

## INFORME FINAL

### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN

#### Integrantes del Equipo de Trabajo

**MSc. Ramón Rosales Posas – Responsable Institucional ICAP y Especialista Económico**

**MSc. Gustavo Blanco Brakenridge - Evaluador Principal y Coordinador del Equipo**

**Msc. Darío Aramburo Rojas - Especialista Agropecuario y Sectorial**

**San José, Costa Rica**

**Diciembre del 2016**

## Contenido

Glosario.....	5
Índice de Ilustraciones .....	6
Índice de Tablas .....	7
Índice de Gráficos .....	13
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	14
II. INTRODUCCION.....	20
III. DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN .....	22
A) El problema, la solución y la estrategia del Programa .....	29
B) La estrategia de implementación de la solución.....	31
C) Objetivos del Programa.....	31
D) Los actores participantes del Programa.....	32
E) Estructura de trabajo del PAI .....	33
F) Descripción de líneas o componentes de trabajo del PAI e instancias responsables; <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
G) Los resultados esperados.....	41
V. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA EVALUACIÓN .....	44
5.1. Resumen de la propuesta metodológica ensayada .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
A) Elementos de la propuesta metodológica planteada .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
B) Objetivos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
C) Criterios de evaluación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
D) Preguntas de evaluación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
E) Matriz de evaluación según criterio específico en relación a preguntas y objetivos .....	47
F) Diseño no experimental (Grupo beneficiario -Después) .....	50
G) Las técnicas de investigación (cuantitativa y cualitativas) utilizadas.....	51
H) Unidades de análisis y definición del muestreo .....	53
I) Estrategia de sistematización y análisis de información .....	58
J) Abordaje en la fase de interpretación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
K) Secuencia del proceso de evaluación ejecutado .....	61
L) Resultados de la recolección de la información .....	61
5.2. Fortalezas y Limitaciones para el logro del objetivo de evaluación .....	63

5.3. Retos e implicaciones de la metodología para el logro del objetivo de la evaluación .....	65
V. HALLAZGOS .....	66
5.1 Criterio de Eficacia .....	66
A) ¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en las micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI? .....	67
B) ¿En qué medida el PAI ha generado cambios en la cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?.....	81
C) ¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI? .....	89
D) ¿Cuáles cambios en los productores asociados a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras del PAI son atribuibles al programa? .....	95
5.2 Criterio de Pertinencia .....	102
A) ¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?102	
B) ¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local y regional? .....	102
C) ¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?103	
D) ¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local, regional? .....	108
5.3 Criterio de Sostenibilidad .....	118
A) ¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros? .....	118
B) ¿Cuál es la valoración de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y de los clientes institucionales sobre el PAI?.....	119
C) ¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros? .....	119
D) ¿Cuál es la valoración de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y de los clientes institucionales sobre el PAI?.....	125
VI. CONCLUSIONES.....	132
6.1 Criterio de Eficacia .....	132
6.2 Criterio de Pertinencia .....	134
6.3 Criterio de Sostenibilidad .....	136
VII. RECOMENDACIONES .....	138
7.1 Criterio de Eficacia.....	138
7.2 Criterio de Pertinencia .....	139
7.3 Criterio de Sostenibilidad .....	142
VIII. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS .....	144

8.1	Lecciones aprendidas.....	144
8.2	Buenas prácticas .....	147
IX.	FICHA BIBLIOGRAFICA .....	149
X.	ANEXOS.....	150
10.1	Criterio de Eficacia.....	150
10.2	Criterio de Pertinencia.....	159
10.3	Criterio de Sostenibilidad .....	170
10.4	Listado de Entrevistas Realizadas .....	178
10.5	Instrumentos de recolección de información .....	199
10.5.1	Entrevista estructurada a agro-empresas con cuota .....	199
10.5.2	Entrevista estructurada a agro-empresas sin cuota .....	215
10.5.3	Entrevista estructurada a productores .....	226
10.5.4	Guía de comparación Antes/Después .....	229
10.5.5	GUIA DE OBSERVACION PARTICIPANTE .....	238

## **Glosario**

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CGR Contraloría General de la República

CNP: Consejo Nacional de Producción

CENADA: Consejo Nacional de Abastecimiento y Distribución Agrícola

CEPROMA: Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos

EE: Equipo Evaluador

EG: Equipo Gestor

ICAP: Instituto Centroamericano de Administración Pública

ICE: Instituto de Electricidad

ILPES: Instituto Latinoamericano de Planificación y Estudios Sociales

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

INFOCOOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEP: Ministerio de Educación Pública

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional

MJP: Ministerio de Justicia y Paz

MSP: Ministerio de Seguridad Pública

PAI: Programa de Abastecimiento Institucional

SENASA: Servicio Nacional de Salud Animal

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Hitos históricos del PAI.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2. Marco Normativo del PAI (año, norma y título) .....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3. Árbol de problemas .....	30
Ilustración 4. Composición del Programa de Abastecimiento Institucional PAI.....	34
Ilustración 5. Matriz de evaluación según criterio.....	47
Ilustración 6. Esquema de comparación Antes y Después del Grupo Beneficiario del Programa PAI .....	50
Ilustración 7. Esquema de comparación con cuota y sin cuota de las agro-empresas. ....	51
Ilustración 8. Criterio de evaluación, Tipo de técnica, actor de evaluación y tipo de muestra. ....	57
Ilustración 9. Triangulación de técnicas e instrumentos según criterios de evaluación y preguntas de evaluación.....	58
Ilustración 10. Triangulación de fuentes según criterios de evaluación. ....	59
Ilustración 11. Comparación Con -Sin cuota y Antes-Después.....	60
Ilustración 12. Secuencia de ordenamiento e interpretación de los hallazgos. ....	60
Ilustración 13. Modelo de intervención actual .....	145
Ilustración 14. Mejoras al modelo de intervención actual .....	147
Ilustración 15. Resultados esperados en el Plan Nacional de Desarrollo. ....	159

## Índice de Tablas

Tabla 1. Servicios o líneas del PAI y descripción de acciones y procesos. ....	38
Tabla 2. Resultados esperados corto plazo según actor del Programa.....	42
Tabla 3. Resultados esperados a mediano plazo según actor del Programa. ....	43
Tabla 4. Técnicas de investigación utilizadas en la recolección de información.....	51
Tabla 5. Resultado cuantitativo de la muestra según región y tipo de agro-empresa. ....	55
Tabla 6. Resultados de la etapa de trabajo de campo. ....	61
Tabla 7. Tipo y cantidad de entrevistas realizadas a agro-empresas y productores.....	62
Tabla 8. Agro-empresas sustituidas en la muestra estratificada y aleatoria.....	63
Tabla 9. Ingresos por Ventas por Tipo de Agro-empresa con Cuota.....	68
Tabla 10. Ingresos por Ventas por Tipo de Empresa con Cuota. ....	69
Tabla 11. Ingresos por Ventas por Tipo de agro-empresa y por región.....	70
Tabla 12. Porcentajes de ingresos por ventas al PAI por tipo de agro-empresa con cuota según Período. ....	71
Tabla 13. Tipo de Agro-empresa con cuota que venden más del 50% al PAI.....	71
Tabla 14. Porcentajes de ventas por año y por rangos establecidos ....	72
Tabla 15. Porcentajes de ventas por líneas de productos de agro-empresas sin cuota.....	73
Tabla 16. Ventajas para las agro-empresas con cuotas de los precios utilizados por el PAI. ....	73
Tabla 17. Opiniones de favorables y desfavorables de agro-empresas con cuota sobre los precios establecidos por el PAI. ....	74
Tabla 18. Opinión de clientes institucionales sobre los precios que oferta el PAI. ....	74
Tabla 19. Clientes institucionales sobre si PAI atiende sus necesidades de abastecimiento. ....	75
Tabla 20. Cantidad y tipo de agro-empresa sin cuota.....	76
Tabla 21. Número de devoluciones de productos por rango de las agro-empresa con cuota. ....	76
Tabla 22. Número de devoluciones de productos por rango de las agro-empresa con cuota. ....	77
Tabla 23 Tabla 15. Opiniones sobre la calidad de las agro-empresa con cuota después de entrar al PAI.....	77
Tabla 24. Porcentaje de devolución por línea de producto según cliente institucional. ....	78
Tabla 25. Beneficios para las agro-empresas al cumplir los estándares de calidad del PAI.....	78
Tabla 26. Número de agro-empresas inscritas en el PAI por región ....	78
Tabla 27. Porcentajes de productos que las agro-empresas venden a otros mercados.....	79
Tabla 28. Agro-empresas con cuota que han logrado su vínculo de comercio para otros mercados. ....	80
Tabla 29. Opiniones favorables y desfavorables de agro-empresas sin cuota de su vínculo a otros mercados	80
Tabla 30. Empleos nuevos en Agro-empresas con cuota atribuibles al PAI ....	82

Tabla 31. Crecimiento de empleo de Agro-empresas con cuota según su tamaño atribuible al PAI.....	82
Tabla 32. Crecimiento de empleo de agro-empresas con cuota según Región.....	82
Tabla 33. Total de empleados de agro-empresas con cuota en el período de antes (2001-2012) y en período de evaluación (2013-2015).....	83
Tabla 34. Modalidades de contratación de personal de agro-empresas con cuota.....	84
Tabla 35. Modalidades de contrato laboral de agro-empresas con cuota por línea de producto (Período 2013-2015).....	85
Tabla 36. Número de nuevos proveedores socios de agro-empresas con cuota .....	86
Tabla 37. Crecimiento de proveedores no socios de agro-empresas con cuota .....	86
Tabla 38. Número de nuevos proveedores socios y no socios por tipo de agro-empresas con cuota .....	86
Tabla 39. Número de nuevos proveedores socios y no socios por línea de producto según tipo de agro-empresas con cuota.....	87
Tabla 40. Número de nuevos proveedores socios y no socios por región, según tipo de agro-empresa con cuota .....	88
Tabla 41. Total de proveedores de agro-empresas con cuota, períodos 2001-2012 y 2013-2015. ....	88
Tabla 42. Tipo y monto de inversión por año para agro-empresas con cuota .....	89
Tabla 43 Tipo y monto de inversión según tipo de agro-empresa con cuota.....	90
Tabla 44. Tipo y monto de inversión según línea de producto de agro-empresas con cuota.....	90
Tabla 45. Montos de inversión en activos fijos de agro-empresas con cuota en el período de antes (2007-2012) y en período de evaluación (2013-2015). ....	90
Tabla 46. Tipo y monto de inversión según tipo de agro-empresa sin cuota.....	91
Tabla 47. Tipo y monto de inversión según línea de producto de agro-empresas sin cuota (Período 2013-2015).....	91
Tabla 48. Fases de inversión tecnológica de agro-empresas con cuota .....	92
Tabla 49. Fase de inversión tecnológica según tipo de agro-empresas con cuota .....	93
Tabla 50. Fase de inversión tecnológica según línea de producto en agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).....	94
Tabla 51. Acceso a tecnología de agro-empresas con cuota.....	94
Tabla 52. Fases de inversión tecnológica de agro-empresas sin cuota .....	94
Tabla 53. Fase de inversión tecnológica según tipo de agro-empresas sin cuota .....	95
Tabla 54. Distribución de productores por tipo de agro-empresa con cuota .....	96
Tabla 55. Ingresos de proveedores de agro-empresas con cuota, según tipo.....	96
Tabla 56. Ingresos en colones de proveedores de agro-empresas con cuota según región (Período 2013-2015). ....	97



Tabla 57. Ingresos por salarios de proveedores de agro-empresas con cuota, según tipo (Período 2013-2015).	97
Tabla 58. Ingresos por salarios de proveedores-trabajadores de agro-empresas con cuota	98
Tabla 59. Beneficios reconocidos por los productores proveedores de la agro-empresas con cuota	98
Tabla 60. Beneficios reconocidos por los productores proveedores de la agro-empresas con cuota según tipo de agro-empresa suplidora.	99
Tabla 61. Beneficios reconocidos por los productores proveedores de la agro-empresas con cuota según línea de productos.	100
Tabla 62 Cantidad de agro-empresas por tamaño en el período de estudio (2013-2015)	103
Tabla 63 Total de ventas por año por tipo de agro-empresa en el período de estudio (2013-2015)	104
Tabla 64. Percepción de las agro-empresas con cuota sobre el PAI como canal preferencial de comercio en el mercado institucional.	106
Tabla 65.La información recibida de la agro-empresa con cuota del PAI. (Respuesta múltiple)	109
Tabla 66. Tipo de información requerida por las agro-empresas con cuota	110
Tabla 67. Tipo de información requerida por los clientes institucionales	111
Tabla 68. Nivel de adaptación de la agro-empresa al PAI en la relación comercial (respuesta múltiple)	113
Tabla 69. Ventajas reconocidas del PAI de parte del cliente institucional	114
Tabla 70. Beneficios de la exigencia de calidad del CNP.	116
Tabla 71. Calificación de los servicios de las agro-empresas con cuota (respuesta múltiple)	118
Tabla 72. Percepción de los clientes institucionales del aporte del CNP a la regionalización del PAI	120
Tabla 73 Percepción del rol ejercido por el PAI para el vínculo de las agro—empresas con el mercado institucional (respuesta múltiple)	121
Tabla 74. Percepción de la utilidad de los servicios recibidos del CNP en general (además de la inspección técnica) de las agro-empresas con cuota	122
Tabla 75 Recomendación de mejora del control de calidad del PAI a nivel nacional de parte de la muestra de agro-empresas con cuota	123
Tabla 76. Percepción de las causas de ausencia de cuota de comercio en el PAI según agro-empresas sin cuota.	127
Tabla 77 Consecuencias en la agro-empresa sin cuota de la ausencia de la cuota de comercio en el PAI.	130
Tabla 78 Percepción de las agro-empresas sin cuota acerca de si el PAI provocó una limitación al no otorgar cuota de comercio.	130
Tabla 79 Crecimiento de los Ingresos por Ventas por Tipo de Agro-empresa con Cuota	150
Tabla 80. Crecimiento de los Ingresos por Ventas por Tipo de Agro-empresa con Cuota (Periodo 2013 – 2016, En Colones).	150
Tabla 81 Ingresos Por Ventas al PAI por Tipo de Empresa y Línea de Productos(Periodo 2013 – 2015, En Colones).	151

Tabla 82 Porcentajes de Ventas por Líneas de Productos Agro-empresas Sin Cuota (Periodo, 2013 – 2015)	151
Tabla 83. Opiniones Favorables de Agro-empresas con cuota sobre los Precios .....	151
Tabla 84 Opiniones Desfavorables de Agro-empresas con cuota sobre los Precios Establecidos por el PAI. (Periodo, 2013 – 2015).....	152
Tabla 85 Opinión Institucional sobre la Regionalización del PAI (Periodo, 2013 – 2015).....	152
Tabla 86 Percepción positiva de agro-empresas con cuota sobre el apoyo del PAI de su vínculo a otros mercados. (Periodo, 2013 – 2015).....	153
Tabla 87 Percepción positiva de agro-empresas con cuota sobre el apoyo del PAI de su vínculo a otros mercados. (Periodo, 2013 – 2015).....	153
Tabla 88 Crecimiento de empleo de agro-empresas con cuota según línea de producto (Período 2013-2015). .....	154
Tabla 89. Crecimiento de empleo de agro-empresas sin cuota según su tamaño. (Periodo, 2013 – 2015) ...	154
Tabla 90. Crecimiento de empleo de agro-empresas sin cuota según Región. (Periodo, 2013 – 2015) .....	154
Tabla 91 Modalidades de contrato laboral de agro-empresas sin cuota por línea de producto Periodo, 2013 – 2015).....	155
Tabla 92. Número de nuevos proveedores socios por tipo de agro-empresas con cuota- (Período 2013-2015). .....	155
Tabla 93 Número de nuevos proveedores no socios por tipo de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015). .....	155
Tabla 94 Tabla 15. Tipo y monto de inversión por año para agro-empresas sin cuota. (Período 2013-2015).	156
Tabla 95 Tabla 16. Fase de inversión tecnológica según región en agro-empresas con cuota. (Período 2013-2015).....	156
Tabla 96 Fase de inversión tecnológica según línea de producto en agro-empresas sin cuota (Período 2013-2015).....	156
Tabla 97 Fase de inversión tecnológica según región en agro-empresas sin cuota. (Período 2013-2015).....	157
Tabla 98 Ingresos por salarios de proveedores de agro-empresas con cuota, según Región (Período 2013-2015).....	157
Tabla 99 Beneficios reconocidos por los productores proveedores de las agro-empresas con cuota según región.....	157
Tabla 100 Percepción de las agro-empresas sin cuota acerca del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional. ....	159
Tabla 101 Percepción de productores y productoras acerca del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional. ....	159
Tabla 102 Inconformidad en el procedimiento de asignación de la cuota de comercio según las agro-empresas con cuota (respuesta múltiple) .....	161
Tabla 103 Queja principal al PAI sobre trato equitativo o no en la asignación de cuota de comercio, según agro-empresas sin cuota de la muestra. ....	162
Tabla 104 Información recibida del PAI de parte de agro-empresas sin cuota. ....	162

Tabla 105 Información recibida del PAI en calidad de cliente (nivel nacional).....	163
Tabla 106 Información recibida del PAI en calidad de cliente (nivel regional). ....	163
Tabla 107 Nivel de adaptación del PAI a la agro-empresa.....	163
Tabla 108 Criterios por las cuales el cliente institucional le compra al PAI .....	164
Tabla 109 Capacitaciones y asesorías en Calidad e Inocuidad a suplidores PAI, según años (2014-2015)..	164
Tabla 110 Servicios de atención a agro-empresas (inscritas y no inscritas en el PAI) según línea de productos y año (2013-2016) .....	165
Tabla 111 Servicios del CNP recibidos según agro-empresas con cuota. ....	166
Tabla 112 Servicios del CNP recibidos- además de la inspección técnica- según agro-empresas sin cuota. ....	166
Tabla 113 Percepción del servicio de asesoría o capacitación del CNP en las agro-empresas sin cuota, independiente de la Inspección Técnica .....	166
Tabla 114 Servicio de Información de Mercado (2013-2015).....	167
Tabla 115 Opinión sobre los servicios del CNP parte de las agro-empresas sin cuota de la muestra (en porcentajes). ....	168
Tabla 116 Valoración de los clientes sobre el vínculo logrado por el PAI (con el mercado institucional) ...	170
Tabla 117 Existencia del servicio de asesoría o capacitación en mejora de calidad e inocuidad. ....	170
Tabla 118 Servicios de asesorías de calidad recibidos por las agro-empresas sin cuota .....	170
Tabla 119 Percepción sobre si el PAI realiza el control de calidad en las agro-empresas suplidoras .....	171
Tabla 120 Opinión del control de calidad del CNP de parte de clientes institucionales en puntos de entrega. ....	171
Tabla 121 Conocimiento del control de calidad del PAI de parte de las agro-empresas con cuota.....	172
Tabla 122 Consecuencias de un eventual cierre del PAI para agro-empresas con cuota.....	172
Tabla 123. Percepción de las agro-empresas con cuota sobre la graduación en el PAI.....	172
Tabla 124 Percepción del apoyo del PAI para el vínculo comercial de las agro-empresas con otros mercados. ....	172
Tabla 125 El PAI ha sido apoyo al vínculo comercial con otros mercados.....	173
Tabla 126. Percepción sobre el tiempo de respuesta del PAI luego de presentación de la queja (de los clientes regionales). ....	174
Tabla 127 Percepción de la atención recibida del PAI a la queja presentada (de los clientes regionales).....	174
Tabla 128 Percepción de la respuesta recibida del PAI a la queja presentada (de los clientes regionales) ...	174
Tabla 129 Percepción de los clientes institucionales-oficinas centrales- sobre la calidad del servicio al cliente en la atención de inconformidad o queja. ....	175
Tabla 130 Calificación del servicio al cliente en solución de quejas e inconformidades en agro-empresas con cuota. ....	175

Tabla 131 Calificación del servicio al cliente en solución de quejas e inconformidades en agro-empresas sin cuota ..... 175

Tabla 132 Percepción del Plazo desde la solicitud hasta la entrega del producto según líneas de producto (clientes -proveedores de oficinas centrales)..... 176

Tabla 133. Percepción del plazo la gestión del cobro al cliente del PAI según los clientes institucionales. ... 176

**Índice de Gráficos**

Gráfico 1 PAI atiende las necesidades de abastecimiento institucional. ....	164
Gráfico 2. Apoyo del CNP en el proceso de inscripción de la empresa según las agro-empresas con cuota. ....	168
Gráfico 3 Porcentaje de ventas en PAI de agro-empresas con cuota) .....	174
Gráfico 4. Percepción del plazo la gestión del cobro al cliente del PAI según los clientes institucionales)... ..	177
Gráfico 5. Percepción del acceso a los trámites de inscripción al PAI de las agro-empresas sin cuota de la muestra (en porcentajes).....	177

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe final de la Evaluación del Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción ha sido realizado por un equipo especialista del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) durante el segundo semestre del año 2016, con una cobertura de carácter nacional.

Asimismo, además del EE (Equipo Evaluador) se contó con el apoyo del EG (Equipo Gestor) compuesta por representantes de CNP, SEPSA y MIDEPLAN, quienes supervisaron los productos a lo largo del proceso de evaluación.

El objetivo de esta evaluación se formuló del siguiente modo: Realizar una evaluación de los efectos del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) en las micros, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras para la toma de decisiones basadas en evidencia. Para su logro, se utilizaron 3 criterios de evaluación (Eficacia, Pertinencia y Sostenibilidad) con sus respectivas preguntas y se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de información (análisis documental, entrevistas estructuradas, encuesta telefónica, observación participante) y el análisis no experimental Después Grupo Beneficiario (Antes y Después). Las unidades de análisis fueron los clientes institucionales (a nivel nacional y regional), las agro-empresas que tenían cuota de comercio como las que no; y los productores que son proveedores de las agro-empresas con cuota. Se elaboró una muestra estratificada y aleatoria de agro-empresas y muestras en base a criterios de conveniencia, en el caso de clientes y productores.

En un primer momento se pretende evidenciar los principales hallazgos relacionados con los cambios atribuibles al PAI en las condiciones productivas y de comercialización en los micros, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras.

Las agro-empresas, micro, pequeña y mediana, han incrementado sus ingresos por ventas en un 122%, durante el periodo de estudio (2013-2015), en el 2014 creció en un 46% con relación al 2013, y 52% en el 2015, la mayor cuota de ventas la tienen la pequeña agro-empresa con el 64%, la mediana con el 30% y la micro con el 6%, este comportamiento positivo en el crecimiento de los ingresos ha sido posible por la facilitación comercial que realiza el PAI entre las agro-empresas y los clientes del mercado institucional. La gran empresa tiene una participación del 17% de los ingresos.

Si este comportamiento logrado en el periodo de estudio, se compara con el período antes 2001-2012, los datos indican que la micro pasó de generar ingresos de un 2% al 6%, la pequeña agro-empresa de un 55,5% al 64% y la mediana agro-empresa paso del 44% al 30%. Como lo evidencian los resultados, se ha favorecido a la micro, pequeña y mediana agro-empresa, en detrimento de la gran agro-empresa. Esto es parte de la política del programa, darle una mayor participación a las micros, pequeñas y medianas agro-empresas.

El 75 % de las opiniones de las agro-empresas y los clientes institucionales sobre los precios establecidos por el PAI consideran que los precios son estables, justos, competitivos y que son equiparables a los precios de mercado, y que han tenido un efecto positivo en el desarrollo del negocio. Por su lado, los clientes institucionales consideraron en un 32% que los precios son iguales a los del mercado, 50% que son más altos, y un 7% que son más bajos.

Las agro-empresas inscritas en el PAI cumplen los requisitos de estándares de calidad que pide el mercado institucional, reconocen que la calidad es el elemento clave de competitividad y supervivencia en los mercados. La percepción mayoritaria de las agro-empresas es que cumplen el 100% de calidad exigida por el PAI para ser suplidores del mercado institucional. Los resultados mencionan que el 89% de las agro-empresas con cuota han recibido, por ejemplo en el 2015, entre 0 y 5 devoluciones. Este resultado, evidencia que la calidad no es un obstáculo en el proceso de comercialización entre las agro-empresas y los clientes institucionales. Antes de entrar al PAI (2001-2012), el 40% de las agro-empresas con cuota no tenían

suficiente incorporado el tema de calidad en sus procesos de producción o comercialización, una vez dentro del Programa, el 70% de las agro-empresas con cuota atiende los procesos de la calidad, bajo la filosofía de que es una variable fundamental para la competitividad.

Las agro-empresas han incrementado sus ingresos por ventas al PAI y mejorado sus procesos de producción y por ende, han incrementado –durante el período de estudio- nuevos empleos para atender la logística administrativa, productiva y de distribución que implica su relación comercial con el PAI, para un total de 627 nuevos empleos (incluyendo micro, pequeña, mediana y grande) en el período de estudio. Las agro-empresas meta del programa (micro, pequeña y mediana) contrataron 585 nuevos empleos. El aumento en el número de personas contratadas en las agro-empresas con cuota, muestra que el programa sí ha tenido un efecto positivo en la generación de empleo en el período evaluado. Los datos reflejan un crecimiento de 71% en el total de empleos del 2014 en relación con el 2013, y de un 42% del 2015 en relación con el 2014.

Se evidencian resultados en las condiciones productivas de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas atribuibles al PAI, para mantenerse tanto en el mercado institucional como en el privado, pues ellas han tenido que invertir en mejoras en sus condiciones productivas y adquirir nuevos procesos tecnológicos. Las agro-empresas han invertido en activos fijos, entre ellos, -tierra, infraestructura, transporte, maquinaria y equipos- que les han permitido fortalecer procesos operativos y logísticos, los cuales -a su vez -inciden en una mejor capacidad de respuesta ante posibles incrementos en la demanda de productos del mercado institucional. Se reporta un significativo aumento de las inversiones en activos fijos durante el período de estudio.

Para el año 2014 el aumento fue del 191% y en el 2015 del 69% en relación con el 2014. Por su lado, las inversiones realizadas en acceso a tecnología tuvo la siguiente distribución: mejora del procesamiento de materia prima (54%), comercio y administración (39%) y producción de materia prima (7%). El énfasis de la inversión descansa en la apropiación de la fase de proceso en la cadena de valor e inversiones en transporte para mejora de la distribución de productos. Al compararse estos datos con el período anterior (2007-2012) las agro-empresas incrementaron sus inversiones en 72%.

Otro aspecto relevante de esta relación comercial atribuible al PAI, es que los efectos positivos tales como las ventas, el incremento de inversiones, generación de empleo de las agro-empresas con cuota, han tenido una influencia positiva en los productores proveedores. En opinión de (los 226 productores consultados), los beneficios identificados se asocian principalmente con mayores ingresos y mejoras en las fincas. Los productores de las agro-empresas con cuota han incrementado sus ingresos por un monto de aproximadamente 7.614 millones de colones, en el período de estudio, la agro-empresa mediana se ha beneficiado con el 56% de estos ingresos, la micro con 31% y la pequeña con el 13%. Por su lado, los beneficios por inversiones en el negocio representan el 50% incremento de ingresos el 21%, y en inversión social (salud, educación, ahorros) 15%.

Siendo una de las regiones de menor desarrollo, destacan los resultados de la Región Brunca, pues crecen las menciones del PAI en cuanto a beneficios para los productores, lo cual demuestra que se están aprovechando las ventajas de los modelos asociativos implementados en esa región, tales como cooperativas, CEPROMA y Centros Agrícolas Cantonales.

El PAI sí se ajusta y atiende las necesidades del público meta de la ley en su rol de facilitación y acceso al mercado institucional, siendo que los objetivos del Programa son congruentes con las necesidades y características de la micro, pequeña y mediana agro-empresa, constatando la pertinencia del mismo, al hacer presente- significativamente -en cantidad y volumen de ventas las agro-empresas prioritarias (micro, pequeño y mediano) en el mercado institucional y reduciendo en condición de “beneficiario de excepción” a las agro-empresas grandes, durante el período de estudio. En este período participan 106 agro-empresas, 32 micro agro-empresas, 29 pequeñas agro-empresas y 45 medianas agro-empresas. Se le suman 8 agro-empresas grandes. Además cumple las metas comprometidas en el Plan Nacional de Desarrollo de ingreso de agro-empresas al PAI pues eran de 52 agro-empresas y se arriba a 63 agro-empresas en el período 2014-2016.

Los representantes de las agro-empresas con cuota en un 92.9% de la muestra de estudio y el 72.1% de los representantes de agro-empresas sin cuota tienen un alto reconocimiento del PAI como el canal de comercialización preferencial para los micro, pequeñas y medianas agro-empresas en el mercado institucional. De igual modo, lo(a) s productores(a) s proveedores de las agro-empresas reconocen en un 86 % al PAI como canal preferencial.

En el análisis si el PAI se ajusta a las necesidades del público meta se consideró el procedimiento de asignación de cuota de comercio y el resultado de esa asignación, siendo que en el período de estudio 121 agro-empresas tienen cuota y 71 agro-empresas que no lo tienen (36.97%), del total inscritas en el PAI. Es evidente que el PAI no satisface la expectativa de las agro-empresas sin cuota que -siendo idóneas a la Ley No. 8700 y estando inscritas formalmente - no se les cumple la “prioridad” establecida en la ley de acceso comercial al mercado institucional. Existiendo además un desconocimiento de los procedimientos y cuestionamientos de la asignación de cuota de comercio de un sector de la muestra de agro-empresas -con cuota y sin cuota- consultadas.

Se menciona como un esfuerzo de adaptación del PAI al público meta los avances tenidos en el enfoque de reestructuración del Programa del año 2012 (Nuevo Mercado Institucional) en la regionalización del mismo a escala nacional en acciones tales como acercar al cliente al proveedor local y regional, rutas de distribución, revisión de precios, reuniones de clientes y suplidores, otros.

Existe una facilitación del CNP y del personal PAI para el vínculo comercial que ha permitido la adaptación del suplidor al cliente mediante herramientas tales como: adaptación a estándares de calidad, adecuación de horarios y lugares de entrega, requisitos de presentación del producto, solicitudes de refuerzo de productos y suplencia de proveedores. Igualmente el cliente se ha adaptado al suplidor (adecuación de horarios, precios y presentación de productos).

Por una parte, los resultados de la consulta en los actores principales (clientes y suplidores) demuestran que el PAI no ha realizado gestiones significativa en la promoción y difusión del PAI -durante el período de estudio- puesto que las consultas realizadas confirman que ni los clientes ni los agro-empresas reciben información y por otra parte, sí demandan información necesaria y oportuna. Se analizan las causas y consecuencias de este hallazgo.

El vínculo comercial entre oferta (clientes institucionales) y demanda (suplidores inscritos) se alcanza por el desarrollo de un conjunto de roles de facilitación (atención, coordinación y seguimiento) y administrativo-comercial que cuentan con el apoyo de oficinas centrales del CNP (Direcciones de Calidad Agrícola y Agro-comercial del CNP y áreas de proceso del PAI) y las Direcciones Regionales del CNP, en el esquema de regionalización del PAI.

El vínculo principal entre oferta de productos (agro-empresas suplidoras) y demanda (cliente institucional) se asegura con la facilitación generada por el CNP entre las expectativas o demandas del cliente (características del producto, precio y estándares de calidad) y la oferta de productos y suplidores (calidad y cantidad, cercanía del proveedor y distribución del producto).

El PAI logra construir factores de éxito que resultan ventajas reconocidas por los clientes institucionales para la mantención del vínculo comercial, éstos factores son: la agilidad en el trámite (expedito) (19%), la calidad de la oferta (17%), la condición de un solo proveedor y una sola ventanilla (17%), la atención de necesidades generales de suplencia (13%), la proveeduría y suplencia de productos a nivel regional (13%), esto último, en el sentido de aproximación del suplidor al cliente. A partir de aquí existe un reconocimiento positivo de clientes sobre el PAI como canal que atiende las necesidades de abastecimiento de instituciones públicas.

Se considera que el servicio de facilitación del CNP y del PAI, ha ido afirmando el proceso de regionalización del programa, dado que éste genera mayor sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional a través de factores de éxito que se van consolidando con el tiempo, tales como: la diversidad de la oferta, el servicio al cliente, la comunicación y resolución de conflictos y la distribución oportuna de productos.



Un segundo servicio que asegura sostenibilidad de las agro-empresas es el servicio de inspección técnica y re-inspección orientada al control y mejora de los estándares de calidad exigidos en el PAI, pues fomenta una cultura de calidad que obliga a la mejora continua de estándares y controles de calidad en las agro-empresas. Esto se ayuda con la combinación de otros controles de calidad, controles propios de algunos clientes y monitoreo en sitio de entrega de productos -aunque más limitada- que realiza el CNP.

Los otros servicios técnicos de apoyo del CNP (asesorías, capacitaciones y estudios de la Dirección Agro-Comercial) están escasamente reconocidos por la muestra consultada de agro-empresas (con y sin cuota)<sup>1</sup> durante el período de estudio y por ende; dada su escasez, ejercen un papel más limitado en la sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional.

Otro elemento a considerar es el papel de las ventas en el mercado institucional para las agro-empresas inscritas con cuota. Pese a que ha existido un crecimiento de ventas y clientes a lo largo del período de estudio (ya analizado en el Apartado de Eficacia) existe un grupo de agro-empresas que representan el 40% del *total inscrito que no tiene cuota* y un 68% promedio de agro-empresas que logran colocar *menos de la mitad de su producción* en el PAI, ambos hallazgos resaltan que las ventas constituyen un elemento de vulnerabilidad de las agro-empresas para mantenerse y ser sostenibles en el mercado.

Se consultó a las agro-empresas sin cuota el efecto de la ausencia de la cuota de comercialización en sus negocios y la percepción del servicio del PAI. En general, la mayoría considera no tener consecuencias por no vender en el PAI, es decir, hay un efecto negativo más que no poder incrementar sus ventas a través del mercado institucional. Desconocen las causas por las cuales el PAI no les otorga cuota de comercio y acumulan distanciamiento, inconformidad y críticas a la gestión del PAI por parte del CNP.

A continuación las principales conclusiones

1. La facilitación comercial que realiza el PAI entre las agro-empresas y el mercado institucional público, tiene efectos positivos en la comercialización del micro, pequeña y mediana agro-empresa, pues ha permitido que los ingresos por ventas se hayan incrementado en un 122% durante el período de evaluación. La comparación de los ingresos Antes y Después del período de estudio evidencian cambios positivos que ha provocado la relación comercial en materia de ventas e ingresos, especialmente a la micro y pequeña empresa.
2. En general, en el tema de estabilidad de los precios en la facilitación del PAI, tanto para clientes institucionales como para agro-empresas, éstos han tenido un efecto positivo en el desarrollo de la relación comercial en términos de que predominan precios estables, justos, competitivos y equiparables al mercado.
3. El cumplimiento de estándares de calidad que pide el mercado institucional por parte de las agro-empresas se constata en la baja cantidad de productos de las diversas líneas que son rechazados, según las percepciones de las agro-empresas de la muestra de estudio.
4. El PAI ha logrado diversificar y hacer sostenible la oferta de productos con capacidad de cubrir la demanda institucional, tomando en cuenta la potencialidad de la producción de 43 agro-empresas sin cuota y que las agro-empresas con cuota -restado el porcentaje que vende al PAI- cuentan con un umbral muy alto que pueden colocarse al mercado institucional y actualmente van a mercados privados.
5. Durante el período de estudio, el PAI ha tenido una influencia positiva en la cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas suplidoras con cuota, aquellos derivados de la relación comercial con el PAI y normalmente con formas de contratación asociadas a estabilidad laboral.
6. Las agro-empresas con cuota consultadas en la muestra de estudio tienen una percepción positiva en cuanto a la influencia del PAI en la mejora de sus condiciones productivas, en particular en cuanto a la

---

adquisición de activos fijos—tierra, infraestructura, transporte, maquinaria y equipos- que les han permitido fortalecer la oferta de sus productos.

7. Las agro-empresas con cuota -durante el período de estudio- han tenido acceso tecnológico para la mejora de sus condiciones productivas, siendo que se reflejan mejoras de este tipo de activos fijos que repercute positivamente en sus ventas. Comparado con el período anterior (2007-2012), existe un incremento del 72% de las inversiones de tecnología.
8. El PAI ha generado un efecto positivo en el ámbito de los beneficios socioeconómicos en los proveedores de las agro-empresas con cuota durante el período de estudio. Los económicos asociados a ingresos y mejoras en las fincas. Los sociales asociados al bienestar familiar. En relación con las regiones, los beneficios se concentran en la Región Central (35%) y en la Brunca (27%).
9. Se considera que el PAI sí se ajusta y atiende las necesidades del público meta de la ley No. 8700, al constatarse en cantidad, volumen de ventas y distribución geográfica (regional) la alta presencia (numérica y económica) de la micro, pequeña y mediana agro-empresa y la baja presencia de las agro-empresas grandes en el comercio dentro del mercado institucional, durante el período de estudio 2013-2015. Esta pertinencia se confirma además con el alto reconocimiento del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional de agro-empresas con y sin cuota y productores consultados.
10. Se considera que el PAI ha realizado importantes avances para responder a necesidades del público meta de la Ley mediante los cambios generados a raíz del enfoque de reestructuración definido en el año 2012, lo que se constata en estrategias de regionalización exitosas en disminución de suplidores grandes y de crecimiento y estímulo a los micro, pequeñas y medianas agro-empresas.
11. Se sostiene que a pesar de que el PAI promete una mejora de su imagen corporativa a partir de la reorganización del año 2012 perdura -durante el período de estudio – la tendencia negativa que ni clientes ni agro-empresas inscritas consultadas reciben información significativa del Programa y sí demandan información necesaria y oportuna relacionada con aspectos vitales de la relación comercial.
12. Se considera que el PAI ha realizado importantes avances para responder a necesidades del público meta de la Ley mediante los cambios generados a raíz del enfoque de reestructuración definido en el año 2012, lo que se constata en estrategias de regionalización exitosas.
13. El vínculo comercial construido por el PAI es sólido. Esta facilitación del programa está correctamente orientada a la mediación de los intereses de las partes- de suerte que -de un lado; se median requisitos y necesidades del cliente sobre los productos de abasto (diversidad, calidad, entrega oportuna, presentación del producto) de otro lado; se median las expectativas de precio y volumen así como las condiciones (control de calidad, distribución, precios, otros) que ofrece la agro-empresa suplidora.
14. Se considera que el vínculo comercial sólido es el resultado también de transformaciones del modelo de facilitación del PAI Antes y Después del período de estudio. En el caso del modelo de intervención destacan los cambios orientados a) la regionalización de los servicios de apoyo del CNP, b) la captación de clientes a escala regional y no solo nacional, c) la articulación de proveedores “prioritarios” (micro, pequeña y mediana) en cada región y el impulso de estrategias regionales de sustitución de las empresas grandes suplidoras, favoreciendo la coordinación y relación cercana entre cliente y suplidor y d) un capital de trabajo (fideicomiso) propio del PAI.
15. Se considera, que el servicio de inspección técnica y de re-inspección técnica orientado a procurar el cumplimiento de estándares de calidad en las agro-empresas resulta ser el servicio más eficaz para dar garantía al vínculo comercial.
16. En el caso de los otros servicios técnicos del CNP (asesorías, estudios y capacitaciones) se constata que son escasos y dispersos en públicos meta del PAI, y por tanto, el efecto provocado en las agro-empresas para asegurar el vínculo comercial es escaso.

17. Se considera que el servicio que sí hace un aporte y apoyo a la sostenibilidad de las agro-empresas es la facilitación del PAI (coordinación, atención y seguimiento) de los actores de la relación -clientes y suplidores- al interior del proceso comercial regional del PAI.
18. Los servicios de inspección técnica, re-inspección y capacitación en calidad e inocuidad tienen particular importancia en la sostenibilidad de las agro-empresas con cuota al estimular el desarrollo de una cultura de estándares de calidad exigidos en el mercado institucional. Con respecto a los otros servicios técnicos del CNP (asesorías, estudios y capacitaciones) se considera que el papel que estos servicios ejercen en la mantención y sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional es mucho más limitado.
19. En la perspectiva de sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional se constató que - para la gran mayoría agro-empresas sin cuota consultadas- no existen consecuencias en el desarrollo de las agro-empresas en el mercado producto de la ausencia de la cuota de comercio
20. Por su parte, el servicio al cliente es un pilar de toda relación comercial, y los hallazgos fundamentan una visión más crítica que afirmativa de la calidad del servicio al cliente que ofrece el PAI.

En base a estas conclusiones, el EE elabora un total de 13 recomendaciones según los 3 criterios de evaluación.

## II. INTRODUCCION

Este documento recoge el informe final de Evaluación del Programa de Abastecimiento Institucional del CNP, que ha sido llevado a cabo por un equipo de profesionales del ICAP, entidad especialista en política y procesos de institucionalidad pública en Centroamérica y Costa Rica.

Este programa está inserto en la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE) que el Plan Nacional de Desarrollo del país vigente ha puesto en marcha, durante el período del gobierno actual.

El PAI es una de las llamadas intervenciones estratégicas en el sector agropecuario nacional y por la naturaleza del mismo, se puede considerar como parte de la política económica y social de Costa Rica.

El PAI es un programa único en América Latina y admirado en otros países como ejemplo de modalidad novedosa de democracia económica destinada a los actores productivos que se orientan a la producción del mercado nacional, apoyando la micro, pequeña y mediana producción agropecuaria.

El MIDEPLAN, ente orientador de la ANE considera que: “Las evaluaciones se refieren a un objeto claramente definido, en este caso, a intervenciones públicas dirigidas a resolver un problema a través de una estrategia de acción”.

El Programa PAI a lo largo de su historia, ha realizado un rol principal de facilitación del vínculo entre la demanda de abastecimiento de alimentos del mercado institucional y la oferta de agro-empresas suplidoras a escala nacional, priorizando al micro, pequeño y mediano productor.

La evaluación del PAI ha sido centrada en los resultados del Programa, en términos de efectos positivos o no que el programa ha generado en el público meta del mismo (agro-empresas suplidoras y productores proveedores) así como la valoración que tiene la clientela de instituciones públicas y las agro-empresas sobre el servicio al cliente del Programa.

La evaluación ha sido solicitada por el ente ejecutor, el CNP, para orientar sus resultados y recomendaciones en favor de la mejora del Programa y la toma de decisiones en las instancias correspondientes.

Desde el punto de vista de la importancia que otorga el gobierno actual a la rendición de cuentas sobre la gestión pública, esta evaluación es un ejemplo de la apertura y disposición de parte del CNP y de los ejecutores del PAI, en favor de la mejora el impacto social a futuro.

A continuación los aspectos más sobresalientes del informe.

En la primera parte, se realiza el resumen ejecutivo que da cuenta de los aspectos y resultados de la evaluación.

En la segunda parte, se realiza la presente introducción al trabajo.

En la tercera parte, se realiza la descripción de la Teoría de la Intervención, haciendo una reconstrucción de la teoría del cambio que está presente en el PAI, lo que implica realizar un recorrido sobre los contenidos que componen el programa y que estaban implícitos desde el devenir hasta la actualidad del programa: historia (hitos históricos y leyes principales), el problema y solución planteada, las estrategias del programa, los objetivos y actores participantes, la estructura y composición del PAI, el funcionamiento de los servicios, los resultados esperados.

En la cuarta parte, se presenta la estrategia metodológica seguida para el cumplimiento de los objetivos y las preguntas de evaluación en varias secciones:

- se realiza una breve presentación de los aspectos fundamentales de la metodología de la evaluación- que incluye Términos de Referencia aceptados por el EE- que fueron considerados para cumplir los objetivos y preguntas de evaluación.
- se expone la manera en cómo se sistematiza e interpreta la información y se construyen los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- se presentan los resultados del trabajo de campo mediante una estadística sobre el nivel de eficacia alcanzado en la aplicación de los instrumentos a lo largo de la fase de campo y las causas de las variaciones.
- se desarrollan las fortalezas y limitaciones del proceso de evaluación para el logro del objetivo de evaluación
- se exponen los retos de la metodología aplicada y se fundamentan las implicaciones para el logro del objetivo de evaluación.

En la quinta parte del informe se desarrollan los hallazgos y presenta la evidencia empírica que atiende cada criterio de evaluación y cada pregunta de evaluación.

En la sexta parte del informe se presentan las conclusiones del trabajo que se deducen de los hallazgos, en arreglo a criterios y preguntas de evaluación.

En la séptima parte, se hace una presentación de las recomendaciones en arreglo a criterios y preguntas de evaluación.

En la octava parte, se presentan las Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas.

En la novena parte, se hacen las referencias bibliográficas.

En la décima parte, se presentan los anexos del trabajo de evaluación.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN

#### Introducción

El Programa de Abastecimiento Institucional, PAI no cuenta con un documento oficial de Programa, por ello se hizo necesario la reconstrucción de la teoría de la intervención a partir del trabajo de campo de la presente evaluación, el uso de este acápite es exclusivo para esta evaluación.

Conceptualmente, la teoría de intervención trata del enfoque de cambio de un programa o proyecto y de la explicación de los pasos o momentos del proceso para el alcance de los resultados esperados.<sup>2</sup>

Se ha establecido una reconstrucción lo más fiel posible; recuperando de forma textual los aportes que provienen de las fuentes documentales estudiadas y del resultado de las consultas realizadas en 3 talleres con parte *del personal del CNP*. Las fuentes utilizadas son indicadas para fundamentar- en base a las mismas -las afirmaciones de reconstrucción. La tarea de reconstrucción interpretativa es responsabilidad del equipo evaluador, como parte del quehacer de la evaluación pero contó con la documentación disponible y la consulta a funcionario(a) s del CNP.<sup>3</sup>

Los pasos metodológicos seguidos para la reconstrucción de la teoría de la intervención y que sirven como hilo conductor de este apartado son:

1. Explicación de la génesis del programa: reseña los hitos históricos principales y contextualiza el surgimiento del programa PAI.
2. Descripción y explicación del problema a atender, la solución planteada y las estrategias para alcanzar el objetivo general.
3. Identificación de actores involucrados y de las instancias de ejecución del Programa.
4. Reconstrucción de los principales resultados en el tiempo (corto, mediano y largo plazo).

#### .1. Historia del Programa<sup>4</sup>

Se presenta el hilo conductor de la génesis del Programa mediante un conjunto de hitos importantes en el tiempo que marcan su pasado y futuro, siendo que la génesis del programa se ubica en la década del setenta.

##### Ilustración 1. Hitos históricos del PAI.

---

<sup>2</sup> Según Farmelo Martha (2013): “una teoría de cambio es una *serie de hipótesis* que explica cómo se llegará al cambio que se quiere lograr, incluyendo *los vínculos causales y los supuestos entre los resultados* de corto, mediano y largo plazo para un proyecto”.

<sup>3</sup> Esta reconstrucción del programa se realizó con una parte del personal actual del Consejo Nacional de Producción (CNP), vinculado al programa PAI<sup>3</sup>, mediante tres talleres que comprendió un total de 18 funcionarios en el primero, 8 en el segundo y 6 en el tercero. Y en segundo lugar, en base a los documentos internos existentes del PAI y del CNP que fueron recolectados.

<sup>4</sup> Este resumen de la historia tiene tres fuentes: la información presente en TDR, un documento de Antecedentes del programa elaborado por el CNP y la entrevista al Gerente de CNP, Ing. Edgar Vargas, 14 de Setiembre, 2016



**Fuente:** Elaboración propia. Febrero, 2017.

El CNP desde su creación, contempla en su marco legal<sup>5</sup> la comercialización de productos de origen agropecuario y su intervención en el mercado, sin embargo, el Estado carece de infraestructura idónea para este objetivo.<sup>6</sup>

Esta orientación del CNP busca salidas en los mercados existentes para los productos agropecuarios de los pequeños productores y al diseño de nuevas alternativas de mercados, orientados a acercar la demanda (cadena de “expendios” y bodegas de mayoreo distribuidos en todo el país), para garantizar a la población el acceso a productos alimenticios de primera necesidad, con calidad y precios justos). Más tarde, se instaló el Mercado de Mayoreo, pero la concentración del mercadeo de los productos, prevaleció en los alrededores de los primeros mercados, que fueron acaparados mayoritariamente por intermediarios.

<sup>5</sup> Ver Ley No. 2035, artículos N° 3 y N° 5 inciso N.

<sup>6</sup> Únicamente existían los mercados municipales -en su mayoría- detallistas y distribuidos en las cabeceras de los cantones centrales de las provincias. En San José, la comercialización de productos agropecuarios se concentró en los Mercados Central y Borbón, lo cual produjo inconvenientes viales.

### **La década del setenta**

En el contexto del Estado Benefactor, durante la segunda legislatura del Presidente José Figueres Ferrer, se crea el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) en 1970, para fortalecer las Municipalidades del país. De paso, se remodelan y financian los mercados municipales y se encuba el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA).

La creación de la institución PIMA <sup>7</sup> viene a atender las funciones de organizar y administrar el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) el cual se convierte en el punto de referencia nacional del acopio y distribución de los productos agropecuarios del país en el Valle Central para su re-distribución nacional, lo que crea condiciones para el abasto institucional.

En el año 1977 se da una reforma de la Ley Orgánica del CNP del 14 de marzo de 1977, que compromete al CNP al rol de abastecimiento estatal.<sup>8</sup>, que reza: Artículo 9º. “Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de éste, a los precios establecidos. A tal efecto, quedan facultados dichos entes para contratar directamente con el Consejo”.

### **La década del ochenta**

En el Gobierno de Oscar Arias, se orientaron programas para proveer de alimentos a sectores de la población vulnerable con bajos recursos económicos y en riesgo social, entre ellas podemos citar los comedores escolares con recursos de FODESAF y los CEN CINAI del Ministerio de Salud. Colateralmente, se plantea el fortalecimiento de mercados minoristas para el productor agropecuario, a cargo del MAG - luego traspasado al CNP- con el nombre de Programa Nacional de Ferias del Agricultor<sup>9</sup> .

Este mercado local cautivo, canaliza los productos perecederos del pequeño y mediano productor agropecuario y se expandió en el país con 81 ferias de periodicidad semanal, distribuidas en todo el territorio nacional y con participación de aproximadamente 8000 agricultores, así como ventas de artesanías, manualidades y productos agro-industriales, otros.

En virtud de la experiencia institucional del CNP, en las transacciones de productos básicos de consumo popular desarrollada en el Programa de Estabilización de Precios en 1977, y al ser el CENADA una institución especializada en productos perecederos, se incorpora en el artículo 9º de la Ley Orgánica N° 6050 (del 15 de abril de 1977) del CENADA, lo siguiente: *“Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo, de todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de éste, a los precios establecidos. A tal efecto, quedan facultados dichos entes para contratar directamente esos suministros con el Consejo.*

---

<sup>7</sup> Ver Ley N° 6142, 1977

<sup>8</sup> “Artículo 9º. “ Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de éste, a los precios establecidos. A tal efecto, quedan facultados dichos entes para contratar directamente con el Consejo”.

<sup>9</sup> El cual se constituye en Ley de Regulación de Ferias del Agricultor (N° 8533 de 18 julio de 2006).



### **Década del noventa**

Este mandato CENADA- CNP constituyó el respaldo a la función que ya venía operando el CNP de “abastecer de productos agropecuarios y de la canasta básica a instituciones públicas” desde la División de Estabilización de Precios del CNP.

Según una historiadora (Murillo, 2016) esta División transita con este rol desde el año 1994 hasta el 2008 hasta que arriba la reforma de la Ley del CNP (Ley 8700).

La División se encarga lentamente <sup>10</sup>del caudal de abastecimiento de alimentos en las Instituciones Públicas sumando productos perecederos y no perecederos y constituye la génesis del PAI.

En el año 1995 surge el Programa de Abastecimiento Estratégico y Compensación Social, que incluye el Subprograma de Abastecimiento Estratégico. Este viene a retomar el rol de suplencia de productos agropecuarios al Estado, mediante un convenio firmado el 3 de diciembre de 1996. CNP-PAISAL. (Sociedad Anónima Laboral Programa de Abastecimiento Institucional), siendo la primera vez en que se formaliza el nombre de PAI.

PAISAL surge en el Gobierno de José Figueres Olsen (1994-1996) que priorizó la privatización de ciertos servicios públicos para disminuir el “tamaño” del Estado; dando lugar al surgimiento de las Sociedades Anónimas Laborales (Ley N° 7407).

A partir de enero del año 1996, la Junta Directiva del CNP aprueba la creación de una sociedad anónima llamada PAISAL para responsabilizarla del funcionamiento operativo del PAI, compuesta por ex funcionarios del CNP que ya habían atendido las tareas del abastecimiento de productos a instituciones públicas.<sup>11</sup>

### **Primera década del Siglo XXI**

La situación nacional en la administración del presidente Oscar Arias (2006-2010), determinó la aprobación de la ley N° 8700. El contexto político del Gobierno advierte una sociedad costarricense polarizada por la firma del Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Estados Unidos. Este Tratado tuvo un conjunto de 12 leyes de implementación que tensó a los grupos de oposición al TLC con el gobierno, en temas como la desprotección a la producción nacional (agrícola como industrial) ante el TLC, debido a ser economías de escala muy bajas que podrían verse afectadas por el ingreso del TLC, como la pequeña y mediana producción agropecuaria.

Dada la coyuntura surge el acuerdo político en la Asamblea Legislativa para darle un respaldo al PAI modificando la ley N°. 8700 del CNP. A juicio del Ing. Edgar Vargas, gerente actual del CNP, “los diputados convierten al PAI en un proyecto País. Al aprobar una ley en un período sumamente corto<sup>12</sup> con un consenso político amplio.

Se puede interpretar este paso del Poder Legislativo como una medida tendiente paliar los efectos esperados del TLC en el agro-costarricense, a la par de otras leyes como la Ley N° 8533 (2006) que impulsa el mercado minorista de las Ferias del Agricultor a escala nacional.

La señal enviada por la Ley es que el abasto de alimentos al Estado Costarricense ocurriría a partir del año 2008 con preferencia de micro, pequeños y medianos productores, como dice el Ing. Vargas: “*El espíritu del*

<sup>10</sup> Según la historiadora Rosa Murillo Esta División realiza “una suplencia tímida de algunos programas sociales (...) sin destinar esfuerzos a darle cobertura a otras instituciones, los que están orientados al abastecimiento del mercado detallista”.

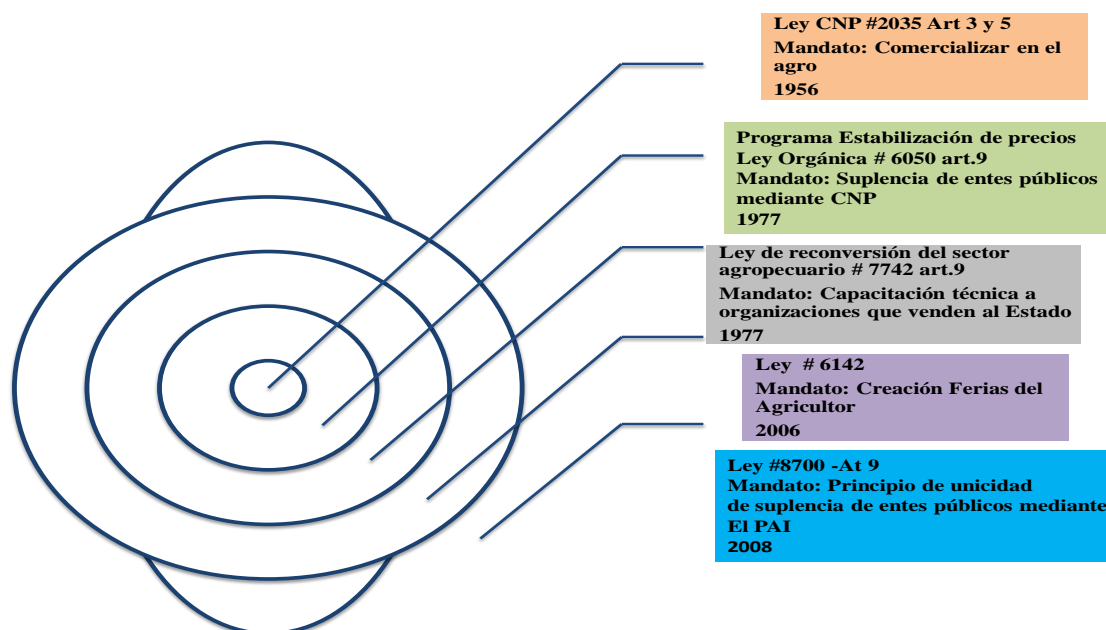
<sup>11</sup> El acuerdo reza: “aprobar por unanimidad la creación de la Sociedad Anónima Laboral Programa de abastecimiento institucional (PAISAL)... manteniendo el CNP el control y la supervisión de las actividades”.

<sup>12</sup> Se le dió dispensa de trámite, se publica en La Gaceta y no pasa por comisiones sino directo al plenario.

*legislador es que exista un proveedor único de las instituciones del estado (principio de unicidad como proveedor a los entes del Estado) simplificando los procesos de contratación administrativa costarricense, mediante la contratación directa”.*

El peso de los suplidores grandes en el mercado institucional se percibe en la reacción tenida, cuando éstos argumentan el enfoque “restrictivo” de la ley para las grandes empresas y buscando que la ley permitiera la mantención de las grandes empresas en el mercado institucional.<sup>13</sup> Como señala el Ing. Edgar Vargas: “El PAI ha tenido 6 recursos de inconstitucionalidad: todos denegados, ..... Se ha defendido que el PAI no afecta a los proveedores grandes ni secuestra o hace monopolio sobre el mercado”.<sup>14</sup>

## Ilustración 2. Marco Normativo del PAI



**Fuente:** Elaboración propia. Febrero, 2017.

## Mandato de la Ley N° 8700

La ley constitutiva del CNP (Ley N° 2035 17 de Julio 1956, establece el mandato de comercializar en el agro al CNP, especialmente el fomento de la producción agropecuaria, de la compra y venta de los productos agropecuarios y la comercialización de los mismos<sup>15</sup> La reforma de la ley del CNP (Ley N° 8700) señala el norte de funciones al CNP en tres direcciones estratégicas.

En primer término, establece el principio de unicidad<sup>16</sup> que obliga a instituciones públicas a cubrir la demanda institucional de alimentos a través del CNP: “**Artículo 9.- Los entes públicos están obligados a proveerse del Consejo Nacional de Producción (CNP) todo tipo de suministros genéricos propios del tráfico de esta**

<sup>13</sup>La Sala Constitucional en sus votos N° 2856-94 de junio de 1994, N° 200-6969 de agosto del 2000 y N° 8484-07 de diciembre del 2007, han confirmado al PAI/CNP (Artículo N° 9) el principio de unicidad como proveedor a los Entes del Estado, sin violentar la libre competencia y el principio de igualdad.

<sup>14</sup> Ver Entrevista al Ing. Edgar Vargas, pág. 2, 14 -09-2016. El subrayado es nuestro

<sup>15</sup> Véase artículos N.3 y 5 de esta ley

<sup>16</sup>Ver Entrevista al Ing. Edgar Vargas, 14 de Setiembre, 2016.

***Institución, a los precios establecidos.*** Para tal efecto, dichos entes quedan facultados para que contraten esos suministros directamente con el CNP, el cual no podrá delegar ni ceder, en forma alguna, esta función... (el subrayado es nuestro)<sup>17</sup>.

En segundo término, determina el rol de facilitación del CNP en el PAI pues orienta al CNP a facilitar el acceso a este mercado institucional a los micros, pequeños y medianos productores considerados proveedores “prioritarios” ***Artículo 9: ( )... En cumplimiento de esta labor, el CNP deberá fungir, con carácter de prioridad, como facilitador en el acceso a este mercado, por parte de los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas de Costa Rica (...)*** (subrayado es nuestro).

En tercer término, orienta los servicios del CNP a promover y habilitar programas dirigidos a los proveedores “prioritarios” para incorporarlos a los procesos que desarrolla. ***Artículo 9: ( )... el CNP, con sus propios recursos, promueve, impulsa, desarrolla o gestiona y habilita los programas dirigidos a los proveedores prioritarios, señalados en el párrafo anterior de este artículo, como obligación expresa del CNP de apoyar, en el ámbito nacional, a este tipo de productores para incorporarlos a los procesos que desarrolla (...)***

Anteriormente en Enero de 1998, la ley N° 7742 (Ley de Reconversión Productiva del Sector Agropecuario), en su artículo 9° estableció que el CNP, “en vez de limitarse a ser un mero intermediario entre la Administración Pública y las organizaciones de productores, ***el mismo Consejo genere en esas organizaciones la capacidad técnica para que los productores agropecuarios puedan vender a la Administración Pública, mediante procesos de capacitación en el marco de iniciativas de reconversión***”.

La ley coloca como público meta prioritario en el acceso a la comercialización a los productores y las agro-empresas micro, pequeñas y medianas agro-empresas pero también legisla sobre ***casos de excepción*** al señalar el artículo 9 que -en caso de que no exista oferta de los proveedores “prioritarios”- (...) ***CNP podrá contratar con otro tipo de proveedor o proveedores, cuando se carezca de oferta por parte del micro, pequeño y/o mediano productor nacional o se presente desabastecimiento en el ámbito nacional, a fin de resguardar el mercado, garantizando el servicio al cliente (...)***<sup>18</sup>

### **Desde la Ley 8700 hasta el presente**

Pese a la reforma legal durante la década del noventa el PAI tiene un comportamiento modesto y no hay una estructuración consistente del mismo al interior del CNP, su eje de trabajo se concentró principalmente en el Gran Área Metropolitana.

El PAI dormita, sin realizar avances organizacionales: “...no se hizo ningún diagnóstico de la situación de las agro-empresas ni del sector rural para justificar la génesis del PAI, tampoco se formuló ningún documento de programa. Antes del 2012 la suplencia de productos agropecuarios a instituciones públicas se atendía a

<sup>17</sup> Esta reforma legal, establece que el CNP no puede ceder o delegar esta actividad a terceros, lo que implica una consolidación del Programa.

<sup>18</sup> En relación con la norma transcrita se elaboró el “Reglamento del Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción”, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 79 del 25 de abril de 2002, que orienta la gestión operativa de la facilitación comercial.

*través de la Oficina de División de Estabilización de precios. No estaba esa función integrada al CNP. Tampoco era parte de los Planes Operativos Institucionales de las 6 sub-regionales del país*".<sup>19</sup>

Entre los años 2012 y 2013 se decide iniciar un proceso de regionalización de los servicios del PAI hacia las regiones administrativas del país con el propósito de facilitar el acceso al mercado institucional a otros suplidores, de carácter regional, y ampliar la cobertura de los servicios del Programa.<sup>20</sup> En el año 2014 las autoridades del CNP integran a la estructura de esta institución el Programa con el nombre de Programa de Abastecimiento Institucional (PAI).

Durante el gobierno de Laura Chinchilla (período 2010-2014), los cambios institucionales no se traducen en un incremento de la clientela institucional -según se preveía-con el cambio de Ley.

El CNP realiza un giro de enfoque agro-empresarial del PAI en el año 2013, que se engloba una nueva estrategia titulada Nuevo Mercado Institucional (CNP, 2012) cuyo "sello" es la regionalización del Programa. El objetivo de la nueva estrategia dice:

*"Diseñar e implementar un nuevo modelo de agro-negocios para el Proceso de Abastecimiento del Mercado Institucional, fortaleciendo integralmente la incorporación de los pequeños y medianos productores nacionales de manera competitiva en este circuito comercial, mediante la prestación de servicios de calidad para la comercialización"*.

En el año 2013 la Contraloría General de la República, emite un informe sobre el PAI en donde recomienda que el CNP se apegue al espíritu de la ley N.8700 y reduzca la presencia de las grandes agro-empresas suplidoras del PAI (dado que es aún alta), e incremente la presencia de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas.<sup>21</sup>, visto que la Ley N° 8700 (art-9) los coloca como beneficiarios de "excepción" a las agro-empresas grandes.<sup>22</sup>

Ambos informes de la Contraloría General de la República aportan datos para confirmar lo siguiente: "en el año 2005 un 76% de las ventas fueron de 6 empresas grandes y representaron el 52% del monto comprado. De Enero 2006 a Febrero 2007, el 76% de las compras fueron a empresas grandes lo que constata una alta presencia de agro-empresas suplidoras en el universo de los años 2005-2006-2007." Esto hace concluir a los autores de Informes de la Contraloría General de la República que: "En suma, se considera que la Junta Directiva del CNP cumplió en forma parcial la disposición 4.1 (...) **puesto que persiste la práctica de comprar a proveedores que no son caracterizados como pequeños y medianos productores.**"<sup>23</sup> (el subrayado es nuestro)

Durante el período inmediato (2010-2014) el devenir del Programa señala hechos determinantes:

- La reestructuración del CNP implica también un debilitamiento del presupuesto institucional y en consecuencia, del PAI. Por ejemplo, hay fondos de apoyo al PAI que se desvían para atender necesidades del CNP.

<sup>19</sup> Ver Entrevista al Ing. Edgar Vargas, Gerente CNP, pág. 2, 14-9-2016.

<sup>20</sup> En el año 2011, una nueva reestructuración institucional deja a cargo del programa al Área de Intermediación Agro-comercial y en el año 2014 las autoridades del CNP integran a la estructura programática del CNP con el nombre de Programa de Abastecimiento Institucional (PAI).

<sup>21</sup> Ya en el 2003 la Contraloría General de la República había intervenido el PAI y puesto condiciones de cumplimiento en aspectos vitales del PAI como tipo de proveedores, atención del cliente, manejo de registros, etc.

<sup>22</sup> Ver División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Informe N°. DFOEPGGAA5-2009, 27 de Febrero 2009.

<sup>23</sup> El subrayado es nuestro. Ver IDEM pág. 7.

- La falta de apoyo gubernamental no permitió un incremento de nuevos clientes institucionales.
- La crisis de liquidez del PAI, por falta de capital de trabajo. El PAI no logra responder los compromisos financieros contraídos –en su rol de facilitador comercial- con las agro-empresas suplidoras. Por ejemplo, en mayo del 2014, las cuentas por pagar del PAI eran de ₡9,070 millones.
- El alejamiento de las agro-empresas suplidoras inscritas-de cualquier tamaño -que no logran sostener períodos largos de espera de pagos por ventas realizadas.

Este último problema es superado en 2014 cuando el CNP obtiene un presupuesto extraordinario de ₡7.159 millones y una reorientación interna de su presupuesto por ₡2.000 millones adicionales lo que permite la mejora de su salud financiera y contar con un capital de trabajo -mediante la figura de fideicomiso- para atender sus compromisos de pago a suplidores. También arrastra serios problemas de gestión de cobro y de imprecisión en montos de cuentas por cobrar en años anteriores al 2014, los cuales hasta el 2016 son contabilizados en el monto de 4 mil millones de colones.<sup>24</sup>

La situación financiera del PAI en términos generales mejora y logra otorgar credibilidad a las agro-empresas suplidoras. El capital de trabajo durante los años 2013-2016 es ₡4.786.235.732<sup>25</sup>

Las proyecciones de ventas del PAI son prometedoras: 2016 ₡34 mil millones, ₡42 mil millones en 2017 y de ₡50 mil millones en 2018.

#### **A) El problema, la solución y la estrategia del Programa**

El problema que busca atender el PAI se define como: Ausencia de un canal estable de comercialización que facilite el acceso “*prioritario*” del micro, pequeña y mediana agro empresa y atienda las necesidades de suplencia de productos a las instituciones del Estado Costarricense.

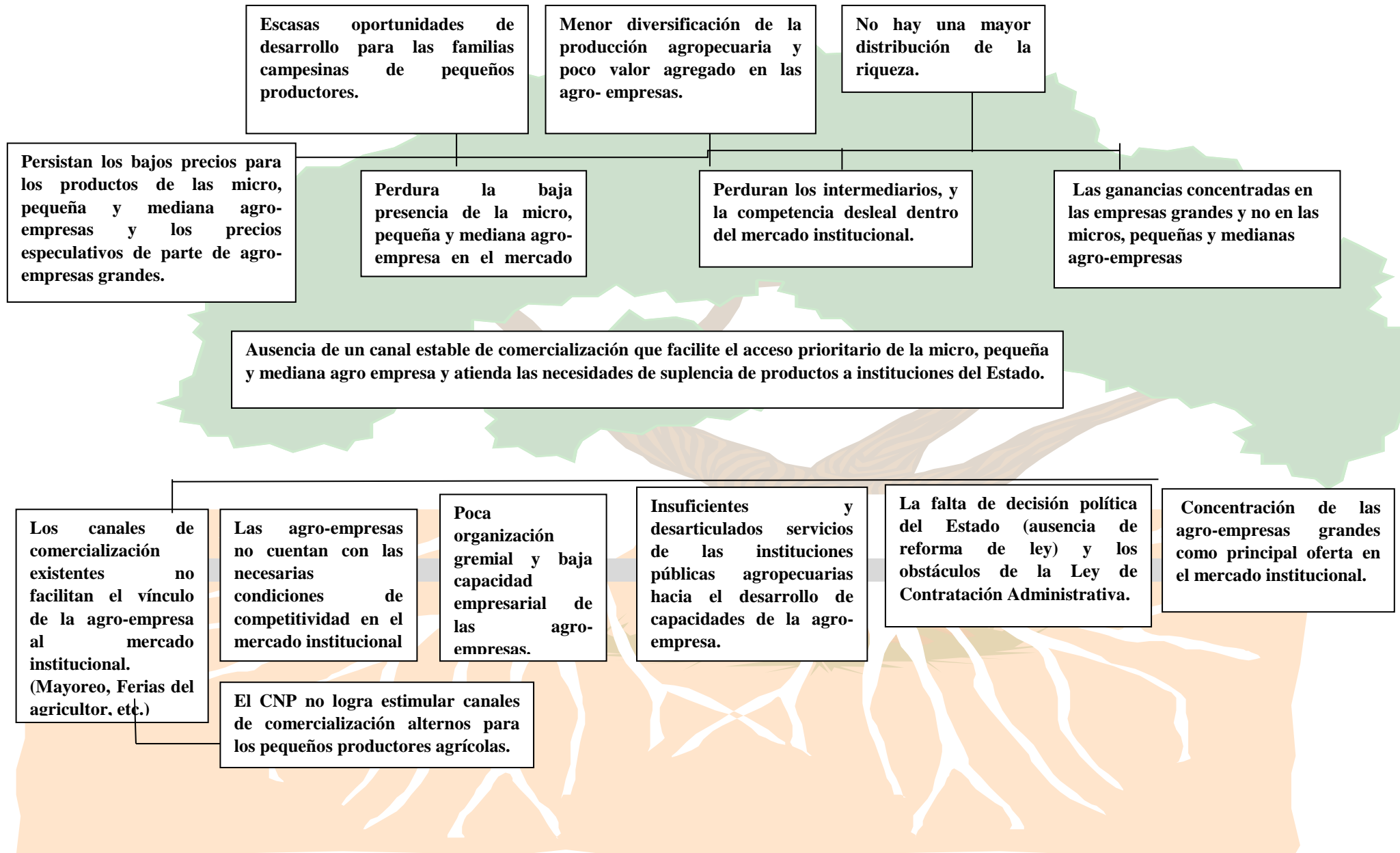
Las causas principales que generaron esta problemática de la micro, pequeña y mediana agro-empresa en la década del setenta previa al surgimiento del Programa, se sintetizan en el siguiente árbol de problemas.

---

<sup>24</sup>Según datos aportados por el responsable del Área de cobros, entrevista 20 -08-2016

<sup>25</sup> Fuente: Información aportada por la Dirección Agro-comercial y el SIF del CNP.

Ilustración 3. Árbol de problemas



## B) La estrategia de implementación de la solución<sup>26</sup>

La solución al problema identificada se plantea como *“desarrollar un canal de comercialización que promueva –prioritariamente- la oferta de la micro, pequeña y mediana agro-empresa en el mercado institucional para la atención de la demanda de productos agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas”*, recuperando el espíritu del artículo 9 de la Ley N° 8700 que establece el siguiente mandato al CNP *“deberá fungir, con carácter de prioridad como facilitador en el acceso a este mercado, para los micro-pequeños y medianos productores...”*

La solución orientada al desarrollo de un canal de comercialización para el acceso al mercado institucional de la micro, pequeña y mediana agro-empresa requiere de cuatro estrategias para su alcance. Las cuales han sido reconstruidas – en base a documentos y la consulta al personal del CNP- y son las siguientes:

1. Acercar la demanda de la clientela institucional del sector público costarricense.
2. Consolidar y vincular la oferta de productos agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas de las agro-empresas suplidoras.
3. Apoyar con servicios, las condiciones de desarrollo y de competitividad (volumen, variedad, calidad y precio de los productos) de las agro-empresas suplidoras para que accedan al mercado institucional.
4. Garantizar el apoyo organizativo del CNP -a escala nacional y regional- para el funcionamiento del PAI.

## C) Objetivos del Programa<sup>27</sup>

Los objetivos generales y específicos, no están señalados en ningún documento oficial del PAI<sup>28</sup>, por tanto no hay una versión oficial de los mismos.

Una aproximación al Objetivo general del Programa es la siguiente.

---

**Objetivo General:** *Fomentar un canal de comercialización prioritario para los micro, pequeños y medianos productores y sus organizaciones que permita satisfacer la demanda de productos de Instituciones Pública.*

---

Como se observa, esta redacción de objetivo general está implícita en el Plan Operativo Institucional del PAI 2015, el objetivo estratégico que dice:

*“Atender la demanda de los Entes Públicos relativa a productos agropecuarios, agroindustriales, pesqueros y acuícolas conforme lo indicado por la Ley N° 8700, facilitando el acceso al mercado institucional nacional de los micro, pequeños y medianos productores, como una alternativa adicional para la comercialización de sus productos”.*

Al no estar definidos oficialmente no existe un consenso sobre los objetivos específicos en el Programa, pero se han reconstruido una propuesta de objetivos específicos de la “génesis” del Programa y una propuesta de objetivos específicos en el presente del Programa:

Los objetivos de la génesis son: <sup>29</sup>

---

<sup>26</sup>Ver memorias de ambos talleres colectivos con el personal CNP-PAI realizados en el mes de Setiembre, 2016.

<sup>27</sup> Al igual que las estrategias, los objetivos general y específicos del Programa no existen como tales en ningún documento oficial del PAI por tanto no hay una versión consensuada de los mismos.

<sup>28</sup>Por ejemplo, no están fundamentados en un documento Programa PAI, pues éste no fue redactado a los orígenes del programa como tampoco existe declaratoria de objetivos en acuerdos de Actas de Juntas. Directivas del CNP. Se toman en cuenta opiniones del actual Gerente del CNP así como una parte del personal del CNP que estuvo presente en los talleres de reconstrucción de la teoría de intervención.

- Consolidar una modalidad de oferta en el mercado institucional a través de los micro, pequeños, medianos productores y sus organizaciones.
- Apoyar con servicios el desarrollo de las organizaciones de productores que comercializan.

Los objetivos actuales son:<sup>30</sup>

- Incrementar la competitividad de los micro, pequeños y medianos productores y sus agro-empresas mediante el desarrollo del comercio y mejora de capacidades.
- Desarrollar la capacidad asociativa y de gestión empresarial de los micro, pequeños y medianos productores y sus agro-empresas.
- Mejorar la articulación de los servicios de apoyo de las instituciones del estado para brindar un servicio integral en función del desarrollo de las agro-empresas (organizaciones de productores).

#### D) Los actores participantes del Programa

A nivel de actores destinatarios del programa se identifican los beneficiarios directos e indirectos:

##### Beneficiarios directos

- **Suplidores registrados activos** (micro, pequeñas y medianas agro-empresas): son los suplidores que cumplieron requisitos de acceso (a nivel individual o figura legal asociativa: sociedades anónimas, ley de asociaciones y cooperativas) y fueron aprobados por el Comité de Abastecimiento (CA). Se dividen en activos **con cuota** y activos **sin cuota**, en referencia a si poseen cuota de comercio o no actualmente a través del PAI.
- **Agro-empresas grandes de Responsabilidad social o Sociedad Anónima**: son las agro-empresas que cumplen los requisitos de acceso pero por su condición de agro-empresas grandes no son beneficiarias del PAI salvo vía excepción, condición que debe ser autorizada por la Junta Directiva del CNP e informada a la Contraloría General de la República.
- **Suplidores registrados inactivos** (micro, pequeñas y medianas agro-empresas): son las agro-empresas suplidoras que están inactivas por decisión propia.
- **Beneficiarios indirectos**: Proveedores de productos a los suplidores registrados activos: son los productores agropecuarios que proveen productos a las agro-empresas suplidoras beneficiarias directas. Pueden ser asociados o no de la agro-empresa. Estos productores pueden vender de forma individual o asociada a las agro-empresas materia prima o productos sub-procesados o procesados. Son beneficiarios indirectos de la comercialización y beneficiarios directos de los servicios técnicos del CNP.
- **Gestores del Programa**: son los actores participantes de la Gestión del Programa a nivel decisorio y operativo. En el primer caso, se menciona a la Presidencia Ejecutiva y a la Junta Directiva del CNP. En el segundo caso, se refiere a la Gerencia General, a la Dirección Centro de Negocios Agro-alimentarios y el Comité de Abastecimiento.

---

<sup>29</sup> Estos objetivos son planteados por don Edgar Vargas, Director del PAI en el año de formulación de la ley N°. 8700 y actual Gerente del CNP. Entrevista realizada el 21 de Setiembre, 2016.

<sup>30</sup>Ver Memoria del primer Taller de Reconstrucción de la teoría de intervención del programa PAI, 6 de setiembre, 2016.



### **E) Estructura de trabajo del PAI**

La composición del PAI según actores del programa es la siguiente:

#### **Instancia de decisión y normativa interna**

Es importante mencionar que las funciones y tareas de la estructura operativa del PAI están normalmente reguladas en base a procedimientos definidos.

La única instancia organizacional que opera por “áreas de proceso” es la Dirección Centro de Negocios Agro-alimentarios (DCNA) que concentra el quehacer operativo del PAI mientras que, dos Direcciones del CNP, colaboran con determinadas funciones y servicios que adelante se identifican, a saber: la Dirección Agro-comercial y la Dirección de Calidad

Además existe un “Reglamento del Programa PAI” que entra en funcionamiento en el año 2002 y establece funciones y responsabilidades de las instancias administrativas con el programa mismo.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup>Este reglamento fue publicado La Gaceta 79 – Jueves 25 de abril del 2002, Reglamento 2359 del Consejo Nacional de Producción.

### Comité de Abastecimiento

Cumple un papel clave en la estructura operativa de la Comisión de Abastecimiento pues es la responsable de orientar al programa atendiendo varias funciones según lo define el artículo 11 del Reglamento citado, pero en lo central, se encarga de otorgar garantía a las compras y ventas del Programa en base a criterios establecidos.<sup>32</sup>

### Composición del PAI

Para una mejor comprensión del funcionamiento del PAI, se presenta un esquema que recoge los actores principales actuando en el Programa y la estructura operativa del PAI a nivel decisorio, a nivel de gestión y operación (nacional) y regional, la que resulta una aproximación puesto que tampoco existe ningún organigrama ni estructura legal aprobado en el CNP para el PAI.

**Ilustración 4. Composición del Programa de Abastecimiento Institucional PAI.**



**Fuente:** Elaboración propia. Febrero, 2017.

<sup>32</sup> Véase Art.11 del Reglamento que define las funciones del Comité de Abastecimiento.

### **Las instancias de apoyo del CNP al PAI**

A nivel organizacional, los servicios administrativos de intermediación comercial, se desarrollan a través de una unidad organizacional del CNP llamada Dirección Centro de Negocios Agroalimentarios (DCNA) cuya funciona mediante áreas de proceso relacionadas con informática (sistema de información financiera-SIF), logística, compras, facturación, cobros y tesorería.<sup>33</sup>

Mientras los servicios de apoyo técnico a las agro-empresas suplidoras potenciales e inscritas se reciben el respaldo de: las Direcciones Agro-comercial, de Calidad Agrícola y las Direcciones Regionales del CNP.

En la parte técnica, las Direcciones Nacionales que brindan apoyo al PAI, son:

**Dirección de Calidad e Inocuidad:** La cual se compone del Área de Normas y Certificación, Área de Manejo y Mejora de procesos y Área de Inspección y Verificación

**Dirección Agro-comercial:** La cual se compone del Área de Sistemas de Información Agroalimentaria, Área Desarrollo de Mercados, Área Técnica de Plantas de Proceso y Reproducción de Semilla y Área de Fomento Agro-empresarial

### **Servicios de apoyo del CNP al PAI**

El conjunto de los servicios del PAI están orientados a la población meta del CNP y no específicamente a la población meta del PAI y por tanto, se puede concluir que existen servicios orientados a agro-empresas inscritas activas en el Programa y servicios para organizaciones de productores que no están inscritas en el mismo.<sup>34</sup>

#### ***Los servicios de apoyo de la Dirección Agro-comercial:***

##### ***✓ Servicio de apoyo integral***

Consiste en el desarrollo de un diagnóstico de las organizaciones de productores(as) en temáticas (según sean requeridas por cada organización) y en base a instrumentos metodológicos pre-elaborados con temáticas diversos: socio-organizativo, gerencial-administrativo, mercadeo, comercialización, calidad agrícola y productor agropecuario.<sup>35</sup>

El propósito del diagnóstico es calificar a la agro-empresa en 4 niveles (pre-básica, básica, intermedia y avanzada). El diagnóstico lo realiza personal de la Sede Central CNP y personal de la Sub-región del CNP y deriva luego en un plan de Fortalecimiento organizacional para varios años, con seguimiento semestral y evaluación anual. Según sea requerido en cada plan se complementa con capacitaciones en los aspectos sociales, organizativos, gerencial, financiero, contable y mercadeo.

##### ***✓ Información agro-alimentaria de mercado***

Tiene el propósito de la recolección de información, análisis e información de productos agro-alimentarios y de ofrecer información a los diversos actores del ámbito agro-pecuario del país incluyendo el público meta del PAI. La importancia de este servicio es la generación de precios de referencia para la negociación entre actores de la relación comercial del PAI y además se realizan estudios específicos de precios para acordar precios con suplidores.

<sup>33</sup>Los procesos de cada área de proceso están documentados, las funciones y tareas de cada tipo de personal, los niveles de coordinación y el responsable. Pero son procedimientos o instructivos por separado. Sin embargo, no se ha integrado un único Manual de proceso y/o Manual de funciones del personal que documente el trabajo de estas áreas de proceso. Ciertamente las tareas que ejecutan si cumplen un rol en el proceso de funcionamiento administrativo del PAI como lo refleja el gráfico de líneas de trabajo del PAI y la descripción posterior servicios del PAI.

<sup>34</sup> Hay que mencionar que ambas Direcciones también apoyan otros servicios tales como el Registro de suplidores y el Comité de Abastecimiento.

<sup>35</sup> Este servicio de apoyo integral no se da a todas las organizaciones sino a las que lo requieren.

Las acciones principales que se realizan son:

<b><i>Determinación del precio de compra de horto-frutícolas</i></b>	Realiza una recolección semanal de precios del mercado y se determina el precio de compra de los productos Hortofrutícolas de los suplidores del PAI.
<b><i>Estudios específicos de precios de productos</i></b>	Se realizan investigaciones de mercado de precios- de forma trimestral en todos los productos Horto-frutícolas, cárnicos y acuícolas (mariscos y pescados).
<b><i>Estudios permanentes</i></b>	Se realizan monitoreo de precios mensuales en el caso de Hortofrutícolas para orientar la negociación de precios. Se realizan también estudios de precios internacionales a través de redes electrónicas de comunicación.

✓ ***Asesorías técnicas, asistencias y capacitaciones a las agro-empresas***

***Mercadotecnia***

Se realizan las asesorías técnicas, asistencias técnicas y capacitaciones a las agro-empresas en mercadotecnia, lo que comprenden temas como: inteligencia de mercados, publicidad, diseños gráficos, estrategias de comercialización, etc.

Se hace el Registro, valoración y administración de expedientes de agro-empresas suplidoras del PAI, vigilando el cumplimiento de requisitos en expedientes.

Se realizan Asesorías, capacitaciones técnicas a agro empresas en: aspectos socio organizativo, gerencial o administrativo, en mercadeo, mercadotecnia y el área de plantas de proceso.

***Los servicios de apoyo de la Dirección de Calidad Agrícola***

✓ ***Inspecciones técnicas***

Le competen las pre-inspecciones, las inspecciones técnicas a las agro-empresas suplidoras potenciales a efecto de valorar las condiciones de calidad e inocuidad del procesamiento de los alimentos y el seguimiento o re-inspecciones técnicas cuando la agro-empresa no califica y se deben verificar las mejoras solicitadas.

✓ ***Inspecciones de evaluación perceptiva de control de calidad de clientes***

Estas evaluaciones de calidad se realizan en los puntos de entrega de los clientes institucionales regionales (por ejemplo, escuelas con comedores escolares). Se aplica un instrumento para el análisis de la calidad física y organoléptica. Se evalúa el horario de entrega, el cumplimiento del pedido, la calidad del transporte (cámaras de frío y limpieza), la vestimenta de los trabajadores, el empaque, etc.

✓ ***Evaluación estadística en puntos de entrega***

Se realiza una evaluación estadística del control de calidad de la muestra de productos entregada al cliente lo que se confronta con la información de ficha técnica del producto que posee el CNP.

Esto permite la formación al cliente en cuanto a la revisión de las condiciones en que se reciben los productos para garantizar la calidad del producto. Y del mismo modo, la evaluación sirve para orientar las capacitaciones hacia las agro-empresas suplidoras y sus productores.

✓ **Evaluación de condiciones del proceso de producción en finca para la línea de Hortofrutícolas**

Estas evaluaciones se realizan -de forma semestral basado en un plan anual -con énfasis en las agro-empresas Horto-frutícolas que lo requieren o cuando existen denuncias con énfasis en los productores. En base a instrumento técnico se evalúan: la higiene en cosecha (situación de los servicios sanitarios, manejo sanitario de animales en zonas de producción y de proceso) transporte de post-cosecha, estado de la infraestructura (centro de acopio), presencia de residuos de plaguicidas, etc. También se revisa el uso de buenas prácticas agrícolas.

✓ **Asesoría de Procesos agroindustriales.**

En este nivel se realizan las siguientes asesorías: Diseño de instalaciones de Procesamiento (arquitectura, civil, electro-mecánica), Diseño de procesos productivos, Asesoramiento en Tecnología de alimentos, Manejo de los productos agropecuarios, Buenas Prácticas Agrícolas y Buenas Prácticas de Manufactura.

✓ **Seguimiento técnico al control de calidad**

Como parte del control de calidad de los productos de las agro-empresas que comercian en el PAI, se utiliza en el caso de los hortofrutícolas 14 reglamentos técnicos existentes. En caso de no existir reglamentos se crean fichas técnicas o se utilizan guías de reglamentación internacional o nacional<sup>36</sup>. Un hecho importante es que no están reguladas las especificaciones de estándares de calidad en la relación contractual que media entre clientes y suplidores.<sup>37</sup> Por lo cual se establece un acuerdo sobre control de calidad con especificaciones de producto entre el PAI, clientes y suplidores.

✓ **Área Manejo y Mejora de proceso**

La función consiste en el apoyo técnico para mejoras en los procesos productivos, en ramas como la ingeniería, infraestructura, procesos, tecnología de alimentos.

Se realizan las asesorías en desarrollo de diseño de infraestructura de procesamiento agro-industrial, flujo de procesos de producción, calidad e inocuidad y tecnología de alimentos, asesoría en compra de equipos según capacidad y volumen de producción, acompañamiento en la compra de equipos, se colabora en el desarrollo de carteles de contratación o Términos de Referencia de carteles.

Esta área asume la capacitación en tecnología de alimentos con personal profesional de planta y es responsable de actualización del catálogo de productos.

**F) Descripción de líneas o componentes de trabajo del PAI e instancias responsables**

Según el resultado de las consultas realizadas <sup>38</sup> se describen las principales líneas de trabajo del proceso de implementación del PAI <sup>39</sup> de la siguiente manera:

<sup>36</sup> Por ejemplo la línea de productos Horto-frutícolas tiene 14 reglamentos de referencia. Hay guías basadas en reglamentación internacional (por ejemplo CODEX) y otras normadas en el país (por ejemplo guía de porcinos y cárnicos), las cuales son públicas en el sitio web del CNP.

<sup>37</sup> Salvo en el caso de dos clientes institucionales que tienen propias especificaciones de calidad de los productos que desean abastecer: ICE y CCSS.

<sup>38</sup> Las consultas son realizadas en los talleres con una parte del personal del CNP y las entrevistas individuales realizadas a funcionario(a) s del PAI (área de logística, área de cobro, área de SIF, dirección agro-comercial, etc.).

<sup>39</sup> Esta descripción del conjunto de líneas de trabajo es resultado del taller 3 de Teoría de la intervención realizado con personal de las diferentes áreas (día 14 de setiembre, 2016. Más tarde, el Director del Dpto. Agro-comercial encargó al Ing. Germán Hernández para verificar y corregir la versión preliminar de listado (el día 30 de Setiembre, 2016)

**Tabla 1. Servicios o líneas del PAI y descripción de acciones y procesos.**

Servicios o líneas de trabajo del PAI	Descripción de las acciones y procesos responsables en la estructura actual PAI
<p><b>1. Selección, valoración y registro de agro-empresas suplidoras potenciales.</b></p> <p><b>1.1. Selección de agro-empresas suplidoras.</b></p> <p><b>1.2 Valoración de las solicitudes.</b></p> <p><b>1.3 Registro de nuevas agro-empresas suplidora</b></p>	<p>Las Direcciones Regionales (especialmente gestores del PAI), las Osas (Oficinas de servicios agropecuarios ) se encargan de este servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entrega de información de requisitos a agro-empresas suplidoras potenciales.</li> <li>b) Recepción de documentos de solicitud y verificación de requisitos.</li> <li>c) Envío de la información de la Dirección Regional a la Sede Central.</li> </ul> <p>La Dirección Agro-comercial (Área de Desarrollo de Mercados) y la Dirección de Calidad (Área de Normas y Certificación) del CNP en Sede Central se encargan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Revisión de la solicitud de la agro-empresa suplidora potencial.</li> <li>b) Apertura del expediente.</li> <li>c) Realización de la inspección técnica de instalaciones, procesos y productos de la agro-empresa en el campo de la inocuidad<sup>40</sup> como requisito de nuevo ingreso.</li> <li>d) En el caso de productos hortofrutícolas se hace verificación en el sitio de los productores que son proveedores de la empresa, presentación de informe, requisito para poder enviar información a Sede central.</li> <li>d) Posterior a la inspección se emite un dictamen técnico (positivo o de plan de mejoras).</li> <li>e) Análisis de la solicitud: se revisan los requisitos administrativos y Técnicos. La Comisión de Abastecimiento Institucional procede aplicar el protocolo de selección.</li> <li>f) Si la Comisión de Abastecimiento aprueba la solicitud se hace un oficio y se comunica a la Dirección Regional y al Área de Desarrollo de Mercados de la Dirección Agro-comercial quién se encarga del registro y actualización de suplidores en el SIF (Sistema de información financiera).</li> <li>g) Si el dictamen estableció un plan de mejoras éste se comunica a la agro-empresa potencial para que realicen las acciones correctivas para lo cual debe dar seguimiento la Dirección Regional respectiva.</li> <li>h) Una vez que cumplió con las acciones correctivas la agro-empresa debe comunicarse con la Dirección Regional para su verificación, la que -a su vez -comunica al proceso de Desarrollo de Mercados para hacer la programación de la re-inspección por parte del Inspector del proceso de Normas y Certificación.</li> </ul>

## 2. Información del PAI para la demanda y la oferta

a) Las Direcciones Regionales (especialmente gestores del PAI), las Osas (Oficinas de Servicios Agropecuarios Cantonales) se encargan de darle información sobre el trámite de inscripción en el PAI a las agro-empresas potenciales interesadas.

b) El Área de información Agro-alimentaria de la Dirección Agro-comercial del CNP realiza diversos estudios de precios en el marco del servicio CNP “Sistemas de información de mercado”, y su resultado es utilizado como precios de referencia para los precios de los productos de suplidores PAI.

Primero: realiza un monitoreo de precios (mayorista y minorista) de mercado a nivel nacional en todos los productos hortofrutícolas, cárnicos y acuícolas a nivel mensual y trimestral.

Segundo: se hace una definición semanal de precios de productos hortofrutícolas en base a referencia de plazas.

Tercero: se analizan precios internacionales a través de información obtenida en redes electrónicas.

Cuarto: se difunde la información hacia las agro-empresas y Direcciones Regionales. La información se hace pública en Sitio Web(www.cnp.go.cr)

## 3. Gestión de venta

Las compras en todas las líneas de producto se manejan a nivel del PAI<sup>41</sup> y de las Direcciones Regionales del CNP. Mayoritariamente los suplidores entregan los productos a los clientes pero en algunos productos de abarrotes se maneja un inventario mínimo en el Plantel Central para atender a centros educativos del MEP a nivel nacional y a algunos clientes institucionales. Los productos que se comercializan son los demandados por los clientes quienes precisan su interés de compra. El PAI cuenta con un catálogo de productos y entrega a los clientes las cotizaciones.

Las acciones son:

- a) Recepción de la orden de pedido y del documento de solicitud. Se hace un registro de anotación en la Dirección Regional
- b) La Dirección Regional emite la orden de compra para el suplidor (respaldo de precios convenidos) y la orden de entrega de mercadería para el suplidor (diferencia de precios de la orden de compra y la orden de entrega/margen de intermediación del PAI)
- c) Ambas órdenes se envían al suplidor
- d) El suplidor entrega de forma directa el producto al cliente con la orden de entrega de mercadería.
- e) El suplidor obtiene el recibido conforme del cliente y regresa la orden de entrega de mercadería así como la factura de cobro, al área de facturación (Dirección Regional). Un plazo máximo de 8 días de proceso.

<sup>41</sup>Las políticas y directrices para las compras las establece el equipo gestor del PAI pero las compras si las maneja tanto el equipo gestor del PAI como las Direcciones Regionales.

	<p>f) El proceso Facturación valida la venta (verifica el pedido vs la entrega de productos) e ingresa la información al SIF (desde la misma Dirección Regional). Además emite la factura de cobro al cliente.</p> <p>Las acciones que se siguen son las siguientes:</p> <p>a) El proceso Logística envía al área de Bodega el pedido de productos y se emite la orden de compra de abarrotes para que la gestione el área de compras del PAI –Plantel central-.</p> <p>b) Se emite la orden de compra (que describe características del producto de acuerdo al catálogo) y se realiza la compra, ambas actividades a cargo del Área de Compras del PAI-Sede Central.</p> <p>c) El proveedor de abarrotes lleva el pedido a la bodega del CNP.</p> <p>Las acciones son las siguientes:</p> <p>a) El proceso Facturación de Plantel Central emite la orden de entrega de mercadería (OP) y se envía al área de Bodega</p> <p>b) El proceso Bodega alista el pedido basado en la OP.</p> <p>c) Se envía la OP al proceso de Logística del PAI (Plantel Central) para que emita la OEM (Orden de entrega de mercadería) verificando existencia de productos de la OEM en Bodega.</p> <p>d) El proceso Logística envía la OP al proceso Bodega para que se haga la entrega al cliente.</p> <p>e) La flota del CNP distribuye en rutas o el cliente retira directamente en el proceso Bodega.</p>
<p><b>4.Gestión de compra de Bodega (solo abarrotes en Plantel Central)</b></p>	<p>Cada agro-empresa suministradora se encarga de entregar directamente los productos adquiridos al cliente en los puntos de entrega, en todas las regiones del país.</p> <p>Las acciones que se realizan son:</p> <p>a) El proveedor lleva al proceso Validación (Oficinas Centrales) la OEM recibida conforme por el cliente más la factura de cobro.</p> <p>b) Ambos documentos son validados y se emite la factura comercial por parte del área de validación.</p> <p>c) La factura comercial pasa al proceso Gestión de cobro del Área de Tesorería del CNP.</p> <p>d) El Área Tesorería envía la factura comercial al cliente y realiza la gestión de cobro, dando seguimiento a cuentas por cobrar.</p> <p>e) El proceso facturación de la Dirección Regional emite la factura de</p>
<p><b>5.Distribución de los productos Centralización (abarrotes)</b></p> <p><b>6.Distribución directa de productos</b></p>	



<p><b>7. Gestión administrativa del cobro al cliente (todos los productos) Plantel Central</b></p>	<p>cobro al cliente. Y después pasa a proceso de validación (Sede Central)</p> <p>Las acciones que se realizan son:</p>
<p><b>8. Pago a la agro-empresa suplidora</b></p>	<p>a) El suplidor presenta la factura y la orden de entrega OM recibida al área de Facturación del Plantel Central.</p> <p>b) El proceso de Facturación valida (coteja cantidades, precios de solicitud vs entrega) y emite la nómina de pago.</p> <p>c) El proceso Facturación envía la nómina de pago a Tesorería del CNP con copia de OM y factura original del suplidor</p> <p>d) El Área Tesorería prepara informe a la Comisión de pagos</p> <p>e) El equipo administrativo responsable -en base a prioridades -decide el pago- según límites establecidos: hortofrutícola( 22 días), abarrotes( 40 días) y resto de líneas (30 días)</p> <p>f) Se hace transferencia bancaria a la cuenta del suplidor</p>
<p><b>9. Servicio al cliente</b></p>	<p>La recepción de quejas es múltiple (gerente CNP, director PAI, Director regional, gestores PAI regionales, Dirección agro-comercial, Proceso Logística, Contraloría de Servicios CNP, Proceso Compras, PANEA del MEP, otros.</p> <p>a) La atención de quejas la realiza el proceso Logística y de allí delega a quién compete ( Dirección regional, diversos procesos, Dirección PAI)</p> <p>b) Se desarrolla las siguientes acciones en el procedimiento utilizado: se reciben las quejas, se verifica el evento, se le da seguimiento al caso, se canaliza a la unidad responsable de origen del problema (quejas de pago, quejas de calidad, etc.)</p>
<p><b>10. Informatización del proceso de comercialización</b></p>	<p>El PAI informatiza el proceso completo del servicio de intermediación comercial: registro de suplidores, registro de compras, registro de ventas, registro de pagos a suplidores y registro de cobros.</p>

### **G) Los resultados esperados**

Se presenta a continuación los resultados esperados por el PAI <sup>42</sup>en la temporalidad de corto y mediano en relación con las condiciones que hacen posible el cumplimiento de resultados.

<sup>42</sup> Surgen de los talleres de Teoría de la Reconstrucción del PAI, Agosto 2016

**Tabla 2. Resultados esperados corto plazo según actor del Programa.**

<b>ACTOR</b>	<b>RESULTADOS CORTO PLAZO</b>
<b>Agro-empresas</b> Actor Beneficiario Directo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación de agro empresas suplidoras (micro, pequeñas y medianas agro-empresas) en el PAI.</li> <li>2. Mayor demanda institucional al PAI.</li> <li>3. Mayores ventas en el mercado de clientes institucionales.</li> <li>4. Articulación de la oferta de agro-empresas suplidoras a nivel regional y nacional.</li> <li>5. Suplencia de productos de calidad del producto.</li> <li>6. Distribución ágil del producto a escala regional y nacional.</li> <li>7. Mercado estable (seguro) en volumen y pago.</li> </ol>
<b>Productores proveedores de la Agro-empresa</b> Actor Beneficiario Indirecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio justo a sus productos.</li> <li>2. Mayores ventas a la agro-empresa.</li> <li>3. Mayor cantidad de proveedores para las agro-empresas</li> <li>4. Mayor acceso al mercado institucional.</li> </ol>
<b>Clientes institucionales</b> Actor Beneficiario Indirecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oferta de producto fresco con inocuidad y de calidad.</li> <li>2. Mayor oferta de productos diversificados.</li> <li>3. Entrega oportuna de productos.</li> <li>4. Precios estables y competitivos.</li> <li>5. Mayor cantidad de clientes vinculados al PAI.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia, Febrero 2017

**Tabla 3. Resultados esperados a mediano plazo según actor del Programa.**

ACTOR	RESULTADOS CORTO PLAZO
<b>Agro-empresas</b> Actor Beneficiario Directo	8. Participación de agro empresas suplidoras (micro, pequeñas y medianas agro-empresas) en el PAI. 9. Mayor demanda institucional al PAI. 10. Mayores ventas en el mercado de clientes institucionales. 11. Articulación de la oferta de agro-empresas suplidoras a nivel regional y nacional. 12. Suplencia de productos de calidad del producto. 13. Distribución ágil del producto a escala regional y nacional. 14. Mercado estable (seguro) en volumen y pago.
<b>Productores proveedores de la Agro-empresa</b> Actor Beneficiario Indirecto	5. Precio justo a sus productos. 6. Mayores ventas a la agro-empresa. 7. Mayor cantidad de proveedores para las agro-empresas 8. Mayor acceso al mercado institucional.
<b>Clientes institucionales</b> Actor Beneficiario Indirecto	6. Oferta de producto fresco con inocuidad y de calidad. 7. Mayor oferta de productos diversificados. 8. Entrega oportuna de productos. 9. Precios estables y competitivos. 10. Mayor cantidad de clientes vinculados al PAI.

**Fuente:** Elaboración propia, Febrero 2017.

## • ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA EVALUACIÓN

### Introducción

Este apartado incluye tres elementos: en primer término, una sucinta presentación de los aspectos fundamentales de la metodología de la evaluación que fueron considerados para cumplir los objetivos y preguntas de evaluación. En segundo término, se expone el resultado de la aplicación de la estrategia metodológica en la fase de trabajo de campo y las variaciones que en el terreno debieron aplicarse así como las implicaciones. En tercer término, se expone la manera en cómo se realiza el enfoque de análisis e interpretación de los hallazgos de campo para contestar las preguntas de evaluación y construir conclusiones y recomendaciones.

#### .1. Resumen de la propuesta metodológica ensayada

A) Elementos de la propuesta metodológica planteada <sup>43</sup>

El Equipo Evaluador se planteó un tipo de evaluación con tres características: es una evaluación de resultados basada en la medición de hallazgos; es una evaluación sumativa<sup>44</sup>, centrada en el análisis de los hallazgos en función de las mejoras futuras del programa y; es una evaluación de modalidad externa, realizada por un equipo profesional que tiene experticia en diversos temas y mantiene objetividad por no estar vinculado laboralmente a la institución evaluada.

Se define el Alcance de la Evaluación del siguiente modo:

- **Alcance de resultados en términos de efectos:**<sup>45</sup> Se trata de una evaluación de los efectos o cambios observables en el período de estudio sobre las micro, pequeñas y medianas agro-empresas inscritas al Programa PAI a nivel nacional y regional en calidad de beneficiario directo. Además, los efectos o cambios observables sobre los productores vinculados en calidad de proveedores de agro-empresas inscritas al PAI. Y de seguido, el nivel de satisfacción del cliente institucional y de las agro-empresas suplidoras en su vínculo con el Programa PAI.
- **Alcance temporal:** La evaluación comprende el periodo del año 2013-2015 y se utilizó información económica del SIF de junio de 2013 hasta diciembre 2015 (en el caso de ventas globales PAI se agregó el año 2016).
- **Actores de evaluación:** La evaluación priorizó como actor beneficiario directo a las agro-empresas inscritas con y sin cuota. El período de estudio son los años 2013-2015 pero la muestra de agro-empresas incluyó agro-empresas inscritas a partir del año 2009. En segundo lugar se priorizó a lo(a) s productores(a) s en calidad de beneficiarios indirectos del programa. En tercer lugar, se incluye a los clientes institucionales, en dos categorías, los representantes de oficinas centrales de proveeduría de la institución pública y representantes de escuelas, colegios y puestos de policía del país.
- **Alcance territorial:** El alcance de la evaluación en términos territoriales fue nacional, es decir, incorporó las seis regiones sobre las cuales se despliega el Programa a saber: Región Central, Región Brunca, Región Huetar Atlántica, Región Pacífico Central, Región Huetar Norte, Región Chorotega.

<sup>43</sup> Este resumen se hace en base a lo dispuesto en el documento Términos de Referencia de la Evaluación y en el documento del EE Plan de Trabajo, agosto 2016

<sup>44</sup>Ver Unidad de Acciones Estratégicas, UAE, Manual, IBID, Pág. 13

<sup>45</sup>Ver TDR de la evaluación PAI, Objetivos de la evaluación, pág. 8.

## B) Objetivos<sup>46</sup>

Los objetivos de evaluación (general y específicos) que constituyen la guía para la recolección de información empírica y la búsqueda de hallazgos de la presente evaluación son:

### Objetivo general

Realizar una evaluación de los efectos del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) en las micros, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras para la toma de decisiones basadas en evidencia.

### Objetivos específicos

- a. Identificar los efectos del PAI en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas sobre el proceso productivo, la comercialización, el nivel de ingresos, la generación de empleo, y otros emergentes.<sup>47</sup>
- b. Estimar los efectos del PAI en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas sobre el proceso productivo, la comercialización, el nivel de ingresos, la generación de empleo, y otros emergentes.
- c. Valorar los efectos del PAI en función de los criterios de eficacia pertinencia y sostenibilidad.
- d. Elaborar recomendaciones que conlleven a la mejora del Programa en función del cumplimiento de objetivos, su desempeño y resultados.
- e. Valorar la satisfacción sobre los servicios que brinda el PAI en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y el mercado institucional.

## C) Criterios de evaluación

Los siguientes tres criterios fueron utilizados para agrupar las dimensiones de interés y las variables de resultado en la matriz de evaluación y para orientar los instrumentos utilizados para la obtención de hallazgos de la evaluación, a saber:

- a) **Eficacia:** Medida en que las micro, pequeñas y medianas agro-empresas acceden al mercado institucional y mejoran las condiciones productivas y socio económicas de sus productores.
- b) **Pertinencia:** Medida en que los objetivos del Programa de Abastecimiento Institucional bajo el marco de la Ley N°8700 y su artículo 9 son congruentes con las necesidades de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas.
- c) **Sostenibilidad:** Medida en que las capacidades agro-empresariales y de comercialización propiciadas por el PAI son perdurables y les facilita a los suplidores insertarse en otros mercados.

## D) Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación constituyen la guía orientadora de la presentación de los Hallazgos de la evaluación, a saber:

---

<sup>46</sup>Ver TDR Evaluación del Programa PAI, pág. 8

### *Eficacia*

1. ¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en los micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?
2. ¿Cuáles cambios ha generado el PAI sobre los niveles de ingresos y volúmenes de ventas en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?
3. ¿En qué medida el PAI ha generado cambios en la cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?
4. ¿Cuáles cambios en los productores asociados a las micros, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras del PAI son atribuibles al programa?

### *Pertinencia*

5. ¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?
6. ¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local y regional?

### *Sostenibilidad*

7. ¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micros, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros?
8. ¿Cuál es la valoración de las micros, pequeñas y medianas agro-empresas<sup>48</sup> y de los clientes institucionales<sup>49</sup> sobre el PAI?

---

<sup>48</sup>Las variables a considerar en esta valoración se refieren a: crecimiento en el mercado PAI y en otros mercados, aumento de la unidad productiva, ampliación o mejoras en infraestructura, tecnología, incremento en la participación de productores, generación de empleo, la adquisición de conocimiento en comercialización en el PAI le facilitará insertarse en otros mercados.

<sup>49</sup>Las variables a considerar en esta valoración refieren a: Eficiencia en la gestión de cobro por parte del CNP, cumplimiento de la normativa en calidad, eficiencia y eficacia en la atención del servicio al cliente, eficiencia en la tramitología del pedido, eficiencia del suplidor en las entregas en tiempo de entrega.

E) Matriz de evaluación según criterio específico en relación a preguntas y objetivos

La matriz de evaluación establece relación de criterios, objetivos y preguntas con variables, indicadores, técnicas, instrumentos y Fuentes de Información, que se utilizó para la elaboración de instrumentos y para la sistematización de la información es la misma presentada en el Plan de Trabajo

**Ilustración 5. Matriz de evaluación según criterio.**

Preguntas de evaluación : ya enunciados					
Objetivo N° 1 y 2: ya enunciados					
Matriz de evaluación de Criterio de Eficacia					
Dimensión de interés	Variable de resultado	Indicador de efecto	Técnicas de análisis	Instrumento de recolección de información	Fuentes de información
<b>Comercialización</b>	Volumen vendido de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de producto vendido, según línea de producto dentro y fuera PAI</li> <li>▪ Monto (C)de venta x línea de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis documental</li> <li>▪ Entrevista estructurada</li> <li>▪ Diseño no experimental (Después)</li> <li>▪ Cálculo de razones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fichas de trabajo</li> <li>▪ Cuestionario: Preguntas cerradas y abiertas</li> <li>▪ Guía de comparación reflexiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros SIF-PAI</li> <li>Registros agro-empresas suplidoras.</li> <li>Documento de entrevista estructurada a empresas suplidoras (con cuota)</li> </ul>
	Garantía y estabilidad del precio	Percepción sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoración de precios</li> <li>▪ Variación de los precios</li> </ul>			
	Sostenibilidad de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de proveedores de agro-empresas suplidoras</li> </ul>			
	Cumplimiento de estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de rechazos en la entrega por línea de productos</li> <li>▪ Cantidad de agro-empresas suplidoras que cumplen estándares de calidad</li> </ul>			
	Diversidad de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de producto vendido en Mercado institucional</li> </ul>			

	Venta en otros mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad y líneas de productos vendidos en otros mercados</li> </ul>			
<b>Preguntas de evaluación: ya enunciados</b>					
<b>Objetivo N° 1 y 2: ya enunciados</b>					
<b>Matriz de evaluación de Criterio de Pertinencia</b>					
Dimensión de interés	Variable de resultado	Indicador de efecto	Técnicas de análisis	Instrumento de recolección de información	Fuentes de información
<b>Atención a prioridades de política pública.</b>	Congruencia con el público meta de ley No. 2035 y No. 8700	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de agro-empresas según tipo (micro-pequeña, mediana) y por región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Entrevista estructurada</li> </ul>	Fichas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de entrevista Equipo PAI</li> <li>Documentación PAI</li> <li>Información del SIF</li> <li>Leyes y planes de desarrollo del Gobierno</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>% de agro-empresas grandes inscritas en el PAI</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>% de participación del PAI en el volumen de compra de alimentos del mercado institucional</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades de política pública</li> </ul>			
<b>Adaptación del PAI a necesidades del público meta (según leyes #2035-8700)</b>	Promoción del PAI en cliente (agro-empresas e instituciones públicas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de actividad promocional del PAI en agro-empresas e instituciones públicas (nivel nacional/regional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Entrevista estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichas de trabajo</li> <li>Cuestionario</li> <li>Entrevista. cliente y agro-empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes PAI</li> <li>Base datos Entrevista Cliente y agro-empres</li> <li>-Documentos internos PAI</li> <li>-Informes de Gestión PAI -</li> <li>-Base de datos Entrevista agro-empresas suplidoras</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión realizada del PAI en cliente institucional.</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión realizada del PAI en agro-empresas suplidoras potenciales</li> </ul>			
	Servicios PAI para la vinculación de agro-empresa suplidora al mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación para el vínculo comercial regional (clientes y suplidores)</li> <li>Apoyo para el cumplimiento de estándares de calidad</li> </ul>			



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frecuencia del servicio de inspección del PAI a agro-empresas (de inicio y seguimiento)</li> <li>▪ Trato igualitario de agro-empresas proveedoras en el acceso al mercado institucional</li> <li>▪ Utilidad de los servicios de apoyo del CNP a la agro-empresa proveedora (asistencia, capacitación y asesorías)</li> </ul>			
<b>Satisfacción del servicio de clientes y proveedores</b>	Calidad del servicio como intermediario comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de la respuesta a las quejas o inconformidades del servicio (cliente institucional y empresa agro-proveedoras)</li> <li>✓ Percepción de la gestión de la solicitud para el cliente</li> <li>✓ Percepción de la agilidad en tiempos de entrega de la agro-empresa proveedora</li> <li>✓ Percepción de la gestión del cobro al cliente</li> <li>✓ Percepción del proceso de inscripción de la agro-empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista estructurada</li> <li>✓ Encuesta telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas</li> <li>Cuestionario de preguntas cerradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Base de datos entrevista a agro-empresas y clientes</li> <li>-Base de datos de encuesta telefónica</li> <li>-Informes de gestión PAI</li> <li>-Entrevista a funcionarios PAI</li> </ul>

Fuente

Elaboración

propia.Feb.

201

### Diseño no experimental (Grupo beneficiario -Después)

Por las explicaciones ya dadas en el Plan de Trabajo, se descartó la aplicación del llamado modelo experimental clásico y cuasi-experimental y se planteó el uso del llamado diseño no experimental (Después-Grupo Beneficiario) que pone el acento en el análisis de resultados en términos de efectos en el Grupo Beneficiario *Después de su participación en el programa*. Este enfoque se complementó mediante la comparación de algunas variables seleccionadas de análisis en el plazo anterior a la participación del Programa del mismo Grupo Beneficiario con los hallazgos posterior -a la participación, lo que se conoce como el análisis (Antes/ Después).

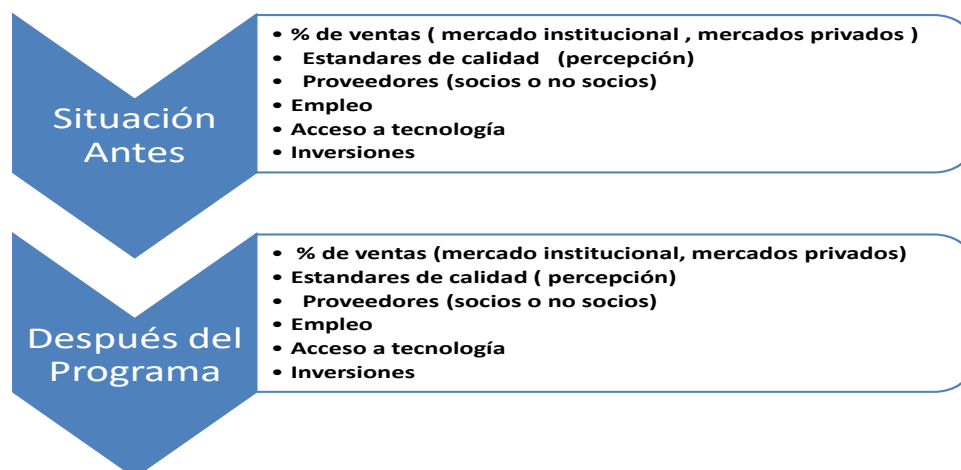
Como dice MIDEPLAN (2012): “La situación contra-factual suele estimarse solamente a través de los cambios observados en el mismo grupo de intervención a lo largo del tiempo... Una evaluación realizada de esta manera queda expuesta a la influencia de factores externos no controlados, sin embargo, en algunas circunstancias, los diseños no experimentales son la única opción disponible y por ello, preferibles a no realizar ninguna evaluación”.

En términos operativos, la manera de obtener la información y construir las condiciones para la interpretación comparativa el EE lo planteó del siguiente modo para el caso del Grupo Beneficiario conocido como “*Agro-empresas inscritas con cuota de comercio*”:

- Las variables de resultado del criterio de Eficacia (ver Matriz de evaluación) son tomadas de referencia para la construcción del instrumento de comparación reflexiva del *Antes y Después*
- La información del DESPUES (años 2013-2014-2015) provendrá mayoritariamente del instrumento “Entrevista estructurada a agro-empresas suplidoras (con cuota) “que será aplicado previamente a la aplicación de la Guía de comparación Antes y Después
- Se consideró como información relevante de tipo económico la que proviene del Sistema de Información Financiera (SIF) del CNP en cuanto a volumen de ventas de las agro-empresas con cuota de comercio de la muestra (información aportada)<sup>50</sup>
- Se consideró como información complementaria y orientada al análisis financiero el acceso a los informes contables y a las declaraciones de renta de las agro-empresas.<sup>51</sup>

El esquema metodológico de comparación de agro—empresas con cuota que definió el EE es el siguiente

### Iustración 6. Esquema de comparación Antes y Después del Grupo Beneficiario del Programa PAI

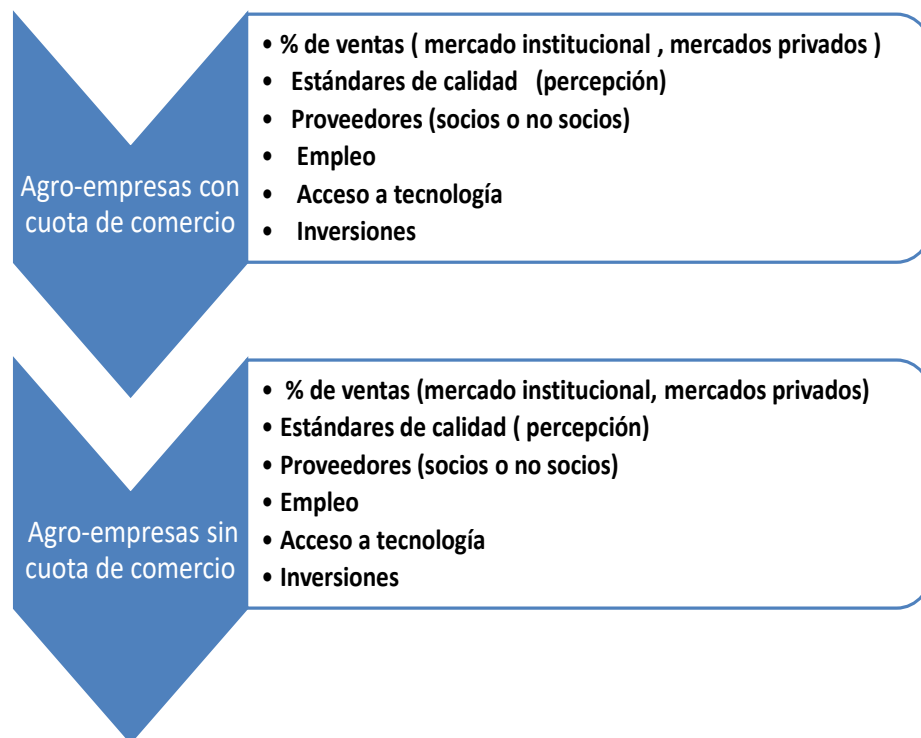


<sup>50</sup> Se excluyó al final la cantidad de productos vendidos por las agro-empresas pues este dato no lo aportó el CNP.

<sup>51</sup> Esta información no fue aportada por los representantes de las agro-empresas como adelante se explica.

Fuente: Elaboración propia, Feb. 2017.

**Ilustración 7. Esquema de comparación con cuota y sin cuota de las agro-empresas.**



Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

F) Las técnicas de investigación (cuantitativa y cualitativas) utilizadas

Un resumen de las técnicas utilizadas por la presente evaluación en la recolección de la información se incluye en la presente tabla:

**Tabla 4. Técnicas de investigación utilizadas en la recolección de información.**

Fuente de información	Técnicas cualitativas					Técnicas cuantitativas
	Análisis bibliográfico, documental y de registros	Entrevista estructurada individual	Entrevista grupal y/o entrevista telefónica	Encuesta telefónica	Observación participante	Diseño no experimental (Después – grupo Beneficiario) (Antes y Después – grupo Beneficiario)

Agro-empresas soplidoras (Con y Sin Cuota)		X			X	X
Productores proveedores de agro-empresas			X			
Cientes institucionales		X		X		
Responsables (funcionario(a)s del PAI)			X			

**Fuente:** Elaboración propia.Feb.2017.

#### a) Análisis documental

Esta técnica fue utilizada para recolectar la información referida directamente al programa PAI para la acción de reconstrucción de la Teoría de Intervención del Programa así como a la información de las agro-empresas presentes en el sistema SIF (datos económicos) para el análisis de la comercialización del Programa. A nivel de instituciones públicas se recibió y analizó información proveniente de la Contraloría General de la República, (dictámenes del PAI) del IICA (estudio de Mercado Justo) y del ICAP (Estudio de reingeniería de proceso organizacional del PAI).

#### b) La encuesta de percepción (telefónica)

Esta técnica de encuesta telefónica se aplicó en un instrumento aplicado específicamente a clientes institucionales de dos instituciones públicas en primer lugar en ventas en el PAI y que utilizan los servicios del PAI a nivel de todas las regiones del país (Ministerio de Educación Pública y Ministerio de Seguridad). El objetivo fue medir la percepción sobre la satisfacción del servicio del PAI en calidad de clientes institucionales para el análisis de hallazgos en el criterio de evaluación de Sostenibilidad.

#### c) La entrevista estructurada individual para agro-empresas

El EE utilizó esta técnica para la recolección de información en dos actores de evaluación: las agro-empresas inscritas (CON Y SIN CUOTA) de la muestra estratificada y aleatoria elaborada (Público Beneficiario directo) y los clientes institucionales.

En el caso de las entrevistas se aplicó a la muestra estratificada y aleatoria de agro-empresas CON y SIN CUOTA y se aplicó un instrumento de 42 preguntas (abiertas y cerradas) y de 28 preguntas (abiertas y cerradas) respectivamente, de forma presencial.

El EE utilizó la entrevista estructurada con preguntas cerradas y abiertas para la medición del criterio de evaluación de Pertinencia y Sostenibilidad. Se estableció una muestra no aleatoria basada en el criterio de conveniencia de responsables o directores de proveeduría institucional elaborada a partir del listado de clientes institucionales principales que compran productos al PAI. El instrumento de 23 preguntas (abiertas y cerradas) se aplicó de forma presencial.

#### **d)La entrevista grupal para productores**

El EE utilizó la entrevista estructurada con un instrumento de 8 preguntas cerradas dirigida a la fuente de información de los productores (beneficiarios indirectos) que actúan como proveedores socios o no (externos) en el abasto de materia prima o procesada a las agro-empresas inscritas con cuota de la muestra aleatoria y estratificada elaborada.

La convocatoria del público para la aplicación del instrumento se definió desde el Plan de Trabajo *como una responsabilidad a cargo de la agro-empresa, pues sus representantes son los que tenían capacidad de convocatoria de sus propios productores proveedores, de común acuerdo con el Equipo Gestor*. En su defecto, en el caso de productores proveedores no socios con ubicación geográfica lejana al sitio de la agro-empresa se aplicó opcionalmente la encuesta telefónica.

El EE utilizó la entrevista estructurada grupal para la medición de variables relacionadas con el criterio de Eficacia.

#### **e)La entrevista estructurada para cliente institucional**

El EE utilizó la entrevista estructurada con preguntas cerradas y abiertas para la medición del criterio de evaluación de Pertinencia y Sostenibilidad. Se estableció una muestra no aleatoria basada en el criterio de conveniencia de responsables o directores de proveeduría institucional nacional y/o regional elaborada a partir del listado de clientes institucionales principales que compran productos al PAI. El instrumento de 23 preguntas (abiertas y cerradas) se aplicó de forma presencial.

#### **f)La observación participante**

La técnica de observación participante fue utilizada para verificar algunos aspectos de crecimiento de la agro-empresa según tipo durante el trabajo de campo, tales como áreas de producción o infraestructura de fases de la cadena de valor, incremento de activos y participación de género en la cadena. El EE elaboró registros fotográficos en las visitas a las agro-empresas y en el menor de los casos no fue posible por decisión de los representantes de la agro-empresa, aludiendo razones de seguridad industrial.<sup>52</sup>

### **G) Unidades de análisis y definición del muestreo**

#### **1. Agro-empresas suplidoras inscritas**

El EE estableció la definición de una muestra estratificada y aleatoria sobre el universo de 192 agro-empresas suplidoras registradas con cuota y sin cuota en el período 2009-2015. Se excluyeron las agro-empresas del año 2016 por no estar consideradas en el período de estudio.

##### **a) Selección de la muestra**

En base al universo se definió una muestra aleatoria con un 95% de intervalo de confianza y un 5 % de error de muestreo, con el resultado de **129 agro-empresas**.<sup>53</sup>

##### **b) Cálculo tamaño muestral:**

Cómo el tamaño de la población era conocido, para el cálculo de la muestra de estudio se tomaron los siguientes parámetros:

<sup>52</sup> El objetivo de la técnica era que el EE pudiera comprender los avances en la cadena de valor en el desarrollo de la agro-empresa. Un 70.58% de la muestra de agro-empresas con cuota permitieron el conocimiento de la fase de procesamiento.

<sup>53</sup>Se utilizó el siguiente software para el cálculo de la muestra: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

- **Margen de error:** la cantidad de error tolerado en muestras grandes 5%
  - **Nivel de confianza esperado:** partiendo de un valor crítico de  $Z=1.96$  en la distribución normal equivalente al 95% de confianza.
  - **Fracción de respuesta esperada:** para cada respuesta de la entrevista se modifica de forma importante al menos con un 50%; en los patrones de respuesta aumentará el tamaño de muestra para conseguir respuestas más reales.
- c) **Formula final:**

$$x = Z^{(c/100)^2} r(100-r)$$

$$n = \frac{N x}{((N-1)E^2 + x)}$$

Donde N es el tamaño poblacional (192), r es la fracción de respuesta en las que se está interesado (50%), y  $Z(c/100)$  es el valor crítico en el intervalo de confianza al 95% c (1,96), E (5%), asumiendo distribución normal en las variables medidas.

$$x = (1,96)^2 50(100-50)$$

$$n = \frac{192 \cdot x^{9604}}{((192-1)5^2 + 9604)}$$

$$n = 129$$

**Tabla 5. Resultado cuantitativo de la muestra según región y tipo de agro-empresa.**

REGION	Población y Muestra	Micro Agro-empresa	Pequeña Agro-empresa	Mediana Agro-empresa	Grande social	TOTAL REGION (CON Y SIN CUOTA) x
1.Central	N:97 n:65	N: 14 n:11	N: 48 n: 27	N: 28 n:21	N:7 n:6	n:65 CON: 41 SIN: 24
2.Huetar Norte	N:24 n:16	N: 9 n:6	N: 9 n:6	N:6 n:4		n:16 CON: 12 SIN: 4
3.Pacífico Central	N:22 n:15	N:7 n:6	N:10 n:5	N:4 n:3	N 1 n:1	n:15 CON: 12 SIN: 3
4.Chorotega	N:12 n:8	N:1 n:1	N:2 n:1	N:9 n:6		n:8 CON: 5 SIN:3
5.Brunca	N:31 n:21	N:11 n:8	N:14 n:10	N:6 n:3		n:21 CON: 12 SIN: 9
6.Huetar Atlántica	N:6 n:4	N:2 n:1	N:2 n:1	N:2 n:2		n:4 CON: 3 SIN:1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>N:192</b>	<b>N:129</b>				

**Fuente:** Elaboración propia.Feb. 2017

## 2. Clientes institucionales

El EE elaboró dos muestras no aleatorias basadas en criterios de conveniencia en el actor de evaluación: cliente institucional.

### a) Muestra no aleatoria de representantes institucionales de Oficinas de Proveduría:

El EE estableció dos criterios de conveniencia para la elaboración de esta muestra.

a) *El criterio de cliente principal del PAI:* se trata del cliente con mayor cuota de compra y que comprenden el 95 % de las ventas del PAI, en total 4 clientes <sup>54</sup> b) *El criterio de Representatividad del informante* según la estructura decisoria institucional: se define como la persona que tiene el cargo de responsabilidad en la proveduría nacional o regional de la institución pública.

b) La muestra se estableció en 28 representantes o responsables de proveduría institucional que representan instancias decisorias de la estructura organizacional de los 4 clientes mayoritarios (**Ver detalle ANEXO 10.4**) La lista fue: MJP (CAI San Sebastián, CAI La Reforma, CAI San Carlos, CAI Puntarenas, CAI Cartago, CAI Pococí, CAI Pérez Zeledón, Centro Semi-iberia, Correccional

- 
- <sup>54</sup> Ministerio de Justicia y Paz MJP (33 %)
  - Ministerio de Seguridad Pública MSP (26%)
  - Ministerio de Educación Pública MEP (26%)
  - Instituto Costarricense de Electricidad ICE (8%)<sup>54</sup>

Zurquí MSP (Oficina Central)<sup>55</sup>, Escuela Nacional de Policía, Control de Drogas, Vigilancia Aérea, Ministerio de Justicia, ICE (Anillo del Sur, Complejo Turrúcares, Reventazón, Proyecto MET), MEP (Panea), Ministerio de Salud( Hospital de la Mujer, Hospital Max Peralta, Hospital de Alajuela, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Relaciones Exteriores, INS, Casa Presidencial.

#### c) Muestra de representantes regionales de dos clientes

El EE estableció una muestra no aleatoria- basada en criterio de conveniencia sobre un número específico de 100 puntos de entrega escogidos con el método aleatorio del total de puntos de entrega. Se utilizaron como criterios de conveniencia:

- la selección de dos clientes institucionales quiénes poseen 901 puntos de entrega (Ministerio de Seguridad Pública (182)y el Ministerio de Educación(719 puntos)
- el criterio de la regionalización (selección aleatoria de puntos de entrega de las 6 regiones del país).

Se planificó la encuesta telefónica a 100 unidades entre ambas instituciones.

#### d) Productores Proveedores

El EE definió que la muestra de productores tenía como referencia única la cantidad de agro-empresas inscritas con cuota de la muestra estratificada ya construida, es decir 84 agro-empresas.

Posterior a ello, la cantidad de productores a entrevistar por cada agro-empresa quedó sujeta a la capacidad y disposición de convocatoria de cada agro-empresa y al punto de referencia del promedio de agro-empresas según tamaño. <sup>56</sup>El EE aplicó el primer criterio sobre el segundo.

Un resumen de la relación criterio de evaluación, técnica utilizada, actor o fuente de información y tipo de muestra seleccionada se encuentra a continuación.

---

<sup>55</sup> Se entrevistaron a dos personas responsables.

<sup>56</sup> Los topes de promedios de productores según tamaño de agro-empresa que fueron elaborados en base a información de los archivos del PAI, no fueron muy útiles debido a que la información se vio alterada por organizaciones que tenían muchos afiliados que afectaba el promedio según cada tamaño de agro-empresa.



**Ilustración 8. Criterio de evaluación, Tipo de técnica, actor de evaluación y tipo de muestra.**

<b>CRITERIO DE EVALUACION</b>	<b>METODO TECNICO DE RECOLECCION DE INFORMACION</b>	<b>ACTOR O FUENTE DE INFORMACION</b>	<b>TIPO DE MUESTRA SELECCIONADA</b>
<b>EFICACIA</b>	Análisis experimental (Después)	Agro-empresas no suplidoras con cuota	Muestra aleatoria y estratificada
	Guía de observación participante	Agro-empresas suplidoras con cuota	Muestra aleatoria y estratificada
	Entrevista Grupal y/o encuesta telefónica	Productores y proveedores de agro- empresas (socios o no socios) con cuota	Muestra basada en criterio de conveniencia: promedio de productores/ proveedores por tipo de agro-empresa -
<b>EFICACIA, PERTINENCIA Y SOSTENIBILIDAD</b>	Entrevista estructurada	Agro-empresas suplidoras (con y sin cuota)	Muestra aleatoria y estratificada  Muestra de criterios de conveniencia: agro-empresas graduadas y grandes de responsabilidad social
<b>PERTINENCIA Y SOSTENIBILIDAD (promoción y satisfacción del servicio)</b>	Entrevista estructurada	4 clientes institucionales principales	Muestra basada en criterio de conveniencia representatividad: selección de representantes de instancias centralizadas y descentralizadas de 4 clientes principales
<b>SOSTENIBILIDAD satisfacción del servicio</b>	Encuesta telefónica	2 clientes institucionales principales	Muestra basada en criterio de conveniencia: cliente de mayor cuota y regionalización (puntos de entrega a nivel de las 6 regionales).

Fuente:

Elaboración

propia.

Febrero,

2017.

## H) Estrategia de sistematización y análisis de información

El EE respetó los siguientes pasos en el proceso de sistematización y análisis de la información que se plantearon en el Plan de Trabajo

**Primer paso:** Elaboración de bases de datos.

El EE orienta la elaboración del especialista de las 5 bases de datos en formato Excel a saber:

- Base de datos de la encuesta telefónica a clientes institucionales de puntos de entrega (MEP- Ministerio de Justicia MJ).
- Base de datos de la entrevista de agro-empresa inscrita con cuota.
- Base de datos de la entrevista de agro-empresas inscritas sin cuota.
- Base de datos de la entrevista de productores de agro-empresas inscritas con cuota.
- Base de datos de la guía comparativa Antes y Después de agro-empresas inscritas con cuota.

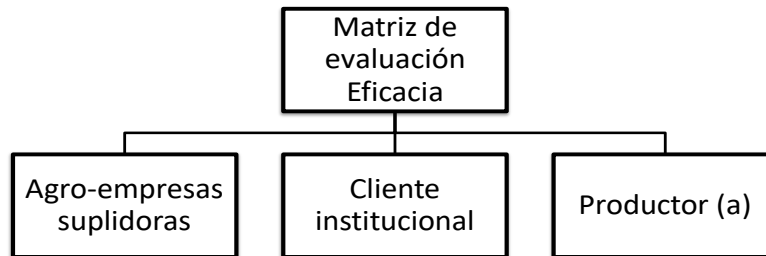
**Segundo paso:** Establecimiento de hallazgos en relación a preguntas de evaluación a partir de técnicas y de fuentes de información

Se recupera el ejercicio a partir de los dos esquemas de triangulación elaborados en el Plan de Trabajo

**Ilustración 9. Triangulación de técnicas e instrumentos según criterios de evaluación y preguntas de evaluación.**



**Fuente:** Elaboración propia, Dic 2016

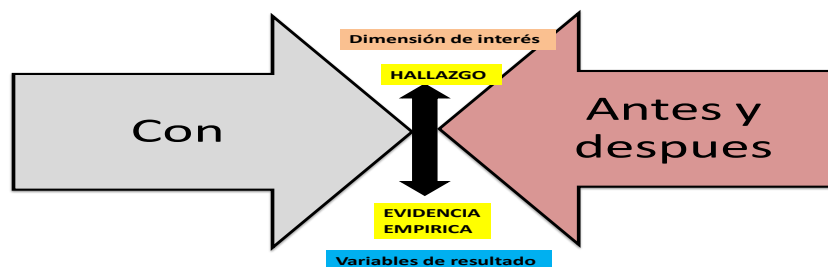
**Ilustración 10. Triangulación de fuentes según criterios de evaluación.**

**Fuente:** Elaboración propia, Dic 2016.

**Tercer paso:** Establecimiento de un esquema de triangulación de variables para la profundización e interpretación de los hallazgos.

En el caso del criterio de evaluación de Eficacia se define un nivel de triangulación más amplio para la profundización, que es el siguiente: el énfasis del análisis es la comparación en las agro-empresas con cuota Antes –Después. Y eso en las variables en donde se puede derivar una comparación en variables similares se hace la comparación agro-empresas con y sin cuota.

### Ilustración 11. Comparación Con cuota y Antes-Después.



Fuente: Elaboración propia. Febrero, 2017.

#### Cuarto paso: Triangulación interdisciplinaria

El debate al interior del EE recupera los acentos de cada especialista en el nivel de abordaje de los criterios de evaluación y las preguntas de evaluación:

- **Economista:** el análisis e interpretación de los hallazgos de las variables de crecimiento y desarrollo de la agro-empresa (comercialización-ingresos-precios- mercados - empleo )
- **Extensionista agrícola:** el análisis e interpretación de los hallazgos de las variables del desarrollo del agro-negocio desde su capacidad productiva: calidad, proveedores, innovación tecnológica, inversiones.
- **Gerente de proyectos y sociólogo:** los efectos socio- sociales del programa en la base productiva de los pequeños productores agropecuarios. La pertinencia y sostenibilidad de un programa público con enfoque económico-social. La variable organizacional a nivel de todo el sistema PAI y los actores.

#### A) Abordaje en la fase de interpretación

Después de la sistematización de la información se estableció a partir del modelo de informes que solicita MIDEPLAN, una secuencia de elaboración del informe y de su respectiva interpretación a saber:

### Ilustración 12. Secuencia de ordenamiento e interpretación de los hallazgos.



Fuente: Elaboración propia, Febrero 2017

## I) Secuencia del proceso de evaluación ejecutado

**La Fase 1:** coordinación con el Equipo Gestor, funcionario(a) s de MIDEPLAN y con funcionario(a) s del CNP alrededor de tres grandes tareas: la comprensión de los Términos de Referencia de la Evaluación, la reconstrucción de la Teoría de la intervención del programa PAI y la elaboración y revisión del documento Plan de Trabajo.

**La Fase 2:** relativa a la ejecución del trabajo de campo, implicó la validación y la aplicación de los instrumentos de recolección de información según las 6 técnicas de investigación definidas en los actores de evaluación priorizados, tomando en consideración las muestras definidas, en las 6 regiones del país.

Se prepara la inducción del equipo encuestador compuesto por los 3 miembros del EE (Msc Ramón Rosales economista, Msc Gustavo Blanco Gerente de proyectos de desarrollo y sociólogo, Msc Darío Aramburo, Extensionista Agrícola) y 4 profesionales consultores contratados para apoyar la aplicación integral de los instrumentos (Lic. Oscar Leiva (Economista) Licda. Anel Saraí Rosales (Especialista en gerencia de proyectos) MA Mauren Lizano (socióloga y psicóloga grupal) y Msc Andrés Blanco (Administrador de Negocios con énfasis en mercadeo).

La fase de campo se ejecutó en las 6 regiones administrativas del país y comprendió la organización y ejecución de los diversos instrumentos de recolección de información previstos en base a las muestras elaboradas.

**En la Fase 3:** se elaboraron 5 bases de datos según fuentes de información y después se realizó el ejercicio de sistematización de la información (según lo dicho en 4.9) y de interpretación (según lo dicho en 4.10) en un trabajo de equipo del EE y sus colaboradores(a) s.

## J) Resultados de la recolección de la información

De forma mayoritaria fue cumplida la recolección de información empírica basada en la aplicación de 6 tipos de técnicas e instrumentos a 3 tipos de actores: agro-empresas con y sin cuota, dos tipos de representantes de clientes institucionales y productores(a) s proveedores(a) s.

Un resumen del alcance del trabajo de campo es el que se presenta en la siguiente tabla:

De forma mayoritaria fue cumplida la recolección de información empírica basada en la aplicación de 6 tipos de técnicas e instrumentos a 3 tipos de actores: agro-empresas con y sin cuota, dos tipos de representantes de clientes institucionales y productores(a) s proveedores(a) s.

Un resumen del alcance del trabajo de campo es el que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Resultados de la etapa de trabajo de campo.**

Instrumento	Meta muestral	Producto alcanzado	Diferencia y explicación
Entrevista estructurada a agro-empresas con cuota.	85	84	99 % eficacia
Entrevista agro-empresa sin cuota.	44	43	<b>99%</b> eficacia
Guía de comparación Antes y Después.	85	78	<b>91.76%</b> de eficacia

Encuesta telefónica.	50 encuestas MJP 50 encuestas MED	99	<b>99%</b> eficacia
Entrevista a productores	84 agro-empresas	56 agro-empresas y 226 productores	<b>66.7%</b> eficacia Entrevista directa y entrevista telefónica
Observación participante	85	50	<b>70.58%</b> eficacia. Se cuenta con archivo fotográfico y de videos sobre productos, maquinaria, proceso de agro-empresas.
Declaraciones de fisco o Informes contables	85	7	<b>8.2 %</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Feb.2017

#### **Cuantificación de la entrevista a productores:**

La modalidad presencial y telefónica se entrevistaron a 56 agro-empresas con cuota para un total de 226 personas productores(as), como se explica a continuación. Las entrevistas presenciales fueron realizadas a productores socios, proveedores de materia prima o procesada a la agro-empresa de pertenencia. Las entrevistas telefónicas fueron realizadas principalmente a proveedores no socios que se encontraban geográficamente lejos de la sede de la agro-empresa entrevistada.

**Tabla 7. Tipo y cantidad de entrevistas realizadas a agro-empresas y productores.**

Tipos de entrevistadas	Cantidad de agro-empresas	Porcentaje
PRESENCIAL	32	57%
TELEFONICA	24	43%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Tipos de entrevistas	Cantidad de productores	Porcentaje
PRESENCIAL	167	74%
TELEFONICA	59	26%
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Febrero, 2017

#### **a) Sustituciones de agro-empresas de la muestra aleatoria y estratificada (con y sin cuota)**

Debido a contingencias -durante el trabajo de campo- hubo que realizar sustituciones de agro-empresas de la muestra en base a diversas causas que se explican en la Tabla siguiente. Las sustituciones fueron realizadas de forma aleatoria, tomando en cuenta el total de agro-empresas de cada región de pertenencia.

**Tabla 8. Agro-empresas sustituidas en la muestra estratificada y aleatoria.**

Nombre Empresa sustituida	Causa	Nombre de la empresa sustituta
<b>Agro-empresa con cuota</b>		
1. Cooparroz	No concretaron fecha de entrevista	Mazabre Pesquero SA
2. Aso-productos	No fue posible la localización telefónica y electrónica.	Ujarraz. SA
<b>Agro-empresa sin cuota</b>		
1. Café de Altura de San Ramón SA	El dueño ya no trabaja con el programa y no aceptó la entrevista	Coopeagrimar
2. Molinos de Guadalupe SA	Hace 7 años estaban en el PAI y no aceptaron la entrevista	Nubes Tropicales del Norte <sup>57</sup>
3. Comercializadora Alkar de Pacayas	No aceptaron la entrevista	Fres Carnes S.A.
4. Caballito Las Miras	10 años de no trabajar con el PAI y no aceptaron la entrevista	Producto Don Sabor
5. Hermanos Solís	No se localizó con la información existente	Diprolac
6. Comercio San Rafaelaño	No se localizó con la información existente	Comercial Eco 16
7. Horticultura La Cervateña	No aceptaron la entrevista	Ronulfo Barboza
8. Distribuidora Disal SA	No aceptaron la entrevista	Elimar Nazlea.SA

**Fuente:** Elaboración propia, Febrero, 2017

## **.2. Fortalezas y Limitaciones para el logro del objetivo de evaluación**

Para el cumplimiento del objetivo de objetivo de evaluación el EE contó con fortalezas y también con dificultades que deben ser tomados en cuenta para volver a situar el análisis posible de objetivos, criterios de evaluación y preguntas de evaluación a la luz de la confiabilidad de la información, del acceso a la información esperada y los hallazgos mismos.

Las principales fortalezas que el EE analiza después del proceso de trabajo de campo son:

- 1. Disposición de las fuentes de información:** tanto en el caso del personal del CNP como de los representantes de las agro-empresas con cuota así con los clientes institucionales el EE localizó una gran disposición de los diversos actores de evaluación para la aplicación de los instrumentos de trabajo.
- 2. La representatividad de la información recolectada:** según el resultado mostrado sobre la eficacia de aplicación de los instrumentos a nivel de todo el país el EE considera que la información es representativa de la opinión de los actores de evaluación involucrados en la presente evaluación. La muestra de los productores proveedores se redujo por dificultades del trabajo de campo que se explican adelante.
- 3. La confiabilidad de la información recolectada:** según el resultado del trabajo de campo el EE da garantía de la confiabilidad de la información recolectada en la medida en que se entrevistó mayoritariamente al dueño(o) representante legal o gerencia de las agro-empresas (con y sin cuota), los cuales contaban con información de primera mano o la consultaban a su personal de apoyo. De igual modo, se entrevistó a los representantes de las oficinas de proveeduría (nacional y regional) según la muestra definida quiénes tenían la información de primera mano. En el caso de escuelas, colegios y

<sup>57</sup> En el Universo de agro-empresas que fue entregado por el CNP al EE (2 Dic 2016) para elaborar la muestra aleatoria y estratificada esta agro-empresa se encuentra identificada como SIN CUOTA al 2015. Más tarde en el 2016 se le otorga cuota.

puestos de policía se contó con opiniones de las personas encargadas de la proveeduría y los responsables de turno de puestos de policía (puestos Delta) o de las intendencias policiales del país. Los porcentajes de eficacia en estos casos son próximas del 100% lo que subraya el cumplimiento de muestras pre-elaboradas.

4. **Información económica del SIF sobre las ventas del PAI:** la existencia de un sistema de información del PAI aportó la información necesaria sobre la muestra de las agro-empresas con cuota en la variable de monto de las ventas durante el período de estudio.

Las principales dificultades que el EE analiza después del proceso de trabajo de campo son

1. **Dificultades de localización de informantes de muestras de agro-empresas y clientes del CNP.** Esto ocurre en des-actualización de números telefónicos de la muestra de agro-empresas e información incompleta para la localización de la muestra de puestos de policía para aplicar la encuesta telefónica. La dificultad se supera llamando a sedes regionales, llamadas al 1113 o búsquedas en Facebook o sitios web.
2. **Rechazo o resistencia a la entrevista de agro-empresas sin cuota:** representantes de agro—empresas sin cuota ya seleccionadas en la muestra se negaron a la entrevista. La dificultad se supera cambiando la agro-empresa por otra en el mismo universo de la región de forma aleatoria.
3. **La falta de registros económicos y la negativa de entrega de la información financiera existente de las agro-empresas.** Este problema fue previsto en el Plan de Trabajo (30-11-2016, pág. 69), cuando se dice –textual- respecto al análisis de razones financieras: *El EE establece el uso de esta técnica sujeto al grado de información empírica que obtenga de las agro-empresas según tipo. Se presupone que las agro-empresas suplidoras incluidas en la muestra aleatoria de análisis pueden tener o no estos registros, además pueda que –aún teniéndoles- se resistan a brindar dicha información. Por tanto el EE valora el uso de este análisis en la medida en que pueda recolectar información de algún grupo de agro-empresas suplidoras de la muestra que tengan registros*”. A juicio del EE hubo una apuesta conjunta (EE y EG) sobre esta probabilidad de información así como un acuerdo en el caso de no obtenerla. Se confirmó en el trabajo de campo que las agro-empresas micro y pequeñas carecen de estos registros. En el caso de las agro-empresas que sí tenían registros no hubo respuesta positiva aludiendo sus representantes no contar con permiso de Juntas Directivas en caso de organizaciones o no aceptación de los socios en caso de Sociedades. Esta ausencia de información económica de las agro-empresas- fue contemplada en la inclusión de preguntas en la entrevista a agro-empresas con cuota que recuperan información valiosa (porcentaje de productos vendidos en mercado institucional y otros mercados, percepción positiva y negativa, favorable o no de precios, cantidad de proveedores y empleo incremental, inversiones y tecnología, etc.) así como la información del SIF del CNP.

#### **Limitación de aplicación de la entrevista grupal a productores proveedores no socios**

La convocatoria de los productores para la aplicación del instrumento quedó en manos de la agro-empresa con cuota. Esto fue discutido y acordado entre EE y EG en los debates del Plan de Trabajo puesto que no era posible que el EE asumiera esta labor de convocatoria en las 84 agro-empresas de la muestra en todo el país por tiempo y legitimidad ante los mismos. Se previó también la combinación de la entrevista grupal con la entrevista individual telefónica a productores toda vez que se preveía una dispersión geográfica de los proveedores socios y no socios en algunas líneas de producto (Abarrotes, Cárnicos, Hortofrutícolas).

Por tanto, la misma y su resultado, quedó sujeta a la voluntad del representante de la agro-empresa.

A juicio del EE hubo varias razones principales para que el resultado del trabajo de campo de la entrevista grupal fuera más reducido en eficacia respecto a otros instrumentos:

- Algunas agro-empresas asociativas (Cacs y Cooperativas) argumentaron que los productores no asistirían al Taller en días de semana o que estaban a larga distancia respecto al sitio de la agro-empresa.
- Algunas agro-empresas de la línea de Abarrotes tienen proveedores que son empresas privadas o intermediarios de otros proveedores de Abarrotes (100%) y se ubican a escala nacional, no tienen proveedores locales (Por ej.: Distribuidora Loaiza (Ciudad Neilly) Cadesur y Coopeagri (Pérez Zeledón),



lo mismo sucede con algunas agro-empresas de Cárnicos cuyos proveedores son empresas privadas. (Recepo SA, Carnes Goyita) En estos casos el instrumento perdía sentido su aplicación.

- Algunas agro-empresas tienen proveedores repartidos en todo el país y se les dificultaba convocarlos (CoopeLiberia)
- Agro-empresas asociativas grandes que no tenían condiciones de convocatoria para poder realizar la entrevista colectiva grupal y no la aceptaron. (Dos Pinos, Layca, etc.).
- Algunas agro-empresas solo aceptaron la entrega del listado de productores proveedores (1 a 5 personas) para ser consultado vía telefónica (Rotcha Tamales, Coope-Sabalito)

### **3. Retos e implicaciones de la metodología para el logro del objetivo de la evaluación**

#### **a) Retos**

- b) La combinación de varias técnicas (6 instrumentos) y tipos de fuentes (3 fuentes o unidades de análisis) a escala de 6 regiones presiona los tiempos de las diversas etapas del cronograma de trabajo.
- c) La reducida información existente (o accesible) de tipo económica, financiera y cuantitativa en el sector de agro-empresas (micro, pequeña y mediana).
- d) El desafío de la consulta a productores proveedores socios debido a diversos factores objetivos que afectan la convocatoria y debido a la relativa disposición de las agro-empresas para hacerse responsable de la convocatoria.
- e) El desafío de la consulta a productores/proveedores no socios en líneas de producto tales como Abarrotes y Horto-frutícolas, debido a la dispersión geográfica de éstos a escala nacional y regional. En otros casos, no califican como productores proveedores, pues son intermediarios o de empresas privadas.

#### **f) Implicaciones**

- **En el caso la combinación de técnicas y fuentes** la consecuencia es la reducción de los tiempos reales del procesamiento de la información y la elaboración de resultados. Esto se atendió con un esfuerzo de mayor tiempo de trabajo del equipo encuestador y del EE.
- **La búsqueda de información económica, financiera y cuantitativa** la consecuencia es que no se pueden considerar la interpretación y análisis planteados (análisis de razones financieras) y se reduce la posibilidad de interpretación del análisis económico. Lo que afecta la riqueza del análisis a la hora de interpretación de datos económicos para el análisis “Antes y Después”.
- **La aplicación de entrevistas a productores** trae una reducción de la información esperada y por tanto, se requiere el uso de la información con menor intencionalidad de generalización de los datos, toda vez que no son tan representativos del universo de proveedores socios y no socios.

**Precisiones metodológicas y de uso de variables:** a partir del resultado de aplicación de instrumentos y sistematización de la información así como las dificultades ya informadas el EE determinó excluir algunos indicadores de efecto del análisis: a) volumen vendido de productos (no se obtuvo información válida de la entrevista a las agro-empresas ni el CNP aportó esta información) se sustituye por porcentaje de producto vendido) b) precio acordado/precio de mercado ( no se obtuvo información estadística y se sustituye por Percepción de la agro-empresa : Valoración de precios y Variación de precios). En el caso de empleos de los productores, los datos se analizan conservadoramente, visto que no se consultó a la agro-empresa su estadística de proveedores que son trabajadores, sino se obtuvo el dato solo de las personas que contestaron la entrevista grupal o individual.

- **La dificultad de aplicación del Diseño no experimental en la modalidad Antes/Después y no la modalidad Después-Grupo Beneficiario**

En síntesis, el EE había abordado en el Plan de Trabajo las limitaciones informativas que preceden en la evaluación del PAI tanto en la realidad de los actores beneficiarios del programa PAI: agro-empresas (con y sin cuota) y productores así como de la información del PAI en el CNP. Sin embargo, desde el principio de la contratación la posición de MIDEPLAN fue la de procurar incluir el modelo econométrico en algunas de sus variantes. Por eso se considera que el criterio de flexibilidad debe ser entendido ahora como la capacidad mostrada por el EE de no forzar la aplicación del Diseño no experimental cuando el resultado del trabajo de campo arroja cambios en la información que exigen re-situar los límites posibles del análisis.

El EE si consideró ajustes posibles a la hora de interpretar los datos. Se concentró en el análisis experimental “Grupo Beneficiario Después” utilizando al máximo la información económica aportada por el SIF del CNP y triangulando la información de las 3 fuentes recolectadas especialmente para el análisis del Criterio Eficacia en las variables de análisis que estaban definidas en la matriz metodológica.

El análisis del Criterio de Eficacia puso énfasis en el análisis del *Después* de las agro-empresas con cuota durante el período de estudio y abordó en lo posible la comparación *Antes* (de participar la agro-empresa en el Programa) con el *Después* (la agro-empresa participando en el Programa) recuperando las variables de comparación que eran útiles y que tenían información confiable para el Antes/Después (porcentaje de productos vendidos, estándares de calidad, ingresos, cantidad de empleo y proveedores, tecnología adquirida e inversiones realizadas). La muestra estratificada y aleatoria permite deducir generalizaciones al universo de las agro-empresas con cuota, sin embargo, el EE ha sido cauto en la interpretación de los datos –debido a la debilidad de la aplicación del Diseño no experimental ya explicada- en lo que respecta al análisis de efectos del programa según objetivos de evaluación.

## V. HALLAZGOS

### 5.1 Criterio de Eficacia

Para esta evaluación la eficacia ha sido definida como la “Medida en que las micro, pequeñas y medianas agro-empresas acceden al mercado institucional y mejoran las condiciones productivas y socio económicas de sus productores”.

En este enfoque de la evaluación, la eficacia ha sido orientada a partir de las siguientes preguntas:

1. **¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en los micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?**
2. **¿Cuáles cambios ha generado el PAI sobre los niveles de ingresos y volúmenes de ventas en las micros, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?**
3. **¿En qué medida el PAI ha generado cambios en la cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?**
4. **¿Cuáles cambios en los productores asociados a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras del PAI son atribuibles al programa?**

Para el abordaje de estas preguntas, y considerando la matriz de evaluación, se ha planteado a través de análisis de los hallazgos desde cuatro dimensiones de interés, atribuibles al PAI:

- a) Los efectos de la comercialización en las agro-empresas.
- b) Condición productiva de la agro-empresa.
- c) Condiciones socio-económicas de los productores.
- d) Crecimiento de las agro-empresas.

En la primera dimensión, se analiza el comportamiento de la relación comercial entre las agro-empresas suplidoras con el PAI, a través del análisis de su ingresos por ventas, de los precios que obtienen en su relación comercial a través del PAI, de la calidad de sus productos, de la sostenibilidad y diversidad de su oferta y las ventas en otros mercados.

En la segunda dimensión, se analiza el desarrollo de las agro-empresas mediante sus condiciones productivas, entre ellas, la generación de empleo, incremento de proveedores, el acceso a la tecnología e innovación y las inversiones en activos fijos.

En la tercera dimensión, se considera las mejoras en las condiciones de vida de los productores (as) asociados a las agro-empresas suplidoras como efecto de la relación comercial con el PAI, traducido en niveles de ingresos, empleo y otros beneficios generales.

En la cuarta dimensión, se trata de evaluar el crecimiento de las agro-empresas micro, pequeñas y mediana, recuperando las tres dimensiones anteriores, como consecuencia del proceso de comercialización, las condiciones productivas y los efectos socioeconómicos de los productores que se dan como consecuencia de ser agro-empresas activas del PAI.

**A) ¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en las micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?**

**Hallazgo general**

En contestación de las dos preguntas de evaluación se constata que el PAI sí ha favorecido a las agro-empresas meta del programa con el proceso de comercialización y sí ha favorecido las ventas e ingresos de las mismas. Las principales evidencias son:

- El 68% de las agro-empresas consultadas, vende hasta el 50% de sus ventas al PAI. Es decir, el 49% vende entre el rango de 1 y 25% y el 18% de las ventas lo hace entre el rango del 26% al 50%.
- Esta relación comercial, tiene efectos positivos en la micro, pequeña y mediana agro-empresa, pues ha permitido que los ingresos por ventas se hayan incrementado en un 122% durante el periodo, la mayor cuota de ingresos por ventas la tiene la pequeña agro-empresa con el 64%, la mediana con el 30% y la micro con el 6%.
- Los mecanismos de precios son calificados de positivos por el 75% de las agro-empresas, confirmando que los precios resultan estables, justos, competitivos y que son equiparables a los precios de mercado.
- El 40% de las agro-empresas no tenían incorporado el tema de la calidad en el proceso de producción. Una vez dentro del Programa, el 70% de las agro-empresas continúa con los procesos relacionados con la sostenibilidad de la calidad, bajo la filosofía de que es una variable fundamental para la competitividad, tanto, dentro como fuera del PAI.

- Existen 43 Agro-empresas sin cuota con oferta de productos que han cumplido todos los requisitos requeridos por el PAI y todavía no tienen asignada cuota de mercado, por otro lado, las agro-empresas con cuota, tiene disponibilidad de oferta, pues solo venden globalmente al PAI el 25% de su producción. Estos garantizan disponibilidad de oferta para cualquier ampliación del mercado.
- Tanto en sostenibilidad como en oferta las agro-empresas con y sin cuota suman un potencial para cubrir las necesidades de abasto nacional y regional de la clientela institucional, potencial que se puede aprovechar en una eventual ampliación del mercado por el PAI.

### Hallazgos específicos

#### Proceso de comercialización y ventas en las agro-empresas

El efecto del proceso de comercialización se evalúa a través del análisis de diferentes variables: ingresos por ventas, opinión sobre la estabilidad de precio, sostenibilidad y diversidad de la oferta, estándares de calidad y ventas a otros mercados.

#### Ingresos por Volumen de Ventas

**5.1.1.** Si hay efectos positivos atribuibles al PAI, en la relación comercial que se realiza entre las agro-empresas con cuota y el mercado institucional. Esta relación ha permitido que las agro-empresas, incrementen sus ingresos por concepto ventas, en el período de estudio, se incrementó en un 95% en el 2015, con relación al 2013. El 83% de estos ingresos corresponde al segmento de agro-empresas que son el objetivo del Programa, es decir, Micro, Pequeña y Mediana agro-empresa. La gran empresa tiene una participación del 17% de los ingresos. El incremento anual de sus ingresos por ventas, fue 37% en el 2014 y 43% en el 2015. Para un mayor detalle, ver la siguiente tabla que incluye los 4 tipos de agro-empresa (micro, pequeña, mediana y grande)

**Tabla 9. Ingresos por Ventas por Tipo de Agro-empresa con Cuota**

(Período 2013 – 2015, En Colones).

Tipo de Agro-empresa	2013*	2014	2015	Total	Porcentaje
Pequeña	3.494.530.768,68	5.625.708.311,26	7.378.126.774,94	16.498.365.854,88	53%
Mediana	2.006.445.293,82	2.282.321.225,96	3.634.064.410,92	7.922.830.930,70	25%
Micro	0	123.224.195,00	1.189.710.602,58	1.312.934.797,58	4%
Grande	1.692.403.410,54	1.814.292.146,22	1.845.418.950,77	5.352.114.507,53	17%
<b>Total</b>	<b>7.193.379.473,04</b>	<b>9.845.545.878,44</b>	<b>14.047.320.739,21</b>	<b>31.086.246.090,69</b>	<b>100%</b>
<b>Tasas de Crecimiento Anual</b>		<b>37%</b>	<b>43%</b>		
<b>Tasas de Crecimiento Período</b>			<b>95%</b>		

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del SIF-CNP, Feb, 2017.

Es oportuno aclarar que el mayor crecimiento corresponde a la micro, pequeña y mediana empresa que es el objetivo del PAI. Pues la gran empresa en este mismo periodo solo creció el 7% en el 2014 y el 2% en el 2015. Esto es parte de la política del programa, darle una mayor participación a las micros, y pequeñas agro-empresas. Para un mayor detalle, (ver ANEXO 10.1 tabla 79)

Si se analiza el segmento de agro-empresas objetivo del PAI, (la micro, pequeña y mediana empresa), este grupo han tenido un crecimiento en sus ingresos por ventas en el período de estudio creció en un 122% en el periodo. Es decir, en el 2014 la tasa de crecimiento fue del 46% y el 52% en el 2015. En este sentido, se reconoce el efecto positivo de las acciones del PAI para priorizar estos tipos de agro-empresas, además del efecto desarrollado a partir del avance de la regionalización del programa.

Si se excluye la gran agro-empresa, y se realiza el análisis por tamaño, se evidencia que la pequeña empresa tiene una participación muy significativa en el PAI, pues sus ingresos son el 64% del total de ventas, la mediana con 30% y la Micro el 6%. Para un mayor detalle, ver la siguiente tabla (excluye a la Gran empresa)

Si se analiza el segmento de agro-empresas objetivo del PAI, (la micro, pequeña y mediana empresa), este grupo han tenido un crecimiento en sus ingresos por ventas en el periodo de evaluación, creció en un 122% en el periodo. Es decir, en el 2014 la tasa de crecimiento fue del 46% y el 52% en el 2015. En este sentido, se reconoce el efecto positivo de las acciones del PAI para priorizar estos tipos de agro-empresas, además del efecto desarrollado a partir del avance de la regionalización del programa.

Si se excluye la gran agro-empresa, y se realiza el análisis por tamaño, se evidencia que la pequeña empresa tiene una participación muy significativa en el PAI, pues sus ingresos son el 64% del total de ventas, la mediana con 30% y la Micro el 6%. Para un mayor detalle, ver la siguiente tabla (excluye a la Gran empresa)

**Tabla 10. Ingresos por Ventas por Tipo de Empresa con Cuota.**

**(Periodo 2013 – 2015, En Colones).**

Tipo de Agro-empresa	2013 <sup>58</sup>	2014	2015	Total	Porcentaje
Pequeña	3.494.530.768,68	5.625.708.311,26	7.378.126.774,94	16.498.365.854,88	64%
Mediana	2.006.445.293,82	2.282.321.225,96	3.634.064.410,92	7.922.830.930,70	30%
Micro	0	123.224.195,00	1.189.710.602,58	1.312.934.797,58	6%
<b>Total</b>	<b>5.500.976.062,50</b>	<b>8.031.253.732,22</b>	<b>12.201.901.788,44</b>	<b>25.734.131.583,16</b>	<b>100%</b>
<b>Tasas de Crecimiento Anual</b>		<b>46%</b>	<b>52%</b>		
<b>Tasas de Crecimiento Periodo</b>			<b>122%</b>		

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del SIF-CNP, Feb. 2017.

Por tipo de agro-empresas y por años del período, el comportamiento es variado, la pequeña empresa creció en sus ingresos el 61% en el 2014 y 31% en el 2015, mientras que la mediana creció en 14% en el 2014 y 59% en el 2015, por otro lado, la micro, no registró ingresos por ventas en el 2013, pero tuvo un crecimiento significativo de casi 9 veces en el 2015 con relación al 2014. Para un mayor detalle, ( ver ANEXO 10.1, tabla 80).

Considerando la regionalidad, el 51% de las ventas se realizan en la Región Central, el resto se distribuye de forma equitativa (oscilan entre 10% y 12%) en las otras regiones del país, con una ligera desventaja para la Región del Atlántico pues solo participa en un 6% del total de ventas, este comportamiento es debido a que la mayor parte de la demanda institucional se sitúa en la Región Central, especialmente de los comedores escolares, para mayor información ver la siguiente Tabla.

<sup>58</sup> Para el año 2013, se disponía de la información para 6 meses, se debió proyectar para poder calcular % de crecimiento.

**Tabla 11. Ingresos por Ventas por Tipo de agro-empresa y por región  
(Período 2013 – 2015, En Colones).**

Tipo de Agro-empresa	Atlántico	Brunca	Chorotega	Huetar Norte	Pacífico Central	Región Central
Pequeña	967.295.627	1.636.645.162	0	478.356.720	2.367.555.975	9.301.246.987
Mediana	400.006.936	818.313.224	2.255.983.602	2.041.483.608	-	1.403.820.913
Micro	0	0	0	133.243.595	210.672.990	969.018.212
<b>Total</b>	<b>1.367.302.563</b>	<b>2.454.958.386</b>	<b>2.255.983.602</b>	<b>2.653.083.923</b>	<b>2.578.228.965</b>	<b>11.674.086.112</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>51%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, con base en la información del SIF-CNP. Feb. 2017.

Por líneas de productos, los Hortofrutícolas significan el 38% del total de ventas, le sigue la línea de Abarrotes con el 28% y Cárnicos con 26%. Para un mayor detalle, (ver Anexo 10.1.Tabla 81)

**5.1.2.** Cuando se analiza el comportamiento de las ventas de estas agro-empresas ANTES y DURANTE el período de evaluación, (Período, 2001-2012 y 2013-2015<sup>59</sup>). En el ANTES, la micro solo participaba con el 0,2% del total de ingresos por ventas, mientras que la pequeña agro-empresa lo hacía con el 55,5% y la mediana empresa participaba en las ventas con el 44,1%. Los cambios que se evidencian, son los siguientes:

- La micro-agro-empresa ha tenido un cambio significativo, pasó de generar ingresos de aproximadamente, 0,2% a vender el 6% del total de ventas del período.
- La pequeña agro-empresa, creció y siguió manteniendo una porción significativa del total de ventas, es decir, 55% para el período Antes y 64% para el período Después.
- La mediana agro-empresa redujo su participación en el total de ventas, pasó del 44% al 30% para el período de estudio, porcentajes que son suplidos por pequeña y micro agro-empresa.

Este comportamiento, tiene relación con la política de gestión del programa- el darle una mayor participación a la micro, pequeña y mediana empresa y en la medida de lo posible reducir la participación de la gran empresa. Para un mayor detalle, ver la siguiente información.

<sup>59</sup>Estos datos para la comparación se tomaron de SIF-CNP.

**Tabla 12. Porcentajes de ingresos por ventas al PAI por tipo de agro-empresa con cuota según Período.**

Tipo de Agro-empresa	Período	
	2001 – 2012	2013 - 2015
	Porcentajes de Ventas	Porcentajes de Ventas
Micro Agro-empresa	0,2%	6%
Pequeña Agro-empresa	55,5%	64%
Mediana Agro-empresa	44,1%	30%
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del SIF-CNP, Febrero2017.

En el caso de las agro-empresas con cuota se analizaron sus ventas en el mercado institucional a través del PAI, mientras que las agro-empresas sin cuota se analizan en función de cuáles mercados venden, (institucionales y privados.)

**5.1.3.** Las agro-empresas con cuota, venden al PAI y a otros mercados. El 32% de las agro-empresas han vendido más del 50% en una o más de sus líneas de producto al PAI y el otro 68% de las agro-empresas han vendido menos del 50% en una o más líneas de productos al PAI.

Cuando se analizan las agro-empresas por tipo que venden más del 50% al PAI, se evidencia que la micro y pequeña agro-empresa encuentran en el PAI un mercado que les permite colocar un volumen importante de su producción. El 33% corresponde a la Micro, un 44% para la Pequeña y el 22% para la Mediana

Para un mayor detalle, ver la siguiente Tabla.

**Tabla 13. Tipo de Agro-empresa con cuota que venden más del 50% al PAI.**

**(Período, 2013 – 2015)**

Tipo de Agro-empresa	Cantidad de agro-empresas	Agro-empresas con ventas mayores al 50%	Porcentaje
Micro	19	9	33%
Pequeña	31	12	44%
Mediana	30	6	22%
Grande	4	0	0%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del SIF-CNP, Feb.2017.

Al realizar un análisis sobre los porcentajes que venden las agro-empresas con cuota, en alguna línea de productos agrupados en rango, los resultados tienen el comportamiento siguiente:

- a) El 49% de las agro-empresas consultadas con cuota, expresan vender en una o más líneas de productos entre el rango de 1 y 25%.
- b) El 18% de las agro-empresas, venden en el rango del 26% al 50%. Sumados a y b representan el 67% de las agro-empresas.
- c) Un grupo de agro-empresas que representan el 6%, venden entre el rango de 50% al 75%.
- d) Y por último, el 26% de las agro-empresas venden entre los rango 76% a 100%.

Para una mayor información véase la siguiente tabla:

**Tabla 14. Porcentajes de ventas por año y por rangos establecidos**

(Período 2013 – 2015).

Rangos en Porcentajes	2013	2014	2015	Total	Porcentaje
1% - 25%	23	26	37	86	49%
26% - 50%	7	10	15	32	18%
51% - 75%	0	1	9	10	6%
76% - 100%	14	15	17	46	26%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>52</b>	<b>78</b>	<b>174<sup>60</sup></b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

**5.1.4.** Las agro-empresas sin cuota venden sus productos a dos mercados, sector público y privado. De las 43 agro-empresas de la muestra, 30 % de ellas venden de forma exclusiva en el mercado privado, mientras el 70% restante venden algún porcentaje de su producción en el mercado institucional- de forma directa- alternando con el mercado privado.

Para los propósitos de la evaluación, el análisis se realiza con los porcentajes de ventas que realizan por línea de productos y por tipo de mercado, el comportamiento es el siguiente:

**Mercado del Sector Público:**

- Los abarrotes generan ingresos por ventas por el 38%.
- Cárnicos generan ingresos por ventas del 13%.
- Hortofrutícolas generan ingresos del 5% del total de ventas en promedio

**Mercado del Sector Privado:**

- Los abarrotes generan ingresos por ventas por el 48%.
- Cárnicos generan ingresos por ventas del 19%.
- Hortofrutícolas con el 9% del total de ventas en promedio

La siguiente tabla<sup>7</sup> sintetiza la información expresada. Para un mayor detalle, (**Anexo 10.1, Tabla 82**)

<sup>60</sup> 174 es la cantidad de opiniones de los encuestados de la muestra (84), la pregunta está referida en que porcentaje de sus productos venden al PAI



Estas agro-empresas sin cuota en el mercado institucional tienen una mayor relación de ventas con la línea de Abarrotes y Cárnicos, y menos relación con la línea Hortofrutícola.

**Tabla 15. Porcentajes de ventas por líneas de productos de agro-empresas sin cuota**

(Período, 2013 – 2015)

Líneas de Productos	Periodo 2013 - 2015			Total
	Sector Público	Sector Privado	Otros Mercado	
Abarrotes	38%	48%	14%	100%
Hortofrutícolas	5%	9%	86%	100%
Cárnicos	13%	19%	68%	100%
Otros	9%	14%	77%	100%

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017

#### Garantía y estabilidad del precio.

**5.1.5.** El CNP-PAI sí da estabilidad y ventajas en el precio en la facilitación comercial entre suplidores y clientes institucionales, el 75% de las agro-empresas, (63 agro-empresas) opinan que los precios son estables, justos, competitivos y que son equiparables a los precios de mercado. Por otro lado, la mayoría de agro-empresas, (69%) considera que la participación del PAI en la estabilidad de precios (entre oferentes y suplidores) les ofrece una garantía de permanencia en el comercio con las instituciones públicas y con otros mercados, lo que ha generado un efecto positivo en el desarrollo del negocio, lo que se ha traducido en mayores inversiones, producción y empleo. Solamente un 27% tienen opiniones diversas y desfavorables.

Las agro-empresas con cuota de la muestra de estudio (75%), expresan que los precios les han generado ventajas en el mercado y estabilidad en sus ingresos, las opiniones son las siguientes:

**Tabla 16. Ventajas para las agro-empresas con cuotas de los precios utilizados por el PAI.**

(Período 2013 – 2015).

Opiniones sobre Ventajas de los Precios	Cantidad	Porcentaje
Los precios son buenos, atractivos y competitivos.	24	38%
Los Precios son estables y justos.	17	27%
Los precios estables y el mercado seguro.	13	21%
Los precios del PAI son equiparables a los precios que vendemos	4	6%
Existen precios bajos pero se compensan por volúmenes de venta.	4	6%
El comercio con el PAI ha hecho crecer al productor.	1	2%
<b>Totales</b>	<b>63*</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

Cuando se les solicitó a las agro-empresas su opinión sobre los precios que establece el PAI, el 69% de ellas (58 agro-empresas) opinaron positivamente, mientras que el 27% (23 agro-empresas) opinó desfavorablemente. Las opiniones expresadas y agrupadas, son las siguientes:

**Opiniones Favorables:**

- El PAI ofrece precios estables (28%).
- El buen precio ha favorecido el crecimiento y desarrollo de la agro-empresa (22%).
- Los precios generan margen atractivo de utilidad (17%).
- PAI ofrece precio fijo favorable al productor (5%).

**Opiniones Desfavorables:**

- Los precios han generado poca utilidad (30%).
- Los precios del PAI afectan a los clientes (17%).
- Los precios disminuyen la rentabilidad de la agro-empresa (13%).
- Se ha estado en la situación de precios bajos y deudas altas (13%).

Para una mayor información véase la siguiente Tabla: (Para un mayor detalle de las opiniones favorables y desfavorables (ver Anexo 10.1. Tablas 83 y 84.)

**Tabla 17. Opiniones de favorables y desfavorables de agro-empresas con cuota sobre los precios establecidos por el PAI.**

(Período 2013 – 2015).

No.	Tipo de Opiniones	Total	Porcentaje
1	Opiniones Favorables	58	69%
2	Opiniones Desfavorables	23	27%
3	NS	1	1%
4	NR	2	2%
<b>Total</b>		<b>84</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

El 69% de las agro-empresas con cuota entrevistadas de la muestra de estudio, considera que la participación del PAI en la estabilidad de precios (entre oferentes y suplidores) favorece su permanencia en el comercio con las instituciones públicas y con otros mercados.

Esta participación del PAI en la estabilidad de precios también es considerada por las agro-empresas como una garantía por ser un mercado estable en precios y en volumen de ventas, favorece los ingresos de los productores y la estabilidad en producción y comercialización. Además, permite equilibrar los precios del mercado privado.

Sobre los precios, se consultaron las opiniones de los clientes institucionales nacionales –representantes de oficinas centrales –quienes consideran en un 50% que los precios son más altos que el mercado nacional y un 32% los considera que son iguales.

**Tabla 18. Opinión de clientes institucionales sobre los precios que oferta el PAI.****(Período 2013 – 2015)**

No.	Opiniones	Total	Porcentaje
1	Igual al mercado	9	32%
2	Más altos que el mercado	14	50%
3	Más bajos que el mercado	2	7%
4	NS	1	4%
5	NR	2	7%
<b>Total</b>		<b>28<sup>61</sup></b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.**Sostenibilidad de la Oferta**

**5.1.6.** Las agro-empresas inscritas y con cuota en el PAI tienen capacidad de sostener la oferta para cubrir la demanda institucional actual y futura. Se entiende como sostenibilidad de la oferta, la capacidad de producción que tengan las agro-empresas para cubrir las demandas institucionales, por tal razón, se afirma, que el 67% de las agro-empresas actuales con cuota, solo logran vender al PAI menos del 50% de su producción, lo que hace pensar que tienen una mayor oferta que podrían disponer en un eventual crecimiento de mercado.

Por otro lado, el 79% de los clientes institucionales, expresaron que la oferta de las agro-empresas actuales atiende adecuadamente la demanda de cada institución y por región del país. **(Ver Anexo 10.1 tabla 85).**

**Tabla 19. Clientes institucionales sobre si PAI atiende sus necesidades de abastecimiento.****(Período 2013 – 2015)**

No.	Alternativas	Total Respuestas	Porcentaje
1	SI	22	79%
2	NO	5	18%
3	NS	1	4%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Otro elemento relacionado con la sostenibilidad de la oferta está vinculado con la regionalización. Los clientes institucionales en el 93%, opinaron que la regionalización del PAI, es muy favorable, entre ellas, ha favorecido a la agro-empresa, hay agilidad en entrega, la cantidad y calidad de productos, buen servicio al cliente, mejor atención, entre otras. Para una mayor información, **(ver Anexo 10.1, Tabla 85).**

Por otro lado la sostenibilidad de la oferta puede ser ampliada por la disponibilidad de las 43 agro-empresas que han cumplido todos los requisitos- pero que aún no tienen cuota- es decir, si el PAI decide incrementar la demanda o el mercado institucional, este grupo estaría interesado a cubrir nuevos mercados. Los tipos de agro-empresas son 21% micro, 35% pequeñas y 44% medianas. Ver la siguiente tabla.

<sup>61</sup> Se refiere a 28 representantes nacionales y/o regionales de proveedurías de clientes nacionales de las 4 instituciones más importantes por volumen de compras al PAI.

**Tabla 20. Cantidad y tipo de agro-empresa sin cuota.****(Período 2013 – 2015)**

No.	Tipo de Agro-empresa	Cantidad de Agro-empresas	Porcentaje
1	Micro	9	21%
2	Pequeña	15	35%
3	Mediana	19	44%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.**Cumplimiento de Estándares de Calidad**

**5.1.7.** La calidad ha significado un factor relevante para la competitividad de las agro-empresas. La percepción mayoritaria de las agro-empresas es que cumplen el 100% de calidad exigida por el PAI para ser suplidores del mercado institucional. Antes de entrar al PAI, 51 agro-empresas que representan el 60%, expresaron sus opiniones sobre el tema de la calidad, el 63% no realizaron cambios significativos, mientras que el 37% iniciaron a introducir en sus procesos de producción el tema de la calidad en sus negocios. Después de ingresar al PAI, 43 agro-empresas, que representa el 51% reconocen dar un salto cualitativo con el PAI y continúan con procesos relacionados con la sostenibilidad de la calidad, el 70% de esta agro-empresas (26) realizan procesos de control de calidad y de los productos, bajo el principio de que es una variable fundamental para la competitividad, tanto dentro como fuera del PAI.

La generalidad de las percepciones agro-empresas suplidoras de cualquier tamaño es que reconocen que la calidad es el elemento clave de competitividad y supervivencia en los mercados, incluyendo el mercado institucional.

Ante la pregunta, sobre las devoluciones de productos recibidos por aspecto de calidad, 75 agro-empresas que representan el 89%, han recibido entre 0 y 5 devoluciones en el último año de la evaluación. Este resultado, evidencia que para- las agro-empresas consultadas- la baja calidad no es un factor que obstaculice el proceso de comercialización entre las agro-empresas y los clientes institucionales. Para mayor detalle ver siguiente tabla.

**Tabla 21. Número de devoluciones de productos por rango de las agro-empresa con cuota.****(Período 2013 – 2015)**

Rango	Número Agro-empresas	Porcentaje
0 - 5	75	89%
06 - 10	5	6%
> 10	3	4%
NR	1	1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

**5.1.8.** Cuando se compara con los niveles de calidad que tenían las agro-empresas antes de entrar al PAI, se visualiza, que un 61% de las agro-empresas tuvieron que realizar cambios significativos para cumplir con los requisitos.

Hay un porcentaje alto de las agro-empresas (51 agro-empresas, 61%) que debieron realizar ajustes referidos con el proceso de calidad para cumplir con lo establecido por el Programa, entre ellos, inversiones en

tecnologías, mejoramiento de infraestructura, compra de equipo y ajuste a los procesos de producción, como a continuación se constata:

**Tabla 22. Opiniones sobre la calidad de las agro-empresas antes del ingreso al PAI**

No.	Opiniones	Número de Empresas	Porcentajes
1	No hubo cambios significativos en la calidad.	32	63%
2	No se contaba con procedimiento para el control de la calidad.	10	20%
3	Producto mala calidad.	3	6%
4	No se contaba con la infraestructura adecuada.	3	6%
5	Desarrollo tecnológico era muy avanzado antes del ingreso al PAI.	1	2%
6	Antes el control de plagas era inconstante.	2	4%
<b>Total</b>		<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.1.9.** Con el ingreso al PAI, 43 agro-empresas de la muestra, que significan el 51%, continúan sus esfuerzos con el tema del mejoramiento de la calidad, de este grupo de agro-empresas el 93% le dan mucho énfasis a:

- Control de calidad (37%).
- Calidad del producto (23%).
- Mejoramiento de la Infraestructura (19%).
- Sostener la calidad (14%).

Esto porque saben que la calidad en sus procesos de producción es un elemento fundamental para la competitividad tanto dentro como fuera del PAI, a como se indica a continuación

**Tabla 23 Tabla 15. Opiniones sobre la calidad de las agro-empresas con cuota después de entrar al PAI. (Período 2013 – 2015)**

No.	Opiniones	Número de Empresas	Porcentajes
1	Mejor Control de Calidad.	16	37%
2	Mejor Calidad de producto.	10	23%
3	Mejora en infraestructura.	8	19%
4	Hemos mantenido misma la calidad.	6	14%
5	Certificación YUM, HACCP, BPM, CQF.	1	2%
6	Tener el registro de proveedores e instalaciones adecuadas.	1	2%
7	Aumento cantidad de personal.	1	2%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017

**5.1.10.** Existe un alto cumplimiento de estándares de calidad según lo perciben las agro-empresas suplidoras. Sin embargo, en la opinión de clientes institucionales este cumplimiento de los estándares, ha sido para el 60% de las agro-empresas, pues un 40% de las agro-empresas que han tenido alguna devolución de sus productos por diferentes factores, entre ellos, el de la calidad.

Los clientes institucionales consideran que el 53% de las devoluciones son para los productos Hortofrutícolas, el 24% para Abarrotes y 18% para Cárnicos. Como es de esperarse, Hortofrutícolas ha sido la línea con mayores devoluciones, por ser productos altamente perecederos, véase la información a continuación:

**Tabla 24. Porcentaje de devolución por línea de producto según cliente institucional.**

(Período 2013 – 2015)

No.	Líneas de Productos	Cantidad de Empresas	Porcentajes
1	Abarrotes	8	24%
2	Hortofrutícolas	18	53%
3	Cárnicos	6	18%
4	Otros	2	6%
<b>Total</b>		<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

La mayoría de las agro-empresas consultadas considera que el PAI ha dado el impulso a las agro-empresas para mejoras constantes en procesos de calidad. Y que es gracias al PAI en el sentido de los efectos que provoca la inspección técnica para inscribirse al programa y las re-inspecciones, que son en verdad, un primer control de calidad. El 70% de las opiniones positivas se refieren a que han mejorado los estándares de calidad y los procesos de calidad e inocuidad, haciéndose más competitivos.

Complementan este hallazgo la respuesta de las agro-empresas sobre los beneficios de cumplir estándares de calidad del PAI, habiendo un reconocimiento en mejoras de calidad e inocuidad (28%) y de estándares de calidad (23%) (Ver Tabla siguiente) Si bien se reconocen limitaciones, ellas se refieren a inversiones necesarias para atender éstos estándares de calidad.

**Tabla 25. Beneficios para las agro-empresas al cumplir los estándares de calidad del PAI.**

(Período 2013 – 2015)

No.	Beneficios de la exigencia de calidad del PAI	Cantidad	Porcentaje
1	Provocó mejoras inmediatas en el tema de calidad e inocuidad	23	28%
2	Mejora de los estándares de calidad	19	23%
3	La buena inocuidad nos hace competitivos	16	19%
4	El avance en control de calidad y estándares de calidad se lo debemos al PAI	10	12%
5	La seguridad de que se está haciendo bien el control de calidad	4	5%
6	Las inversiones realizadas para cumplir la exigencia de calidad del PAI eran necesarias.	3	4%
7	Mejora la imagen ante la clientela del mercado institucional y ha abierto puertas a nuevos clientes	3	4%
8	Ha permitido incursión en mercados privados (hoteles, restaurantes)	3	4%
9	Ayuda al agricultor a educar en temas de calidad	2	2%
10	NR	1	1%
<b>Total</b>		<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

#### Diversidad de la oferta

**5.1.11.** La diversidad actual de productos de agro-empresas inscritas en el PAI es suficiente para la demanda actual de clientes institucionales. Esto se confirma debido a que el PAI ha venido incrementando las agro-empresas en todas las líneas de producto, por región y a escala nacional para cubrir la oferta institucional.

También, los clientes institucionales consideran que si bien su principal razón para compras a través del PAI es la ley, reconocen que la oferta variada es uno de los atractivos del PAI.

El PAI, ha venido realizando esfuerzos en la inscripción de nuevas agro-empresas, en el período de estudio se inscribieron 106 nuevos suplidores del PAI. El 40% de los nuevos suplidores inscritos, pertenecen a la Región Central, la región Brunca y Huetar Norte, con una participación común del 18% cada una, mientras que las regiones del Atlántico y Chorotega tienen el 6% y 5% respectivamente, como se visualiza en la siguiente tabla.

**Tabla 26. Número de agro-empresas inscritas en el PAI por región**

(Período, 2013-2015).

Región	Cantidad de Empresas	Porcentajes
Atlántico	6	6%
Brunca	19	18%
Central	42	40%
Chorotega	5	5%
Huetar Norte	19	18%
Pacífico Central	15	14%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos de CNP. Feb. 2017.

**5.1.12.** Otro aspecto que fortalece la diversidad de la oferta, es que las agro-empresas venden una buena parte de sus productos a otros mercados y en consecuencia, podrían aumentar las ventas al PAI. Las agro-empresas relacionadas con la línea de Abarrotes venden el 49% fuera del PAI, mientras que Hortofrutícolas el 13%, Cárnicos el 17% y Otros el 22%, es decir, que las agro-empresas vende en general el 25% de su producción fuera del PAI, a como se indica a continuación:

**Tabla 27. Porcentajes de productos que las agro-empresas venden a otros mercados.**

(Período 2013 – 2015)

Línea de Productos	2013	2014	2015	Promedio
Abarrotes	48%	46%	53%	49%
Hortofrutícolas	12%	13%	13%	13%
Cárnicos	17%	18%	15%	17%
Otros	23%	23%	20%	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.1.13.** Las agro-empresas suplidoras que venden mayoritariamente al PAI sí se han insertado en mercados privados, estando en el PAI (44% de opiniones). Estar inscrita en el PAI y tener cuota comercial es una “ventana promocional” para crecer en otros mercados y para ser conocido por otros clientes potenciales. Sin embargo el grupo que no lo ha logrado, (45 % de opiniones) a pesar de reconocer haber creado condiciones operativas impulsadas por el PAI, es mucho mayor (se agregan 11% NS, NR). Ver la siguiente tabla.

**Tabla 28. Agro-empresas con cuota que han logrado su vínculo de comercio para otros mercados.**

(Período 2013 – 2015)

Respuesta	Total de Agro-empresas	Porcentaje
Sí	37	44%
No	38	45%
NR	8	10%
NS	1	1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

Un 56% de las agro-empresas (47 agro-empresas con cuota), expresan que los vínculos comerciales con el PAI, les han exigidos realizar mejoras en capacidades operativas (tecnológicas, infraestructura y distribución), de competitividad, procesos de calidad y en imagen; siendo que éstas mejoras las ha preparado para incursionar en otros mercados. Sin embargo, el 29% de las agro-empresas (24 Agro-empresas con cuotas) han expresado que esa relación comercial con el PAI, no ha significado incursionar a otros mercados privados. Para un mayor detalle, (ver Anexo 10.1, Tablas 86 y 87).

Por su parte, las agro-empresas sin cuota en un 70% de estas agro-empresas (30) expresaron que su relación con el PAI les había servido para el vínculo con otros mercados gracias al impulso en cumplimiento de estándares de calidad mientras que un 30% (13) de las agro-empresas considera lo contrario, véase la siguiente tabla

**Tabla 29. Opiniones favorables y desfavorables de agro-empresas sin cuota de su vínculo a otros mercados**

(Período 2013 – 2015).

No.	Tipos de Opiniones	Cantidad de Agro-empresas	Porcentaje
1	Opiniones Favorables	30	70%
2	Opiniones Desfavorables	13	30%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.



## **B) ¿En qué medida el PAI ha generado cambios en la cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?**

### **Condición productiva de la Agro-empresa**

El efecto en las condiciones productivas de las agro-empresas se evalúa a través del análisis de diferentes variables: generación de empleo, incremento de proveedores, inversiones en activos y tecnología.

### **Generación de empleo**

#### **Hallazgo general**

La cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras ha tenido cambios positivos durante el período 2013-2015, de acuerdo con las siguientes evidencias:

- ✓ Incremento porcentual anual de nuevos empleos: 71% en el 2014 y 42% en el 2015.
- ✓ En la pequeña agro-empresa el incremento del empleo ha sido del 65%, en la mediana del 21% y en la micro del 14%.
- ✓ La principal modalidad de contratación de nuevos empleos ha sido el contrato fijo (71%), asociada con mayor estabilidad laboral.
- ✓ El número de proveedores muestra una tendencia creciente durante el período de estudio, para el año 2015 se reportan 724 nuevos proveedores socios y no socios.

#### **Hallazgos específicos**

**5.1.14.** Las 84 agro-empresas con cuota entrevistadas manifiestan como resultado de su vinculación directa con el PAI, que contrataron más personal. El número total de nuevos empleos en el período de evaluación para estas agro-empresas es de 627. Y el número durante el período de estudio en las agro-empresas meta del PAI entrevistadas (micro, pequeña y mediana) es de un total de 585 nuevos empleos.

El aumento en el número de personas contratadas en las agro-empresas que venden al PAI, muestra que el programa sí ha tenido un efecto positivo en la generación de empleo en el período evaluado. Los datos reflejan un crecimiento de 71% en el total de empleos del 2014 en relación con el 2013, y de un 42% del 2015 en relación con el 2014.

Según las respuestas de las agro-empresas con cuota, estos nuevos empleos han surgido para atender la logística administrativa, productiva y de distribución que conlleva para las agro-empresas su relación comercial con el PAI gracias al incremento de sus ventas, en el cual se reporta, entre otros, el incremento de las ventas totales al PAI del 52% en relación con el año 2014. Este incremento se relaciona además con una demanda institucional creciente, especialmente de comedores escolares del MEP.

La siguiente tabla muestra el detalle por año.

**Tabla 30. Empleos nuevos en Agro-empresas con cuota atribuibles al PAI****(Período 2013-2015).**

Año	Empleos Atribuibles al PAI	Porcentaje de crecimiento
2013	122	
2014	209	71%
2015	296	42%
<b>Total</b>	<b>627</b>	

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017

La información detallada del crecimiento de los empleos según tipo de agro-empresa, demuestra que se han generado más nuevos empleos en las Pequeñas (65%), seguido por las Medianas (21%) y las Micro (14%). Este resultado es coincidente con el dato de agro-empresas inscritas en el PAI a diciembre de 2016, en el que se refleja que la gran mayoría pertenece a la categoría Pequeña (44%). Véase la información en la siguiente tabla.

**Tabla 31. Crecimiento de empleo de Agro-empresas con cuota según su tamaño atribuible al PAI****(Período 2013-2015).**

Tipo	Nuevos empleos por año			Total	Porcentaje
	2013	2014	2015		
Pequeña	86	142	152	380	65%
Mediana	24	39	58	121	21%
Micro	9	25	50	84	14%
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>206</b>	<b>260</b>	<b>585</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Otro abordaje consiste en la presencia de nuevos empleos según regiones del país. Al respecto, los datos muestran una mayor generación de empleo en la Región Central, concentrando un 46% del total de nuevos empleos en agro-empresas con cuota. Las regiones con menor porcentaje de nuevos empleos son la Atlántica con un 7% y la Chorotega con un 5%.

Este resultado es coincidente con el dato de agro-empresas en el PAI a diciembre de 2016, en el que se refleja que la gran mayoría están inscritas en la Región Central (51%) y menos en las regiones Chorotega (6%) y Atlántica (3%).

**Tabla 32. Crecimiento de empleo de agro-empresas con cuota según Región****(Período 2013-2015).**

Tipo	Región Atlántica	Región Brunca	Región Chorotega	Región Huetar Norte	Región Pacífico Central	Región Central	Total
Pequeña	25	110	0	28	45	172	380
Mediana	18	20	31	25	0	27	121
Micro	0	0	0	3	10	71	84
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>130</b>	<b>31</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>270</b>	<b>585</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>46%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

En materia de generación de empleos, también se encontraron datos en cuanto a su relación con las líneas de productos. En el caso de las agro-empresas con cuota, la línea de producción que más generó nuevos empleos, fue la de Hortofrutícolas con el 32%, seguida por la línea de Cárnicos con el 28% y la de Abarrotes con el 26%. Estas tres líneas de productos abarcan el 87% del total de nuevos empleos generados en las agro-empresas como consecuencia de su relación comercial con el PAI.

Estas líneas de productos son las que presentan mayor demanda por parte de clientes institucionales, especialmente por el tipo de menú que utilizan las instituciones con mayores niveles de compra al PAI, a saber: MJP, MSP y MEP.

Además, el procesamiento de esos productos presenta mayores demandas de empleo, tal es el caso del procesamiento de carnes y el manejo post-cosecha de frutas y hortalizas. A continuación la información del empleo de agro-empresas con cuota. **(Ver detalle en Anexo 10.1., tabla 88)**

Finalmente, si se compara el total de empleados de agro-empresas con cuota en el período de Antes de la evaluación (2001-2012) con el Después, es decir, el total durante el período de estudio se puede observar un crecimiento del empleo del 126%. Este aumento es coincidente con el crecimiento de nuevos empleos, como consecuencia de la relación comercial con el PAI de 71% en el 2014 y 42% en el 2015, ya mencionado.

**Tabla 33. Total de empleados de agro-empresas con cuota en el período de Antes (2001-2012) y Después (2013-2015).**

Período de Años	Total de Trabajadores	% Aumento
<b>2001-2012</b>	6059	
<b>2013-2015</b>	13670	126%

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

En el caso de las agro-empresas sin cuota, en el período de estudio se muestra un total de 718 empleos, cantidad levemente mayor al total de nuevos empleos en las agro-empresas con cuota (627) para dicho período.

Por el contrario, en las agro-empresas sin cuota, la línea de productos que más generó empleo fue la de Abarrotes con el 58% seguida de Hortofrutícolas con el 34%, comportamiento que responde a la dinámica del mercado en el cual se insertan estas agro-empresas, ajeno a las demandas del mercado institucional al cual se dirige el PAI.

Sin embargo, el dato de empleo de las agro-empresas sin cuota, no tiene relación con el PAI y responde a factores externos como la economía y el mercado, y a factores internos de cada empresa como su nivel de competitividad. Es decir, no es posible asociar el incremento de empleos de agro-empresas sin cuota, con efectos del PAI en cuanto a condición productiva. El detalle de nuevos empleos de agro-empresas sin cuota según tipo, se muestra en el Anexo 1, (**Ver Anexo 10.1 Tablas 89 y 90**).

**5.1.15** La mayoría de agro-empresas con cuota reportan contratación de tipo contrato fijo (71% del total de menciones), seguido por menciones de contrato temporal (24%). Esta información se registra principalmente en agro-empresas de tipo Pequeño, ubicadas mayoritariamente en las Regiones Central y Brunca.

De acuerdo con las entrevistas a agro-empresas con cuota, la modalidad de contratación más frecuente para nuevos empleados en el período de estudio, fue la de contrato fijo (71%). A partir de esta información, la relación comercial entre las agro-empresas y el PAI ha tenido efectos positivos en cuanto a la estabilidad laboral de sus trabajadores, toda vez que el tipo de contratación denominada a plazo fijo se asocia con condiciones de mayor permanencia en los lugares de trabajo.

Según frecuencia de uso, la segunda modalidad de contratación es la de contrato temporal (24%), la cual se relaciona con trabajos que tienen plazos relativamente cortos de contratación, frecuentemente afines con períodos de cosecha y procesamiento de algunos productos como frutas y hortalizas. Este tipo de contratación también puede asociarse con la necesidad que tienen las agro-empresas de reducir costos por cargas sociales. Seguidamente se presenta la información:

**Tabla 34. Modalidades de contratación de personal de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Modalidad	2013	2014	2015	Total de Menciones	Porcentaje
Contrato fijo.	16	26	41	83	<b>71%</b>
Contrato temporal (ocasional, variable).	7	9	12	28	<b>24%</b>
Contrato por servicios profesionales.	2	1	3	6	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>56</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Las agro-empresas de tipo Pequeñas hicieron un mayor número de menciones para el contrato tipo fijo y temporal. Esto es comprensible, en comparación con las de tipo Micro, debido a que estas últimas recurren más a mano de obra familiar, dados los altos costos de contratación externa.

Esta misma comparación, ahora con las agro-empresas de tipo Mediana, requiere de considerar el dato de ventas, pues al relacionar el contrato fijo y el temporal con el volumen de ventas, se encuentra que el grupo de agro-empresas de tipo Pequeña ha tenido mayores ventas (64% del total) durante el período evaluado, frente a un 30% del total de ventas para agro-empresas de tipo Mediana.

Por línea de producto, los resultados muestran la tendencia del contrato fijo y el contrato temporal se eleva en la línea de productos Hortofrutícolas.

**Tabla 35. Modalidades de contrato laboral de agro-empresas con cuota por línea de producto (Período 2013-2015).**

Tipo de contrato	Abarrotes		Hortofrutícolas		Cárnicos		Otros		Total de Menciones
	Abs	%	Abs	%	Abs	%	Abs	%	
Contrato fijo	36	31%	10	9%	23	20%	14	12%	83
Contrato temporal	7	6%	11	9%	6	5%	4	3%	28
Contrato por servicios profesionales	4	3%	0	0%	1	1%	1	1%	6
<b>Total de Menciones</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>117</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017

Estos datos pueden explicarse considerando que las empresas de Abarrotes y Cárnicos presentan sistemas de producción con labores más estables que las utilizadas en las líneas de productos Hortofrutícolas, para las cuales se requiere mantener operaciones con personal contratado por meses, días u horas.

La información de las agro-empresas sin cuota muestra que las líneas de productos de Abarrotes y Cárnicos poseen la mayor cantidad de menciones tanto en contrato fijo como en contrato temporal.

De acuerdo con esta información- del 100% de menciones- el 71% corresponde al uso de contratos fijos. De este total, el 28% se concentra en la Región Central. En el segundo lugar se encuentran la Región Brunca y Pacífico Central. Precisamente, se trata de las tres regiones con mayor número de nuevos empleos identificados en el período de evaluación, para las agro-empresas de tipo Pequeña. (Ver Anexo 10.1 Tabla 90)

### Incremento de proveedores

**5.1.16.** Las empresas con cuota manifiestan que, como resultado de su vinculación directa con el PAI, ampliaron su número de proveedores. El número total de nuevos proveedores reportados durante el período de estudio es de **1772**. De éstas, 136 son proveedores socios y 1636 son proveedores no-socios. Para las agro-empresas meta del PAI (micro, pequeña y mediana) el número de nuevos proveedores es de 1742.

El PAI ha logrado generar un efecto positivo en cuanto al incremento del número de agro-empresas que se benefician con dicho Programa.

Dicho incremento, se relaciona con la necesidad de adquirir mayor cantidad de materias primas para suplir las demandas de productos. El número de contratación de más proveedores, tanto socios como no socios, ha sido más alto en las agro-empresas meta del PAI (micro, pequeña y mediana) que en las empresas grandes con responsabilidad inscritas con cuota.

El número de proveedores muestra una tendencia creciente durante el período de estudio, y el año con mayor incremento es el 2015, en el cual se reportan 724, dato que es coincidente con el año en que se inscribieron más empresas al PAI (45). Ver la siguiente información separada de proveedores socios y no socios.

**Tabla 36. Número de nuevos proveedores socios de agro-empresas con cuota****(Período 2013-2015).**

Año	Cantidad	Porcentaje
2013	11	8%
2014	37	27%
2015	88	65%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

Algunos elementos importantes por considerar en el incremento de proveedores-socios, son los siguientes

- Refleja un mayor protagonismo de enfoques asociativos, que muestran que son los propios socios de la organización los que proveen de materia prima a la agro-empresa.
- En este enfoque asociativo, se agrupan principalmente pequeños y medianos productores, lo cual favorece que tengan acceso a beneficios tales como incremento de ventas y de ingresos.
- Disminuye el riesgo de no obtener materias primas necesarias para los procesos productivos o de depender de proveedores externos, ya que cuenta con proveedores internos o socios.

Tal como se muestra en la siguiente tabla, el total de proveedores no socios es mucho mayor que el de proveedores socios.

**Tabla 37. Crecimiento de proveedores no socios de agro-empresas con cuota****(Período 2013-2015).**

Año	Proveedores no socios	Porcentaje
2013	427	26%
2014	573	35%
2015	636	39%
<b>Total</b>	<b>1636</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

De esta información, es importante considerar que:

- El número de beneficiarios es creciente durante los años del período de estudio.
- Un alto porcentaje de los proveedores no socios se trata de distribuidores, en mayor grado de abarrotes y no de productores, o son de productores grandes.
- Los proveedores no-socios podrían ser grandes empresas y por ende, ubicarse de la población meta del PAI.

La mediana agro-empresa reporta un 71% de crecimiento en proveedores socios y un 77% en proveedores no socios. Estos resultados podrían deberse a la mayor diversificación de productos de las agro-empresas medianas, lo cual les permite diversificar también a sus proveedores. Además, debe considerarse que la agro-empresa mediana es la segunda en volumen de ventas durante el período evaluado.

El incremento de proveedores también se analiza en relación con el tipo de agro-empresa, excluyendo a la gran agro-empresa que tiene 30 proveedores socios. Si se agrupa el crecimiento de proveedores socios y no socios por tipo de empresa con cuota en el período de evaluación, se determina que la agro-empresa de tipo

Mediana es la que tiene el mayor crecimiento, seguida de la Pequeña. Para un mayor detalle, ver la siguiente tabla.

**Tabla 38. Número de nuevos proveedores socios y no socios por tipo de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Tipo de Agro-empresas	Socios		No Socios		Total
	2013 - 2015	%	2013 - 2015	Porcentaje	
Mediana	75	71%	1260	77%	1335
Pequeña	29	27%	307	19%	336
Micro	2	2%	69	4%	71
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>	<b>1636</b>	<b>100%</b>	<b>1742</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Por línea de producto, las agro-empresas que suplen de Hortofrutícolas presentan mayor cantidad de nuevos proveedores socios (68%) en su relación comercial con el PAI, que las demás líneas de productos. Dicho resultado muestra que en esta línea de suplidores el apoyo a sus proveedores internos es mayor, beneficiando así a los micro y pequeños productores. Esto además es una gran oportunidad para favorecer con mercados más seguros a esta otra población meta del PAI, como indica la próxima Tabla: **(Ver Anexo 10.1 tabla 92 y 93)**

**Tabla 39. Número de nuevos proveedores socios y no socios por línea de producto según tipo de agro-empresas con cuota**

**(Período 2013-2015).**

Tipo	Socios				No Socios			
	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros
	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs	Abs
Mediana	2	70	3	0	1201	6	53	0
Pequeña	20	9	0	0	270	20	13	4
Micro	0	0	2	0	32	6	19	12
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>79</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1503</b>	<b>32</b>	<b>85</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

En el caso de proveedores no socios, se identifica una alta presencia en la línea de productos de Abarrotes (91,9%). Esto tiene consecuencias tales como:

- Un menor apoyo a productores pequeños, en comparación con las otras líneas de producción, toda vez que la mayoría de suplidores de las agro-empresas de Abarrotes son empresas grandes de productos de abarros, distribuidores o intermediarios de estos mismos productos.
- Por tratarse de productos en su mayoría procesados, genera poca incorporación de productores socios o productores pequeños al grupo de beneficiarios indirectos del PAI.

En relación con los nuevos proveedores socios en los datos por región, se detecta que la Región Huetar Norte reporta el mayor número para el período evaluado; 72 nuevos proveedores socios representan el 66% del total de nuevos proveedores socios localizados.

Tal dato muestra un buen desempeño del PAI regional para atraer más agro-empresas que involucren a sus productores afiliados, al tiempo que logran favorecer a más productores pequeños y medianos que son-como se ha mencionado- parte de la población meta del CNP-PAI.

En segundo lugar, la Región Brunca presenta 23 menciones, en este caso, de agro-empresas de tipo pequeña. Este dato concuerda con el incremento que presenta esta región en cuanto a nuevas agro-empresas.

En relación con los nuevos proveedores no socios, la Región Central es la que registra el mayor número (77,3 %); ésta concentración de proveedores en dicha región, tiene como consecuencia que el número de proveedores que se benefician de participar en el PAI en otras regiones del país, sea menor. A continuación se anota el detalle.

**Tabla 40. Número de nuevos proveedores socios y no socios por región, según tipo de agro-empresa con cuota (Período 2013-2015).**

Tipo	Proveedores Socios						Totales
	Región Atlántica	Región Brunca	Región Chorotega	Región Huétar Norte	Región Pacífico Central	Región Central	
Mediana	0	0	0	70	0	5	75
Pequeña	0	23	0	0	0	6	29
Micro	0	0	0	2	0	0	2
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>106</b>
Proveedores No Socios							
Mediana	0	0	53	167	0	1040	1260
Micro	0	0	0	1	16	52	69
Pequeña	0	15	0	78	42	172	307
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>53</b>	<b>246</b>	<b>58</b>	<b>1264</b>	<b>1636</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

Finalmente, si se compara el total de proveedores socios y no socios de agro-empresas con cuota del período 2001-2012, con el total de éstos para el período de estudio (2013-2015), se puede observar un decrecimiento de los proveedores socios en un -73 % y un crecimiento de los proveedores no socios de 169%.

**Tabla 41. Total de proveedores de agro-empresas con cuota, períodos Antes 2001-2012 y 2013-2015**

Período	Total de proveedores socios	Total de proveedores no socios	% Disminución proveedores socios	% Aumento proveedores no socios
<b>2001-2012</b>	5946	1818		
<b>2013-2015</b>	1592	4885	73%	169%

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

El decrecimiento de proveedores socios en el período de estudio podría ser explicado por la salida del PAI de agro-empresas grandes con alto número de proveedores socios como son algunas cooperativas o empresas privadas. Y el crecimiento de proveedores no socios puede estar relacionado con el incremento de las agro-empresas con cuota en el marco de su relación comercial con el PAI.



**C) ¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?**

En este apartado se aborda la primera parte de la pregunta –condiciones productivas-, desde dos variables: inversión en activos fijos y acceso a tecnología. El análisis correspondiente a condiciones de comercialización fue desarrollado anteriormente.

**Hallazgo general**

Las condiciones productivas de las agro-empresas han mejorado y dichas mejoras se relacionan con el vínculo comercial con el PAI, dado que:

- Las agro-empresas con cuota expresan que han realizado un aumento importante de las inversiones en activos fijos durante el período evaluado. Para el año 2014 el aumento fue del 191% y el siguiente año se reporta un incremento del 69% en relación con el 2014.
- De acuerdo con lo anterior, en acceso a tecnología se tuvo la siguiente distribución de acuerdo con la fase donde se realizó la inversión: mejora del procesamiento de materia prima (54%), comercio y administración (39%) y producción de materia prima (7%). El énfasis de la inversión descansa en apropiación de la fase de proceso en la cadena de valor e inversiones en transporte para mejora de la distribución de productos.
- Comparando el acceso a tecnología que tuvieron las agro-empresas con cuota (Antes y Después) del período de estudio, se observa un incremento en el acceso tecnológico (72% del total) por la influencia de la relación comercial con el PAI, lo cual incide en un mayor desarrollo -sobre todo- en cuanto al procesamiento de materia prima y sus mejores estándares de calidad.
- De acuerdo con las afirmaciones de las agro-empresas con cuota, los cambios en las condiciones productivas se asocian con la necesidad de responder a las exigencias de procesamiento y calidad generadas por la relación comercial con el PAI.

**Inversión en activos fijos**

**5.1.17** Las agro-empresas con cuota manifiestan que, como resultado de su vinculación directa con el PAI, han aumentado sus inversiones en activos fijos. Estas han realizado inversiones por un monto total de 5.097 millones de colones, durante el período de estudio.

De acuerdo con los datos indicados en la siguiente tabla, durante el período de estudio se evidencia un crecimiento de inversión en millones de colones del 191% para el año 2014 y el 69% para el 2015.

**Tabla 42. Tipo y monto de inversión por año para agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Tipos de Inversiones	2013	2014	2015	Total	Porcentaje
Maquinaria y Equipo	308.605.000	491.598.656	1.096.830.000	1.897.033.656	37%
Infraestructura	98.500.000	430.364.400	775.600.000	1.304.464.400	26%
Compra de Tierra	10.000.000	530.000.000	572.500.000	1.112.500.000	22%
Compra de Vehículos	160.000.000	228.580.645	395.152.000	783.732.645	15%
<b>Total</b>	<b>577.105.000</b>	<b>1.680.543.701</b>	<b>2.840.082.000</b>	<b>5.097.730.701</b>	<b>100%</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>		<b>191%</b>	<b>69%</b>		

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Al analizar las inversiones por tipo de agro-empresa, se evidencia que la de tipo Pequeña es la que más ha invertido, con un total de 2.373 millones de colones, lo que representa el 47% del total. Por otro lado, la mediana agro-empresa invirtió 2.262 millones de colones, lo significa el 44% del total. Finalmente, la que

menos ha invertido ha sido la Micro agro-empresa con un monto de 461 millones de colones equivalentes al 6% del total de inversión en el período evaluado.

Esta información guarda relación con las variables de generación de empleo y volumen vendido de productos. Así, el volumen de ventas para las agro-empresas de tipo pequeño durante el período de estudio corresponde al 64% del total vendido en millones de colones. Este mismo grupo de agro-empresas registra el 65% del total de nuevas contrataciones -empleos- mencionada para el período evaluado. Esta información coloca a las agro-empresas pequeñas en una posición de ventaja en relación con los otros tipos, dada su capacidad de oferta y su vínculo con otros pequeños productores.

El detalle completo de datos se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 43 Tipo y monto de inversión según tipo de agro-empresa con cuota (Período 2013-2015).**

Tipos de Inversiones	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Porcentaje
Maquinaria y Equipo	218.510.000	514.990.000	1.163.533.656	1.897.033.656	37%
Infraestructura	106.000.000	658.400.000	540.064.400	1.304.464.400	26%
Compra de Tierra	-	762.500.000	350.000.000	1.112.500.000	22%
Compra de Vehículos	137.472.000	437.550.000	208.710.645	783.732.645	15%
<b>Total</b>	<b>461.982.000</b>	<b>2.373.440.000</b>	<b>2.262.308.701</b>	<b>5.097.730.701</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>9%</b>	<b>47%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia .Feb. 2017.

Si se analizan las inversiones por línea de productos, se evidencia que las agro-empresas dedicadas a la venta de Abarrotes son las que más han invertido, con un total de 2.108 millones de Colones, lo que representa el 41% del total. Esta línea de productos vende el 28% del total de ventas al PAI en millones de Colones-durante el período de estudio- ocupando así el segundo lugar en ventas en relación con todas las líneas de productos.

Por otro lado, la línea de Hortofrutícola invirtió 1.569 millones de Colones, (31% del total de ventas). Cabe señalar que esta línea ocupa el primer lugar en ventas en millones de Colones durante el período de estudio. Para un mayor detalle, ver la siguiente tabla.

**Tabla 44. Tipo y monto de inversión según línea de producto de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Tipos de Inversiones	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros	Total
Maquinaria y Equipo	1.088.841.000	269.182.656	432.580.000	106.430.000	1.897.033.656
Infraestructura	656.600.000	231.764.400	336.800.000	79.300.000	1.304.464.400
Compra de Tierra	42.500.000	930.000.000	140.000.000	-	1.112.500.000
Compra de Vehículos	320.130.000	138.630.645	245.472.000	79.500.000	783.732.645
<b>Total</b>	<b>2.108.071.000</b>	<b>1.569.577.701</b>	<b>1.154.852.000</b>	<b>265.230.000</b>	<b>5.097.730.701</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>41%</b>	<b>31%</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Si se compara el total de inversión de agro-empresas con cuota con el Antes del período de estudio con el total en el período de estudio, se puede observar un mayor incremento de las inversiones en los rubros de tierra y de vehículos y un decrecimiento en los montos de maquinaria y equipo, así como de infraestructura.

Los resultados siguientes, muestran una influencia positiva de las ventas de las agro-empresas a través del PAI, que les ha permitido adquirir más terrenos con el objetivo de ampliar áreas de producción, de procesamiento o de ventas. Además, se adquieren más vehículos para atender la logística de distribución y entrega solicitada por clientes institucionales.

En relación con los rubros que disminuyen para el período de estudio, a saber: Maquinaria y Equipo e Infraestructura, es importante considerar que un número significativo de las agro-empresas con cuota ya había desarrollado su capacidad productiva y atendido su necesidad de activos antes de ingresar al PAI. Para más información, ver la siguiente tabla.

**Tabla 45. Montos de inversión en activos fijos de agro-empresas con cuota en el período de Antes (2007-2012) y Después (2013-2015).**

Período de años	Monto Tierra	Monto Maquinaria y Equipo	Monto Vehículos	Monto Infraestructura	Total Colones
<b>2007-2012</b>	50.000.000	1.082.748.875	162.000.000	2.130.500.000	<b>3.425.248.875</b>
<b>2013-2015</b>	2.236.750.000	478.619.656	369.780.645	598.984.400	<b>3.684.134.701</b>
<b>Total</b>	<b>2.286.750.000</b>	<b>1.561.368.531</b>	<b>531.780.645</b>	<b>2.729.484.400</b>	<b>7.109.383.576</b>
<b>Diferencia entre períodos</b>	<b>2.186.750.000</b>	<b>(604.129.219)</b>	<b>207.780.645</b>	<b>(1.531.515.600)</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017

Si se compara estas inversiones totales de las agro-empresas con cuota, con las inversiones totales de las agro-empresas sin cuota, en relación con el destino de las inversiones existe coincidencia entre ambas, en el sentido de que las mayores inversiones se dan en maquinaria y equipo, seguido de infraestructura. Esto quiere decir que las inversiones apoyadas por las ventas al PAI responden de igual forma que otros mercados privados como los de las agro-empresas sin cuota, al momento de decidir acerca de las inversiones por realizar.

Al comparar las inversiones por tipo de agro-empresa con cuota y sin cuota, resulta que en el caso de las agro-empresas con cuota el tipo que más ha hecho inversiones es la pequeña, mientras que en las agro-empresas sin cuota es la mediana. Para una mayor información, ver la siguiente tabla.

**Tabla 46. Tipo y monto de inversión según tipo de agro-empresa sin cuota (Período 2013-2015)**

Tipo de Agro-empresas	Monto total tierra	Monto total maquinaria y equipo	Monto total vehículos	Monto total infraestructura	Total	Porcentaje
Micro	0	55.500.000	35.000.000	15.500.000	106.000.000	3%
Pequeña	0	267.125.500	244.072.500	72.330.000	583.528.000	14%
Mediana	12.000.000	1.523.342.500	657.805.000	1.274.000.000	3.467.147.500	83%
<b>Total</b>	<b>12.000.000</b>	<b>1.845.968.000</b>	<b>936.877.500</b>	<b>1.361.830.000</b>	<b>4.156.675.500</b>	<b>100%</b>
<b>%</b>	<b>0,3%</b>	<b>44,4%</b>	<b>22,5%</b>	<b>32,8%</b>		

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

Comparando las inversiones por línea de productos entre agro-empresas con cuota y sin cuota, existe coincidencia en que son las agro-empresas dedicadas a la línea de Abarrotes las que más han invertido en el período de estudio (41% y 52% del total, respectivamente), y manteniendo la coincidencia entre ambas, la segunda línea que más ha invertido es la de Hortofrutícolas (31% y 28% del total, respectivamente). Estos

resultados muestran también una importante demanda de estas dos líneas de productos en los mercados privados de las agro-empresas con cuota, que les permite márgenes de ganancia para reinvertir en sus procesos productivos. **(Ver detalle en Anexo 10.1, tabla 95)**

En cuanto al análisis de datos según región, se evidencia que las agro-empresas que más han invertido se ubican en la Región Central, seguidas por las ubicadas en la Huetar Norte, Región Brunca y Región Chorotega.

Las inversiones realizadas oscilan entre 14% y 18% del total, mientras que la Pacífico Central y Atlántico han invertido el 7% y el 6% respectivamente. Este dato, comparado con el de ventas por región, muestra un comportamiento similar, ya que el primer lugar en ventas por región lo ocupa la Región Central, seguida por la Huetar Norte, Brunca y Chorotega, las cuales tienen porcentajes de ventas muy similares entre sí (10% a un 12% del total de ventas para el período de estudio).

**Tabla 47. Tipo y monto de inversión según línea de producto de agro-empresas sin cuota (Período 2013-2015).**

Tipos de Inversiones	Región Atlántica	Región Brunca	Región Chorotega	Huetar Norte	Pacífico Central	Región Central
Maquinaria y Equipo	56.000.000	452.000.000	507.900.000	142.128.656	86.520.000	652.485.000
Infraestructura	165.000.000	215.500.000	210.300.000	334.334.400	57.800.000	321.530.000
Compra de Tierra	-	-	-	362.500.000	100.000.000	650.000.000
Compra de Vehículos	60.000.000	61.000.000	38.930.000	76.280.645	114.500.000	433.022.000
<b>Total</b>	<b>281.000.000</b>	<b>728.500.000</b>	<b>757.130.000</b>	<b>915.243.701</b>	<b>358.820.000</b>	<b>2.057.037.000</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>6%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>40%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.1.17** Es destacable la inversión realizada en tecnología, puesto que en función de la relación comercial con el PAI, las agro-empresas con cuota buscan innovar o modernizar en la fabricación de los actuales o nuevos productos, además de impulsar el crecimiento actual y futuro de la producción.

El factor detonante del desarrollo tecnológico es el crecimiento de las ventas al mercado institucional con la facilitación del PAI, que obliga a cumplir con estándares de calidad productiva o de procesamiento, por ejemplo, empaque de alimento al vacío, cumplir estándares de mercado y/o salud como etiquetas o códigos de barra, y para aumentar volúmenes de oferta frente a un mercado creciente.

La fase de mayor inversión tecnológica, en el período de estudio, es la de procesamiento de materia prima (54% del total de inversión) y el tipo de tecnología más frecuente es la que tiene relación con procesamiento y conservación de alimentos como por ejemplo máquina de empaque al vacío, moladoras, máquinas de envasado, máquinas de cortar frutas o verduras, trituradoras y empacadoras.

A continuación, se detalla porcentualmente en qué fases de la cadena invierten más en tecnología las agro-empresas con cuota.

**Tabla 48. Fases de inversión tecnológica de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Fases/años	2013	2014	2015	Total Menciones	Porcentaje
Procesamiento de materia prima	50	75	96	221	54%
Comercio y Administración	31	46	81	158	39%
Producción de materia prima	8	6	14	28	7%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>127</b>	<b>191</b>	<b>407</b>	
<b>Porcentajes</b>	<b>21,9%</b>	<b>31,2%</b>	<b>46,9%</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

Desde el punto de vista del tipo de agro-empresa, la Pequeña ha desarrollado mayores inversiones en tecnología (53,3%), seguida de la Mediana (27,5%), y en último lugar la Micro (19,2%). Los logros en desarrollo tecnológico contribuyen a la competitividad de las agro-empresas Medianas y Pequeñas, y muestran la vulnerabilidad ante exigencias y cambios del entorno de las Micro agro-empresas por su baja capacidad financiera, limitando sus opciones de inversión tecnológica. Ver siguiente tabla.

**Tabla 49. Fase de inversión tecnológica según tipo de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Fases <sup>62</sup>	Micro	Pequeña	Mediana	Total de Menciones
Procesamiento de materia prima	49	112	60	221
Comercio y Administración	28	83	47	158
Producción de materia prima	1	22	5	28
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>217</b>	<b>112</b>	<b>407*</b>
<b>%</b>	<b>19,2%</b>	<b>53,3%</b>	<b>27,5%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

Por línea de producto, la de mayor inversión tecnológica es Abarrotes (37,1%), seguida de Cárnicos (27,8 %) y en último lugar Hortofrutícolas (23,1 %) y Otros (12, 0%). En el caso de la línea de Abarrotes, sus inversiones se deben a la búsqueda de mejoras de procesamiento de las mercancías en bodegas y áreas de trabajo que permitan mayor eficiencia y disminución de costos ante la alta competencia en el mercado, procurando así obtener provecho de los márgenes de ganancia en la comercialización.

En el caso de productos Hortofrutícolas y Cárnicos, la inversión tecnológica desarrollada tiene relación directa con las exigencias de calidad prescritas por el PAI y otros actores como SENASA o Ministerio de Salud por ser productos muy sensibles al deterioro por factores ambientales, siendo principalmente las inversiones de bodegas y cuartos fríos los mayores avances. Asimismo, en estas líneas de productos existe una demanda intrínseca de calidad debido a sus requisitos de eficiencia productiva que le permita atender mayores solicitudes de productos por parte de nuevos clientes institucionales vinculados al PAI durante el período 2013-2015. El detalle se muestra en la siguiente tabla

<sup>62</sup> Una agro-empresa puede invertir en una o en más fases de desarrollo de su empresa.

**Tabla 50. Fase de inversión tecnológica según línea de producto en agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Fases/Línea de producto <sup>63</sup>	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros	Total de Menciones
Procesamiento de materia prima	81	48	67	25	221
Comercio y Administración	65	33	40	20	158
Producción de materia prima	5	13	6	4	28
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>94</b>	<b>113</b>	<b>49</b>	<b>407</b>
<b>%</b>	<b>37,1%</b>	<b>23,1%</b>	<b>27,8%</b>	<b>12,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

La inversión tecnológica registró mayor desarrollo en la Región Central (49,1%) que en las demás regiones del país. Factor que como se ha venido mencionado, tiene relación con la mayor inscripción de empresas en esta región a Diciembre del 2016 según reportes del PAI. (Ver en Anexo 10.1, Tabla 97.)

Comparando el acceso a tecnología que tuvieron las agro-empresas con cuota Antes y Después del período de estudio, se observa un incremento en el acceso tecnológico (72% del total) por la influencia de la relación comercial con el PAI, que impacta en mayor desarrollo sobre todo en procesamiento de materia prima, en directa correspondencia con mejoras de los estándares de calidad.

**Tabla 51. Acceso a tecnología de agro-empresas con cuota (Períodos, 2007-2012 y 2013-2015).**

Fase/Período	2007-2012	2013-2015	Total menciones
Producción de materia prima	3	6	9
Procesamiento de materia prima	42	82	124
Comercio y Administración	23	86	109
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>174</b>	<b>242</b>
<b>%</b>	<b>28%</b>	<b>72%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

Cuando se comparan los datos de las agro-empresas con cuotas, y las agro-empresas sin cuota para este tema, se evidencia una diferencia en relación con el tipo de agro-empresa que más ha invertido en tecnología. En el caso de las agro-empresas con cuota el dato corresponde a las de tipo Pequeña, mientras que, en las sin cuota el tipo de agro-empresa que más ha realizado inversiones tecnológicas es la Mediana. Las inversiones de las agro-empresas sin cuota, son el resultado de una mayor capacidad empresarial, que les permite a su vez un mayor desarrollo tecnológico.

**Tabla 52. Fases de inversión tecnológica de agro-empresas sin cuota (Período 2013-2015).**

Áreas de Inversión	2013	2014	2015	Total Menciones	%
Producción de materia prima	8	9	11	28	22%
Procesamiento de materia prima	12	18	18	48	37%
Comercio y Administración	2	2	1	5	4%
NR	21	14	13	48	37%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

<sup>63</sup> Ídem

Cuando se comparan los datos de las agro-empresas con cuotas, y las agro-empresas sin cuota para este tema, se evidencia una diferencia en relación con el tipo de agro-empresa que más ha invertido en tecnología. En el caso de las agro-empresas con cuota el dato corresponde a las de tipo Pequeña, mientras que, en las sin cuota el tipo de agro-empresa que más ha realizado inversiones tecnológicas es la Mediana. Las inversiones de las agro-empresas sin cuota, son el resultado de una mayor capacidad empresarial, que les permite a su vez un mayor desarrollo tecnológico.

**Tabla 53. Fase de inversión tecnológica según tipo de agro-empresas sin cuota (Período 2013-2015).**

Fase/Tipo	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Producción de materia prima	1	13	14	<b>28</b>
Procesamiento de materia prima	10	13	25	<b>48</b>
Comercio y Administración	0	4	1	<b>5</b>
NR	16	15	17	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>45</b>	<b>57</b>	<b>129</b>
<b>%</b>	<b>21%</b>	<b>35%</b>	<b>44%</b>	

Fuente: Elaboración propia .Feb. 2017.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de las agro-empresas sin cuota, se constata que éstas y las que poseen cuota, muestran una mayor inversión en tecnología para la línea de Abarrotes, dadas las exigencias de dicha línea para su proceso operativo y de ventas.( **Ver Anexo 10.1, Tabla 94**)

Como se observa en la información suministrada, también para las agro-empresas sin cuota la inversión tecnológica registró mayor desarrollo en la Región Central (56%) que en las demás regiones del país, dato que se relaciona con la concentración de agro-empresas inscritas con y sin cuota, en dicha región. (**Ver Anexo 10.1 Tabla 94**).

#### **D) ¿Cuáles cambios en los productores asociados a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras del PAI son atribuibles al programa?**

##### **Condiciones Socio-Económicas de los productores**

##### **Hallazgo general**

- La vinculación de los productores con agro-empresas suplidoras del PAI (se entrevistó a 226 productores de 51 agro-empresas con cuota) les ha generado ingresos por la venta de sus productos. En el período 2013-2015 esos ingresos se estiman en 7.613.896.000 colones para el grupo de productores entrevistados.
- A su vez, esta vinculación ha mejorado sus ingresos por empleo, el dato solo proviene de los casos de los 226 proveedores entrevistados que también son trabajadores de las agro-empresas, por un total estimado de 216.580.000 colones.<sup>64</sup>
- También, mencionan beneficios socioeconómicos asociados a su vínculo con agro-empresas suplidoras del PAI. La mayor concentración de menciones se relaciona con: incremento en sus ingresos durante el período evaluado (21% de las menciones), mejoras en las fincas (10% de las menciones) e inversiones en el negocio (10%).

<sup>64</sup> Hay que indicar que el dato de ingresos por salarios solo corresponde a los productores que declararon en la entrevista grupal o colectiva que además de proveedores eran trabajadores de la agro-empresa.

## Hallazgos específicos

### Nivel de Ingresos

Como se ha indicado, el número total de productores suplidores de materias primas de agro-empresas con cuota entrevistados es de 51 agro-empresas que representan 226 productores; este número incluye a proveedores socios y proveedores no socios. La distribución de este número por tipo de empresa en muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 54. Distribución de productores por tipo de agro-empresa con cuota (Período 2013-2015).**

Tipo	Número	Porcentaje
Micro	19	37%
Pequeña	19	37%
Mediana	13	25%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**5.1.18** Las y los productores proveedores de materias primas consultados manifiestan que, como resultado de su vinculación comercial con agro-empresas suplidoras del PAI, han recibido ingresos por la venta de sus productos por un total estimado de 7.613.896.000 de colones durante el período de estudio

Estos ingresos para proveedores de empresas suplidoras, de la relación comercial facilitada por el PAI, generan un efecto positivo para pequeños y medianos productores (as) que impactan en una serie de beneficios para esta población más vulnerable del país.

El ingreso reportado por los proveedores de materias primas entrevistados (51 en total), es mayor en el tipo de empresa mediana (56%), seguido de la micro (31%) y en último lugar la pequeña (13 %).

Este resultado para las medianas agro-empresas responde al desarrollo esperado de este tipo suplidores, el cual posee más capacidad productiva y requiere comprar mayores cantidades de materias primas. En relación con la agro-empresa Micro, el resultado muestra que genera importantes oportunidades para productores (as) Pequeños que pueden comercializar sus productos en la cadena de abastecimiento a instituciones públicas. El detalle, en la siguiente tabla:

**Tabla 55. Ingresos de proveedores de agro-empresas con cuota, según tipo (Período 2013-2015).**

Tipo de Agro-empresa	2013	2014	2015	Total en Colones	Porcentaje
Mediana	1.575.100.000	1.648.100.000	1.029.100.000	4.252.300.000	56%
Micro	299.405.000	714.519.000	1.328.297.000	2.342.221.000	31%
Pequeña	239.715.000	308.920.000	470.740.000	1.019.375.000	13%
<b>Total</b>	<b>2.114.220.000</b>	<b>2.671.539.000</b>	<b>2.828.137.000</b>	<b>7.613.896.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

Otro factor importante relacionado con los ingresos de los proveedores de materias primas es la regionalización de suplidores. De acuerdo con el reporte de ingresos de estos proveedores de empresas con



cuota, la Región Central concentra la mayoría de estos ingresos (80%), seguido de las Regiones Pacífico Central (14%), Brunca (5%), Huetar Norte (1%), y Chorotega (0,1%); en la Región Atlántica no se reportaron ingresos.

La mayor presencia de empresas con cuota en la Región Central explica este resultado de concentración de ingresos de proveedores de materias primas. Los demás resultados podrían explicarse por factores de mayor valor agregado de los productos o por diferenciación de estos productos, como por ejemplo, pescados y mariscos de Pacífico Central o café de la Región Brunca.

**Tabla 56. Ingresos en colones de proveedores de agro-empresas con cuota según Región (Período 2013-2015).**

Región	2013	2014	2015	Total Colones en	Porcentaje
Central	1.747.500.000	2.201.500.000	2.122.000.000	6.071.000.000	80%
Pacífico Central	258.285.000	343.399.000	472.477.000	1.074.161.000	14%
Brunca	103.120.000	91.120.000	167.120.000	361.360.000	5%
Huetar Norte	2.515.000	32.720.000	63.740.000	98.975.000	1%
Chorotega	2.800.000	2.800.000	2.800.000	8.400.000	0,1 %
Atlántica	0	0	0	-	0%
<b>Total</b>	<b>2.114.220.000</b>	<b>2.671.539.000</b>	<b>2.828.137.000</b>	<b>7.613.896.000</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

En materia de proveedores socios, hay una parte de ellos que además de abastecer de materia prima, tienen la posibilidad de ser empleados de una agro-empresa de forma temporal o permanente.<sup>65</sup>

**5.1.19** Los ingresos por salarios de los productores proveedores han tenido un comportamiento creciente del 49,5% durante el período de estudio. En el 2014 creció en 6,3% con relación al 2013, y en el 2015 creció en 40,7% con relación al 2013.

En este dato nuevamente es protagonista la agro-empresa de tipo Pequeña, en la cual se genera el 44% del total de dichos ingresos y el micro agro-empresa genera el 31% de ingresos por salarios. Véase la siguiente tabla.<sup>66</sup>

**Tabla 57. Ingresos por salarios de proveedores de agro-empresas con cuota, según tipo (Período 2013-2015).**

Tipo de Agro-empresa	2013	2014	2015	Total Colones	Porcentaje
Pequeña	24.776.000	28.598.000	42.950.000	96.324.000	44%
Micro	18.600.000	18.600.000	30.556.000	67.756.000	31%
Mediana	17.500.000	17.500.000	17.500.000	52.500.000	24%
<b>Total</b>	<b>60.876.000</b>	<b>64.698.000</b>	<b>91.006.000</b>	<b>216.580.000*</b>	<b>100%</b>
<b>Crecimiento %</b>		<b>6,3 %</b>	<b>40,7 %</b>		
<b>Crecimiento del período</b>			<b>49,5%</b>		

**Fuente:** Elaboración propia .Feb.2017.

<sup>65</sup> Es necesario recordar que estos datos son parciales en la medida en que son producto de la consulta a los proveedores que son trabajadores y asisten a la entrevista grupal o aceptan la entrevista telefónica.

<sup>66</sup> Ingresos por salarios de los 226 proveedores entrevistados que a su vez son trabajadores de las agro-empresas

En relación con la línea de productos, Abarrotes registra el 49% de los beneficios en salarios para los proveedores trabajadores. Es en esta línea de producción donde aparecen labores temporales o permanentes que demandan o posibilitan mayoritariamente su participación, especialmente para socios trabajadores. Un ejemplo es la labor de empaque de frijol en los CEPROMA, en la que participan proveedores socios de dicho grano.

**Tabla 58. Ingresos por salarios de proveedores-trabajadores de agro-empresas con cuota Según línea de producto (Período 2013-2015).**

Línea de Producto	2013	2014	2015	Total Colones	Porcentaje
Abarrotes	32.500.000	33.100.000	40.800.000	106.400.000	49%
Otros	15.600.000	15.600.000	28.556.000	59.756.000	28%
Cárnicos	9.176.000	12.398.000	15.650.000	37.224.000	17%
Hortofrutícolas	3.600.000	3.600.000	6.000.000	13.200.000	6%
<b>Total</b>	<b>60.876.000</b>	<b>64.698.000</b>	<b>91.006.000</b>	<b>216.580.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

Finalmente, es en la Región Central donde se concentran el mayor número de ingresos para proveedores que son a la vez trabajadores de las agro-empresas (37%), coincidiendo con la concentración de suplidores con cuota inscritos en esta región (51%). (Ver Anexo 10.1 Tabla 98)

#### **Beneficios para productores-proveedores**

**5.1.20** Los principales beneficios reconocidos por los productores proveedores de agro-empresas con cuota, se ubican en los temas de: incremento de ingresos (21%), mejoras en las fincas (10%) e inversión en negocios (10%).

El beneficio más reconocido por los productores (as) proveedores de agro-empresas es el incremento de ingresos, aspecto que se relaciona con la importancia que le dan estos productores a la mejora de sus entradas por las ventas que realizan a las agro-empresas que le venden al PAI.

También obtuvieron un importante reconocimiento las reinversiones que pueden hacer en sus fincas, gracias a los ingresos producto de sus ventas a las agro-empresas con cuota. Estas reinversiones son en su mayoría para mejoras en las fincas e inversiones generales en la actividad productiva. El detalle, a continuación:

**Tabla 59. Beneficios reconocidos por los productores proveedores de la agro-empresas con cuota.**  
(Período 2013-2015).

No.	Beneficios	Total de Menciones	Porcentajes
1	Incremento de ingresos	27	21%
2	Inversiones: fincas, negocios, vivienda, vehículos, compra de animales, terrenos	66	50%
3	Pago de estudios de hijos/as	9	7%
4	Compra de electro-domésticos	6	5%
5	Ahorro económico	5	4%
6	Gastos de salud	5	4%
7	Estabilidad de empleo	2	2%
8	Otros beneficios	5	4%
9	NR	6	5%
<b>Total</b>		<b>131</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Feb. 2017.

Cuando se analizan los beneficios de los proveedores en relación con el tipo de agro-empresa a la que venden sus productos, se encuentra que el beneficio “incremento de ingresos” se concentra (14 menciones) a los proveedores de las agro-empresas Pequeñas. Este tipo de agro-empresa concentra a su vez el mayor número de respuestas (53%) en relación con beneficios reconocidos por los proveedores. El detalle a continuación:

**Tabla 60. Beneficios reconocidos por los productores proveedores de la agro-empresas con cuota según tipo de agro-empresa suplidora.**  
(Período 2013-2015).

Beneficios	Micro	Pequeña	Mediana	Total Menciones
Incremento de ingresos	7	14	6	27
Inversiones: fincas, negocios, vivienda, vehículos, compra de animales, terrenos	18	35	13	66
Pago de estudios de hijos/as	2	6	1	9
Compra de electro-domésticos		4	2	6
Ahorro económico	3	1	1	5
Gastos de salud	1	4		5
Otros beneficios	2	2	1	5
Estabilidad de empleo	1	1		2
NR	2	3	1	6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>69</b>	<b>27</b>	<b>131</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>27%</b>	<b>53%</b>	<b>21%</b>	

Fuente: Elaboración propia .Feb. 2017.

En gran medida este impulso que se da a los productores proveedores responde a las mayores ventas de estas agro-empresas de tipo Pequeñas al PAI (pues éstas concentran el 53% de las ventas totales en el periodo de estudio).

Cuando se analizan los beneficios reconocidos por los proveedores según línea de producto, no se encuentran diferencias significativas entre una y otra, a excepción de la línea de Abarrotes, la cual posee el mayor porcentaje de beneficios identificados como tales (32%); dicho resultado tiene relación directa con la posición de esta línea en el total de ventas (en millones de colones) al PAI (28%) en el período evaluado. El detalle de las respuestas obtenidas se organiza en la siguiente tabla.

**Tabla 61. Beneficios reconocidos por los productores proveedores de la agro-empresas con cuota según línea de productos.**

Beneficios	Abarrotes	Cárnicos	Hortofrutícolas	Otros	Total Menciones
Incremento de ingresos	5	7	8	7	27
Mejoras a la finca	21	9	13	20	63
Pago de estudios de hijos/as	2	4	3	2	11
Compra de electro-domésticos	5	1			6
Ahorro económico	1	3	1		5
Gastos de salud	2		1	2	5
Otros:	4	1	1		6
Estabilidad de empleo				1	1
<b>NR</b>	2	1		3	6
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>130</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

En relación con la región en la que se ubican, la mayoría de menciones se concentran en la Región Central (35%) y en la Brunca(27%). Un factor positivo son los resultados de la Región Brunca, la cual siendo reconocida como de menor desarrollo en términos sociales y económicos, muestra un importante número de menciones en cuanto a beneficios para los proveedores. (**Ver Anexo 10.1, Tabla 99**)

### **Efecto en el crecimiento de las agro-empresas en el PAI**

El PAI ha logrado fomentar el crecimiento de las agro-empresas a lo largo del período de estudio, generando dinámica sobre aspectos importantes que han permitido su desarrollo, entre ellas:

#### **Hallazgo general**

- Un canal de comercialización entre la agro-empresa, especialmente la micro, pequeña y mediana, con el mercado institucional permitido satisfacer la demanda del sector público.
- Los ingresos por ventas de la micro, pequeña y mediana agro-empresa, se hayan incrementado en el período de estudio en un 122%, la mayor cuota de ventas la tienen la pequeña con 64%, mediana con 30% y la micro con 6%.
- Un mercado estable y seguro para el 32% del micro, pequeña, y mediana agro-empresas, que venden más del 50% de su producción al PAI.
- Precios estables y garantizados han tenido un efecto positivo en el desarrollo de los negocios, lo que se ha traducido en mayores ingresos permitiendo a las agro-empresas apostar por la realización de inversiones, el incremento de la producción y la generación de empleo.
- Estándares de calidad les ha permitido a las agro-empresas permanecer en el mercado institucional, el 40% de las empresas no tenían dentro de sus procesos de producción el tema de la calidad. Al ingresar al PAI generan un salto cualitativo, puesto que el 70% de las agro-empresas afirman fortalecer los procesos relacionados con la calidad, bajo la filosofía de que es una variable fundamental para la competitividad, tanto, dentro como fuera del PAI.

- f) Oferta diversificada mediante las agro-empresas que ha logrado estructurar el PAI, ha permitido cubrir la demanda institucional.
- g) Incremento en ventas ha posibilitado el alza de la producción y para ello ha requerido incrementar el empleo, este proceso desemboca en el aporte de 627 nuevos empleos en el período de evaluación. Cuando este análisis se realiza por tipo de empresas, la pequeña empresa es la que más genera empleo con el 65%, seguido de la mediana con el 21%, mientras que la micro contribuye solo con el 14%.
- h) La relación comercial con el mercado institucional ha permitido también un crecimiento en sus inversiones en activos fijos. Las agro-empresas han realizado inversiones por un monto total de 5.097 millones de colones, durante el período de estudio, el 37% de las inversiones han sido en compra de maquinaria y equipo, construcción o remodelación de infraestructura. Siendo que el 26% del total, hace compra de terreno, un 22% hace compra de vehículos significa el 15%. Si relacionamos estas inversiones con el tipo de empresa, la pequeña representa el 47%, la mediana 44% y la micro 9%.

Resumiendo, el PAI permite la relación comercial entre el mercado institucional público y las agro-empresas prioritarias de la ley N° 8700. Esta labor, ha significado el incremento de las ventas e ingresos para estas agro-empresas y ha generado una serie de criterios de éxito que van desde la producción con estándares de calidad, la garantía de un precio estable, mayores inversiones y la generación de empleos, esto tiene como efectos un mayor desarrollo empresarial.

Al final, se considera que la combinación de diversos aspectos de crecimiento de una agro-empresa han sido fortalecidos por el PAI en prioridad en el caso de la micro y pequeña agro-empresa (no así la mediana ni la grande) beneficiando al sector más débil de la economía de producción nacional de Costa Rica y fortaleciendo la democracia económica y la distribución de la riqueza nacional.

## 5.2 Criterio de Pertinencia

### Presentación

La pertinencia de un programa social refiere “al nivel de adecuación del mismo a las necesidades de contexto y a las características y necesidades del público meta del programa.”

En el caso de esta evaluación ha sido definida como la “Medida en que los objetivos del Programa de Abastecimiento Institucional bajo el marco de la Ley N° 8700 y su artículo 9 son congruentes con las necesidades de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas”.

En el presente enfoque de la evaluación, la pertinencia ha sido orientada a partir de las siguientes preguntas y dimensiones de análisis:

#### **A) ¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?**

**Dimensión de análisis:** la atención recibida en el PAI a las prioridades de la política pública (orientadas y emanadas del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica) y a la congruencia con lo establecido en la ley N° 8700 en relación al público meta (micro, pequeño y mediano productor).

#### **B) ¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local y regional?**

**Dimensión de análisis:** la adaptación del PAI a las necesidades del público meta de la ley en cuanto a la promoción generada en la relación comercial entre la oferta (suplidores) y la demanda (clientes institucionales), los cambios realizados en el programa, la cantidad y utilidad de servicios de apoyo orientados a las agro-empresas para el vínculo comercial con el mercado institucional, así como las condiciones de acceso igualitario a la cuota de comercialización del programa.

Para el abordaje de estos niveles de análisis se ha realizado triangulación de las siguientes fuentes de información y técnicas utilizadas: -la entrevista estructurada a los representantes de las agro-empresas inscritas (con cuota y sin cuota)- la entrevista a los productores de las agro-empresas inscritas con cuota, - la entrevista a los clientes institucionales (responsables de proveeduría institucional nacional y/o regional), -la encuesta telefónica a los clientes institucionales en puntos de entrega del Ministerio de Educación y del Ministerio de Justicia.

**C) ¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?**

**Ley N° 8700 y Plan Nacional de Desarrollo**

**Hallazgo general**

**5.2.1.** El PAI otorga una presencia tangible a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y a los productores lo que se constata en la alta participación (numérica y económica) y a la disminución significativa de las agro-empresas grandes, ubicando a éstas justamente como beneficiarias de excepción en el programa. Además, el PAI cumple satisfactoriamente las metas comprometidas en el Plan Nacional de Desarrollo, lo que en suma, asigna un “lugar prioritario” al público meta de la Ley 8700 en el acceso al mercado institucional y se ajusta a las necesidades de micro, pequeña y mediana agro-empresas.

**Hallazgos específicos**

**5.2.2.** La prioridad de la participación de las agro-empresas en el Programa se confirma vista la composición del universo total de agro-empresas del PAI<sup>67</sup> durante el período de estudio (2013-2015); siendo 106 agro-empresas distribuidas de la siguiente manera: 38 micro agro-empresas, 37 pequeñas agro-empresas y 31 medianas agro-empresas. Se le suman 7 agro-empresas grandes activas en dichos años, aunque se inscriben antes del 2013. (Ver Tabla 62)

Es importante destacar que el 93% del total de agro-empresas inscritas con participación en el Programa responden a la población meta establecida en la Ley N° 8700 y solo el 7 % refiere a las agro-empresas de “excepción” (grandes sociales y grandes privadas). (Ver Anexo 10.2 Tabla 100 y Ver Tabla 101).

**Tabla 62 Cantidad de agro-empresas por tamaño en el período de estudio (2013-2015)**

	Tipo de agro-empresa	2013	2014	2015	Total	Porcentaje
1	Micro	10	11	17	38	33%
2	Pequeña	13	11	13	37	32%
3	Mediana	9	7	15	31	27%
4	Grande <sup>68</sup>				8	7%
Total					114	100%

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017.

A nivel de participación económica de las agro-empresas -durante el período de estudio-destáquese que las ventas de las pequeñas son las principales seguidas de las medianas. Las ventas de las micro son ascendentes mientras que la participación de las grandes es la más baja y poco significativa.

<sup>67</sup> Los datos son tomados del archivo aportado por el CNP para elaboración de la muestra estratificada.

<sup>68</sup> Las agro-empresas grandes se inscriben antes del 2013 pero están activas en el período de estudio.

**Tabla 63 Total de ventas por año por tipo de agro-empresa en el período de estudio (2013-2015)**

Tipo de agro-empresa	2013	2014	2015
Micro	0.00 <sup>69</sup>	407,584,725.50	2,022,615,650.61
Pequeña	2,587,126,559.32	7,894,714,715.98	10,413,620,009.15
Mediana	1,275,103,624.13	2,918,202,304.34	4,637,094,972.12
Grande	846,201,705.27	1,814,292,146.22	1,845,418,950.77
Total	4,708,431,888.72	13,034,793,892.04	18,918,749,582.65

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

**5.2.3.** El PAI se ajusta a las necesidades del público meta debido a que ha logrado articular la oferta de las agro-empresas y además ha reducido la presencia de las empresas grandes durante el período de estudio (2013-2015) respecto al período anterior.

Como ha sido mencionado anteriormente, los datos del informe de la Contraloría de la República <sup>70</sup>reportan que en el año 2005 un 76% de las ventas fueron de 6 empresas grandes que representan el 52 % del monto comprado (año 2015) y en el año Enero 2006-Febrero 2007, el 76 % de las compras fueron a empresas grandes. De igual modo, se puede comparar la participación en volumen de ventas de las agro-empresas grandes en el 2009 de un 87 % con el dato del volumen de ventas en el 2016 que baja al 4.65%<sup>71</sup>, lo que significa que la presencia de las agro-empresas grandes (sociales y privadas) era sumamente destacada, riñendo con lo establecido en la ley N.8700.

Ese pasado del Programa ya no es el presente, pues el PAI logra colocar –actualmente- como “excepción” a las agro-empresas grandes. Su presencia es posible en el Programa debido al principio de “Excepción” de la ley N.8700, a la aprobación de la Junta Directiva del CNP y al aval de la Contraloría General de la República. Algunas de las razones que justifican su presencia es porque ofrecen productos que no son sustituibles (por ejemplo, la presentación Tetrabrik de leche de la Cooperativa Dos Pinos, o el azúcar de Laica), por su naturaleza de cooperativas de responsabilidad social (5 de las 6) o por la utilidad del producto según líneas de productos. Estas empresas son: CoopeTarrazú (Café) Laica (Azúcar) Dos Pinos (Leche y derivados) Coopeagrimar (Hortalizas y frutas), CoopeVictoria (Café), CooproNaranja (Abarrotes) y CoopeMontecillos (Cárnicos).

<sup>69</sup> Los datos del Sistema de Información Financiera (SIF) del CNP no reportan ventas de la micro-empresa.

<sup>70</sup> Ver División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. Informe N.DFOEPGAA5-2009, 27 de febrero 2009.

<sup>71</sup> Los datos son aportados por Oscar Quirós, Dirección Agro- comercial CNP, Nov.2016.



#### 5.2.4 El PAI cumple con las metas comprometidas por el CNP ante el Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”

El Plan Nacional de Desarrollo establece compromisos al PAI del CNP en dos direcciones:

El incremento de los servicios de apoyo a las agro-empresas para mejorar su competitividad y acceder a mercados, según reza el acápite de “Comercialización interna”<sup>72</sup>

Una mayor inserción de micro, pequeña y mediana agro-empresa como agro-empresas inscritas en el PAI, en la cantidad de 95 nuevas en el plazo de 4 años (2015-2018)<sup>73</sup> (**Ver Anexo 10.2 Ilustración 15**)

Las metas comprometidas en el Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) de crecimiento en el PAI en dos años (2015-2016) fueron de 52 agro-empresas nuevas. El PAI superó la meta al arribar a 63 agro-empresas nuevas en los años (2014-2016). De este modo, el PAI se ajusta a las necesidades del público meta de la Ley N° 8700 en el sentido de incrementar el vínculo comercial de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas.

#### **Adaptación del PAI a necesidades del público meta (según ley N° 8700)**

5.2.5. La adaptación del PAI a las agro-empresas y productores como público meta, se demuestra con el reconocimiento de este público de que el PAI es el medio idóneo para el ingreso preferencial al mercado institucional, de sus materias primas y productos finales, atendiendo así sus necesidades de comercialización. Los representantes de las agro-empresas con cuota en un 92.85 % de la muestra de estudio y el 72.09 % de los representantes de agro-empresas sin cuota tienen un alto reconocimiento del PAI como el canal de comercialización preferencial para los micro, pequeñas y medianas agro-empresas. (Ver Anexo 5.2.B Percepción de las agro-empresas sin cuota acerca del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional.) De igual modo, lo(a) s productores(a) s que proveen de materia prima o procesada a las agro-empresas reconocen en un 86 % de la muestra consultada también al PAI. (Ver Anexo 5.2.C Tabla 64. Percepción de productores y productoras acerca del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional)

Las percepciones positivas de los representantes de las agro-empresas y de los productores de la muestra de estudio contribuyen a sustentar que el PAI establece congruencia entre el mandato de la Ley N° 8700 y las necesidades del público meta de la misma... A ello se suma, la verificación numérica antes presentada sobre la participación en ventas de los cuatro tipos de agro-empresa.

---

<sup>72</sup> El Plan dice: “es necesario promover la organización de los productores para que- al aumentar volumen -tengan mayor poder de negociación, así como mejorar las tecnologías de información y comunicación para ofrecer información oportuna a los productores y productoras, acerca de dónde, cómo y cuándo vender y en qué condiciones. El apoyo a las organizaciones para contar con infraestructura de agregación de valor, acopio y *comercialización (mercados mayoristas regionales, mercaditos comunales, ferias del agricultor, ferias especializadas, mercado institucional y otros)* y el financiamiento de la fase de la comercialización son los principales apoyos requeridos por los pequeños y medianos productores”

<sup>73</sup> Las metas anuales de agro-empresas inscritas son : 16 (2015), 25 (2016), 25 (2017), 17 (2018)

**Tabla 64. Percepción de las agro-empresas con cuota sobre el PAI como canal preferencial de comercio en el mercado institucional.**

Percepción del PAI como canal preferencial		
Si es canal preferencial	78	92.85%
No es canal preferencial	5	5.95 %
NR	1	1.9%
Total	84	100 %

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.2.6.** Un aspecto tomado en cuenta en la presente evaluación para analizar la congruencia entre el PAI y la población meta de la Ley N° 8700 es el análisis del procedimiento de asignación de cuota de comercio en las agro-empresas inscritas en el PAI.<sup>74</sup>

El hallazgo empírico demuestra que tienen ventajas las agro-empresas inscritas activas que poseen cuota de comercio asignada por el PAI (121 agro-empresas) con respecto a las agro-empresas que no tienen cuota de comercio asignada (71 agro-empresas), éstas últimas representan un 36.97% del total de agro-empresas a Diciembre del año 2016. A pesar de que la inscripción en el PAI no obliga al personal del Programa a otorgar cuota de comercio -esto es- que puede ser argumentado que no existe promesa alguna de acceso a la comercialización en el mercado institucional a la hora de inscripción ;es evidente que el PAI no satisface la expectativa de las agro-empresas sin cuota que - siendo idóneas a la Ley N° 8700 y estando inscritas formalmente - al no cumplir la “prioridad” prometida por la ley en el acceso comercial al mercado institucional.

**5.2.7.** Por otra parte no resulta congruente con la Ley N° 8700 que existan representantes de las agro-empresas (con y sin cuota) de la muestra de estudio que no conozcan el procedimiento formal de asignación de cuota de comercio en el PAI (un 18 % desconoce la existencia de criterios de asignación), siendo una parte vital de la relación comercial (clientes y agro-empresas suplidoras). De igual modo es significativo que las agro-empresas consultadas tengan cuestionamientos e inconformidades sobre la asignación de cuota<sup>75</sup> puesto que un 28% de agro-empresas consultadas posee cuestionamientos a la asignación de cuota de comercio, señalando causas subjetivas, por ejemplo: influencias políticas, favoritismos, preferencias, falta de repartición equitativa de los clientes, etc. (**Ver Anexo10. 2 Descripción del procedimiento establecido para asignar cuota de comercio**)

**5.2.8.** Un 12% de agro-empresas consultadas posee críticas concretas al uso de los criterios actuales de asignación de cuota que se resumen en: a) Inconformidad en el procedimiento de asignación de cuota, b) persistencia de interés diario de productos, c) mala escogencia de suplidores, d) selección con base en precio en detrimento de otros productos (**Ver Anexo 10. 2: Tabla N.102** ) existe un peso mayor del producto importado sobre el producto nacional en la selección de suplidores lo que es contrario a los criterios pre-establecidos (casos de café, arroz, sal) persiste el peso de intermediarios de productos en vez de grupos de productores que son proveedores directos (casos de pollo, mariscos, pescados, hortalizas y frutas) y que cada vez más veces el precio es utilizado como criterio decisorio en la selección del suplidor en vez de otros criterios (calidad, puntualidad, otros) persiste la mala selección de agro-empresas suplidoras ( por ej., agro-empresas que no pueden cumplir volumen y compran fuera de la organización,

<sup>74</sup> Este procedimiento elaborado en 2014 por el CNP - en lo fundamental- no tiene un protocolo de aplicación que permita documentar el uso de los criterios en cada uno de los dictámenes realizados por la Comisión de Abastecimiento (ente encargado) en la asignación de cuota.

<sup>75</sup> Un 37 % de las agro-empresas consultadas no tienen cuestionamientos a la asignación de cuota de comercio en el PAI.

agro-empresas que mezclan producto importado con producto nacional en proporciones inadecuadas, etc.  
)

En el caso de las agro-empresas sin cuota se reitera subjetividad en la asignación de cuota (18.60%) el reclamo a la falta de compra de producto nacional vs importado (11.62%) y al reclamo a la presencia de intermediarios en vez de productores (11.62%), para un total del 41.84 %. Mientras que un significativo 27.90 % más que reclamar la manera en cómo se asigna reclama que la cuota que asigna el PAI para las ventas, es muy baja. (Ver Anexo 10. 2 Tabla 103)

**5.2.9.** El PAI realiza un esfuerzo sustancial para adaptarse a las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa haciendo avances a partir del enfoque ensayado de reestructuración del año 2012 (Nuevo Mercado Institucional. Estrategia de reorganización administrativa, 19-20).<sup>76</sup> Con base en ejes estratégicos del giro institucional<sup>77</sup>:

El diagnóstico realizado en ese momento señala varios problemas que requieren respuestas, tales como: “Imagen institucional deteriorada, negocio centralizado y aislado, suplidores concentrados en el GAM.” Algunas respuestas se encaminan en el mismo orden al desarrollo del “ Prestigio (del programa) confiabilidad y fidelidad de los clientes. Gestión del negocio descentralizada e integrada con otras áreas y Suplidores cerca de sus clientes, buscando más productores menos intermediación”.

Comparada la situación “Antes y Después” es importante destacar un fortalecimiento del PAI –durante el período de estudio – en la procura de cambios dirigidos a fortalecer el vínculo de la relación comercial entre clientes y suplidores especialmente en el norte de la regionalización del Programa con:

Las Direcciones Regionales del CNP y el personal gerencial del PAI realizan significativos esfuerzos para desarrollar estrategias regionales tendientes a la sustitución de grandes agro-empresas por un agregado de micro, pequeñas y medianas presentes en cada región, lo que implica un giro en todas las regiones acerca de la suplencia según tamaño de agro-empresa en algunas líneas de producto (por ej.: pollo, huevos, abarotes)

El PAI genera herramientas para aproximar “el suplidor al cliente” a nivel regional, como serían : a) el desarrollo del concepto de “rutas inteligentes” a nivel regional, lo que básicamente implica la creación de rutas de distribución de productos que combinan clientes que demandan el mismo producto con proximidad geográfica lo que garantiza la rentabilidad de las mismas b) facilitar la negociación de la expectativa del precio de compra y precio de venta entre clientes y proveedores (buscando un equilibrio entre precio mayorista y precio de consumidor), permitiendo la presentación de solicitudes de revisión de precios (por ej., cárnicos, sal, arroz, café, otros.) la difusión de información sobre los estudios de precios del CNP para su uso como precios de referencia; las reuniones entre clientes y suplidores (por ej., escuelas y colegios del MEP) tendientes a resolver diferencias operativas de la relación comercial; las visitas técnicas a clientes para elevar el manejo de calidad (bodegaje, buenas prácticas de manufactura, la visita a nuevos clientes para su inclusión en el programa; la promoción de productos de suplidores inscritos hacia otros suplidores en la línea de abarotes a nivel de las regiones (por ej., frijol, arroz, miel de abeja, café.), verificación de la calidad mediante monitoreos de entrega de productos en el sitio, otros.

---

<sup>76</sup> CNP. Subgerencia de Desarrollo Agropecuario. Nuevo Mercado Institucional. Estrategia de reorganización administrativa 2012

<sup>77</sup> Como son: a) la Atención y seguimiento de proveedores y b) de Clientes, c) el Servicio al Cliente d) Fiscalización de Servicios de entrega y calidad del producto e) Elaboración y formalización de procedimientos internos f) Definición y evaluación del Mercado (Oferta, Demanda y establecimiento de rutas inteligentes) g) Estrategia de Crecimiento h) Mecanismo de Comercialización de Productos Sensibles y estratégicos. i) Alianzas estratégicas (PPP) j) Plan Piloto y Certificación de Proveedores k) Promoción y Socialización del Mercado Institucional l) Elaboración de Imagen Corporativa.

También el Programa da atención y seguimiento a la negociación de “condiciones de compra” de los productos conciliando requisitos y demandas del cliente con las condiciones de los suplidores, quienes desean permanecer en la relación comercial pero no siempre logran satisfacer las expectativas del cliente, esto sucede con herramientas tales como: la adaptación a los estándares exigidos de calidad, la adecuación de horarios y lugares de entrega, requisitos de la presentación del producto según requisitos del cliente y del PAI (empaquete, tamaño, peso, etiquetado, etc.), la adaptación del suplidor a los requisitos administrativos del PAI (pedidos, facturación, bodegaje, solicitudes de refuerzos o emergencias, suplencia de proveedores, etc.)

#### **D) ¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local, regional?**

##### **Introducción**

Al calor de la reorganización operativa del Programa -en el año 2012- se diagnostica “una imagen institucional deteriorada” del PAI y se plantea como salida elevar “el prestigio, confiabilidad y fidelidad de los clientes”. Se plantea de seguido un “modelo corporativo de negocios” y una imagen corporativa, precisando dos acciones relacionadas con la promoción: “*d) mecanismos de comunicación permanentes y sostenibles entre el CNP, clientes y suplidores y f) el diseño e implementación de un programa de posicionamiento y comunicación tanto para funcionarios como clientes y suplidores para que sepan en qué consiste y qué servicios ofrece y desarrollo - en ellos- de un sentido de pertenencia.*” Se buscaba como meta “posicionar una imagen y servicio favorable fuera de las fronteras institucionales”<sup>78</sup> (CNP, Reorganización operativa, 22.)

Resulta de importancia entonces situar el avance del Programa -durante el período de estudio -en cuanto a la difusión generada del quehacer del PAI, de la información oportuna a clientes sobre las agro-empresas suplidoras y sus productos y en la otra dirección, la información útil sobre los clientes actuales y potenciales recibida por las agro-empresas.

El EE consultó a las agro-empresas -(con y sin cuota) de la muestra de estudio así como a los clientes institucionales (responsables de oficinas centrales de proveeduría) acerca de sí el PAI realiza acciones de promoción y difusión del Programa que fortalecen la comunicación entre suplidores, clientes y la facilitación del CNP.

##### **5.2.10 Hallazgo General**

Por una parte, los resultados de la consulta en los actores principales (clientes y suplidores) demuestran que el PAI no ha realizado una inversión significativa en la promoción y difusión del PAI -durante el período de estudio- dado que la evidencia empírica señala que ni los clientes ni las agro-empresas reciben información significativa y sí demandan información necesaria y oportuna. Se reconoce una ausencia de información para el vínculo comercial de parte del PAI por parte de todos los actores del programa: agro-empresas inscritas con cuota, agro-empresas inscritas sin cuota y clientes institucionales de oficinas nacionales y regionales de proveeduría institucional.

En lo fundamental el PAI ha logrado facilitar la oferta y la demanda facilitando la mediación de requisitos y necesidades del cliente institucional con expectativas y condiciones que ofrece la agro-empresa suplidora, alcanzando niveles de adaptación de los suplidores a exigencias de la clientela del mercado institucional.

---

<sup>78</sup> La cursiva no es del texto original.

Por otra parte, el vínculo comercial es mejor construido a través de un conjunto de roles que aseguran la coordinación y facilitación del personal del CNP y del personal del PAI de las relaciones comerciales entre suplidores y clientes en el nivel regional, asunto que es reconocido por las agro-empresas y por los clientes institucionales. En éste último actor de la relación comercial existen criterios de compra y niveles de satisfacción del abastecimiento requerido que constituyen hallazgos empíricos que confirman la existencia de un vínculo sólido.

### Hallazgos específicos

**5.2.11.** Es significativa la falta de información existente sobre tópicos del programa y de la relación comercial. Un 55% de los representantes de agro-empresas -con cuota- señalan no recibir ninguna información de parte del PAI mientras que el 45% solo reciben información administrativa (Listas de pedido, fichas técnicas de estándares de calidad, en menor cantidad información de licitaciones) relacionada con la actividad comercial (véase la Tabla 104). Esta situación se profundiza en las agro-empresas sin cuota, quienes reconocen no contar con información de la relación comercial de parte del PAI en un 88% de la muestra consultada y solamente el 9 % recibió información administrativa (Listas de precios de productos, fichas técnicas de calidad y presentación de producto) (**Ver Anexo10. 2 Tabla 104**)

**Tabla 65.La información recibida de la agro-empresa con cuota del PAI. (Respuesta múltiple)**

Cód.	Información recibida	Cantidad	Porce.
1	Ninguna	50	55%
2	Lista de pedido o demanda (OEM) y tipo de presentación solicitada de cliente actual (frecuencia de entrega, consumo, tipo y característica del producto, peso, precio, empaque)	27	30%
3	Fichas técnicas de estándares de calidad de productos de clientes actuales (ICE, MS, MJP, CCSS)	11	12%
4	Información de licitaciones (ej. ICE)	3	3%
	Totales	91	100%

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

**5.2.12.** Por su parte, la situación de desinformación en los representantes de clientes institucionales <sup>79</sup>es mayor, pues 64 % señalan no haber recibido información alguna del PAI a escala nacional y/o regional. Mientras que el otro 29 % han recibido alguna información de tipo administrativo, no existiendo diferencia si la respuesta proviene del representante a nivel nacional o regional de la información (lista de productos, lista de agro-empresas, lista de precios y características del producto). (**Ver Anexo 10.2 Tabla 105 y Tabla106**)

<sup>79</sup> Estas percepciones provienen de los representantes de oficinas nacionales y regionales de proveeduría que están identificadas en la muestra definida, en base a datos aportados por el CNP en el mes de Noviembre del año 2016. Se trata de representantes de "nivel" de las instituciones públicas tanto a nivel de escala nacional como a nivel de dependencias regionales. Ver listado específico de clientes institucionales en Anexo # 4.

**5.2.13.** Desde luego que la falta de promoción es un “vacío existente” de la relación comercial tanto por las agro-empresas como los clientes, puesto que *ambos demandan información útil, necesaria y oportuna para la comercialización*. En el caso de las agro-empresas el interés se centra en la información de los clientes, las fichas técnicas de los productos demandados, las características de los productos y las condiciones de negociación. En el caso de los clientes el interés se centra en un 68% de las respuestas relativas a: las características de los productos ofertados, las opciones de productos que el PAI ofrece, el directorio de suplidores y productos, la estacionalidad de los productos

**Tabla 66. Tipo de información requerida por las agro-empresas con cuota**

	Tipo de Información esperada		
1	Información de los clientes	35	38%
2	Fichas técnicas específicas de los productos que se demandan	19	20%
3	Ninguna	13	14%
4	Características de los productos demandados y condiciones de negociación	9	10%
5	Catálogo de clientes y Personal de contacto de instituciones públicas	3	3%
6	Lugar, fecha y hora de la entrega de productos	3	3%
7	Información de licitaciones	3	3%
8	Responsables que tomen las decisiones en instituciones públicas	2	2%
9	Opinión de los clientes sobre la satisfacción del servicio de agro-empresas	2	2%
10	Información del programa PAI	2	2%
11	Catálogo de las agro-empresas del PAI	1	1%
12	NS	1	1%
	Totales	93	100%

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

**Tabla 67. Tipo de información requerida por los clientes institucionales**

Alternativas			
1	Características de los productos	7	19%
2	Opciones de productos	5	14%
3	Directorio de agro-empresas suplidores y productos	4	11%
4	Estacionalidad de productos frescos	4	11%
5	Comunicación de cambios de proveedores	2	6%
6	Directorio de contactos del CNP	1	3%
7	Información del PAI (alcances, proyecciones)	1	3%
8	Nuevos productos para cambio de menú	1	3%
9	Información nutricional de los productos	1	3%
11	NS	9	25%
12	NR	1	3%
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia. Feb. 1017

#### 5.2.14. Es necesario preguntarse las causas del porqué se da esta ausencia de promoción e información.

En primer término, refiere a que el crecimiento de las ventas en el mercado institucional está condicionada por la insuficiente capacidad administrativa y operativa comercial del CNP y por tanto, ha sido reconocido por los funcionarios del CNP de que la gestión de promoción y ventas no se hace<sup>80</sup>. Se puede decir que las metas definidas de crecimiento del PAI son modestas y por tanto, gerencialmente ha sido definido un crecimiento lento y gradual (por ej., colegios y escuelas del MEP, CEN-CINAI del Ministerio de Salud) y principalmente en clientes regionales. Estas expectativas de crecimiento no exigen una alta promoción, pero contrastan con altas oportunidades de suplencia a instituciones públicas y con la existencia de un caudal de agro-empresas inscritas sin cuota y suplidores potenciales que esperan oportunidades de comercialización en el mercado institucional.

En segundo término, existe cierta pasividad de los clientes institucionales actuales que no demandan información al PAI, a pesar de que la consulta señala su expectativa de información calificada y oportuna del programa y de la relación comercial. Esto no significa que no exista comunicación y coordinación entre clientes y funcionarios del CNP pero normalmente sobre asuntos relacionados con la operatividad de la logística y administración del programa.

En tercer término, los representantes de las agro-empresas inscritas con cuota y sin cuota no demandan información a pesar de que la requieren. Existe un grupo de agro-empresas que han mencionado en la consulta que solicitan principalmente una promoción directa del Programa basada en el concepto de visitas conjuntas de funcionarios del CNP y agro-empresas a las sedes de clientes actuales y potenciales. Sin embargo, mencionan que no reciben eco de parte de funcionarios del CNP y del PAI para realizar este tipo de promoción.

<sup>80</sup> Ver entrevista a representantes de las direcciones del CNP y de las áreas de proceso del PAI, 10 de Octubre, 2016

**5.2.15.** Es necesario preguntarse ¿Qué efectos o consecuencias puede tener la presencia de la acción de promoción y divulgación del Programa? En realidad, sería justamente que el PAI obtenga avances en las metas buscadas con las acciones de “comunicación externa” definidas en el Plan 2012 antes citadas. Entonces, parece importante visualizar la promoción del PAI como una oportunidad de mejora orientada a superar la “imagen” negativa o estereotipada que tienen algunos segmentos del clientelismo institucional sobre el PAI así como darle un rol en la relación comercial aquél que acerca la información calificada y oportuna para el desarrollo del negocio para las agro-empresas y aquél que acerca la información necesaria para la toma de decisiones sobre el abasto en las oficinas de proveeduría de las instituciones públicas. Parece claro que en una estrategia de Mayor crecimiento del PAI en el mercado institucional, la promoción es necesaria y clave.

**5.2.16.** El vínculo comercial entre oferta (suplidores) y demanda (clientes institucionales) se alcanza por el desarrollo de un conjunto de roles de coordinación y facilitación que cuentan con el apoyo de oficinas centrales del CNP (Direcciones de Calidad Agrícola y Agro-comercial del CNP y áreas de proceso del PAI) pero particularmente operan a nivel de las Direcciones Regionales del CNP, en el esquema de regionalización del PAI.<sup>81</sup> Es decir, ciertos servicios técnicos de apoyo a las agro-empresas así como el proceso administrativo y contable se encuentran centralizado en la Sede Central del CNP pero cuenta con las subsidiarias para integración del sistema (Direcciones Regionales).

Los principales roles y funciones reconocidas por 4 Direcciones Regionales del CNP consultadas son:<sup>82</sup>

#### A nivel del PAI

La gestión de trámites administrativos (órdenes de pedido, factura de venta (OEM) y gestión del cobro)

- ✓ La búsqueda y selección de nuevos suplidores con base en la demanda de clientes en la región.
- ✓ El apoyo a la inscripción de nuevas agro-empresas al PAI.
- ✓ El control de calidad en puntos de entrega
- ✓ La coordinación con los suplidores y los clientes para la relación comercial.
- ✓ Servicio al cliente: Atención de quejas e inconformidades.

#### A nivel de servicios CNP de apoyo a agro-empresas

- ✓ El apoyo a la ejecución de servicios (ej. inspecciones, seguimiento, fortalecimiento organizacional, asesorías de infraestructura, etc.).
- ✓ El apoyo a la capacitación al personal de la agro-empresa y a los productores.
- ✓ Apoyo para la formulación de proyectos.

**5.2.17.** El vínculo principal entre oferta de productos (agro-empresas suplidoras) y demanda (cliente institucional) *lo hace la facilitación generada por el CNP entre las expectativas o demandas del cliente (características del producto y requisitos de compra) y la oferta de productos y suplidores (calidad y cantidad, cercanía del proveedor y distribución y entrega del producto)*. Esto ocurre por la mediación del

<sup>81</sup> Las consultas fueron realizadas a la Dirección Regional de Región Chorotega, Región Huetar Norte, región Pacífico Central y Región Brunca durante el mes de diciembre del año 2016 y Enero del año 2017.

<sup>82</sup> La existencia de muchos roles y el peso de la función administrativa (Elaboración de órdenes de pedido, facturación y la gestión del cobro) sobre funciones técnicas, ha ocasionado desmotivación y resistencia del personal técnico de las Oficinas Regionales del CNP.



PAI entre oferta y demanda, es decir, el CNP y el personal del PAI opera como un facilitador que *media los intereses de los clientes* para cumplir sus necesidades de abasto en diversidad, calidad, tiempo, precio y presentación de productos con las agro-empresas. Y viceversa, *media los intereses* de las agro-empresas en cuanto a expectativa de volumen de ventas y precio así como control de calidad, capacidades de distribución y entrega de productos según ubicación geográfica de los clientes.

Los aspectos mencionados más importantes en la adaptación de la agro-empresa en el vínculo comercial con el PAI para la atención de los clientes institucionales, son: **(ver Anexo 10.2 Tabla 107).**

Adaptación a estándares exigidos de calidad (27%)

Adaptación a horarios, plazos y lugares de entrega del cliente del PAI (26%)

Adaptación al precio ofrecido por el PAI (11%)

Adaptación a presentación del producto (9%)

El reconocimiento de Mayor adaptación del PAI a los suplidores es básicamente en la Negociación de rutas y logística de entrega (37%), en los tiempos de entrega de la agro-empresa (22%), en el Pago adelantado (19%)<sup>83</sup> y Otros (presentación del producto, precio, menor cantidad del producto) .

Se suma en la percepción de las agro-empresas con cuota al vínculo comercial, una crítica reiterada al PAI por el atraso y mala confección de las órdenes de pedidos.<sup>84</sup>

**Tabla 68. Nivel de adaptación de la agro-empresa al PAI en la relación comercial (respuesta múltiple)**

	Agro-empresa se adapta al PAI		
1	Adaptación a estándares de calidad del PAI.	36	27%
2	Adecuación a horarios, plazos cortos y lugares de entrega del cliente del PAI.	34	26%
3	Adaptación al precio del PAI.	15	11%
4	Presentación del producto del PAI (por ej. producto empacado, tamaño, peso, etiquetas, bolsas).	12	9%
5	Atrasos en el pago del PAI.	8	6%
6	Adaptación a volúmenes de compra y necesidades de clientes.	8	6%
7	Adaptación a requisitos y procedimientos administrativos del PAI (ej. infraestructura, facturación).	4	3%
8	Flete del producto a bodega CNP.	4	3%
9	Atrasos en solicitud de pedidos del PAI.	3	2%
10	Avisos en tiempos cortos de pedidos (por ej. refuerzos y emergencias)	3	2%

<sup>83</sup> El sistema de pago adelantado es resultado de un convenio entre CNP-INDER y CEPROMA orientado al pago del producto al momento de su entrega, lo que es excepción, pues el PAI tiene plazos para el pago según línea de productos.

<sup>84</sup>La evidencia empírica se sustenta en la consulta sobre críticas al PAI a las agro-empresas con cuota , ver la tabla más adelante en el informe.

11	OTROS (Tipo y Variedad de producto solicitado, asumir consecuencias de errores de pedidos del PAI, cambio personal PAI, distribución según rutas PAI )	6	6%
	<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.2.18.** Este vínculo comercial es creado y consolidado - gracias a un conjunto de herramientas que el PAI , en su facilitación, logra construir como factores de éxito; que resultan ventajas reconocidas por los clientes institucionales para la mantención del vínculo comercial, éstos factores son: la agilidad en el trámite (expedito) (19%), la calidad de la oferta (17%), la condición de un solo proveedor y una sola ventanilla (17%), la Atención de necesidades generales de suplencia (13%), la proveeduría y suplencia de productos a nivel regional (13%), esto último, en el sentido de aproximación del suplidor al cliente. (**Ver Anexo 10.2 Tabla 108**)

**Tabla 69. Ventajas reconocidas del PAI de parte del cliente institucional**

Ventajas del PAI			
1	Agilidad en la tramitación de compra (proceso ágil y expedito)	10	19%
2	Calidad de productos	9	17%
3	Un sola proveedor y una sola ventanilla de facturación para el pago	9	17%
4	Atención de las demandas y necesidades de suplencia de productos	7	13%
5	Variedad de los productos	2	4%
6	Proveduría y suplencia de productos a nivel regional	7	13%
7	Puntualidad en la entrega	3	6 %
8	La ley obliga	2	4%
9	Buen servicio al cliente	2	4%
10	OTROS (estabilidad de precios, ninguna)	2	4%
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.2.19.** La facilitación del PAI logra aproximar la oferta de productos y suplidores con la demanda construyendo una atención adecuada a las necesidades de abastecimiento de instituciones públicas (mercado institucional) es reconocida debido a la percepción positiva por el 79% de la clientela institucional de la muestra consultada (**Ver Anexo10.2 Gráfico 1 PAI atiende las necesidades de abastecimiento institucional**).

En esta línea de argumentación, destaca el reconocimiento al PAI como canal de abastecimiento de productos para las instituciones públicas. A juicio de los clientes institucionales existen 4 criterios de compra que le son reconocidas al Programa para satisfacer sus demandas de alimentos, a saber: el cumplimiento de necesidades (de abasto) del cliente (21%), el cumplimiento de tiempos de entrega

(14%), la oferta variada de productos (11 %) y la buena calidad de los productos (11%). (Ver Anexo 10. 2 Tabla 109 )

### **Servicios del PAI para la vinculación de agro-empresas suplidoras al mercado institucional en el nivel local y regional<sup>85</sup>**

El vínculo comercial según la Ley N° 8700 y el Plan de Mercado Institucional (2012) se asegura también con una re-orientación de los servicios técnicos del CNP de apoyo a las agro-empresas inscritas del PAI. Es claro que los servicios del CNP están abiertos a los micro, pequeños y medianos productores del país en general y que no son exclusivos del público beneficiario del PAI.

Pero la Ley N° 8700 es explícita (art.9) al establecer la función al CNP para que “*promueva, impulse, desarrolle o gestione y habilite los programas dirigidos a los proveedores prioritarios*” en este caso a las agro-empresas suplidoras del PAI, puesto que éste es el programa del CNP que cristaliza el apoyo a la comercialización y acceso al mercado institucional de los micro, pequeños y medianos productores agrícolas y agro-industriales del país.

Según el enfoque de los cambios generados en el año 2012, este rol también se enfatiza:

“Con la restructuración del CNP, se readecuará esta institución del sector público agropecuario para que apoye la generación de valor agregado, con énfasis en calidad e inocuidad y la comercialización, mediante *la prestación de bienes y servicios que promuevan la competitividad y sostenibilidad de las actividades productivas*, con la finalidad de beneficiar a los productores y consumidores.” (La cursiva es nuestra) (CNP, Subgerencia de Desarrollo Agropecuario, 7).

#### **Hallazgo general**

**5.2.20.** De un lado, el servicio del CNP que asegura un Mayor efecto en la vinculación de las agro-empresas en el mercado institucional es el servicio de la inspección técnica (al inicio y de seguimiento) lo que se constata empíricamente. Esto posee una importancia significativa en tanto prepara a la agro-empresa para la mejora de la calidad de los productos al “inicio” de su ingreso al mercado institucional, asegurando en el arranque una cultura de calidad que conlleva una mejora continua para poder perdurar y consolidarse como proveedor en este mercado, perspectiva que es afirmada por las agro-empresas con y sin cuota de la muestra de estudio.

De otro lado, los otros servicios técnicos de apoyo a las agro-empresas suplidoras al PAI -según las estadísticas del personal del CNP- numéricamente -son escasos durante el período de evaluación en lo que respecta a su presencia tangible en la población meta del PAI (las agro-empresas con y sin cuota), siendo que esta baja presencia de los servicios se confirma como hallazgo en las percepciones de los representantes de agro-empresas (con y sin cuota) de la muestra en el período de estudio.

Desde luego esta situación proviene de causas identificadas que no han sido resueltas por el CNP tales como: la escasez de personal técnico para el alcance de una Mayor cobertura de servicios, la falta de focalización gradual en el tiempo de los servicios orientados al público meta del programa y una Mayor adecuación de la oferta de servicios respecto a las necesidades de las agro-empresas no cubiertas con los servicios actuales (por ej. las tecnologías informáticas para la mejora de registros, inventarios y

---

proyecciones y la inteligencia de mercados orientado a la diversificación de mercados de las agro-empresas).

### Hallazgos específicos

**5.2.21.** El principal aporte del servicio de Inspección Técnica- al ser el servicio más constante y masivo del CNP- en la población meta del PAI justamente es la utilidad que presta para la atención a los estándares de calidad exigidos en los mercados y al control de la misma al interior de los procesos productivos de las agro-empresas activas del PAI, como factor de competitividad. El apoyo del CNP en Inspección Técnica en el paso de la inscripción al PAI es real, eficaz y muy útil en la percepción de la muestra de agro-empresas con y sin cuota. El 76.57 % de las agro-empresas con cuota y el 41.17% de las agro-empresas sin cuota de la muestra de estudio valoran positivamente los servicios de inspección y reinspección para el cumplimiento de estándares de calidad. La percepción de las agro-empresas con cuota de la muestra de estudio confirma que para éstas la inspección técnica tiene mucha utilidad en cuanto a generar beneficios en su vínculo con los mercados, tales como lo indica la tabla siguiente:

**Tabla 70. Beneficios de la exigencia de calidad del CNP.**

Opiniones sobre los beneficios de la exigencia de calidad			
1	Provocó mejoras inmediatas en el tema de calidad e inocuidad.	23	28%
2	Mejora de los estándares de calidad.	19	23%
3	La buena inocuidad nos hace competitivos.	16	19%
4	El avance en control de calidad y estándares de calidad se lo debemos al PAI.	10	12%
5	La seguridad de que se está haciendo bien el control de calidad.	4	5%
6	Las inversiones realizadas para cumplir la exigencia de calidad del PAI eran necesarias.	3	4%
7	Mejora la imagen ante la clientela del mercado institucional y ha abierto puertas a nuevos clientes.	3	4%
8	Ha permitido incursión en mercados privados (hoteles, restaurantes).	3	4%
9	Ayuda al agricultor a educar en temas de calidad.	2	2%
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

Asimismo, el servicio de capacitación y asesoría en Calidad e Inocuidad del PAI<sup>86</sup> se ofertó en un 31.13% de las agro-empresas inscritas en el año 2015. En la consulta realizada a los representantes de las agro-empresas de la muestra en estudio, el 17.18% de las agro-empresas con cuota consultadas reconocen haber recibido este servicio y consideran muy importante el aporte del mismo a la capacitación en Calidad e inocuidad. Se podría concluir que existe un grupo Mayor a las agro-empresas cubiertas por el servicio que requieren capacitar a su personal subordinado y a los responsables de los procesos de calidad –especialmente las micro y pequeñas agro-empresas- siendo muy necesario para el conjunto de

<sup>86</sup> Este servicio es ejecutado por la Dirección de Calidad Agrícola en los años 2015-2016, tomando en cuenta el período de estudio, se toma la estadística del año 2015 cuando el PAI tenía 106 agro-empresas inscritas.

las agro-empresas. Lo cierto es que el CNP no logra asegurar una cantidad y permanencia del servicio como para alcanzar un mayor efecto en las agro-empresas. (Ver Anexo 5.2. Tabla 109)

**5.2.22.** Por los diversos servicios técnicos de apoyo del CNP responden al público meta definido la institución y por ende, no son exclusivos al público meta del PAI. Según datos aportados, ha sido atendido un número total de 249 organizaciones en el país de las cuales 112 (45%) están inscritas en el PAI y 137 (55%) no están inscritas en el PAI siendo potenciales al mismo en el período 2013-2016. (Ver Anexo 5.2. Tabla 110) <sup>87</sup>

Los servicios reportados por las Direcciones de Calidad Agrícola y Agro-comercial son los siguientes:

El servicio de Inspección Técnica (requisito para ingreso al PAI), se realizó a un total de 228 organizaciones (91.6%).

- El servicio de Asesoría en Infraestructura a un total de 55 organizaciones (22%).
- El servicio de Asesoría en Ingeniería Industrial de 18 organizaciones (7.2%).
- El servicio de soporte documental de 17 organizaciones (6.8%).

El resto de servicios tienen una escasa participación en el total de servicios del CNP.

**5.2.23.** En la percepción de los representantes de las agro-empresas con y sin cuota de la muestra de estudio, el reconocimiento de otros servicios (además de la inspección técnica de calidad y la re-inspección) es relativamente bajo.<sup>88</sup> Desde luego, que esto no suma a la localización de efecto significativo en el desarrollo de capacidades de las agro-empresas para mantener el vínculo comercial en el mercado institucional. Por un lado, el 76.6% de las agro-empresas con cuota y el 88% de las agro-empresas sin cuota de la muestra de estudio no han recibido ningún otro servicio técnico de apoyo del CNP, salvo la inspección y re-inspección. Por otro lado, una cuarta parte de las agro-empresas con cuota que sí han recibido alguno de los otros servicios -durante el período de estudio- (23.4%) los valoran como Muy bueno, Bueno y Regular (78%) y los valoran Malos- (22%). En este reducido grupo, se puede mencionar la utilidad de los servicios existentes del CNP además del relativo a la Inspección Técnica de calidad e inocuidad. Para una mayor información ver Tabla siguiente (Ver Anexo 10.2 Tabla 111 y Tabla 115)

---

<sup>87</sup> La clasificación de agro-empresas atendidas vinculadas al PAI y no, fue elaborada por el personal del CNP

<sup>88</sup> La obligación inmediata del CNP está con las agro-empresas inscritas activas en términos de que los servicios de apoyo puede fortalecer su vínculo comercial, pero también con las agro-empresas inscritas sin cuota dado que constituyen el potencial de sostenibilidad de la oferta de productos del PAI a nivel de las diversas regiones del país. Por eso, es que se consideró útil realizar la consulta sobre los servicios en los dos públicos meta (agro-empresas con y sin cuota).

**Tabla 71. Calificación de los servicios de las agro-empresas con cuota (respuesta múltiple)**

Tipo de Servicios	muy bueno	bueno	regular	malo	muy malo	NS	NR	TOTAL
Inspección antes de ser agro-empresa suplidora (proceso de inscripción).	35	40	4	0	0	0	0	79
Inspección después de ser agro-empresa suplidora (seguimiento técnico).	23	28	3	0	1	0	0	55
Diagnóstico organizacional y plan de mejora.	3	4	0	0	0	0	0	7
Información de precios.	2	3	1	0	1	0	0	7
Asesoría en mejora de infraestructura.	3	1	0	0	1	0	0	5
Asesoría en innovación tecnológica.	3	1	0	0	0	0	0	4
Asesoría en mercadotecnia.	1	0	1	0	2	0	0	4
Capacitaciones.	6	2	0	0	1	0	0	9
NS	0	0	0	0	0	2	0	2
NR	0	0	0	0	0	0	3	3
<b>Total</b>	76	79	9	0	6	2	3	175

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

### 5.3 Criterio de Sostenibilidad

#### Introducción

Existen dos preguntas de evaluación que orientan los hallazgos de resultado en el Criterio de Sostenibilidad:

**A) ¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros?**

La primera pregunta de evaluación se contesta en dos niveles:

- El aporte o valor agregado de los servicios técnicos del CNP para hacer sostenible la participación de las agro-empresas suplidoras en el mercado institucional.
- El hallazgo sobre el nivel de autonomía o dependencia mostrado en relación con el acceso a los mercados de parte de las agro-empresas inscritas con cuota.
- La percepción de las agro-empresas sin cuota respecto a las causas de la ausencia de cuota de comercio y las consecuencias de este hecho para su sostenibilidad como agro-empresas.

**B) ¿Cuál es la valoración de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y de los clientes institucionales sobre el PAI?**

La segunda pregunta de evaluación se contesta mediante la valoración del servicio al cliente según varias variables de análisis así como la gestión de pago y cobro. Se incorpora la valoración del apoyo al proceso de inscripción por parte de agro-empresas inscritas y los clientes institucionales.

**C) ¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros?**

**Hallazgo general**

**5.2.3.** El servicio que cobra importancia vital en asegurar la sostenibilidad en el mercado institucional es la facilitación (coordinación, atención y seguimiento) de los actores de la relación comercial -clientes y suplidores- mediante la regionalización del Programa en el país. Este papel del CNP y del personal del PAI es reconocido de forma positiva por clientes y suplidores según la muestra consultada -durante el período de estudio- y sitúa el comercio regional como “el proceso “que genera la mayor sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional alrededor de factores de éxito que se van afirmando con el tiempo tales como: la diversidad de la oferta, el servicio al cliente, la comunicación y resolución de conflictos y la distribución oportuna de productos.

Otro servicio que ejerce un papel destacado en asegurar la sostenibilidad de las agro-empresas en el comercio del mercado institucional es el servicio de inspección técnica y re-inspección orientada al control y mejora de los estándares de calidad exigidos en el PAI, como ha sido ya abordado a nivel de hallazgos en el acápite de Pertinencia. Si bien es cierto el servicio del CNP solo está presente en el proceso de ingreso de la agro-empresa en el Programa, éste presiona a favor del desarrollo de una cultura de calidad que obliga a la mejora continua de estándares y controles de calidad en las agro-empresas, puesto que las mismas asumen aquella como necesaria para competir en el mercado institucional. Esto se ve reforzado por la combinación de los controles de calidad que ejercen algunos clientes sobre la proveeduría de productos del PAI, los controles que provienen de empresas privadas a las cuales también venden los suplidores del PAI y la capacidad de control- más limitada- que ejerce el PAI a nivel de “monitoreos” en el sitio de entrega de productos así como el avance en las capacitaciones sobre calidad e inocuidad a clientes, que el PAI prioriza con las agro-empresas y grupos de productores que requieren más apoyo.

Los otros servicios del PAI- realizadas las consultas en la muestra de las agro-empresas sin cuota- se encuentran escasamente reconocidos durante el período de estudio. Esto quiere decir que-dada su escasa presencia- ejercen un papel modesto en la permanencia de las agro-empresas en el mercado institucional y en su sostenibilidad.

La sostenibilidad de las agro-empresas presenta la tensión entre autonomía y dependencia de las mismas en relación en su acceso al mercado institucional mediante el PAI. Los hallazgos sustentan que la mayoría de las agro-empresas consideraría verse muy afectada si el PAI cierra al perder este canal para el ingreso al mercado institucional y que el concepto de graduación del PAI en la perspectiva de la “presencia temporal “en el comercio institucional no es atractivo para las agro-empresas quienes aspiran a una presencia permanente en este mercado.

Se constata una cultura de dependencia de las agro-empresas, independiente su tamaño- que ven la facilitación del PAI como la “llave” para asegurar el mercado institucional cautivo, que ofrece además protección en temas como precio, cuota de comercio, volumen de ventas, asumiendo poco el desafío de la diversificación de otros mercados (institucional, privado, nacional-local, internacional). Una minoría, sin

embargo, acepta la diversificación de mercados como desafío y en dirección de la autonomía en el acceso a los mercados.

### Hallazgos específicos

**5.2.3.1** Los clientes institucionales de la muestra en estudio asignan un alto reconocimiento al rol ejercido por el personal del CNP y del PAI para afirmar el vínculo comercial entre oferta y demanda a nivel de las diversas regiones del país. Esto quiere decir que al proceso de comercio regional actúa como el factor principal que otorga mayor permanencia de las agro-empresas en el mercado institucional (un 79% dice que sí cumple un rol importante y un 21 % dice que no) A la hora de calificar este rol del PAI, las percepciones de los clientes institucionales nacionales que predominan son “Mucho y Bastante y Regular “(75.35%) a nivel nacional y regional, siendo la percepción desfavorable solo el 24.65 % ). (**Ver Anexo 10.3 Tabla 116**).

Por ende, la mantención de las agro-empresas en el comercio regional proviene de la permanencia de los factores de éxito del vínculo comercial que se le atribuyen y le son reconocidos por los clientes institucionales a la regionalización del PAI, tales como: la variedad de la oferta (31%) la comunicación ágil y la resolución de problemas (23 %), la mejora del servicio al cliente(12%), la agilidad en la entrega de productos (12%) y la mejor atención a las necesidades de suplencia de productos al cliente(8%) (**Ver Tabla 72**).

**Tabla 72. Percepción de los clientes institucionales del aporte del CNP a la regionalización del PAI**

Percepción favorable		
1	Ha favorecido en cantidad y calidad de productos.	8 29%
2	Ha favorecido en comunicación más rápida y solución de problemas a tiempo.	6 21%
3	Ha mejorado un buen servicio al cliente.	3 11%
4	Mejor atención regional al proveedor y cliente.	2 7%
5	Ha favorecido en agilidad de entrega de productos.	3 11%
6	OTROS (apoyo entre regiones, proveedores locales, cercanía).	4 12%
7	NR	2 7%
<b>Total</b>		<b>28 100%</b>
Percepción desfavorable		
1	No ha mejorado la oferta y variedad de productos en la región.	3 11%
2	No ha mejorado la comunicación del pedido al proveedor- proveedor	1 4%
3	No ha mejorado los errores en confección de pedidos.	2 7%
4	NR	22 79%
<b>Total</b>		<b>28 100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**5.2.3.2.** Las agro-empresas con cuota de la muestra de estudio reconocen al CNP un rol afirmativo en el vínculo comercial para la permanencia de las agro-empresas en el mercado nacional y regional, calificando su papel de Mucho, Bastante y Regular (75.35%), siendo que solo un 24.65% no le reconocen dicho rol. (**Ver Tabla 73**)



**Tabla 73 Percepción del rol ejercido por el PAI para el vínculo de las agro-empresas (con cuota) con el mercado institucional (respuesta múltiple)**

	Vínculo Nacional	Vínculo Regional	Total	%
Mucho	22	16	38	41.30
Bastante	8	11	19	20.65
Regular	6	6	12	13.4
Poco	4	2	6	6.52
Muy poco	6	6	12	13.04
NS	1	2	3	3.26
NR	1	1	2	2.17
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017

**5.2.3.3.** Por otra parte, los representantes de las agro-empresas con cuota de la muestra en estudio establecen un reconocimiento y utilidad a los servicios de Inspección en la calificación de Muy Bueno y Bueno y Regular (45%) y en el servicio de Inspección posterior o seguimiento técnico en la calificación de Muy Bueno y Bueno y Regular (29 %) lo que instala una cultura de estándares de calidad en las agro-empresas que es vital para su sostenibilidad en el mercado. **(Ver Anexo 10.3. Tabla 115)**

**5.2.3.4.** La asesoría o capacitación en temas de calidad e inocuidad está orientada a los tres actores (clientes, agro-empresas y productores) pero con énfasis en agro-empresas y productores. A pesar de que el hallazgo es *mucho menor*<sup>89</sup> (solo un 18% de agro-empresas con cuota y un 7% en las agro-empresas sin cuota) tiene particular importancia en la sostenibilidad de éste grupo de agro-empresas, por cuanto el CNP atiende público meta del PAI que cuenta con mayores rezagos en control de calidad e inocuidad y debe mejorar las competencias -en este terreno- para poder mantenerse en el mercado institucional **(Ver Anexo 10.3 Tabla 117 y 118)**

**5.2.3.5** Destaca en el hallazgo que las agro-empresas que reconocen haber recibido servicios técnicos del CNP adicionales a la Inspección Técnica (56 % dice NO y 42 % NO de las agro-empresas de la muestra consultada) centran el efecto en la utilidad de los conocimientos adquiridos - por los diversos servicios- en el alcance de una mejora continua de la calidad de los productos, lo que resulta clave para mantenerse y ser competitivos en el mercado institucional y otros, ver Tabla siguiente

---

<sup>89</sup> Un grupo pequeño de las agro-empresas con cuota de la muestra consultada ha recibido asesoría o capacitación en el tema de mejora de la calidad (16%) mientras que la mayoría no ha contado con esa ayuda (81%) **(Ver Anexo 10.3 Tabla 117)**. Por otro lado, el 67 % de las agro-empresas sin cuota de la muestra en estudio no han recibido asesorías de calidad del CNP, mientras que solo el 7 % reconocen haberlo recibido. **(Ver Anexo 10.3. Tabla 118)**.

**Tabla 74. Percepción de la utilidad de los servicios recibidos del CNP en general (además de la inspección técnica) de las agro-empresas con cuota**

Opinión sobre la utilidad de los servicios del PAI fuera de la inspección técnica			
1	Mejora de los procesos de producción y calidad de los productos	8	27%
2	Nuevos conocimientos para los productores en inocuidad, calidad y buenas prácticas (por ej.. hortofrutícolas)	7	23%
3	Mejora global de la empresa	4	13%
4	Los servicios han sido buenos	4	13%
5	La inspección técnica es muy buena	3	10%
6	La asesoría de la inspección técnica y seguimiento han servido para la mejora continua de la calidad del producto.	2	7%
7	La empresa ha ganado reputación al ser proveedor del PAI	2	7%
	<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**5.2.3.6** El modelo de facilitación comercial del PAI a cargo del CNP incorpora la calidad de los productos como un criterio de éxito del Programa. Desde luego que el control de calidad tiene tres entradas: el control de los requisitos de calidad que exige el propio cliente, el control de calidad que se ejerce al interior de la agro-empresas y *el monitoreo externo* que puede ejercer el personal del CNP. Los hallazgos apuntan a resaltar que el servicio de monitoreo de control de calidad que ejerce el personal del CNP desde la Dirección de Calidad Agrícola (con el apoyo del personal de las Direcciones Sub-regionales del CNP) es poco reconocido por los clientes. Desde el punto de vista de los ejecutores, la capacidad del personal a cargo no logra cubrir suficiente y priorizan las emergencias derivadas de denuncias de mal servicio.<sup>90</sup> En la percepción de los clientes de las oficinas nacionales de proveeduría un 75 % dice desconocer cuál es el monitoreo de control de calidad del PAI y un 25% dice conocerlo. En la percepción de la muestra de clientes regionales consultados (representantes de puestos de policía, escuelas y colegios) un 55.55 % de los clientes No lo conoce (NR-NS) y un 45.55% de los clientes dice Sí conocerlo (**Ver Anexo 10.3 Tabla 120A y Tabla 120B**)

En la percepción de los representantes de agro-empresas con cuota *la acción del monitoreo del PAI* es significativa y más reconocida, pues un 42 % dicen SI conocerlo y un 56 % dicen NO conocerlo. (**Ver Anexo 10.3 Tabla 121**)

La consulta realizada ahondó en el tema de las mejoras que se recomiendan situando tres claramente: más visitas de monitoreo en sitio, más capacitación de calidad e inocuidad a productores y agro-empresas y mayor uniformidad de criterios sobre los estándares de calidad entre cliente, PAI y suplidores, véase tabla siguiente:

<sup>90</sup> Entrevista al personal de las Direcciones de Calidad Agrícola y de la Dirección Agro-comercial, Set 2016

**Tabla 75 Recomendación de mejora del control de calidad del PAI a nivel nacional de parte de la muestra de agro-empresas con cuota**

Opiniones			
1	Ninguna recomendación	12	29%
2	Mayores visitas de control de calidad de los productos a puntos de entrega	7	16%
3	Mayor capacitación a los productores y agro-empresas sobre estándares de calidad	6	15%
4	Mayor criterio unificado sobre la inspección del CNP a nivel de fichas técnicas de productos	4	9%
5	Asesorar a los clientes institucionales sobre las normas de manipulación de alimentos y de control de calidad (por ej. control de plagas en escuelas)	4	9%
6	Unificar los estándares de calidad en clientes institucionales grandes con criterios diferentes de calidad.	3	7%
7	El control de calidad en frijol debe variar y cuando el producto está listo a entregar ( control de humedad y daño del grano)	3	7%
9	OTROS ( fiscalizar a la clientela del suplidor, mayor flexibilidad en los estándares de calidad )	4	8%
	<b>Totales</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017

Desde este ángulo se considera que el “escaso monitoreo” de la calidad de los productos entregados por las agro-empresas –según la percepción de los clientes- no ayuda a la mantención y sostenibilidad de ellas en el mercado institucional, puesto que a pesar de que no se puede afirmar que el hallazgo de un insuficiente monitoreo acarrea la entrega de productos de baja calidad, también es cierto que los estándares de calidad exigidos por el cliente, no puedan ser suficientemente fiscalizados por ellos visto que las instituciones públicas suelen carecer de mecanismos concretos para poder verificar la exigencia de estándares de calidad, salvo en caso de dos clientes (Ministerio de Seguridad y Ministerio de Justicia y Paz)<sup>91</sup>. En este sentido, una presencia débil del monitoreo de la calidad de los productos de las agro-empresas de los clientes por parte del CNP no favorece la mantención de las agro-empresas en el mercado institucional. **(Ver Anexo 10.3 Tablas 120 A Y Tabla 120 B y Tabla 121)**

**5.2.3.7.** Los otros servicios técnicos de apoyo del CNP ( asesorías, capacitaciones y estudios de la Dirección Agro-Comercial) están escasamente reconocidos por la muestra consultada de agro-empresas (con y sin cuota)<sup>92</sup> durante el período de estudio y por ende; dada su escasez ejercen un papel más limitado en la sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional. Desde luego, cuando los servicios han sido recibidos por las agro-empresas son considerados útiles para el crecimiento de la empresa, pero la limitada capacidad actual del CNP los hace escasos y por tanto, con débil efecto **(Ver Anexo 10.2 Tablas 110, Tablas 111, Tabla 112, Tabla 113, Tabla 114, Tabla 115 )**

**5.2.3.8.** Otra perspectiva de la sostenibilidad es la tensión entre autonomía y dependencia de las agro-empresas en relación al acceso al mercado institucional a través del PAI. La consulta de las agro-empresas de

<sup>91</sup> El representante del Programa PANEA, Julio Esquivel, Asesor de la Dirección de Coordinación Presupuestaria del MEP, señala que el MEP no tiene un sistema de monitoreo propio para garantizar el control de calidad de los productos que son entregados por el PAI al 28% del total de centros educativos del país siendo que tienen una inversión de compra alta de productos para un total de 60 mil millones al año. (Entrevista realizada el 30 de Enero, 2017)

<sup>92</sup> La consulta sobre servicios técnicos de apoyo a las agro-empresas sin cuota es porque son efectivamente pública meta del PAI y público meta del CNP, por tanto, es válido preguntarles si han recibido servicios técnicos del CNP y si ello ha contribuido a su mantenimiento en los mercados.

la muestra se enfocó a valorar el efecto de “un eventual cierre del PAI” con respecto a la estabilidad de su empresa. Mientras que el 77 % consideran que si eso ocurre “SI les afectaría bastante” (alternativas 1 y 2) solamente un 23 % dicen que “NO les afectaría bastante”, éstos últimos basan su respuesta en la capacidad que tienen para crecer en otros mercados -fuera del PAI. (Alternativas 3 y 4) **(Ver Anexo 10.3. Tabla 122)**

En la misma tensión se encuentra el hallazgo sobre la consulta a la permanencia de las agro-empresas en el mercado institucional con respecto al concepto de “graduación” del PAI, que consiste en promover una visión de tránsito de las agro-empresas en el PAI, de suerte que una agro-empresa ingresa en la relación comercial con el PAI para fortalecerse y más tarde, llegar a “migrar” a otros mercados, lo que tiene como criterio de graduación un tope de ventas (por ej., mil millones de ventas brutas anuales). Un 72.61 % de las agro-empresas con cuota consultadas-independiente de su tamaño- ante la disyuntiva de permanecer (indefinidamente) en el PAI o graduarse (y migrar del PAI) contestan que prefieren permanecer en el PAI. Y solamente un 20.23% de las agro-empresas con cuota consultadas ven como desafío la diversificación de los mercados, lo que hace suponer que son agro-empresas que ya han diversificado el acceso a otros mercados.

**(Ver Anexo 10.3. Tabla 123)**

**5.2.3.9.** En resumen, más del 70 % de las respuestas de las agro-empresas de la muestra consultada confirman un nivel alto de dependencia de su negocio en el mercado institucional a través del PAI. Este mismo porcentaje es el que sostiene la posición de permanencia en el PAI “sin graduarse”. El hallazgo se interpreta como la existencia de un grupo de agro-empresas- independiente del tamaño- que tienen un desarrollo menor en el acceso a otros mercados y que perciben *la facilitación del PAI como una “llave” que asegura un mercado institucional “cautivo”* (en precio y cuota de comercio) y que –derivado de este hecho- asumen poco el desafío de la diversificación de otros mercados (institucional, privado –nacional o local, internacional) para la sostenibilidad de su negocio, lo que hipotéticamente puede estar sucediendo con las micro y pequeñas agro-empresas.

En otro sentido, se puede afirmar que la existencia de un grupo de agro-empresas –independiente del tamaño- que tienen vocación de autonomía al PAI mediante el desafío de la diversificación de los mercados no supera el 23 % de las respuestas de las agro-empresas consultadas.

**5.2.3.10.** Por lo anterior, cobra importancia el servicio técnico de apoyo a la generación de capacidades de las agro-empresas para el acceso a los mercados en general (más allá del PAI) pues resulta estratégico para la sostenibilidad de las mismas. El 29% de las percepciones de las agro-empresas con cuota de la muestra en estudio no reconocen este rol de apoyo del PAI para la diversificación de mercados de ellas.<sup>93</sup> Sin embargo, el CNP ni el PAI han comprometido este servicio al público meta del Programa, aunque si apoya acciones de mercadotecnia, lo que no deja de ser significativo que -a futuro -exista este servicio para el apoyo a las agro-empresas para mejora de su autonomía en los mercados **(Ver Anexo 10.3. Tabla 124)**

De igual modo, es necesario destacar que el 55% de las percepciones de las agro-empresas con cuota de la muestra en estudio reconocen este rol como positivo. Las percepciones mencionadas reconocen al PAI el apoyo recibido para su vínculo comercial con otros mercados para generar capacidades orientadas a mejora de la competitividad (21%), mejora de la imagen gracias al prestigio de vender en el mercado institucional (20%) mejora de la calidad de los productos (13%), impulso del mercadeo(13%), apoyo a la fase de procesamiento (por ej. empaque, código de barras, diseño de etiquetado **(Ver Anexo 10.3. Tabla 125)**

**5.2.3.11.** El otro ángulo de esta reflexión es el papel de las ventas en el mercado institucional para las agro-empresas inscritas con cuota. La sostenibilidad de las agro-empresas no depende únicamente del crecimiento

y estabilidad de las ventas en el mercado institucional, pero obviamente la permanencia en el mercado institucional sí asegura sostenibilidad a las mismas y para ello las agro-empresas inscritas requieren cuota de comercio, ventas constantes y crecientes. El hallazgo (ya presentado en el Apartado de Eficacia) ayuda en esta reflexión, al constatar que el 35% promedio de agro-empresas inscritas de cualquier tamaño tienen ventas superiores al 50% del total de sus ventas en el mercado institucional mientras que el 68% promedio de agro-empresas inscritas de cualquier tamaño tienen ventas menores al 50% en el PAI.

(Ver Anexo 10.3 Gráfico 3)

**D) ¿Cuál es la valoración de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y de los clientes institucionales sobre el PAI?**

**5.2.3.10 Hallazgo general**

La mitad de los clientes regionales tiene una valoración positiva de la calidad del servicio del PAI según variables como la atención recibida a la queja, la rapidez de la atención y calificación positiva o negativa de la solución) siendo que un porcentaje bajo<sup>94</sup> posee una valoración negativa, según la muestra consultada de Escuelas, Colegios y Puestos de Policía.

Lo mismo sucede con las agro-empresas con cuota en cuanto a que predomina la percepción positiva mayoritaria sobre el servicio al cliente, siendo la calificación más alta proveniente de los suplidores. En el caso de los clientes de oficinas nacionales de proveeduría la opinión en atención a quejas suele ser ligeramente negativa más que positiva al igual que sucede con las agro-empresas sin cuota quienes tienen una imagen más negativa que positiva del trato que el CNP ha dado a este segmento de las agro-empresas inscritas.

Un hallazgo adicional relacionado con la calidad del servicio del CNP y del PAI refiere al reconocimiento de lo accesible del trámite administrativo de inscripción al PAI, siendo que la tendencia de las agro-empresas (con y sin cuota) de la muestra de estudio es que el trámite es percibido más simple que complejo y más barato que caro. Las agro-empresas con cuota consideran el trámite más rápido que lento mientras que las agro-empresas sin cuota a la inversa.

La valoración de la calidad del servicio al cliente de parte del PAI hacia agro-empresas (con cuota) así como la clientela institucional, ambas caras de la relación comercial es que predomina una opinión más positiva de parte de las agro-empresas con cuota y de los clientes regionales en puntos de entrega pero predomina una opinión más negativa de parte de clientes nacionales.

Asimismo se confirma un buen Servicio al Cliente en la percepción de los clientes nacionales sobre la agilidad del trámite de la solicitud de pedido del cliente lo que implica un tiempo óptimo de entrega de parte de la agro-empresa en el PAI. De igual modo, la percepción del cobro al cliente en el PAI es considerada por los clientes nacionales como más Rápida y Regular que Lenta.

---

<sup>94</sup> En esta consulta de valoración de la calidad, el 40% de los clientes consultados mencionan no haber presentado queja alguna

### Hallazgos específicos

**5.2.3.11** Los hallazgos de la evaluación en el tema de la calidad del servicio brindado por el PAI como facilitador comercial tiene varias respuestas. Hay que considerar que el 40% de la muestra de clientes regionales consultados no presentaron ninguna queja, pero un 60% sí tiene opiniones. En primer lugar, se consultó a los clientes institucionales regionales en los puntos de entrega la atención recibida a sus quejas y consideran que la respuesta fue “Muy rápida y Rápida” (un 30%) y un 20% lo considera “Regular”. En segundo lugar, la calificación de la atención recibida por el personal del PAI a la queja presentada es un poco más alta, un (33%) la califica de “Muy Buena y Buena” mientras que otro sector la considera “Regular” (15.1%) En tercer lugar, un 38% de los clientes califican de “favorable” la respuesta a la queja recibida mientras que el 21% “no lo considera favorable” (Ver Anexo 10.3. Tabla 126, Tabla 127, Tabla 128)

**5.2.3.12** La percepción de los clientes institucionales nacionales, es decir, representantes de oficinas de proveeduría de instituciones públicas- sobre la calidad del cliente en atención a quejas es más negativa, puesto que un 42% la considera mala y un 11% regular, solamente un tercio tiene una valoración positiva (36%) (Ver Anexo 10.3. Tabla 129)

**5.2.3.13** La percepción del Servicio al Cliente de parte de las agro-empresas es altamente positiva (70% la califica de Buena y 10% Regular,) siendo la calificación negativa de un (20%), dato que resulta significativo pues se trata de los suplidores de la relación comercial. (Ver Anexo 10.3. Tabla 130) La percepción del servicio al cliente de las agro-empresas sin cuota tiene una calificación negativa (61%) más que positiva (37 %). (Ver Anexo 10.3. Tabla 131)

**5.2.3.14** La percepción de la agilidad del trámite de la solicitud del cliente institucional nacional en el PAI, lo que implica la calificación del tiempo de entrega del pedido de parte de la agro-empresa en el Programa; es consultado a los clientes nacionales de las oficinas de proveeduría de instituciones públicas según Líneas de producto, recibiendo la consulta calificaciones altas en la mayoría de los productos (Abarrotes (68 %), Cárnicos (64 %), Horto-frutícolas (75%), Otros (52 %) (Ver Tabla 10.3. Tabla 132)

### Percepción del Plazo desde la solicitud hasta la entrega del producto según líneas de producto

(Clientes -proveedores de oficinas centrales).

**5.2.3.15.** La percepción de la agilidad en la gestión de cobro al cliente de parte del PAI de parte de los clientes institucionales nacionales de las oficinas de proveeduría es que es más Rápida (29%) y Regular (14%) que lenta (22%). Una buena parte de la muestra desconoce la gestión realizada por el PAI. (Ver Tabla 10.3. Tabla 133)

**5.2.3.16** Un hallazgo que habla de la calidad del servicio del CNP y del PAI consiste en sí es reconocido como accesible el trámite administrativo de inscripción al PAI de parte de las agro-empresas (con y sin cuota) de la muestra de estudio. En el caso de las agro-empresas con cuota, la valoración es que los trámites son considerados más sencillos (25.6%) que complejos (8.6%). Existe la percepción de que los trámites son más baratos (26%) que caros (6.9%) y que son los trámites rápidos (19.56%) que lentos (13%). (Ver 10.3 Gráfico 4)

En el caso de las agro-empresas sin cuota se confirma la misma tendencia, los trámites son considerados más sencillos que complejos y más baratos que caros, siendo que los trámites son juzgados lentos (53.84%) que rápidos (46.15 %). (Ver 10.3 Gráfico 5)

### Efecto del PAI en las agro-empresas inscritas sin cuota de comercio<sup>95</sup>

Este apartado presenta el resultado de la consulta realizada a las agro-empresas inscritas en dos aspectos principales que requieren atención en la presente evaluación en vista de que resultan un ángulo para evaluar el apoyo o no a la permanencia de las agro-empresas que presta el CNP:

- ✓ La percepción de los representantes de las agro-empresas sobre las causas del porqué el PAI no le ha asignado cuota.
- ✓ La percepción de las consecuencias de ese hecho.

### Causas del porqué el CNP no ha asignado cuota de comercia a las agro-empresas sin cuota

#### 5.2.17 Hallazgo general

La tendencia del hallazgo señala que si bien la ausencia de cuota de comercio no ha implicado severas consecuencias en el desarrollo de las agro-empresas sin cuota de la muestra de estudio, salvo un grupo pequeño que ve consecuencias negativas en inversiones realizadas no recuperadas y en la pérdida de clientes por no cristalizarse el acceso al PAI, si existen críticas al personal del PAI y a la gestión del PAI por esta ausencia de cuota, lo que establece una actitud de alejamiento, aunado de desinterés y desmotivación por mantener su vínculo comercial con el PAI.

#### Hallazgos específicos

**5.2.18.** Es significativo para seque las agro-empresas sin cuota desconozcan las razones por las cuales el Programa no ha asignado cuota de comercialización en el PAI (37% Algunas agro-empresas atribuyen también razones de orden subjetivo tales como la mala gestión del PAI y el manejo de la asignación de cuotas (30%) y razones de orden objetivo relacionadas con reglas de la oferta, la demanda y la competencia en el mercado institucional (28%). Ver Tabla siguiente:

**Tabla 76. Percepción de las causas de ausencia de cuota de comercio en el PAI según agro-empresas sin cuota.**

Alternativas		
1	No se sabe causas internas dentro del CNP.	13 30%
2	Falta orden, compromiso e interés del CNP en vincular a las agro-empresas al mercado institucional.	9 21%
3	Otros	6 14%
4	La cuota está acaparada por otros suplidores por decisión CNP.	4 9%
5	CNP argumenta que los clientes (escuelas) no consumen el producto de la agro-empresa.	2 5%
6	Las instituciones públicas con están respetando la ley. No compran al PAI.	2 5%
7	Por falta de demanda en el cliente institucional.	2 5%
8	Demasiada oferta, mucha competencia entre suplidores.	2 5%
9	NR	3 7%
<b>Total</b>		<b>43 100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

**5.2.19.** Se considera como hallazgo significativo producto de las percepciones consultadas y de los casos encontrados (Ver recuadro de ejemplos) que –existe un sector de agro-empresas sin cuota- que se encuentran desmotivadas por el tiempo de espera de la asignación de cuota. Además de las presentes en el recuadro: Enrique Chavarría (huevos) Almacén El Diez (Abarrotes) Alajuela, Horticultura La Cervateña (hortalizas) Cervantes, Cartago.



**Recuadro de Ejemplos****Procesadora de Frutas Don Elías SA (jugos naturales) (Liberia, Guanacaste)**

Este caso se afirma que se ha durado un plazo de 6 años de espera, lentitud atribuible según los representantes a mal servicio al cliente del PAI y últimamente a límites de ingreso al mercado debido al Menú de productos definido a escuelas y colegios.

Se dice: “la inscripción ha durado 6 años (2010-2016) se han realizado 4 presentaciones de documentos de inscripción. Funcionarios pierden los documentos. Les dicen verbalmente que están inscritos pero no dan documentos. Luego no le asignan cuota a pesar de los años de espera.

Al final, el argumento actual es que PANEA—MEP no tiene inscrito el producto de esta agro-empresa en el Menú definido para escuelas y colegios.

**Agri-comercial Oeste (carnes) (Paso Ancho, San José)**

En este caso se afirma que se ha durado un plazo de 3 años (2013-2016) sin que haya respuesta del PAI. La Gerencia de calidad reconoce que la empresa tuvo una actitud pasiva y hasta el 2016 se volvió a tomar contacto y el PAI pidió actualización de datos y la reinspección.

**Cooperativa Agropecuaria de producción de Pocosol, Alajuela (Huevos)<sup>96</sup>**

En este caso se afirma que llevan más de 2 años esperando sin respuesta y mantienen la incertidumbre de las compras, porque tienen mucha esperanza en las ventas con el gobierno.

**Empresa Porcimas SA. (Cárnicos y embutidos) (Alajuela)**

La empresa tiene dos 2 años de espera y no comprende aún porque el PAI no le asigna cuota. A pesar de que se han realizado consultas solo obtienen silencio. No existe un canal claro de comunicación, nadie da explicaciones a juicio de su Gerente.

**Efectos de la ausencia de cuota en el desarrollo y estabilidad de las agro-empresas sin cuota.**

**5.2.20.** La mayoría de las agro-empresas sin cuota de la muestra de estudio (74.41 %) afirman no contar con un efecto negativo debido a la ausencia de la cuota de comercio en el PAI, afirmando que han crecido gracias a sus propios méritos manteniendo el comercio en otros mercados (privado, local e internacional). También un cuarta parte de las agro-empresas sin cuota (independiente del tamaño) si consideran que le acarrió un efecto negativo (25.58%) al perder clientes o no cristalizarse el acceso al mercado institucional Otras agro-empresas afirman” alejarse” del PAI por permanecer aspectos negativos de la modalidad de trabajo del PAI .Además un tercio considera su alejamiento basado en críticas a la modalidad de trabajo del PAI (**Ver Tabla 77 y Tabla 78)**

<sup>96</sup> A pesar de que funcionarios del CNP informan que la Cooperativa de Pocosol ya cuenta con cuota de comercio, al momento de la entrevista informaron lo contrario.

**Tabla 77 Consecuencias en la agro-empresa sin cuota de la ausencia de la cuota de comercio en el PAI.**

Opiniones sobre las consecuencias de no tener cuota en el PAI		
Si	11	25.58 %
No	32	74.41%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia. Febrero, 2017.

**Tabla 78 Percepción de las agro-empresas sin cuota acerca de si el PAI provocó una limitación al no otorgar cuota de comercio.**

Limitaciones			
1	Ninguna	19	48%
2	<b>OTROS</b> :No se cumplen requisitos del producto ( tipo de producto, empaque, requisitos de estándares de calidad,, horarios de entrega, otros)	6	17%
3	Al no tener cuota en el PAI no crezco en el mercado institucional	6	15%
4	Se continúa vendiendo a los clientes institucionales fuera del PAI	2	5%
5	La lentitud de inscripción provoco pérdida de clientes institucionales	1	3%
6	La lentitud del pago (6 meses) provoco pérdidas	2	5%
7	Precios bajos y lentitud de pago no lo soporta el pequeño empresario	1	3%
8	No se cumplieron las expectativas abiertas (sumar a 7)	1	3%
9	A pesar de estar inscrita tuve que ganar licitación de hospital como agro-empresa privada.	1	3%
10	No estamos de acuerdo en el costo de intermediación PAI pues disminuye utilidades a la agro-empresa	1	3%
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017

**5.2.21** Algunas agro-empresas sin cuota están inconformes porque el PAI no les ha entregado la cuota de comercio y sostienen como efecto negativo que la expectativa de vender en el PAI llevó a la agro-empresa a realizar inversiones en mejoras de calidad y otras inversiones (compra de vehículo para distribución) como requisito de ingreso al PAI provocando adquisición de créditos y sub-utilización de los bienes o infraestructura adquiridos.

#### ***Recuadro de ejemplos***

##### **Carnicería la popular Ciudad Neilly**

La Carnicería La Popular realizó las inversiones de mejora en la carnicería para una zona de proceso según los requisitos de SENASA y el PAI y realizó la compra de un camión para el transporte. Realizó inversiones basadas en créditos y está pagándoles sin recibir un aumento de ventas que permitan atender el servicio de deuda.

**Cooperativa Agrícola Industrial y Servicios Múltiples de Sarapiquí RL, Sarapiquí, Heredia (café)<sup>97</sup>**

Esta cooperativa realizó una inversión de mejora para calificar al PAI mediante un préstamo de 10 millones y todavía está a la espera de la cuota de comercio.

**5.2.22.** Un sector consultado de las agro-empresas sin cuota se encuentran inconformes por el trato que recibieron durante el proceso de contacto de inscripción y después del mismo. Debido a que al no concretarse la relación comercial el PAI con algún cliente y algún pedido, el personal del CNP -según la percepción- no les aporta información ni seguimiento.

**Recuadro de ejemplos**

**Andrea Wong Trejos (panadería, Palmar Norte)**

La micro-empresa vende pan y repostería al Hospital de Ciudad Neily por 20 años. El CNP se acerca para que se inscriba indicando que debería mantener clientes institucionales pero a través del PAI. Se inscribe, sale a concurso la licitación en el Hospital y se presenta como agro-empresa inscrita en el PAI. Recibe la noticia del Hospital que el PAI no la reporta inscrita. La licitación se cierra sin oferentes del PAI y luego el Hospital vuelve a asignarle el contrato a la micro-empresa.

La pregunta de Andrea Wong es ¿de qué sirve el PAI?

**Abastecedor JB (Sierpe)**

La micro-empresa es visitada por el CNP para que se inscriba en un plazo muy corto para la venta en escuelas y colegios de la zona de Sierpe. Al final las escuelas no deciden comprarle al PAI y continúan con el Abastecedor como proveedor privado. Y el CNP no vuelve, y el responsable de la agro-empresa hace críticas fuertes al personal (burócratas, mediocres, no les interesa el pequeño empresario, etc.)

**Manuel Pineda (Hojancha, Guanacaste)**

El CNP busca a la micro-empresa de abarrotos para que se inscriba en un plazo corto para la venta en escuelas y colegio del radio de influencia del Cantón. Lo hace y él solicita que antes de ingresar a las ventas quiere saber los precios que paga el PAI para sacar cálculos de la rentabilidad. Han pasado dos años, no lo volvieron a visitar y está esperando que le lleven la lista de precios para ver si vende o no al PAI.

**APILAC (Pérez Zeledón) (lácteos)**

El CNP los busca para la compra de derivados de lácteos en el proyecto ICE de la zona sur. Al no avanzar este proyecto guardan expectativa en otros clientes (por ej. Ministerio de Gobernación) luego el CNP no les da ningún pedido y la relación se enfría. En la opinión de la gerencia el PAI se caza con agro-empresas grandes (Dos Pinos) y no da opción a las agro-empresas del tamaño mediano.

**Caminos del Sol (Hortalizas y legumbres) Cartago.**

Esta agro-empresa cuestiona la subjetividad en la asignación de cuota y procedimientos administrativos lentos.

<sup>97</sup> Actualmente esta Cooperativa ya le fue asignada cuota de comercio, pero en la fecha de la entrevista la información recibida por su representante es que no tenían cuota de comercio.

## VI. CONCLUSIONES

### 6.1 Criterio de Eficacia

**¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en los micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?**

**¿Cuáles cambios ha generado el PAI sobre los niveles de ingresos y volúmenes de ventas en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?**

1. La facilitación comercial que realiza el PAI entre las agro-empresas y el mercado institucional público, tiene efectos positivos en la comercialización de la micro, pequeña y mediana agro-empresa, pues ha permitido que los ingresos por ventas se hayan incrementado en un 122% durante el período de evaluación. Excluyendo a la gran empresa, la mayor cuota de ingresos por ventas la tienen la micro, seguida de la pequeña y la mediana agro-empresa. (Hallazgo: 5.1.1., 5.1.2.)
2. El PAI ha garantizado un mercado estable para la micro y pequeña agro-empresas. Cuando se realiza la comparación de estas agro-empresas con relación al Antes (2001-2012) y Después (2013-2015) de pertenecer al PAI, la evidencia de los cambios son significativos en materia de ingresos por ventas. La micro agro-empresa, pasó de vender aproximadamente, 0,2% a vender 6% del total de ventas del periodo. La pequeña empresa, siguió manteniendo una porción significativa del total de ventas, es decir, 55,5% para el período antes y 64% para el período Después. La mediana empresa redujo su participación en el total de ventas, pasó de 44% al 30%. (Hallazgo:5.1.2)
3. En relación a la estabilidad de los precios en la facilitación comercial, existen dos opiniones, de las agro-empresas y de los clientes institucionales. Las agro-empresas con cuota, consideran que los precios son estables, justos, competitivos y que son equiparables a los precios de mercado. Los clientes institucionales, representados por las oficinas de proveeduría, consideran que los precios son estables, competitivos y que son equiparables a los precios de mercado, por otro lado, las agro-empresas opinan que los precios han tenido un efecto positivo en el desarrollo del negocio, lo que se ha traducido en mayores inversiones, producción y empleo. (Hallazgo: 5.1.5)
4. Las agro-empresas inscritas en el PAI cumplen los requisitos de estándares de calidad que pide el mercado institucional. Este hecho se confirma por la baja cantidad de productos de las diferentes líneas rechazados, el 89% de las devoluciones de productos están entre el rango de 0 y 5 devoluciones en el último año. Otro factor, es que el 40% de las agro-empresas- antes de pertenecer al PAI- no tenían suficiente desarrollo de sus procesos de calidad. Una vez dentro del Programa cambian esta situación, pues el 70% de las agro-empresas continua con los procesos relacionados con la calidad, bajo el principio de que es una variable fundamental para la competitividad, dentro como fuera de este mercado. (Hallazgo: 5.1.7, 5.1.8, 5.1.9, 5.1.10).
5. El PAI ha logrado diversificar y hacer sostenible la oferta de productos con capacidad de cubrir la demanda institucional. Esto se evidencia por dos factores, la existencia de agro-empresas que no tienen cuota en el mercado y que han cumplido todos los requisitos, por otro lado, las agro-empresas con cuota, que tienen disponibilidad de oferta, pues no han logrado vender el 100% de su producción al PAI. Y por otro lado, vistos los porcentajes de ingresos por colocación de productos en el PAI de agro-empresas con cuota, existe un umbral muy alto de productos que pueden ser colocando en el mercado institucional y que actualmente se colocan en los mercados privados (Hallazgo:5.1.11,5.1.12, 5.1.13)

**¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?**

6. En el período de estudio el PAI ha tenido una influencia positiva en la cantidad y condición del empleo de las micro, pequeñas y medianas suplidoras con cuota. Se constata un incremento en el número de nuevos empleos y un alto porcentaje de éstos ocurre en condiciones asociadas a estabilidad laboral (contratos a plazo fijo). Todos los nuevos empleos reportados fueron vinculados con la relación comercial que existe entre las agro-empresas consultadas en la evaluación y el PAI. (Hallazgo: 5.1.14, 5.1.15).
7. En cuanto al tipo de agro-empresas, se considera que las agro-empresas Pequeñas concentran el mayor número de nuevos empleos para el período de y que en las agro-empresas de tipo Micro ubicadas en las regiones de menor desarrollo económico (Atlántica, Brunca y Chorotega) hubo nula o menor presencia de nuevos empleos. (Hallazgo:5.1.14, 5.1.15)
8. Las agro-empresas con cuota consultadas -en la muestra de estudio-tienen una percepción positiva en cuanto a la influencia del PAI en la mejora de sus condiciones productivas, en particular en cuanto a la adquisición de activos fijos-tierra, infraestructura, transporte, maquinaria y equipos- que les han permitido fortalecer procesos operativos y logísticos, los cuales-a su vez- inciden en una mejor capacidad de respuesta ante potenciales incrementos en la demanda de productos del mercado institucional. (Hallazgo: 5.1.17,5.1.18).
9. Las agro-empresas consultadas reconocen la influencia positiva del PAI en las mejoras generadas en el acceso tecnológico visto el incremento de este tipo de activos fijos en el período de estudio pues comparado con el período anterior (2007-2012), tuvo un incremento de 72%. Especialmente, en aquellas con mayores ventas en el mercado institucional, ya que han debido mejorar procesos de producción primaria, de planta de proceso, administrativos, de transporte y logísticos para cumplir requisitos de calidad del PAI y de los clientes institucionales. (Hallazgo: 5.1.17,5.1.18)

**¿Cuáles cambios en los productores asociados a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras del PAI son atribuibles al programa?**

10. En cuanto a la generación de ingresos de productores proveedores por empleo en agro-empresas con cuota, el equipo evaluador concluye que en el período 2013 al 2015, el PAI ha tenido una influencia positiva, con mayor concentración en la Región Central (37 % del total de ingresos reportados por productores empleados de agro-empresas). En este marco, la Región Atlántica no reporta ingresos por empleo de proveedores y la región Huetar Norte solo reporta un 6 % del total, lo que es coincidente con la concentración de beneficios y define la importancia de expandir estos beneficios a través de los procesos de regionalización. (Hallazgo: 5.1.19, 5.1.20).
11. Con respecto a la influencia del PAI en la generación de beneficios socio-económicos para proveedores de las agro-empresas con cuota, con base en los datos se considera que ésta ha sido positiva. Los beneficios identificados se asocian principalmente con ingresos y mejoras en las fincas, es decir, son más de tipo económico que social. En relación con la región, se concluye que los beneficios se concentran en la Región Central (35%) y en la Brunca (27%). (Hallazgo: 5.1.19, 5.1.20).

## 6.2 Criterio de Pertinencia

### **¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?**

1. La necesidad de las agro-empresas antes de su ingreso al PAI es la de crecer en capacidad empresarial y competitividad en un mercado –como el institucional- que le puede asegurar una estabilidad y mercado seguro a nivel de ventas. Se considera que el PAI sí se ajusta y atiende las necesidades del público meta de la ley N° 8700, al constatarse en cantidad, tamaño, volumen de ventas y distribución geográfica (regional) la alta presencia (numérica y económica) de la micro, pequeña y mediana agro-empresa y la baja presencia de las agro-empresas grandes en el comercio dentro del mercado institucional, durante el período de estudio. Esta pertinencia se confirma con el alto reconocimiento del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional de parte de los representantes de agro-empresas inscritas (con y sin cuota) y por los productores consultados. Al ser congruente con las necesidades y características del público meta, el PAI procura la democratización económica en el país y una mayor desconcentración de suplidores en el mercado de instituciones públicas. Igualmente se destaca que el PAI ha cumplido y superado las metas de acceso de agro-empresas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”, actualmente vigente (Hallazgos 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3.5.2.4, 5.2.5).
2. Siendo que el Programa mantiene una alta congruencia, es necesario destacar que no es ajustado a los intereses del público meta que exista aún un desconocimiento del procedimiento formal de asignación de cuota de comercio o que hayan cuestionamientos e inconformidades sobre la asignación de cuota de parte de un sector de las agro-empresas consultadas que provienen de la aplicación de criterios existentes. Igualmente, que el Programa no logre resolver la asignación de cuota de un importante grupo de agro-empresas inscritas, motivo principal de su inscripción y razón de ser del PAI que establece prioridad en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas para que puedan ingresar y vender en el mercado institucional. (Hallazgo 5.2.7, 5.2.8).
3. El PAI ha realizado importantes avances para responder a necesidades del público meta mediante los cambios generados a raíz del enfoque de reestructuración definido en el año 2012, lo que se constata en estrategias de regionalización exitosas en disminución de suplidores grandes y de crecimiento y estímulo a los micro, pequeñas y medianas agro-empresas; aproximación y cercanía del suplidor al cliente a través de rutas inteligentes de distribución, intervención para la estabilidad del precio visita a clientes, reuniones de clientes y suplidores, verificación de la calidad mediante monitoreos en sitio de entrega. En el contexto de la facilitación de la relación de oferta y demanda, el PAI ha logrado dar atención y seguimiento al proceso de negociación entre condiciones de compra de productos (demanda por los clientes institucionales) y las condiciones de la oferta (suplidores) desarrollando herramientas de adaptación de ambas partes de la relación comercial ( Hallazgo 5.2.9)

### **¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local, regional?**

4. Se sostiene que a pesar de que el PAI promete una mejora de su imagen corporativa a partir de la reorganización del año 2012 perdura -durante el período de estudio – la tendencia negativa que ni clientes ni agro-empresas inscritas consultadas reciben información significativa del Programa y sí demandan información necesaria y oportuna relacionada con aspectos vitales de la relación comercial (del lado del cliente) tales como las características de productos e información de suplidores (del lado

del suplidor) tales como las condiciones de compra y requisitos de los productos demandados. Esto guarda importancia con el principio de que una buena relación comercial se sustenta en el conocimiento mutuo de las partes y con el hecho de que la penetración del PAI en el mercado institucional y el necesario incremento de las ventas y clientes exige una buena dosis de mayor promoción y mejora de su imagen corporativa toda vez que perduran obstáculos y resistencia en tomadores de decisión de instituciones públicas para su ingreso al PAI. (Hallazgos 5.2.11, 5.2.12, 5.2.1.3, 5.2.14,5.2.15)

5. El personal del CNP y el personal del PAI han construido el vínculo sólido comercial entre suplidores y clientes en el nivel regional mediante un conjunto de roles que aseguran la coordinación y facilitación entre oferta y demanda. Esta facilitación está correctamente orientada a la mediación de los intereses de las partes- de suerte que -de un lado; se medían requisitos y necesidades del cliente sobre los productos de abasto (diversidad, calidad, entrega oportuna, presentación del producto) de otro lado; se medían las expectativas de precio y volumen así como las condiciones (control de calidad, distribución, precios, otros) que ofrece la agro-empresa suplidora. (Hallazgos 5.2.16)

6. Se considera que el vínculo sólido es el resultado también de transformaciones del modelo de facilitación que el Programa tiene antes del 2012 y después del período de estudio (2013-2016) y a las adaptaciones alcanzadas –gracias a la mediación del PAI- en los actores respecto a la adaptación mutua a condiciones de la relación comercial. En el caso del modelo de intervención destacan los cambios orientados a) la regionalización de los servicios de apoyo del CNP, b) la captación de clientes a escala regional y no solo nacional, c) la articulación de proveedores “prioritarios” (micro, pequeña y mediana) en cada región y d) un capital de trabajo (fideicomiso) que permite al PAI estar al día en sus compromisos financieros con las agro-empresas suplidoras. En el caso de los niveles de adaptación de las partes de la relación comercial destacan la disposición de las agro-empresas a atender estándares de calidad, tiempo de entrega, presentación del producto y precios. Del lado de los clientes, la adaptación proviene de negociación de rutas y tiempos de entrega, concesión en presentación de producto o cantidad de producto. (Hallazgo 5.2.17)

7. Se constata en el PAI ha logrado la prueba y validación de herramientas y criterios que demuestran utilidad para afianzar el vínculo comercial, tales la agilidad en la tramitación, la condición de un solo proveedor y una sola ventanilla, la existencia de productos variados y de calidad, la atención de necesidades de suplencia en el nivel regional, mediante la proximidad de cliente –suplidor. (Hallazgo 5.2.18)

8. Se considera que el resultado de este vínculo comercial ha sido el creciente abastecimiento de productos en los clientes del mercado institucional, es decir, la atención de las necesidades de alimentos de instituciones públicas de Costa Rica hasta cubrir una cuarta parte del presupuesto de compra de alimentos en el mercado institucional, lo cual es meritorio como alcance en el período de estudio, en tres años. Sin embargo, se destaca que el umbral de crecimiento potencial del PAI en el mercado de abasto en instituciones públicas muy amplio. (Hallazgos 5.2.11, 5.2.12, 5.2.16,5.2.17)

9. Sobre el papel que cumplen los servicios técnicos de apoyo del CNP en el vínculo comercial del PAI, que el servicio de Inspección Técnica y de Re-inspección Técnica orientado a procurar el cumplimiento de estándares de calidad en las agro-empresas resulta ser el servicio que -mayor efecto tiene en el público meta del Programa- puesto que consolida una cultura de calidad como al inicio del vínculo comercial lo que exige su mantención como garantía de permanencia en el mercado institucional. Esto es altamente reconocido tanto por las diversas partes de la relación, las agro-empresas inscritas (con cuota y sin cuota) y los clientes institucionales. ( Hallazgo 5.2.21)

10. Los hallazgos confirman la escasa percepción de otros servicios técnicos de apoyo del CNP de parte de las agro-empresas (con y sin cuota) consultadas. Cuando los servicios han sido reconocidos son bien calificados pero la tendencia de la consulta es a no reconocer su presencia. Por tanto, en la medida en que son escasos y dispersos en público meta del PAI, el efecto provocado en la mejora de los procesos de las agro-empresas inscrita para elevar competitividad y mejorar su vínculo a la comercialización del PAI es

mínimo, sin que se perciban avances en el cumplimiento del mandato de la ley N° 8700 y en la reorientación de cambio del programa en el 2012. ( Hallazgo 5.2.21)

4. La prestación de servicios del CNP hacia las agro-empresas del PAI debería ser revisada a la luz del concepto de crecimiento de la agro-empresa en el mercado institucional– visto los hallazgos de esta evaluación. Una receta-por ejemplo- que relaciona crecimiento con: ventas + capital de trabajo + proveeduría suficiente y estable de productores + capacidad organizativa y empresarial + empleo justo + tecnología + cumplimiento de estándares de calidad exige construir una propuesta inter-institucional de apoyo y servicios técnicos y financieros en el conjunto de las instituciones públicas de la rama del sector agropecuario para influir sustancialmente el crecimiento sostenible de las agro-empresas inscritas y potenciales del PAI. ( Hallazgo 5.2.21)

### 6.3 Criterio de Sostenibilidad

**Pregunta de evaluación: ¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros?**

1. El servicio que sí hace un aporte y apoyo a la sostenibilidad de las agro-empresas es la facilitación del PAI (coordinación, atención y seguimiento) de los actores de la relación -clientes y suplidores- al interior del proceso comercial regional del PAI. Este rol es altamente reconocido por las agro-empresas suplidoras con cuota y los clientes institucionales (Hallazgos 5.2.3; 5.2.3.1.; 5.2.3.2)
2. Los servicios de Inspección Técnica, Re-inspección y Capacitación en Calidad e Inocuidad tienen particular importancia en la sostenibilidad de las agro-empresas con cuota en el mercado institucional al estimular el desarrollo de una cultura de estándares de calidad exigidos en el mercado institucional. Siendo que el control de calidad es una obligación de las tres partes (clientes, suplidores y PAI) la contribución que realizan los servicios del CNP para el monitoreo externo de la calidad en los puntos de entrega es poco reconocido por los clientes ( nacionales y regionales) y más reconocido pero también demandado en su incremento por los representantes de agro-empresas con cuota, lo que advierte un bajo efecto de este servicio en garantizar el cumplimiento de estándares de calidad por parte de las agro-empresas y así mejorar su mantención en el mercado institucional, puesto que el rol de la Inspección Técnica es al inicio de la relación comercial y cobra importancia que el PAI logre tener monitoreo de los estándares de calidad durante el proceso de desarrollo de la relación comercial de los suplidores. (Hallazgos 5.2.3.3; 5.2.3.4.,5.2.3.5 ,5.2.3.6)
3. El poco reconocimiento en la muestra de estudio de las agro-empresas (con y sin cuota) en el período de estudio de la presencia de otros servicios técnicos de apoyo del CNP (asesorías, capacitaciones y estudios de la Dirección Agro-comercial del CNP) en el público meta del PAI es señal de su escasez y por ende, se considera que el papel que éstos servicios ejercen en la mantención y sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional es mucho más limitado. No cabe duda de que los servicios cuando se ejercen son útiles pero no son suficientes y quizás no los únicos servicios que demandan en prioridad las agro-empresas. Ha sido mencionado la necesidad estratégica del servicio de acceso de las agro-empresas a los mercados dada la visión de dependencia hacia el mercado institucional. Se considera que existe una distancia del CNP con el mandato del artículo 9 de la ley N° 8700 en cuanto a la atención de programas de servicios técnicos de apoyo orientados al público meta de la ley para el desarrollo de factores de competitividad que le aseguren permanencia y sostenibilidad en el mercado institucional y otros mercados. ( Hallazgo 5.2.3.7,5.2.3.10)
4. Desde el punto de vista de la tensión autonomía/dependencia de las agro-empresas con cuota en el PAI hay que dejar sentada la presencia de “una cultura de la dependencia al mercado institucional”, de parte de las agro-empresas inscritas que ya han accedido a la cuota de comercio en el PAI, durante el período de estudio, lo que puede ser un punto débil en la perspectiva de asegurar la sostenibilidad de sus negocios a futuro. Toda vez que el PAI puede ser una “ llave” de acceso al mercado institucional muy funcional



a la agro-empresa en el presente de la relación comercial pero no necesariamente en el futuro, debido a la existencia de múltiples factores fuera del control de la agro-empresa y del PAI, tales como: nuevas directrices y reglas de tomadores de decisión de instituciones públicas, cambios de política gubernamental, fuerte competencia de los competidores privados en el mercado institucional ,cambios internos y presupuestarios del CNP, otros. (Hallazgos 5.2.3.8,5.2.3.11)

5. La sostenibilidad de las agro-empresas no depende únicamente del crecimiento y estabilidad de las ventas en el mercado institucional -pues existen otros factores- pero obviamente la permanencia en el mercado institucional sí asegura sostenibilidad a las mismas y para ello las agro-empresas inscritas requieren cuota de comercio, ventas constantes y crecientes, lo cual no está constatado en las agro-empresas de la muestra de estudio que no tienen cuota y tampoco en un grupo mayoritario de las agro-empresas con cuota cuyas ventas en el mercado institucional se colocan debajo de la media de su producción. ( Hallazgos 5.2.3.11)
6. En la perspectiva de sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional se constató que para la gran mayoría agro-empresas sin cuota consultadas no existen consecuencias en el desarrollo de las agro-empresas en el mercado, producto de la ausencia de la cuota de comercio. Un grupo de ellas sitúan la falta de acceso al mercado institucional como la consecuencia principal y otras, las inversiones realizadas con la idea del ingreso al comercio institucional que generaron deudas con poca capacidad de pago. Destaca en este sector una clara actitud de alejamiento, desinterés y desmotivación respecto al programa con fuerte crítica al personal del PAI y del CNP. ( Hallazgos 5.2.18,5.2.19,5.2.20,5.2.21)

**¿Cuál es la valoración de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y de los clientes institucionales sobre el PAI?**

7. En la perspectiva de que el servicio al cliente es un pilar de toda relación comercial, a juicio del EE, los hallazgos fundamentan una visión más crítica que afirmativa de la calidad del servicio al cliente que ofrece el PAI. Predomina una imagen positiva en las agro-empresas con cuota y una imagen dual (positiva y negativa) en el caso de clientes institucionales (nacionales y regionales). Las agro-empresas sin cuota sostienen una posición negativa del servicio al cliente acorde con su situación de distancia actual con el Programa. La consulta abarcó diversos temas como calidad de la atención de quejas, tiempo de la atención de quejas y calidad de la respuesta a quejas así como la valoración del trámite de inscripción de suplidores, la gestión del PAI sobre el pedido del cliente y la gestión del cobro. ( Hallazgos 5.2.3.10,5.2.3.11,5.2.3.12,5.2.3.13,5.2.3.14,5.2.3.15,5.2.3.16,5.2.3.17)

## VII. RECOMENDACIONES

### 7.1 Criterio de Eficacia

#### GENERAL

1. El PAI es un programa que tiene efectos positivos en la comercialización que ha permitido el incremento de los ingresos de la micro, pequeña y mediana agro-empresa, por tal razón, cualquier esfuerzo que realice el CNP para ampliar la presencia del Programa en el mercado institucional será de gran impacto para estas organizaciones a nivel regional. Lo anterior requiere que las autoridades políticas fortalezcan el PAI con el propósito de mejorar su gestión para lograr una mayor eficiencia y eficacia (Conclusión #1 y # 2).

1. **¿Qué?** Estimular el proceso de inscripción de los suplidores potenciales, especialmente micro pequeña y mediana agro-empresa.
2. **¿Cómo?** Desarrollar una estrategia a nivel regional para estimular la inscripción de nuevas empresas suplidoras y asignarles cuota de mercado
3. **¿Quién?** Dirección del CNP Dirección Agro-comercial. Direcciones Regionales de CNP.
4. **¿Cuándo?** Anual , Mediano plazo

**¿En qué medida los cambios en las condiciones productivas y de comercialización en los micros, pequeñas y medianas agro-empresas nacionales suplidoras son atribuibles al PAI?**

**¿Cuáles cambios ha generado el PAI sobre los niveles de ingresos y volúmenes de ventas en las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras?**

- 2.El CNP debe continuar con los esfuerzos logrados en los últimos tres años, de reducir la participación de las grandes agro-empresas con el propósito de facilitarle una mayor participación en el mercado a la micro ,pequeña y mediana empresa (Conclusión # 1 y 2).

- ¿Qué?** Estimular el proceso de inscripción de los suplidores potenciales, especialmente micro pequeña y mediana agro-empresa.
- ¿Cómo?** Desarrollar una estrategia a nivel regional para estimular la inscripción de nuevas empresas suplidoras y asignarles cuota de mercado
- ¿Quién?** Dirección del CNP Dirección Agro-comercial. Direcciones Regionales de CNP.
- ¿Cuándo?** Anual , Mediano plazo

### 3. ¿Cuáles cambios en los productores asociados a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas suplidoras del PAI son atribuibles al programa?

5. Reconocido el alto aporte del PAI a productores proveedores en el caso de la micro y pequeña agro-empresas es necesario buscar un mecanismo para estimular la tendencia de una mayor participación de los productores en el mercado institucional (Conclusión #4).

**¿Qué?** Estimular la asignación de cuota a las agro-empresas con cuenta con: Proveedores socios internos. Proveedores no socios que representen asociatividad de los productores

**¿Cómo?** Realizar un mapa de proveedores socios y no socios según agro-empresas por región del país. Priorizar el vínculo de los proveedores socios (asociativos)

**¿Quién?** Direcciones Regionales del CNP. Dirección Agro-comercial y Comité de Abastecimiento

**¿Cuándo?** Mediano plazo, 1 año

6. El PAI debe investigar con más profundidad en el universo de las agro-empresas el efecto real del empleo en el vínculo de productor proveedor con agro-empresas suplidoras. En general el vínculo no está establecido y puede ser un factor a mejorar en el futuro del PAI (Conclusión #5).

**Qué?** Fortalecer el vínculo de productor proveedor como empleado de agro-empresas suplidoras, como una forma de incrementar los beneficios de productores socios o no

**¿Cómo?** 1. Identificar las agro-empresas con mayor capacidad de contratación de proveedores como empleados. 2. Crear un mecanismo de relaciones y comunicación (por ej., mediante el sistema de gestión de calidad)

**¿Quién?** Direcciones regionales del CNP  
Dirección Agro-comercial  
Dirección de Calidad Agrícola

**¿Cuándo?** Largo Plazo, 3 años

## 7.2 Criterio de Pertinencia

### ¿En qué medida y cómo el PAI se ajusta a las necesidades de las micro, pequeña y mediana agro-empresas?

1. El CNP y el personal del PAI deberán establecer un protocolo de relaciones de coordinación y comunicación con las agro-empresas sin cuota mejorando el servicio al cliente del programa para este segmento. En relación a la política de crecimiento en ventas deberá establecer y cumplir un cronograma de asignación gradual de cuota para las agro-empresas inscritas que no la tienen, en plazos menores a año y medio (Conclusión # 2)

**¿Qué?** Mejorar las relaciones de coordinación y comunicación con las agro-empresas sin cuota

**¿Cómo?** 1. Establecer una estrategia de relacionamiento constante con las agro-empresas sin cuota. 2. Elaborar y aplicar un protocolo de servicio al cliente. 3. Establecer un cronograma de asignación gradual de cuota a las agro-empresas sin cuota.

**¿Quién?** Personal PAI, Direcciones Regionales del CNP, Comisión de Abastecimiento y Dirección Agro—comercial del CNP

**¿Cuándo?** Corto plazo, anual, permanente.

2. El CNP y el personal del PAI deberá estudiar el conjunto de cuestionamientos e inconformidades localizadas en la presente evaluación y emitidas por el público meta consultado (agro-empresas con y sin cuota) respecto al desconocimiento y uso de los criterios de asignación de cuota de parte de funcionarios del PAI, hacer consultas y afinar de ser necesario dicho procedimiento (Conclusión # 2).

**¿Qué?** Desarrollar un proceso de consulta de opiniones del público meta de la Ley N° 8700 del reglamento de definición de cuota de comercio en el PAI, modificar –en caso necesario– y divulgar.

**¿Cómo?** Estudiar los cuestionamientos y divulgar el procedimiento. Mediante talleres públicos regionales realizar una consulta al público meta, recogiendo aportes acerca de la definición y procedimiento de aplicación de los criterios actualmente elaborados. Hacer reforma (si amerita) del procedimiento establecido a partir de la consulta realizada al público meta. Asimismo, realizar una difusión pública sobre los criterios de asignación de cuota utilizados en el PAI.

**¿Quién?** Comité de Abastecimiento, Dirección PAI

**¿Cuándo?** Mediano plazo

**¿En qué medida el programa ha logrado la promoción y vinculación del cliente institucional y la oferta en el nivel local y regional?**

1. El PAI deberá incrementar la promoción de la facilitación comercial en clientes y suplidores. Es necesario atender la promoción y difusión que genera valor agregado al cliente (por ej., catálogo de productos y suplidores por región, nuevas presentaciones de producto) o que genera valor al suplidor (por ej., información de nuevos clientes potenciales y sus niveles de exigencia (presentación del producto, estándar de calidad, lugares de entrega, rutas de distribución, etc.)). (Conclusión #4)

**¿Qué?** Establecer una estrategia de promoción con los clientes institucionales y agro-empresas suplidoras inscritas.

**¿Cómo?** Recuperar los intereses de información de clientes y agro-empresas suplidoras inscritas identificados en la evaluación del PAI. Definir y aplicar la estrategia y los productos comunicacionales según clientes y agro-empresas suplidoras.

**¿Quién?** Dirección Agro-comercial del CNP.

**¿Cuándo?** Corto y mediano plazo.

2. Tomando en cuenta que el público meta del CNP es más amplio que las agro-empresas y productores beneficiarios del PAI, el CNP deberá establecer un nivel de prioridad en cuanto a cantidad e intensidad de los servicios técnicos de apoyo que ofrezca hacia el público meta del PAI estableciendo planes anuales de focalización de los servicios a nivel nacional y mejorando su capacidad humana y técnica para atender el incremento de servicios (Conclusión # 10)

**¿Qué?** Priorizar y actualizar los servicios técnicos de Direcciones del CNP hacia las agro-empresas inscritas (con y sin cuota) del PAI así como las agro-empresas potenciales de inscripción del PAI.

**¿Cómo?** Identificar la demanda de servicios técnicos con énfasis en mejora de las condiciones empresariales, productivas y de competitividad. Ajustar la oferta de servicios. Contratar personal profesional adicional.

**¿Quién?** Dirección PAI y Gerencia CNP Dirección Agro-comercial, Dirección de Calidad Agrícola

**¿Cuándo?** Corto y mediano plazo

### 7.3 Criterio de Sostenibilidad

#### General

1. Para dar garantía de una mayor sostenibilidad de las agro-empresas en el mercado institucional, algunos servicios técnicos de apoyo del CNP deberán orientarse al desarrollo de capacidades empresariales y técnicas con énfasis en la *diversificación y acceso a mercados*. (Conclusión # 3).

**¿Qué?** Incrementar los servicios de apoyo a las agro-empresas inscritas del PAI para mejorar la sostenibilidad de las mismas en el acceso a mercados (institucional, privado, internacional)

**¿Cómo?** Articular una oferta técnica más amplia en el campo del mercadeo de productos (estudios de mercado, estrategias de mercado, inteligencia de mercado, promoción de productos, etc.)

**¿Quién?** Director del PAI, Dirección Agro-comercial

**¿Cuándo?** Corto plazo

#### **¿En qué medida los servicios que ofrece el PAI a las micro, pequeñas y medianas agro-empresas les permite ser sostenibles en el mercado institucional y otros?**

2. El personal del PAI debe asegurar un mejor monitoreo (o control) de estándares de calidad del universo de las agro-empresas inscritas con cuota en el PAI, al inicio y a lo largo de la relación comercial, a fin asegurar calidad en el abastecimiento de productos al Mercado Institucional (Conclusión # 2)

**¿Qué?** Asegurar un mejor control de los estándares de calidad exigidos por los clientes en el mercado institucional mediante la Inspección Técnica, Re-inspección, el monitoreo de los productos de suplidores en los puntos de entrega y la capacitación en Calidad e Inocuidad.

**¿Cómo?** Mantener las asesorías de Inspección Técnica y Re-inspección. Incrementar el monitoreo en los puntos de entrega (evaluación estadística y evaluación perceptiva) Incrementar el servicio de capacitación en Calidad e Inocuidad a clientes, agro-empresas y productores. Contratar personal técnico adicional para cumplir este servicio.

**¿Quién?** Director del PAI, Director de Calidad Agrícola

**¿Cuándo?** Corto y mediano plazo

3. Dada la cultura de “dependencia” al PAI que puede existir en un sector de las agro-empresas con cuota el CNP deberá diseñar una metodología para establecer la estrategia de la sostenibilidad de las agro-empresas que son beneficiarias del PAI y afinar los indicadores de medición de este proceso de sostenibilidad a fin de poder evaluar la permanencia temporal de las agro-empresas para evitar dependencia al mercado institucional y estimular la diversificación de los mercados de las mismas, para ganar en autonomía. (Conclusión # 4 y # 6)

**¿Qué?** Identificar una estrategia de sostenibilidad que estimule el desarrollo de las agro-empresas para crecer en los diversos mercados incluyendo el institucional.

**¿Cómo?** Elaborar una propuesta técnica sobre el desarrollo de la sostenibilidad y graduación de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas vinculadas al PAI que permita orientar el acompañamiento de las agro-empresas en su participación en el PAI. Construir indicadores que midan la evolución de las agro-empresas y establecer un mecanismo de monitoreo de los procesos de las agro-empresas. Experimentar en un quinquenio con un grupo de agro-empresas.

**¿Quién?** Junta Directiva CNP, Gerencia del CNP, Dirección del PAI, Consultoría externa

**¿Cuándo?** Mediano plazo

### **¿Cuál es la valoración de las micro, pequeñas y medianas agro-empresas y de los clientes institucionales sobre el PAI?**

1. En la medida en que la Calidad del Servicio al Cliente es fundamental para el logro de la facilitación comercial del CNP en el PAI se propone una mejor estructuración de este servicio. (Conclusión # 7)

**¿Qué?** El servicio al cliente del Programa deberá establecer una instancia responsable del mismo a escala regional y nacional.

**¿Cómo?** Establecer una instancia organizacional única, ágil y funcional de servicio al cliente al estilo de “centro de llamadas“ de servicio al cliente. Configurar la instancia organizacional que va a cumplir esta labor y los hilos vinculantes con la estructura del CNP y la estructura del PAI. Contratar personal especializado en esta instancia. Operar y validar la instancia.

**¿Quién?** Dirección de Planificación del CNP, Contraloría de Servicios, Dirección PAI y Sub-Direcciones Regionales CNP

**¿Cuándo?** Corto y mediano plazo

2. Tomando en cuenta las críticas y cuestionamientos al funcionamiento del PAI de las agro-empresas sin cuota y la escasez de algunos servicios técnicos de apoyo necesarios para asegurar permanencia y sostenibilidad a las agro-empresas en el PAI y las debilidades del Servicio al Cliente -solo para mencionar algunos hallazgos de la presente evaluación- se hace necesario proponer la realización de una evaluación de la gestión del PAI para la toma de decisiones a futuro del Programa. (Conclusión # 3,6 y 7)

**¿Qué?** Realizar una evaluación de gestión del Programa PAI con la finalidad de orientar medidas correctivas

**¿Cómo?** Diseñar y ejecutar una evaluación mixta de la gestión del PAI para la mejora del programa a futuro.

**¿Quién?** Junta Directiva CNP, Director PAI, Equipo mixto (especialistas externos y funcionario(a) s

**¿Cuándo?** Corto plazo

## VIII. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

### 8.1 Lecciones aprendidas

1. El PAI debería realizar un análisis profundo sobre el concepto de sostenibilidad de las agro-empresas en cuanto a la perspectiva del mantenimiento de aquellas en el mercado institucional, recuperando aspectos claves de las condiciones que hacen posible la permanencia de las mismas en la comercialización y que – en esta evaluación – han demostrado ser importantes. Esto parece necesario no solo para trazar una estrategia de inserción y mantención de las agro-empresas por región sino también para afinar resultados e indicadores del Programa y mejorar la evaluación del programa a futuro. Algunos de las variables a considerar para la sostenibilidad de las agro-empresas en el Programa son:
  - Calidad y control de calidad de productos
  - Estabilidad de los proveedores (de materia prima y procesada) de las agro-empresas a escala regional. Y en relación con lo anterior, apoyo a las organizaciones de productores que actúan como proveedores
  - Acceso a servicios técnicos de apoyo idóneos de las agro-empresas
  - Desarrollo de las capacidades técnicas del personal de la agro--empresa
  - Desarrollo de la capacidad productiva de la agro-empresa
  - Acceso y desarrollo de la tecnología de la agro-empresa
  - Calidad del servicio al cliente
2. Por otra parte, el concepto de sostenibilidad (más allá de la graduación) debe ser situado como una estrategia de participación y desarrollo de las agro-empresas en el mercado institucional y elaborarse en función de un modelo operativo que permita su aplicabilidad y su evaluación. Esto parece clave para esclarecer la participación sostenible de las agro-empresas en el mercado y generar el ciclo de rotación de las agro-empresas en el mismo. De seguido, con mejores registros en el tiempo se puede mejorar la evaluación de los efectos a futuro del Programa.
3. La concepción de graduación- (entendida como el tránsito gradual de las agro-empresas a un tope de ventas en el PAI y a la generación de capacidades comerciales para el acceso a otros mercados)-debe ser revisada a la luz de los hallazgos de la presente evaluación que arroja tres tendencias importantes: a) hay un grupo de agro-empresas que dependen de sus ventas en el PAI b) una mayoría de agro-empresas consultadas que desean estar indefinidamente en el mercado institucional y c)el menor reconocimiento del aporte del PAI para que las agro-empresas accedan a otros mercados.
4. El PAI no ha logrado desarrollar algunas condiciones que le pueden mejorar su eficacia e impacto en la población beneficiaria y en los actores participantes del Programa. Estas condiciones necesarias para una mejor ejecución serían:
  - La actualización de estudios de oferta y demanda de productos- según línea de productos por región - y la elaboración proyecciones provisionales de las compras y ventas en el mercado institucional.
  - Una mejor eficacia en la programación y ejecución de controles de calidad a nivel de las regiones, a lo largo del año.
  - Una modalidad de comunicación efectiva del PAI respecto a demandas y necesidades de clientes y demandas y necesidades de suplidores a nivel nacional y regional.

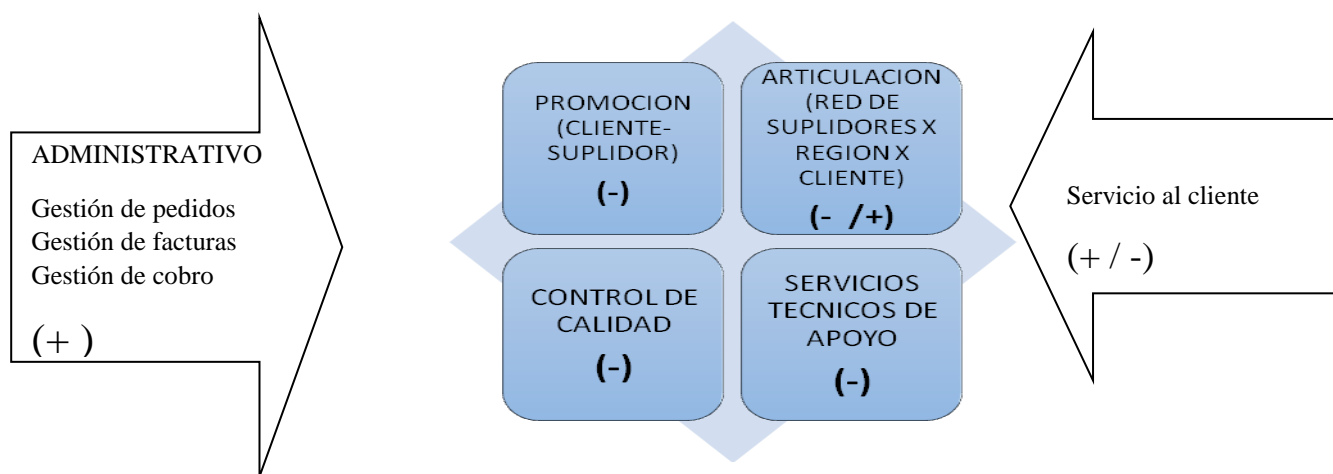


- Una modalidad de servicio al cliente que sea oportuna y eficaz a las contingencias de la relación entre partes (clientes y agro-empresas).
5. Las agro-empresas de tamaño micro y pequeña en el PAI suelen tener problemas de liquidez y falta de capital de trabajo. Por ello se torna vulnerable su permanencia en el mercado institucional, porque no cuentan con el capital de trabajo suficiente para el pago de compromisos. El PAI debería elaborar fórmulas para un canal de solución de este problema que enfrentan las agro-empresas en la relación comercial.
  6. Es presumible que efectos positivos del Programa se vean limitados porque la forma de cumplir la facilitación actual de parte del CNP en el PAI no sea la más adecuada para obtener los resultados pretendidos en el público meta del PAI. Esto sugiere hacer una reflexión acerca de Cuál es la mejor modalidad organizativa para cumplir este rol de facilitación comercial entre oferta y demanda a nivel de todo el país y de las regiones. Se puede decir que el modelo de intervención existente del PAI genera una alta intermediación del CNP y del personal funcionario específico del PAI en funciones administrativas comerciales lo que afecta el desarrollo de condiciones para ganar eficacia e impacto como han sido precisadas en la conclusión# 4.

Esto supone un modelo de intervención actual que se caracteriza por una tendencia a la prestación de funciones del siguiente modo

- El modelo absorbe demasiado tiempo y recurso humano así como estructura operativa en el manejo administrativo-financiero del porcentaje de intermediación que el CNP obtiene de las ventas de productos de agro-empresas en el PAI. Las ventas deben pasar a facturación al PAI antes de que sean cobradas con el cliente. Después del PAI debe pagar a los suplidores y al mismo tiempo cobrar al cliente. Este proceso administrativo involucra todas las Direcciones Subregionales del CNP y a la estructura operativa del PAI. Debería existir un modelo más simplificado de la intermediación comercial.
- El modelo sí articula y coordina la red de agro-empresas inscritas suplidoras con cuota en el espacio local y nacional pero invierte poco en el desarrollo de redes de suplencia de agro-empresas a nivel regional, no solo para atender sustitución de suplidores sino para atender el crecimiento de las ventas del PAI en el mercado institucional.
- Existe poca inversión en promoción y difusión del PAI hacia clientes y suplidores
- El servicio de Inspección y Reinspección Técnica de agro-empresas es eficaz. Pero el PAI durante la relación comercial de las agro-empresas el PAI no logra el suficiente monitoreo de los estándares de calidad de los productos que las agro-empresas entregan a nivel de la clientela de todo el país.
- Los servicios técnicos de apoyo del CNP a las agro-empresas inscritas del PAI han sido constatados como escasos, por tanto y deben incrementarse.

### **Ilustración 13. Modelo de intervención actual**



**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2107

En resumen, una propuesta de mejora que coloque la atención del CNP en la facilitación a papeles como los que se indican a continuación permite recuperar y elevar funciones estratégicas que están disminuidas.

Un modelo de intervención del PAI a futuro, revierte el equilibrio de los roles anteriores:

- Una disminución sensible del uso de tiempo y recursos humanos del rol administrativo comercial
- Una mantención del rol de búsqueda, selección y articulación de oferta y demanda de los actores actuales , con énfasis en los actores potenciales (agro-empresas y clientes potenciales para su ingreso al Programa)
- Una elevación sustantiva del rol de promoción y comunicación en los actores de la relación comercial.
- Una mejora del control de la calidad de los productos en el trecho de seguimiento de la calidad de la suplencia al cliente regional, en la modalidad de monitoreo en puntos de entrega (evaluación perceptiva de clientes).
- Una elevación sustantiva de los servicios técnicos idóneos para las agro-empresas inscritas con y sin cuota. Puesto que las agro-empresas sin cuota son el caudal potencial de suplidores regionales del Programa.
- Un servicio al cliente más eficaz y funcional a las necesidades del Programa

**Ilustración 14. Mejoras al modelo de intervención actual**



**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

## 8.2 Buenas prácticas

1. **La regionalización del PAI:** es decir, el establecimiento de un modelo de suplencia a nivel local y regional de agro-empresas proveedoras que atienden clientela institucional en el espacio regional ha demostrado ser una muy buena práctica que asegura una solución eficiente en el abastecimiento de productos en el mercado institucional.
2. **El control de calidad:** la secuencia de inspección, seguimiento (re-inspección) y las “Inspecciones de evaluación perceptiva de control de calidad de clientes”, tres momentos del control de calidad que el PAI ejerce, constituyen una buena práctica que debe mantenerse y profundizarse.
3. **La creación de rutas de distribución inteligentes:** en algunas regiones de comercialización del PAI se realiza por parte del personal del CNP, la construcción de rutas de distribución de productos. En función de las distancias de puntos de entrega a clientes las agro-empresas necesitan realizar la distribución de los productos en condiciones ventajosas y rentables, siendo una solución eficiente que debe mantenerse y profundizarse en otras regiones.
4. **La condición “de excepción” de las agro-empresas grandes:** la gestión del programa en los últimos 3 años ha mostrado una gran capacidad de sustitución gradual de las agro-empresas grandes por agro-empresas micro, pequeñas y medianas, beneficiarias prioritarias del programa.
5. **La mantención de criterios de asignación de cuota que beneficien al público meta del PAI.**

Existen criterios de asignación de cuota que el CNP ha utilizado para la asignación de cuota a proveedores regionales que constituyen una buena práctica, al asegurar democracia en la selección de proveedores y generar implícitamente estímulos. Estos criterios son:

- La prioridad en agro-empresas asociativas en vez de productores individuales como proveedores del PAI.
- La prioridad en la selección de agro-empresas pertenecientes a la región respecto a agro-empresas fuera de la región.

- La prioridad de la proveeduría de socios de la agro-empresa (local y regional) sobre la proveeduría que es de proveedores no-socios (que no pertenecen a la agro-empresa)
- La prioridad en agro-empresas que establezcan relación con productores socios locales en vez de productores externos a la región o intermediarios o nacionales.
- La prioridad de la materia prima nacional sobre la materia prima importada en la composición del producto o el producto mismo (presencia de porcentaje mínimo de materia prima importada).
- La prioridad de compra en las Cooperativas en vez de Sociedades Anónimas en el caso de proveeduría de agro-empresas grandes.

## IX. FICHA BIBLIOGRAFICA

Dirección Agro-comercial: DA- DM-P014.02 “Participación y criterios para adjudicar compras a suplidores, 17 de Octubre, 2014.

Farmelo, Martha: Sugerencias para elaborar una teoría del cambio Fundación Hewlet, 2013. México, pág. 4.

MIDEPLAN, Área de evaluación y seguimiento, Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno. Febrero 2012. pág. 46.

Murillo, Rosa “Historia del CNP y del FANAL” 2016. Pág. 2 y 3

Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, Alberto Cañas Escalante, Noviembre 2014, pág. 294

Subgerencia de Desarrollo Agropecuario, *Nuevo Mercado Institucional: Estrategia de reorganización operativa*, 2012, pág. 13

## X. ANEXOS

### 10.1 Criterio de Eficacia

**Tabla 79 Crecimiento de los Ingresos por Ventas por Tipo de Agro-empresa con Cuota**

(Período 2013 – 2016, En Colones).

Tipo de Agro-empresa	2013	2014	2015	Total
Pequeña	3.494.530.768,68	5.625.708.311,26	7.378.126.774,94	16.498.365.854,88
Tasa Crecimiento		61%	31%	
Mediana	2.006.445.293,82	2.282.321.225,96	3.634.064.410,92	7.922.830.930,70
Tasa Crecimiento		14%	59%	
Micro	0	123.224.195,00	1.189.710.602,58	1.312.934.797,58
Tasa Crecimiento		100%	865%	
Grande	1.692.403.410,54	1.814.292.146,22	1.845.418.950,77	5.352.114.507,53
Tasa Crecimiento		7%	2%	
<b>Total</b>	<b>7.193.379.473,04</b>	<b>9.845.545.880,19</b>	<b>14.047.320.748,77</b>	<b>31.086.246.090,69</b>
<b>Tasa Crecimiento Global</b>		<b>37%</b>	<b>43%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del SIF-CNP. Feb. 2017.

Incluye la gran empresa.

**Tabla 80. Crecimiento de los Ingresos por Ventas por Tipo de Agro-empresa con Cuota**  
(Período 2013 – 2016, En Colones).

Tipo de Agro-empresa	2013	2014	2015	Total
Pequeña	3.494.530.768,68	5.625.708.311,26	7.378.126.774,94	16.498.365.854,88
		61%	31%	
Mediana	2.006.445.293,82	2.282.321.225,96	3.634.064.410,92	7.922.830.930,70
		14%	59%	
Micro	0	123.224.195,00	1.189.710.602,58	1.312.934.797,58
			865%	
<b>Total</b>	<b>5.500.976.062,50</b>	<b>8.031.253.732,97</b>	<b>12.201.901.789,34</b>	<b>25.734.131.583,16</b>
<b>Tasa Crecimiento Anual</b>		<b>46%</b>	<b>52%</b>	
<b>Tasa Crecimiento Global</b>			<b>122%</b>	

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del SIF-CNP. Feb. 2017.

\*Excluye la gran empresa.

**Tabla 81 Ingresos Por Ventas al PAI por Tipo de Empresa y Línea de Productos(Periodo 2013 – 2015, En Colones).**

Tipo de Empresa	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros
Pequeña	1.787.077.710,03	7.108.600.602,62	4.224.401.436,79	1.631.020.721,10
Mediana	4.227.342.999,35	1.567.033.897,64	1.125.231.386,80	-
Micro	419.247.090,54	83.743.150,00	644.722.000,04	165.222.557,00
<b>Total</b>	<b>6.433.667.799,92</b>	<b>8.759.377.650,26</b>	<b>5.994.354.823,63</b>	<b>1.796.243.278,10</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>28%</b>	<b>38%</b>	<b>26%</b>	<b>8%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de CNP. Feb. 2017.

**Tabla 82 Porcentajes de Ventas por Líneas de Productos Agro-empresas Sin Cuota (Periodo, 2013 – 2015)**

Líneas de Productos	Sector Público			Promedio Periodo	Sector Privado			Promedio Periodo
	2013	2014	2015		2013	2014	2015	
<b>Abarrotes</b>	37%	37%	40%	38%	47%	49%	49%	48%
<b>Hortofrutícolas</b>	5%	5%	5%	5%	9%	9%	9%	9%
<b>Cárnicos</b>	14%	14%	12%	13%	21%	19%	16%	19%
<b>Otros</b>	9%	9%	9%	9%	14%	14%	14%	14%
<b>NR</b>	35%	35%	35%	35%	9%	9%	12%	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.Feb.2017

**Tabla 83. Opiniones Favorables de Agro-empresas con cuota sobre los Precios Establecidos por el PAI. (Periodo, 2013 – 2015)**

No.	Opiniones Positivas	Cantidad Respuesta	Porcentaje
1	El PAI ofrece precios estables	16	28%
2	El buen precio ha favorecido el crecimiento y desarrollo de la agro-empresa	13	22%
3	Los precios generan margen de utilidad atractivo.	10	17%
4	PAI ofrece precio fijo favorable al productor	3	5%
5	El precio competitivo y el volumen de ventas favorece a la agro-empresa	3	5%
6	Los precios permiten mantener el negocio y el empleo	3	5%
7	Los precios han permitido mantenernos en el mercado	3	5%
8	Los precios y las ventas ha generado más empleo	2	3%
9	Los precios han mejorado y permite asumir las deudas contraídas	5	9%
<b>Total</b>		<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017

**Tabla 84 Opiniones Desfavorables de Agro-empresas con cuota sobre los Precios Establecidos por el PAI. (Periodo, 2013 – 2015)**

No.	Negativo	Cantidad Respuesta	Porcentaje
1	Los precios han generado poca utilidad.	7	30%
2	Los precios del PAI afectan a los clientes.	4	17%
3	Los precios disminuyen la rentabilidad de la agro-empresa.	3	13%
4	Se ha estado en la situación de precios bajos y deudas alta.	3	13%
5	Los precios del PIMA-CENADA son definidos por los comerciantes y afectan las ganancias del suplidor.	2	9%
6	Los precios de hortofrutícolas están x debajo de costos de producción.	2	9%
7	Costos de flete y costos d intermediación afectan el precio según regiones.	1	4%
8	El precio al PAI es mayor al precio de distribuidor y no es posible.	1	4%
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Feb.2017

**Tabla 85 Opinión Institucional sobre la Regionalización del PAI (Periodo, 2013 – 2015).**

No.	Tipo de Opinión	Cantidad	Porcentaje
1	Ha favorecido en agilidad de entrega de productos.	3	11%
2	Ha favorecido en cantidad y calidad de productos.	8	29%
3	Ha favorecido en comunicación más rápida y solución de problemas a tiempo.	6	21%
4	Ha mejorado un buen servicio al cliente.	3	11%
5	Si ha favorecido a las agro-empresas suplidoras (micro, pequeñas).	1	4%
6	Ha favorecido la participación de proveedores o suplidores locales.	1	4%
7	Ha favorecido el apoyo entre regiones.	1	4%
8	Ha favorecido la cercanía de suplidores con el cliente.	1	4%
10	Mejor atención regional al suplidor y cliente.	2	7%
11	NR	2	7%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.



**Tabla 86 Percepción positiva de agro-empresas con cuota sobre el apoyo del PAI de su vínculo a otros mercados. (Periodo, 2013 – 2015).**

No .	Alternativas	Cantidad	Porcentaje
1	Mejora de condiciones de la empresa para competir (infraestructura y logística, personal, tecnología).	10	21%
2	Incremento de mercadeo a nivel nacional de la agro-empresa.	6	13%
3	Mejora de la calidad de productos.	6	13%
4	Desarrollo de productos con valor agregado.	5	11%
5	Ingresar a otros canales del mercado privado (supermercados).	4	9%
6	Imagen y prestigio al vender al PAI ante otros clientes privados.	4	9%
7	Conocimiento y experiencia para ser competitivo en mercado privado.	4	9%
8	Favorece crecimiento y negociación con proveedores para acceso a nuevos mercados.	3	6%
9	Generar ahorro y financiar reinversión de la empresa.	2	4%
10	Nuevos contactos de clientes por rutas de distribución.	2	4%
11	PAI es una incubadora genera ambiente protegido para la agro-empresa (ventas, precio, mercado seguro, rutas de distribución).	1	2%
<b>Totales</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, Feb.2017

**Tabla 87 Percepción positiva de agro-empresas con cuota sobre el apoyo del PAI de su vínculo a otros mercados. (Periodo, 2013 – 2015)**

No.	Alternativas	Cantidad	Porcentaje
1	Ningún apoyo, ya teníamos mercado institucional antes del PAI	12	50%
2	Ningún apoyo ya vendemos en otros mercados privados antes del PAI por esfuerzo propio	4	17%
3	Aun no, pero ganamos imagen y experiencia para hacerlo a futuro	3	13%
4	El mercado privado es abierto y es más dura la competencia	2	8%
5	Ningún apoyo, pero se han creado condiciones para crecer a otros mercados	2	8%
6	Ningún apoyo, pues solo vendemos en mercado institucional	1	4%
<b>Totales</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017

**Tabla 88 Crecimiento de empleo de agro-empresas con cuota según línea de producto (Período 2013-2015).**

Tipo	Empleos nuevos				Total
	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros	
Pequeña	59	142	116	63	380
Mediana	77	18	26	0	121
Micro	20	30	22	12	84
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>190</b>	<b>164</b>	<b>75</b>	<b>585</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>27</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 89. Crecimiento de empleo de agro-empresas sin cuota según su tamaño. (Periodo, 2013 – 2015)**

Tipo	Nuevos empleos por año				Porcentaje
	2013	2014	2015	Total	
Mediana	154	169	230	553	77
Pequeña	32	41	44	117	16
Micro	24	24	0	48	7
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>234</b>	<b>274</b>	<b>718</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 90. Crecimiento de empleo de agro-empresas sin cuota según Región. (Período, 2013 – 2015)**

Tipo	Región Atlántica	Región Brunca	Región Chorotega	Región Huetar Norte	Región Pacífico Central	Región Central	Total
Mediana	0	0	213	13	300	27	553
Pequeña	0	1	50	52	14	0	117
Micro	0	0	48	0	0	0	48
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>311</b>	<b>65</b>	<b>314</b>	<b>27</b>	<b>718</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 91 Modalidades de contrato laboral de agro-empresas sin cuota por línea de producto Período, 2013 – 2015)**

Modalidad	Abarrotes	Hortofrutícolas	Cárnicos	Otros	Total Menciones
Contrato fijo	21	4	12	4	<b>41</b>
Contrato servicios profesionales	0	0	0	0	<b>0</b>
Contrato temporal	5	6	3	0	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>55</b>
<b>%</b>	<b>47%</b>	<b>18%</b>	<b>27%</b>	<b>7%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 92. Número de nuevos proveedores socios por tipo de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Tipo	2013	2014	2015	Total	Porcentaje
Mediana	1	22	52	75	71%
Pequeña	0	3	26	29	27%
Micro	0	2	0	2	2%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>78</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 93 Número de nuevos proveedores no socios por tipo de agro-empresas con cuota (Período 2013-2015).**

Tipo	2013	2014	2015	Total	Porcentaje
Mediana	359	409	492	1260	77%
Pequeña	61	143	103	307	19%
Micro	7	21	41	69	4%
<b>Total</b>	<b>427</b>	<b>573</b>	<b>636</b>	<b>1636</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 94 Tabla 15. Tipo y monto de inversión por año para agro-empresas sin cuota. (Período 2013-2015).**

Tipos de Inversiones	2013	2014	2015	Total	Porcentaje
Monto total tierra	-	12.000.000	-	12.000.000	0,3%
Monto total maquinaria y equipo	485.950.000	421.328.000	938.690.000	1.845.968.000	44%
Monto total vehículos	166.410.000	385.132.500	385.335.000	936.877.500	23%
Monto total infraestructura	127.180.000	646.500.000	588.150.000	1.361.830.000	33%
<b>Total</b>	<b>779.540.000</b>	<b>1.464.960.500</b>	<b>1.912.175.000</b>	<b>4.156.675.500</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 95 . Fase de inversión tecnológica según región en agro-empresas con cuota. (Período 2013-2015).**

Fases/ Región	Atlántico	Brunca	Chorotega	Huetar Norte	Pacífico Central	Región Central	Total Menciones
Procesamiento de materia prima	3	34	24	23	42	95	<b>221</b>
Comercio y Administración	3	8	12	25	25	85	<b>158</b>
Producción de materia prima	0	0	2	1	5	20	<b>28</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>49</b>	<b>72</b>	<b>200</b>	<b>407</b>
<b>%</b>	<b>1,5%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>12,0%</b>	<b>17,7%</b>	<b>49,1%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 96 Fase de inversión tecnológica según línea de producto en agro-empresas sin cuota (Período 2013-2015).**

Fase	Abarrotes	Cárnicos	Hortofrutícolas	Otros	Total Menciones
Producción de materia prima	16	8	2	2	<b>28</b>
Procesamiento de materia prima	15	13	10	10	<b>48</b>
Comercio y Administración	2	3	0	0	<b>5</b>
<b>NR</b>	27	12	3	6	<b>48</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>129</b>
<b>%</b>	<b>47%</b>	<b>28%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 97 Fase de inversión tecnológica según región en agro-empresas sin cuota. (Período 2013-2015).**

Fase	Región Atlántica	Región Brunca	Región Central	Región Chorotega	Región Huetar Norte	Región Pacífico Central	Total Menciones
Producción de materia prima	0	1	20	0	4	3	28
Procesamiento de materia prima	0	8	31	5	2	2	48
Comercio y Administración	0	0	5	0	0	0	5
NR	3	12	16	4	6	7	48
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>72</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>129</b>
<b>%</b>	<b>2%</b>	<b>16%</b>	<b>56%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 98 Ingresos por salarios de proveedores de agro-empresas con cuota, según Región (Período 2013-2015).**

Región	2013	2014	2015	Total Colones	Porcentaje
Central	25.376.000	26.198.000	28.250.000	79.824.000	37%
Chorotega	17.000.000	17.000.000	17.000.000	51.000.000	24%
Brunca	13.200.000	13.200.000	24.100.000	50.500.000	23%
Pacífico Central	5.300.000	7.700.000	8.900.000	21.900.000	10%
Huetar Norte	-	600.000	12.756.000	13.356.000	6%
Atlántico	-	-	-	-	0%
<b>Total</b>	<b>60.876.000</b>	<b>64.698.000</b>	<b>91.006.000</b>	<b>216.580.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 99 Beneficios reconocidos por los productores proveedores de las agro-empresas con cuota según región.**

Beneficios	Región Brunca	Región Central	Región Chorotega	Región Huetar Norte	Región Pacífico Central	Total de Menciones
Incremento de ingresos	6	13	2	4	2	27
Mejoras a la finca	17	20	3	10	9	59
Pago de estudios de hijos/as	2	3			2	7
Compra de electro-domésticos	3	1	2		4	10
Ahorro económico		3	2			5
Compra de terreno		2	2		1	5
Gastos de salud	3	1		1		5
Otros Beneficios	3	1	2			6
Estabilidad de empleo					1	1
NR	1	2		1	2	6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>131</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.



## 10.2 Criterio de Pertinencia

**Ilustración 15: Resultados esperados en el Plan Nacional de Desarrollo.**

Resultado	Indicador	Línea base 2013	Meta	Responsable institución ejecutora
1.4.4.1. Micros, pequeñas y medianas agro-empresas comercializando en el mercado institucional	Número de nuevas micro, pequeña y mediana agro-empresas insertas en el mercado institucional (PAI)	84	Total: 95	CNP
			2015:29	
			2016:23	
			2017:25	
			2018:18	

**Fuente:** Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante

**Tabla 100 Percepción de las agro-empresas sin cuota acerca del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional.**

Alternativas			
Si es canal preferencial		31	72%
No es canal preferencial		12	28%
Total		43	100%

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 101 Percepción de productores y productoras acerca del PAI como canal preferencial de acceso al mercado institucional.**

Alternativas			
1	Si es canal preferencial	44	86%
2	No es canal preferencial	5	10%
3	No Sabe	2	4%
	Total	51	100%

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

### **Anexo : Descripción del procedimiento establecido para asignar cuota de comercio**

El PAI cuenta con un procedimiento general establecido que define la participación de suplidores en el programa y también los criterios para adjudicar compras a suplidores (Dirección Agro-comercial, 2014) con una vigencia de dos años.

Los criterios principales de adjudicación mencionados en dicho procedimiento son, a juicio del Equipo Evaluador, los siguientes:

Los micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agro-industriales tienen participación prioritaria en el PAI y son beneficiarios de los servicios del CNP.

La participación de suplidores grandes aplica para resguardar, retomar o ampliar mercado. Su participación es temporal y condicionada a que los suplidores prioritarios registrados no dispongan del producto o apego al servicio demandado. O aún teniendo el producto por diversas razones (ubicación, ruta, volumen, rentabilidad, precio) no sea favorable para el suplidor y afecte razonabilidad o sostenibilidad de la gestión.

El PAI no formaliza con contratos formales o carteles sino con Procedimientos de Compra.

La relación establecida entre cliente y suplidor se limita a hacer llegar los productos a los puntos de entrega.

La producción importada solo podrá ser comercializarse cuando es producto o materia prima no producida en el país y en aquellos casos en que exista desabastecimiento o que se produzca localmente y no se puedan cumplir estándares de calidad demandados por el cliente.

Las compras autorizadas a una agro-empresa comercializadora aplicará siempre que no menos del 50% del producto a colocar en el PAI derive o proceda de micro, pequeño y mediano productor agropecuario-agro-industrial. Este indicador deberá incrementarse 15 % cada año si permanece como suplidor y el CNP lo verificará.

Todos los suplidores que adquieren materia prima mediante intermediación comercial deben mostrar el avance en la adquisición de sus productos en la base productiva (productores nacionales) mediante un incremento anual del 10% en cualquier línea productiva (lo que se documenta con una declaración jurada del suplidor).

Los suplidores regionales registrados tienen prioridad en la asignación de cuota de comercio sobre los suplidores fuera de la región.

Ante la carencia de suplidores regionales se recurre a suplidores de regiones de entorno.

En caso de varios suplidores registrados que califiquen con iguales condiciones se privilegia a los productores organizados respecto al productor individual.

En caso de dos o más suplidores registrados en iguales condiciones (calidad, precio y servicio) frente a un pedido, se opta por a) colocar a más de un suplidor o b) abrir procedimiento de compra entre los diversos suplidores y tomar una decisión con el proveedor con mejores condiciones (precio y calificación obtenida).

Si no existe la posibilidad de definir suplidores regionales se abre procedimiento de compra entre los suplidores inscritos en el PAI.

En caso de interrupción del servicio de abastecimiento de un suplidor, el PAI sustituirá de inmediato con otro suplidor similar durante 30 días mientras se tramita la re adjudicación.



**Tabla 102 Inconformidad en el procedimiento de asignación de la cuota de comercio según las agro-empresas con cuota (respuesta múltiple).**

	Inconformidades		
1	No tenemos inconformidad	39	37%
2	Desconocimiento de la metodología para asignar la cuota de comercio	19	18%
3	Existen favoritismos o preferencias en la asignación de cuota	11	10%
4	Asignación de cuota es sensible a influencias políticas	8	8%
5	Repartición más equitativa de la cuota en agro-empresas	8	8%
6	La elección del proveedor debe contemplar condiciones adecuadas	4	4%
7	Se privilegian marcas conocidas de grandes empresas	3	3%
8	Cumplir estándares no debe ser garantía de cuota de comercio	2	2%
9	El PAI prioriza el criterio de precio en vez del criterio de valor nutricional.	3	3%
10	La regionalización evita favoritismos al establecer la prioridad al proveedor local.	2	3%
		99	100%

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

**Tabla 103 Queja principal al PAI sobre trato equitativo o no en la asignación de cuota de comercio, según agro-empresas sin cuota de la muestra.**

	Opinión sobre asignación de cuota de agro-empresas sin cuota	Total	%
1	Cuota de comercio muy baja para la agro-empresa	12	27.90%
2	Debilidades en la metodología de asignación de cuota (procedimientos subjetivos, no hay criterios claros)	8	18.60%
3	PAI debe comprar más a la empresa nacional y al productor nacional.	5	11.62%
4	Debilidad en la selección de proveedores	5	11.62%
5	No hay planificación de las compras	5	11.62%
6	Desconocimiento de cómo se asigna la cuota y cuál es la cuota ya asignada a otros suplidores	4	9.30 %
7	OTROS ( suplidores externos a la región, desigualdad por convenio Inder-CNP, presencia de empresas grandes)	4	9.2 %
	<b>Totales</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017

**Tabla 104 Información recibida del PAI de parte de agro-empresas sin cuota.**

	Tipo de información recibida	Total	%
1	Ninguna	38	88%
2	Lista de precios del PAI	2	5%
3	Ficha técnica del producto	1	2%
4	Presentación del producto	1	2%
5	NR	1	2%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 105 Información recibida del PAI en calidad de cliente (nivel nacional).**

	Tipo de información recibida	Total	%
1	Catálogo de productos	2	7%
2	Catálogo de agro-empresas	1	4%
3	Lista de precios	3	11%
4	Características del producto	1	4%
5	Información de trámites de compra	1	4%
6	NS	2	7%
7	NR	18	64%
	Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 106 Información recibida del PAI en calidad de cliente (nivel regional).**

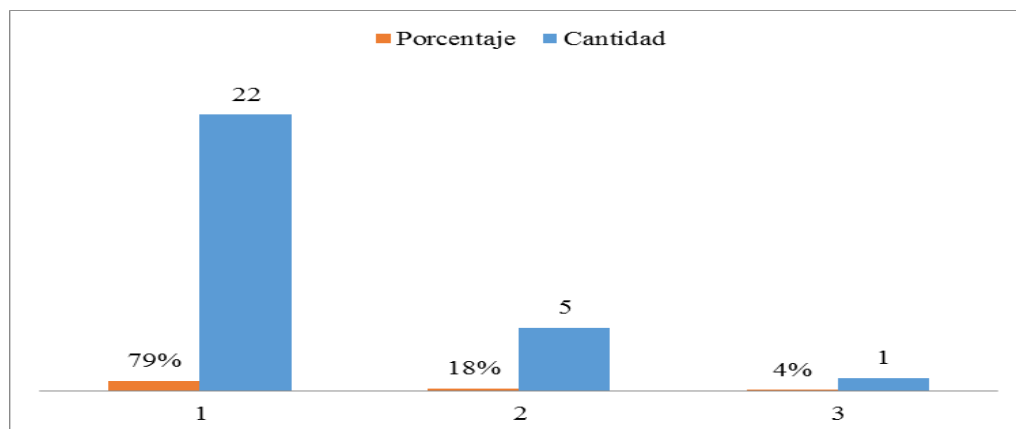
	Tipo de información recibida	Total	%
1	Catálogo de productos	1	4%
2	Catálogo de agro-empresas	1	4%
3	Lista de precios	5	18%
4	Características del producto	1	4%
5	NS	2	7%
6	NR	18	64%
	Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 107 Nivel de adaptación del PAI a la agro-empresa.**

	PAI se adapta a Agro-empresa	Total	%
1	Se adapta a la negociación de las rutas de distribución y logística de entrega.	10	37%
2	Se adapta a los tiempos de entrega que puede asumir la agro-empresa	6	22%
3	Se adapta al sistema de pago adelantado (ej.frijoleros)	5	19%
4	OTROS (presentación del producto, negociación precios, menor cantidad producto)	6	21%
	Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Gráfico 1 PAI atiende las necesidades de abastecimiento institucional.**

Fuente: Elaboración propia, Febrero, 2017

**Tabla 108 Criterios por los cuales el cliente institucional le compra al PAI**

		Total	%
1	Cumplimiento adecuado de las necesidades del cliente	6	21%
2	Cumplimiento de tiempos de entrega de pedidos	4	14%
3	Oferta variada de productos	3	11%
4	Buena calidad de los productos	3	11%
5	Atención al cliente es inmediata	3	11%
6	Buena comunicación PAI-clientes	1	4%
7	Un solo proveedor y una sola ventanilla de pago	1	4%
8	NR	7	25%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 109 Capacitaciones y asesorías en Calidad e Inocuidad a suplidores PAI, según años (2014-2015)**

Año	Manejo Poscosecha	Calidad del producto	Inspección	Buenas Prácticas Agrícolas BPA	Total	%
2014	5	5	5	4	19	57.57
2015	5	5	2	2	14	42.42
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información de Dirección de Calidad Agrícola. Oct. 2016

**Tabla 110 Servicios de atención a agro-empresas (inscritas y no inscritas en el PAI) según línea de productos y año (2013-2016)<sup>98</sup>**

Línea de producto	No. de agro-empresas	No. Agro-empresas potenciales	Servicio de Inspección Técnica	Asesoría en Infraestructura	Asesoría en Ingeniería Industrial	Asesoría en Tecnología de Alimentos	Capacitación en (BPM)	Capacitación en (BPA)	Soporte documental	Total	%
Abarrotes	91	62	88	15	3	3	1	3	9	122	36
Cárnicos	54	32	54	10	1	1	1	1	4	72	22
Hortofrutícolas	25	11	21	7	4	1	0	0	0	33	10
Otros	79	32	65	23	10	2	2	0	4	106	32
<b>Totales</b>	<b>249</b>	<b>137</b>	<b>228</b>	<b>55</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>333</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos aportados por la Dirección Agro-comercial y Dirección de Calidad Agrícola. Dic. 2016

<sup>98</sup>En este caso la estadística incluye el año 2016 porque el dato es construido así al mes de Noviembre del año 2016 por la Dirección Agro-comercial, en la medida en que el plazo de estudio original es de Junio 2013 a Junio 2016. Posteriormente, se acuerda concentrar el período de análisis en los años 2013-2015.

**Tabla 111 Servicios del CNP recibidos según agro-empresas con cuota.**

Tipo de servicios	muy bueno	bueno	regular	malo	muy malo	NS	NR
Diagnóstico organizacional y plan de mejora	3	4					
Información de precios	2	3	1		1		
Asesoría en mejora de infraestructura	3	1			1		
Asesoría en innovación tecnológica	3	1					
Asesoría en mercadotecnia	1		1		2		
Capacitaciones	6	2			1		
NS						2	
NR							3
Total	18	11	2	0	4	2	3

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 112 Servicios del CNP recibidos- además de la inspección técnica- según agro-empresas sin cuota.**

Alternativas	Total	%
Han recibido otros servicios	5	12%
No han recibido otros servicios	38	88%
Total	43	100%

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 113 Percepción del servicio de asesoría o capacitación del CNP en las agro-empresas sin cuota, independiente de la Inspección Técnica**

Alternativas	Total	%
Si ha recibido	5	12%
No ha recibido	38	88%
Total	43	100%

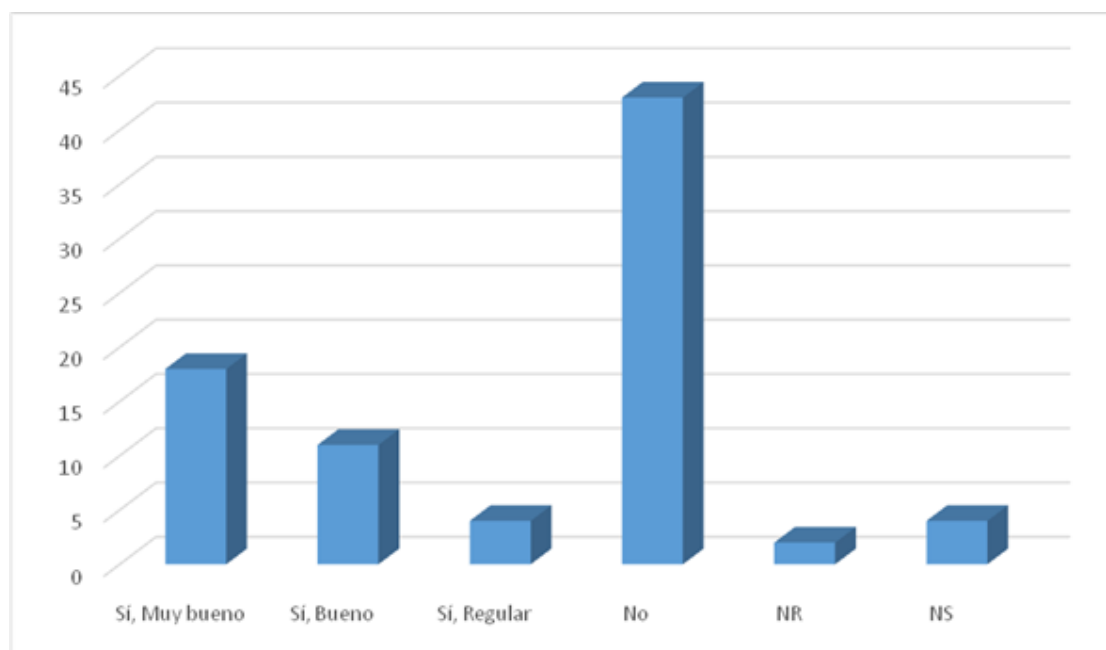
**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 114 Servicio de Información de Mercado (2013-2015).**

Información e inteligencia de mercado	Formación de precios semanales Horto-frutícolas	Monitoreo de precios regionales cárnicos, avícolas, pescado y embutidos	Estudios específicos de precios	Guía de comercialización con productos de temporada
Precios nacionales semanales	Desde Oct 2013	2 (2014)	CAC Fila Guinea CAC Alvarado CAC Pérez Zeledón	Cientes del PAI
Oferta y demanda nacional		4 (2015)		
Productores de frijol, maíz, papa, cebolla y cerdos proveedores PAI		Solicitud de revisión de precios interés proveedores o de clientes	Solicitud de proveedores para revisión de precios de compra	

**Fuente:** Dirección Agro-comercial, CNP. Nov. 2016

**Gráfico 2. Apoyo del CNP en el proceso de inscripción de la empresa según las agro-empresas con cuota.**



**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017

**Tabla 115 Opinión sobre los servicios del CNP parte de las agro-empresas sin cuota de la muestra (en porcentajes).**

	Percepción de Servicios del CNP	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	NS	NR
1	Asesoría para cumplimiento de requisitos de ingreso	28%	33%	0%	50%	0		
2	Cumplimiento de normas de calidad (Inspección técnica antes de ser agro-empresa suplidora y durante el proceso de inscripción)	22%	42%	0%	0%	0		
3	Cumplimiento de normas de calidad	0%	17%	0%	0%	0		



	(Inspección después de ser agro-empresa inscrita)							
4	Diagnóstico organizacional y plan de mejora	0%	0%	33%	0%	0		
5	Información de precios	11%	0%	0%	0%	0		
6	Asesoría en mejora de infraestructura	17%	4%	0%	0%	0		
7	Asesoría en innovación tecnológica	11%	4%	0%	0%	0		
8	Asesoría en mercadotecnia	6%	0%	33%	50%	0		
9	Capacitaciones	6%	0%	33%	0%	0		
10	NS							100%
11	NR							100%
	Total	100%	100%	100%	100%	0	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

### 10.3 Criterio de Sostenibilidad

**Tabla 116 Valoración de los clientes institucionales nacionales sobre el vínculo logrado por el PAI (con el mercado institucional)**

	Vinculo Nacional	Vinculo Regional	Total	%
Mucho	22	16	38	41.30
Bastante	8	11	19	20.65
Regular	6	6	12	13.4
Poco	4	2	6	6.52
Muy poco	6	6	12	13.04
NS	1	2	3	3.26
NR	1	1	2	2.17
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 117 Existencia del servicio de asesoría o capacitación en mejora de calidad e inocuidad en agro-empresas con cuota en el período de estudio**

	Alternativas	Total	%
1	No	68	81%
2	Sí, Muy bueno	10	12%
3	Sí, Bueno	3	4%
4	NR	2	2%
5	NS	1	1%
	<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 118 Servicios de asesorías de calidad recibidos por las agro-empresas sin cuota en el período de estudio**

	Alternativas	Total	%
<b>1</b>	Si	3	7%
<b>2</b>	No	29	67%
<b>3</b>	NR	11	26%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 119 Percepción sobre si el PAI realiza el control de calidad en las agro-empresas con cuota en el período de estudio**

Alternativas		Total	%
<b>1</b>	Si	7	25%
<b>2</b>	No	8	29%
<b>3</b>	NS	12	43%
<b>4</b>	NR	1	4%
		<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 120 A Opinión del control de calidad del CNP de parte de clientes institucionales regionales (puntos de entrega)**

Institución	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	NS	NR	Total
Ministerio de Educación	9	7	3	2	3	1	25	50
Ministerio de Seguridad	8	9	3			3	26	49
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>51</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 120 B: Percepción de clientes institucionales nacionales sobre el control de calidad**

Alternativas		Total	%
1	Bueno y adecuado control	7	25%
2	Regular control (no hay control de tiempo de entregas y pedidos incompletos)	2	7%
3	Ausencia de control de calidad del PAI	1	4%
4	NS	10	36%
5	NR	8	29%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017

**Tabla 121 Conocimiento del control de calidad del PAI de parte de las agro-empresas con cuota**

	Total	%
No	47	56%
Si	35	42%
NR	2	2%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 122 Consecuencias de un eventual cierre del PAI para agro-empresas con cuota**

Consecuencias de un eventual cierre del PAI		Total	%
1	Afectaría bastante porque se pierde el acceso al mercado institucional.	35	42%
2	Afectaría bastante porque se depende de las ventas a través del PAI en el mercado.	29	35%
3	Afectaría poco, porque se mantendrían las ventas-por otras vías- en el mercado institucional.	8	10%
4	No afectaría nada, porque las ventas son mayores en otros mercados, fuera del PAI.	8	10%
5	Afectaría poco, porque se aumentarían las ventas en otros mercados fuera del PAI.	3	3%
6	NR	1	1%
<b>Total</b>		<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb.2017.

**Tabla 123. Percepción de las agro-empresas con cuota sobre la graduación en el PAI**

		Total	%
1	Aspira a mantenerse en el PAI, sin graduarse	61	73%
2	Aspira a graduarse del PAI y crecer en otros mercados fuera del PAI	17	20%
3	NS	3	4%
4	NR	3	4%
<b>Totales</b>		<b>84</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 124 Percepción del apoyo del PAI para el vínculo comercial de las agro-empresas con otros mercados.**

	Opiniones desfavorables	Total	%
1	Ningún apoyo, ya teníamos mercado institucional antes del PAI (por ej. escuelas).	12	50%
2	Ningún apoyo ya vendemos en otros mercados privados antes del PAI por esfuerzo propio.	4	17%
3	Aun no, pero ganamos imagen y experiencia para hacerlo a futuro.	3	13%
4	El mercado privado es abierto y es más dura la competencia.	2	8%
5	Ningún apoyo, pero se han creado condiciones para crecer a otros mercados.	2	8%
6	Ningún apoyo, pues solo vendemos en mercado institucional.	1	4%

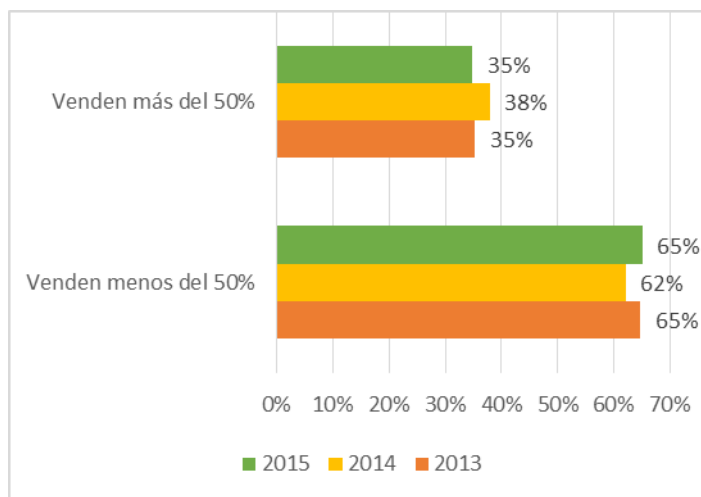
	<b>Totales</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
--	----------------	-----------	-------------

**Fuente:** Elaboración propia, Feb. 2017

**Tabla 125 El PAI ha sido apoyo al vínculo comercial con otros mercados.**

	<b>Opiniones favorables</b>		
1	Mejora de condiciones de la empresa para competir.	10	21%
2	Incremento de mercadeo a nivel nacional de la agro-empresa.	6	13%
3	Mejora de la calidad de productos.	6	13%
4	Desarrollo de productos con valor agregado.	5	11%
5	Ingresar a otros canales del mercado privado.	4	9%
6	Imagen y prestigio al vender al PAI ante otros clientes privados.	4	9%
7	Conocimiento y experiencia para ser competitivo en mercado privado.	4	9%
8	Favorece crecimiento y negociación con proveedores para acceso a nuevos mercados.	3	6%
9	Generar ahorro y financiar reinversión de la empresa.	2	4%
10	Nuevos contactos de clientes por rutas de distribución.	2	4%
11	PAI es una incubadora genera ambiente protegido para la agro-empresa.	1	2%
	<b>Totales</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb.2017.

**Gráfico 3 Porcentaje de ventas en PAI de agro-empresas con cuota)**

Fuente: Elaboración propia, Fe. 2017

**Tabla 126. Percepción sobre el tiempo de respuesta del PAI luego de presentación de la queja (de los clientes regionales).**

INSTITUCION	muy rápido	rápido	regular	lento	muy lento	NS	NR	Total
Ministerio de Educación	7	9	4	6	7	16	1	50
Ministerio de Seguridad	4	10	7	5	1	16	6	49
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia. Dic.2016.

**Tabla 127 Percepción de la atención recibida del PAI a la queja presentada (de los clientes regionales).**

INSTITUCION	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	NS	NR	Total
Ministerio de Educación	8	8	9	1	6	17	1	50
Ministerio de Seguridad	6	11	6	3	1	16	6	49
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia. Dic. 2016.

**Tabla 128 Percepción de la respuesta recibida del PAI a la queja presentada (de los clientes regionales)**

INSTITUCION	Satisfactoria	Insatisfactoria	NS	NR	Total
Ministerio de Educación	19	13	17	1	50
Ministerio de Seguridad	19	8	16	6	49
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>99</b>

Fuente: Elaboración propia, Dic. 2016

**Tabla 129 Percepción de los clientes institucionales-oficinas centrales- sobre la calidad del servicio al cliente en la atención de inconformidad o queja.**

Opiniones	Total	%
1 Buena atención a inconformidad o queja).	13	36%
2 Mala atención a inconformidad o queja.	9	25%
3 Regular atención a inconformidad o queja.	4	11%
4 Mala calidad del servicio PAI.	6	17%
5 NS	4	11%
	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Feb.2017

**Tabla 130 Calificación del servicio al cliente en solución de quejas e inconformidades en agro-empresas con cuota.**

Alternativas de respuesta	Total	%
1 Buena atención y servicio, respuesta satisfactoria	70	70 %
2 Regular servicio al cliente	10	10 %
3 Mal servicio al cliente	18	18%
5 Antes pésimo servicio ( 2 años atrás)	2	2%
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Feb.2017

**Tabla 131 Calificación del servicio al cliente en solución de quejas e inconformidades en agro-empresas sin cuota.**

Alternativas	Total	%
1 El trato humano es bueno.	13	30%
2 Es malo. Hay mucha desorganización, burocracia y falta de compromiso.	11	26%
3 Servicio al cliente excelente.	3	7%
4 No han tenido contactos y no pueden opinar.	3	7%
5 Personal trasmite poca información.	2	5%
6 Es malo. Ha habido en CNP extravío de informes de inspección, solicitudes y cotización y pierden credibilidad.	2	5%
7 Pésimo servicio al cliente.	5	11%
8 El servicio al cliente es de mala calidad.	2	5%
9 Los funcionarios del CNP están desinteresados/desmotivados.	1	2%
10 NS	1	2%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017.

**Tabla 132 Percepción del Plazo desde la solicitud del pedido hasta la entrega del producto según líneas de producto (clientes -proveedores de oficinas centrales).**

	ABARROTES	HORTOFRUTICOLAS	CARNICOS	OTROS
<b>1</b> Muy rápido	18%	50%	18%	11%
<b>2</b> Rápido	50%	14%	57%	36%
<b>3</b> Regular	14%	7%	0%	0%
<b>4</b> Lento	7%	0%	0%	4%
<b>5</b> Muy lento	0%	0%	0%	0%
<b>6</b> NS	11%	29%	21%	36%
<b>7</b> NR	0%	0%	4%	14%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

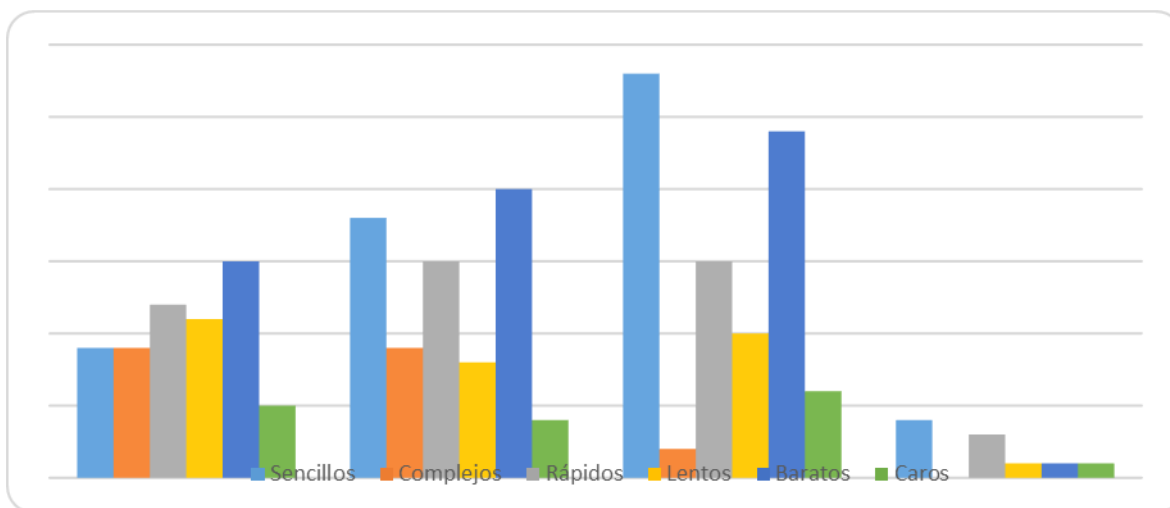
**Tabla 133. Percepción del plazo la gestión del cobro al cliente del PAI según los clientes institucionales.**

Alternativas	Total	%
<b>5</b> Muy rápido	1	4%
<b>4</b> Rápido	7	25%
<b>3</b> Regular	4	14%
<b>2</b> Lento	3	11%
<b>1</b> Muy lento	3	11%
<b>6</b> NS	10	36%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. Feb. 2017.

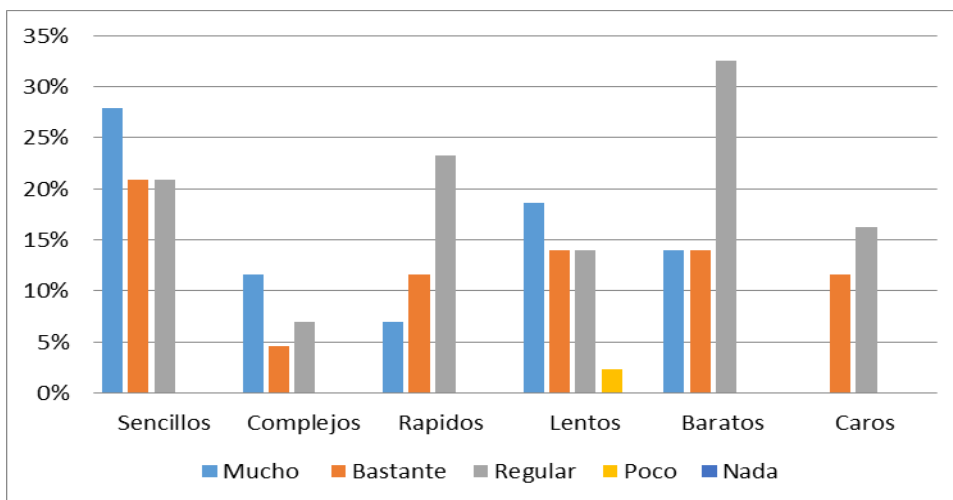


**Gráfico 4. Percepción del acceso a los trámites de inscripción al PAI de las agro-empresas con cuota de la muestra (en porcentajes).**



**Fuente:** Elaboración propia. Feb. 2017

**Gráfico 5. Percepción del acceso a los trámites de inscripción al PAI de las agro-empresas sin cuota de la muestra (en porcentajes)**



**Fuente:** Elaboración propia, Feb.2017

## 10.4 Listado de Entrevistas Realizadas

#	Nombre de la Empresa	Fecha	Contacto	Teléfono	Correo	Región
<b>ENTREVISTA CLIENTE INSTITUCIONAL</b>						
1	CAI SAN SEBASTIAN	2/12/2016	Javier Fallas Alpízar	2226-3877	jfallas@mj.go.cr	CENTRAL
2	Control de Drogas	2/12/2016	Jimmy Paniagua Montero	2227-6352	jpaniagua@pcd.go.cr	CENTRAL
3	Correccional Juvenil Zurquí	7/12/2016	María Rocío Delgado Moreira	2226-6581	mdelgado@mg.go.cr	CENTRAL
4	CASA PRESIDENCIAL	9/12/2016	Marjorie Joanna Rojas Rodríguez	2207-9270	marjorie.rojas@presidencia.go.cr	CENTRAL
5	ESCUELA NACIONAL DE POLICIAS	7/12/2016	Rosi Sandi Artavia	25864435	rsandi@seguridadpublica.go.cr	CENTRAL
6	HOSPITAL DE LA MUJER	12/12/2016	Josué Coto Castro	25265801	jcoto@ccss.sa.cr	CENTRAL
7	HOSPITAL MAX PERALTA	15/12/2016	Rosibel Morales Masis	25501982	moralesm@ccss.sa.cr	CENTRAL
8	ICE COMPLEJO TURRUCARES	8/12/2016	RONALD RODRIGUEZ	88215499		CENTRAL
9	ICE ANILLO DEL SUR	6/12/2016	ANA GAMBOA NARANJO	20000654	agamboana@ice.go.cr	CENTRAL
10	INSTITUCION EL INS	13/12/2016	HEIDI MURILLO	22876000	murilloheidi@gmail.com	CENTRAL
11	MINISTERIO DE RELACIONES	14/12/2016	MAX JONNHY SANDOVAL	25395363	sandbox50-13@hotmail.com	CENTRAL

	EXTERIORES		ARCE			
12	MINISTERIO DE JUSTICIA	2/12/2016	MARIA PAULINA CORDERO	25398717	mcordero@mj.go.cr	CENTRAL
13	MINISTERIO DE JUSTICIA - CAI PUNTARENAS	14/12/2016	CARLOS SOTO PATIÑO	2663-1011	csoto@mj.go.cr	PACIFICO CENTRAL
14	MINISTERIO DE JUSTICIA - CAI SAN CARLOS	14/12/2016	STEVEN MOLINA VILLEGAS	24743260	kvargas@mj.go.cr	PACIFICO NORTE
15	Centro de Atención Semi institucional SEMI de Liberia	9/12/2016	ANA GISELLE BARRIENTO S	26667211		CHOROTEGA
16	PANEA	30/1/2017	JULIO ESQUIVEL	22336024		CENTRAL
17	MINISTERIO DE SEGURIDAD PUBLICA - SERVICIO NACIONAL DE GUARDACOSTA	8/12/2016	JENNY SANDI MARIN	25864672 - 25864676	jsandi@seguridadpublica.go.cr	CENTRAL
18	CAI CARTAGO	19/12/2016	PAULINA CORDERO VALVERDE	25398717	mcorderov@mj.go.cr	CENTRAL
19	CAI POCOCI	19/12/2016	ADRIANA ORTEGA MOSQUERA	27634013	aortegam@mj.go.cr	ATLANTICO
20	Proyecto Maquinaria Equipo y Talleres (MET) - (Carias)	15/12/2016	MARIA JOSE MEJIAS CASTRO		mmejiasca@ice.go.cr	CENTRAL
21	ICE JICARAL (LT SANTA RITA COBANO)	15/12/2017	María José Jiménez Castro	200000439	mmejiasca@ice.go.cr	PACIFICO CENTRAL
22	MINISTERIO DE HACIENDA	14/12/2016	SILVIA DUARTE VARGAS	25394009	duartevs@hacienda.go.cr	CENTRAL

23	ICE PROYECTO REVENTAZÓ N	9/12/2016	FERNANDO ALVARADO RODRIGUEZ – ALONSO CHAVES MUÑOZ	27997008- 27997124	<a href="mailto:falvarador@ice.go.cr">falvarador@ice.go.cr</a> ; <a href="mailto:jchavesm@ice.go.cr">jchavesm@ice.go.cr</a>	ATLANTICO
24	MINISTERIO DE SEGURIDAD	28/11/2016	ROXANA GUZMAN BONILLLA – MARTIN SALAZAR MARTIN	25864124	rguzman@seguridadpublica. go.cr, msalazar@seguridadpublica. go.cr	CENTRAL
25	HOSPITAL ALAJUELA	8/12/2016	JUAN CARLOS SANCHEZ	24361011	jcsanchez@ccss.sa.cr	CENTRAL
26	VIGILANCIA AEREA	14/12/2016	ABRAHAM BRENES	24420020	abreneshe@gmail.com	CENTRAL
27	CAI PEREZ ZELEDON	27/1/2016	JUNIOR JIMENEZ AVILA	27713129, EXT 207— 89490551	jimeneza@mj.go.cr	BRUNCA
28	CAI REFORMA	13/1/2017	CESAR MAURICIO FLORES GUTIERREZ	24381185	cflores@mj.go.cr	CENTRAL
ENTREVISTA TELEFONICA						
ESCUELAS						
1	ESCUELA VALLE DEL DIQUIS	2/12/2016	DEILIN LEITON	27887195		BRUNCA
2	ESCUELA JAIME GUTIERREZ BRAWN	2/12/2016	OLIVIA GUTIERREZ GONZALEZ	27848200		BRUNCA
3	COLEGIO DIURNO DE OSA	2/12/2016	VICTORIA CHAVEZ MARIN	27866156		BRUNCA
4	ESCUELA LA NAVIDAD	2/12/2016	YAMILET CONCEPCIO N MOLINA	87938676		BRUNCA
5	ESCUELA EL DANTO	2/12/2016	CARLOS MORALES SANDI	87902869		BRUNCA

6	ESCUELA LA MONA	2/12/2016	DEIVIN RODRIGUEZ RAMIREA	86178698		BRUNCA
7	ESCUELA LAS BRISAS	2/12/2016	ELENA VENEGAS MUÑOZ	88951143		BRUNCA
8	ESCUELA FILA TIGRE	2/12/2016	JORGE VILLALOBO S PADILLA	88102987		BRUNCA
9	ESCUELA CACIQUE NICOA	1/12/2016	MARIELOS FAJARDO CARRILLO	26864933		CHOROTEGA
10	ESCUELA ESTOCOLMO	1/12/2016	MARIELA SANCHEZ GUADAMUZ	26803366		CHOROTEGA
11	ESCUELA CTP NANDAYURE	1/12/2016	HANNIA AVILA QUIROS	26577364		CHOROTEGA
12	ESCUELA BERNARDO GUTIERREZ	1/12/2016	ALVARO GUILLEN BRICEÑO	26970116		CHOROTEGA
13	ESCUELA 27 DE ABRIL	2/12/2016	PAUL GUEVARA RUIZ	26580935		CHOROTEGA
14	ESCUELA MATA PALO	2/12/2016	CLAUDIA CABEZAS VARELA	26628155		CHOROTEGA
15	ESCUELA ARENAL	2/12/2016	MARVIN SOLANO ARIAS	26944110		CHOROTEGA
16	CTP SARDINAL	2/12/2016	ADA DIAZ CHAVARRIA	26974095		CHOROTEGA
17	ESCUELA RIO REGADO	28/11/2016	EVELYN FONSECA MADRIZ	25750146		CENTRAL
18	ESCUELA CALLE JUCO	28/11/2016	CLARA SEQUEIRA CHAVEZ	25332553		CENTRAL
19	ESCUELA REPUBLICA POPULAR CHINA	29/11/2016	PATRICIA ARGUELLO PORRAS	22544681		CENTRAL

20	ESCUELA CERBATANA	30/11/2016	NIDIA JIMENEZ	24164938		CENTRAL
21	COLEGIO TUETAL NORTE	30/11/2016	CRISTINA SOLANO CORDERO	24302885		CENTRAL
22	ESCUELA CINDEU ALBERTO MANUEL BRENES	30/11/2016	RITA CECILIA RIVERA ULLOA	22229282		CENTRAL
23	CTP ASERRI	1/12/2016	ANA CLEITON	22305222		CENTRAL
24	ESCUELA LA MARGOT	1/12/2016	LIGIA RODIRGUEZ AGUILAR	25562917		CENTRAL
25	CEE INSTITUTO HELLEN KELLER	1/12/2016	HILDA LIDIA FALLAS MORA	22263705		CENTRAL
26	ESCUELA CAMPO KENNEDY	1/12/2016	ELIDA MAYORGA GUEVARA	27677416		HUETAR ATLANTICA
27	ESCUELA CAMPO CINCOI	1/12/2016	DINORA MENDEZ ARAYA	27673097		HUETAR ATLANTICA
28	ESCUELA FORMOSA	1/12/2016	OLGA OBREGON ACOSTA	27677009		HUETAR ATLANTICA
29	ESCUELA ASTUA PIRIE	1/12/2016	MARIBEL CARRANZA TREJOS	63275902		HUETAR ATLANTICA
30	ESCUELA LOS NARANJOS	2/12/2016	FLORIBETH TORRES NAVARRO	27167592		HUETAR ATLANTICA
31	ESCUELA LA CELIA	2/12/2016	ANA DAMARIS GAYLE TOMPSON	27542006		HUETAR ATLANTICA
32	ESCUELA BORBON	30/11/2016	FANNY MATARRITA	27551139		HUETAR ATLANTICA

33	ESCUELA CATARINA	30/11/2016	DADIAN CAMPOS CHAVES	27510908		HUETAR ATLANTICA
34	ESCUELA BUENOS AIRES DE POCOSOL	30/11/2016	LIZANDRO VASQUEZ GRANADOS	24699547		HUETAR NORTE
35	ESCUELA EL CARMEN	30/11/2016	DILAN JARQUIN	24600853		HUETAR NORTE
36	ESCUELA LA TIGRA	1/12/2016	YORLIN PORRAS RAMIREZ	24688008		HUETAR NORTE
37	ESCUELA SAN MARTIN	1/12/2016	YOLANDA VALERIO CHAVEZ	24721391		HUETAR NORTE
38	ESCUELA EL MOLINO	1/12/2016	ANA CRUZ RODRIGUEZ	24671148		HUETAR NORTE
39	ESCUELA LOS ALPES	1/12/2016	YORLENY RODRIGUEZ	24722324		HUETAR NORTE
40	ESCUELA BUENA VISTA	2/12/2016	XINTIA AGUILAR LIZANO	24609441		HUETAR NORTE
41	ESCUELA CEDRAL	1/12/2016	MAUREN ZUÑIGA RODRIGUEZ	24603972		HUETAR NORTE
42	ESCUELA JUDAS DE CHOME	1/12/2016	DIDIER ENRIQUEZ ENRIQUE	26388158		PACIFICO CENTRAL
43	ESCUELA EL PALMAR	1/12/2016	ALICIA OVARES ELIZONDO	26393646		PACIFICO CENTRAL
44	ESCUELA EL ROBLE	1/12/2016	WARRER ZAMORA MURILLO	26630290		PACIFICO CENTRAL
45	ESCUELA DAMAS	1/12/2016	JOAQUIN ARIAS QUIROS	27776645		PACIFICO CENTRAL
46	ESCUELA OFICIAL PARRITA PACIFICO	1/12/2016	FRANCISCO CHAVEZ	27799151		PACIFICO CENTRAL

	CENTRAL					
47	LICEO MIRAMAR	1/12/2016	OLIVIA OROZCO PADILLA	26399069		PACIFICO CENTRAL
48	ESCUELA JUANITO MOPRA PORRA	01212/2016	YORLENI GONZALEZ MENA	26632707		PACIFICO CENTRAL
49	COLEGIO PROFESIONAL INDUSTRIAL PUNTARENAS	2/12/2016	YENDRII AGUIRRE	26637887		PACIFICO CENTRAL
50	ESCUELA TARCOLES	5/12/2016	SONIA MONTERO PORRAS	26370758		PACIFICO CENTRAL
<b>DELEGACIONES</b>						
51	DELEGACION CATEDRAL	7/12/2016	CARLA SOSA AZOFEIFA	27301324		BRUNCA
52	DELEGACION GOLFITO	7/12/2016	RONAL ARGUEDAS CORDERO	27751022		BRUNCA
53	DELEGACION COTO BRUS	7/12/2016	Katherine Hernández Mora	27733225		BRUNCA
54	DELEGACION CORREDORES	8/12/2016	BLAS CASTILLO LOZADA	27831240		BRUNCA
55	DELEGACION PUERTO JIMENEZ	8/12/2016	LISBETH CEDEÑO HERNADEZ	27355114		BRUNCA
56	DELEGACION PEREZ ZELEDON	8/12/2016	ELEZABETH SOLANO MARIN	27713608		BRUNCA
57	DELEGACION DOMINICAL	8/12/2016	FRANCIS QUIÑONES SALINAS	27870406		BRUNCA



58	DELEGACION OSA	8/12/2016	Rafael Ángel Sequiera Juárez – Álvaro Segura Sánchez	27866118 /27866438		BRUNCA
59	DELEGACION NICOYA	8/12/2016	PATRICIA MORA CABRERA	26855559		CHOROTEGA
60	DELEGACION SANTA CRUZ	8/12/2016	HELLEN EUGENIA RODRIGUEZ GUTIERREZ	2680-0136 / 8898 5758		CHOROTEGA
61	DELEGACION BAGACES	8/12/2016	keiry Castillo Moreno	2671-1173		CHOROTEGA
62	DELEGACION CARRILLO	9/12/2016	Cindy Hernández Flores	26888229		CHOROTEGA
63	DELEGACION CAÑAS	9/12/2016	MARIA HELENA HIDALGO VELAZQUES	26888229		CHOROTEGA
64	DELEGACION ABANGARES	9/12/2016	MARIA HELENA SABORIO DELGADO	26690057		CHOROTEGA
65	DELEGACION TILARAN	9/12/2016	ALINA ZAMORA LACAYO	26888229		CHOROTEGA
66	DELEGACION LIBERIA	9/12/2016	MARIA TERESA ALVARADO DELGADO - GLADYS NARRRO WHITE	26888229		CHOROTEGA
67	DELEGACION MERCED	23/11/2016	ARGELIS VENEGAS JIMENEZ	2257-3067/ 89825897		CENTRAL
68	DELEGACION HOSPITAL	23/11/2016	MARLEN GARCIA GONZALEZ	8646-6016 – 2256-0804 2256-0336		CENTRAL
69	DELEGACION DOTA	5/12/2016	Ligia Vargas Montoya	25411135		CENTRAL
70	DELEGACION BARVA	5/12/2016	Rocío Mendoza Rodríguez	22606878		CENTRAL

71	DELEGACION SANTA BARBARA	5/12/2016	Freddy Hernández Dormond	22699209		CENTRAL
72	DELEGACION SAN ISIDRO	5/12/2016	Alba Zamora Montero	22699209		CENTRAL
73	DELEGACION FLORES	5/12/2016	ERLAN ANTONIO ESPINOZA VINDAS	22655784		CENTRAL
74	DELEGACION TURRIALBA	5/12/2016	Sandra Gamboa Nagera	25560030		CENTRAL
75	DELEGACION CATEDRAL	7/12/2016	Amalia Calderón Murillo	2222-2405		CENTRAL
76	DELEGACION SIQUIRRES	8/12/2016	MARVIN CAMILLO ROJAS	27788797		HUETAR ATLANTICA
77	DELEGACION GUACIMO	8/12/2016	MARIA CRISTINA REYEZ CEDEÑO	2716-6465		HUETAR ATLANTICA
78	DELEGACION POCOCI	8/12/2016	JULIA OBANDO BARAHONA	27106231		HUETAR ATLANTICA
79	DELEGACION LIMON	9/12/2016	YONNY OBANDO RETANA	2586-4419		HUETAR ATLANTICA
80	DELEGACION TALAMANCA	9/12/2016	Leyli Nurce Valerin	2751-1092		HUETAR ATLANTICA
81	DELEGACION MATINA	9/12/2016	Juan Carlos Villalobos Arce	8866-0285		HUETAR ATLANTICA
82	DELEGACION RIO CUARTO	8/12/2016	FLOR VARGAS	24655089		HUETAR NORTE
83	DELEGACION ALFARO RUIZ	8/12/2016	SONIA QUESADA	24631122		HUETAR NORTE
84	DELEGACION SAN CARLOS	8/12/2016	YAKELING ROJAS	24600375		HUETAR NORTE

85	DELEGACION GUATUSO	8/12/2016	Alba Elisa Cruz castillo	24640682		HUETAR NORTE
86	DELEGACION UPALA	9/12/2016	ANDRES ALFARO CORTES	24700660		HUETAR NORTE
87	DELEGACION POLICIA TURISTICA	9/12/2016	William Jiménez	2479-7257		HUETAR NORTE
88	DELEGACION POLICIAL LOS CHILES	9/12/2016	Ayadadi Bados Narvaez	6160-8462		HUETAR NORTE
89	DELEGACION DISTRITAL LA FORTUNA	9/12/2016	Junier Villalta Rub	24799689		HUETAR NORTE
90	DELEGACION ESPARZA	5/12/2016	OLGA HERNANDEZ ARROYO	26355165		PACIFICO CENTRAL
91	DELEGACION MONTES DE ORO	5/12/2016	NATALIA MATARRITA ARAYA	87355644		PACIFICO CENTRAL
92	DELEGACION PARRITA	5/12/2016	Hortencia Piedra González	2779- 9053/2779- 9730		PACIFICO CENTRAL
93	DELEGACION PAQUERA	6/12/2016	Ana Lucrecia Ledezma Jiménez	26410667		PACIFICO CENTRAL
94	DELEGACION GARABITO	6/12/2016	Martin zapata espinales	26433011		PACIFICO CENTRAL
95	DELEGACION CHOMES	6/12/2016	Andrea Ugalde rodríguez	26788041		PACIFICO CENTRAL
96	DELEGACION QUEPOS	8/12/2016	Idali Bermúdez	27777140		PACIFICO CENTRAL
97	DELEGACION MONTEVERD E	8/12/2016	Joaxan Ruiz	2645-6248		PACIFICO CENTRAL
98	DELEGACION BARRANCA	12/12/2016	Felicia Arias Alvarado	2663-7465		PACIFICO CENTRAL

99	DELEGACION JICARAL	12/12/2016	Mayra Alejandra Baltodano	26500824		PACIFICO CENTRAL
ENTREVISTA SIN COUTA						
1	BM DEL PALMAR SA	28/12/2016	RODOLFO ROJAS	27866591 - 27866603	<a href="mailto:bmpalmarnorte@gmail.com">bmpalmarnorte@gmail.com</a>	BRUNCA
2	ANDREA WONG TREJOS	28/12/2016	ANDREA WONG TREJOS	27866265 - 8811391		BRUNCA
3	MINISUPER JB	28/12/2016	JOSE BARBOZA	27881415		BRUNCA
4	COOPEGRIMAR	13/1/2017	BERNAL CORRALES	24632951	<a href="mailto:esanchez@coopagrimar.com">esanchez@coopagrimar.com</a>	BRUNCA
5	Cooperativa Matadero Nacional de Montecillos R. L. (COPEMONT ECILLOS)	20/1/2017	ROY LORIA	24371361	<a href="mailto:info@montecillos.com">info@montecillos.com</a>	CENTRAL
6	Productos Don Sabor S. A.	28/1/2017	PABLO RODRIGUEZ	22393960	<a href="mailto:donsabor@racsaco.cr">donsabor@racsaco.cr</a>	CENTRAL
7	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIPROA S.A.	11/1/2017	HENRY RAMIREZ	22450744	<a href="mailto:ventasdiproa@gmail.com">ventasdiproa@gmail.com</a>	CENTRAL
8	MALTHO DE CARIARI S.A.	13/1/2017	HERBAB SOTO CENTENO	22901095	<a href="http://www.maltho.com">www.maltho.com</a>	CENTRAL
9	Exportaciones Marinas del Golfo S.A.	20/1/2017	TATIANA CASCANTE	22390021 - 86033534	<a href="mailto:exmago@ice.co.cr">exmago@ice.co.cr</a>	CENTRAL
10	FJ ORLICH Y HNOS LTDA	19/1/2017	BRAYAN SERRANO	25522579	<a href="mailto:bserrano@ecotraiding.com">bserrano@ecotraiding.com</a>	CENTRAL
11	FRES CARNES	15/1/2017	ALFREDO QUESADA	83961851	<a href="mailto:frescarnes.contabilidad@gmail.com">frescarnes.contabilidad@gmail.com</a>	CENTRAL

12	JUGOS NATURALES POVEDA	12/1/2017	EDUARDO POVEDA	88433032	frutana@racsa.co.cr	CENTRAL
13	Latin América Trading Corporation S. A. (Costa Rica Tropical Products)	15/1/2017	BYRON QUESADA	24411401 - 24424647	fquiros@corp.com	CENTRAL
14	MAZU S.A.	20/1/2017	maría del milagro Zamora	24401117	zamoramaria@hotmail.com	CENTRAL
15	NUBES TROPICALES DEL NORTE	27/11/2017	CARLOS SEQUEIRA CASTILLO	60402105	comarca.2008@hotmail.com	CENTRAL
16	CHAVARRIA ZUMBADO ENRIQUE	4/1/2017	MARIO E CHAVARRIA ZUMBADO			PACIFICO CENTRAL
17	DISTRIBUIDORA BARRANTES Y MARTINEZ S.A	23/12/2016	ROY BARRANTES RAMOS	26502905	dist.barrantesmartinez@gmail.com	PACIFICO CENTRAL
18	SUPERMERCADO COMPRE BIEN ESPARZA S.A.	9/12/2016	ALEXANDER CHACÓN PANIAGUA	26367676 (EXT 601)	: achacon@supermercado.com prebien.com	PACIFICO CENTRAL
19	APILAC	27/12/2016	CONSTANTINO BARRANTES - FAVIO RIVERA	27701927	apilac@racsa.co.cr	BRUNCA
20	CARNICERIA LA POPULAR	6/1/2017	NATALIA CALDERON - MARIO ALPIZAR	27835349		BRUNCA
21	Sabores y Especias Azul S. A.	7/1/2017	Elizabeth Robles Torres	2771-4637	azulsaboresyespecias@gmail.com	BRUNCA
22	ALMACEN EL DIEZ	4/1/2017	ODALYS CALERO	27867232	ocalero@almaceneldiez.com	BRUNCA
23	Obando Jiménez Luis Antonio	5/1/2017	LUIS OBANDO	84842999	lobaji@costarricense.cr	CHOROTEGA
24	PROCESADORA DE FRUTAS DON ELIAS S.A.	6/1/2017	ELIAS MOJICA Y ROCIO MOJICA	26660484-83507366	jugosdonelias@yahoo.com	CHOROTEGA

25	MANUEL PINEDA	10/12/2016	MANUEL PINEDA HOJANCHA	26599020	pinedaob82@yahoo.es	CHOROTEGA
26	EMPRESA COMECIAL ARGRI DEL OESTE S.A	22/11/2016	NATALIA GRILLO	22265690	argrideloeste@hotmail.com	CENTRAL
27	DISTRIBUIDORA EL ARMENIO	25/1/2017		24510022 - 60434025	disarmenio@yahoo.es	CENTRAL
28	CORPORACION OBAMO S.A.	25/11/2016	FERNADO OBAMO	22766617	corporación.obamolc@gmail.com	CENTRAL
29	Caminos del Sol S.A.	27/1/2017	MARVIN MONTERO	25367136-25367129	fquiros@caminosdelsol.net	CENTRAL
30	GRUPO PORCIMAS S.A.	26/1/2017	JOHNNY PICADO MASIS	24311092 - 88881826	Johnny.picado@porcimas.com	CENTRAL
31	Rayli Mora y Vargas S. A.	26/1/2017	OMAR MORA ESQUIVEL	83592205 - 22197137	raylimorasa@gmail.com	CENTRAL
32	COOPERATIVA AGROPECUARIA DE PRODUCCION DE POCOSOL R.L.	27/12/2016	MARIELOS SEGURA SALAS	87361711	mariss1902gmail.com	HUETAR NORTE
33	Cadena comercial Sancarleña Platanar/Muelle	28/12/2016	MARCOS MUÑOZ ROJAS	24757878	cadenasancarlos@cadenac.com	HUETAR NORTE
34	Cooperativa Agrícola Industrial y Servicios Múltiples de Sarapiquí R.L.	29/12/2016	Ofelia Menbreño Menbreño	2476-0031	gerencia@cooperasapiqui.com	HUETAR NORTE
35	Embutidos Hidalgo S.A	3/12/2017	Antonio Vidal Rojas	2475-7085/ 8301-1801	embutidoshidalgo@gmail.com	HUETAR NORTE
36	Compre bien S.A.Palmares	4/12/2017	Isabel Rojas Solórzano	2453-1904/201 extensión	mmorera@supermercado.com	PACIFICO CENTRAL
37	Distribuidora de frutas , carnes y verduras Tres M S.A.	11/1/2017	Alberto Monge Rivera	2275-7526	distribuidoratreseme@hotmail.com	CENTRAL

38	Romelio Murillo Artavia	19/1/2017	Romelio Murillo Artavia	24486133	j.d.murillo@hotmail.com	CENTRAL
39	Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Alfaro Ruíz R.L. COOPEBRISAS	24/1/2017	Marlon Rodríguez Rodríguez	2463-3044_	_mrodriguezr@coopebrisas.cr	CENTRAL
40	Comercial Eco Dieciséis S.A.	27/1/2017	Álvaro Zamora Chaves	2239-0848	jexpreso@racsa.co.cr	CENTRAL
41	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LACTEOS S.A. (Diprolac de San José S. A.)	27/1/2017	Dennis Fabián Toruño Sánchez	2226-1675	dtoruno@gmail.com	CENTRAL
42	SERRUMAT S.A	31/1/2017	Eliseo Matamoros González	8950-4497	eliseomatamoros@gmail.com	CENTRAL
43	Finca Hermes S.A./	7/2/2017	Federico Gonzales Hernández	2710-1149	sfj2103@gmail.com	ATLANTICO
ENTREVISTA CON COUTA						
1	Agroindustrial ORO VERDE	10/1/2017	Edgar Viquez Barrientos	72030301	ventas@oroverde.co.cr	CENTRAL
2	AROMA A CAFÉ DE NARANJO S.A.	18/1/2017	Lydia Matamoros Agüero	24503823	b.monterossa@racsa.co.cr	CENTRAL
3	ASOPROCON A	10/1/2017	Xinia María Álvarez	22691831_	xalvarez@hotmail.com	CENTRAL
4	Carnes Don Manuel	9/1/2017	Carlos Sancho	8922-0432	carnessancho@hotmail.com	CENTRAL
5	COOCAFE	10/1/2017	Guillermo Trejos Soto	22446311	financiero@coocafe.com	CENTRAL
6	IMPROA S.A	17/1/2017	David Mora Rodríguez	22691831_83803237 - 24416415	david.mora@jogaimex.net	CENTRAL

7	COOPEAGRI	23/1/2017	Jenny Fonseca / Daniela Zúñiga Blanco	27850200 / 27850223	jfonseca@coopeagri.co.cr	BRUNCA
8	COOPETARRAZU	23/1/2017	Donny Abarca	25461867	dabarca@coopetarrazu.com	CENTRAL
9	Inversiones CHAZARA	10/1/2017	Jairo Zamora	87122855	servicioalcliente@chazaracr.com	CENTRAL
10	PALMITO SAN VITO	25/1/2017	Marianela Rojas González	88676550	nela.palmito@gmail.com	CENTRAL
11	Ronulfo Barboza	26/1/2017	Ronulfo Barboza	8995-1305	ronulfoarboza@hotmail.com	CENTRAL
12	POLLO REY	18/1/2017	María Teresa Borbón Meneses	24624000	mborbon@dipcmi.co.cr	CENTRAL
13	TROPICFRUIT INVESTMENT S.A	17/1/2017	Álvaro Vindas Campos	88201433	delicias_tropicales@yahoo.com	CENTRAL
14	Avícola Tío Mon S.A.	27/1/2017	Jorge Eduardo Madriz Monge	27716535, 83884051	jmadriz@avicolatiomon.com / jmadrizm@hotmail.com	CENTRAL
15	COOPECEPRO MA	27/1/2017	JOSE ROGER BARRANTES ARAYA	8747-1609	cepromaelprogreso@gmail.com	CENTRAL
16	CAC Pérez Zeledón	27/12/2016	Rafael Granados, Presidente, Miguel Prado, Fiscal, Douglas González, Secretario, Manuel Núñez, vocal, Manuel Núñez, suplente Eduardo Montealegre	27721516	centroagricolapz@gmail.com	CENTRAL
17	Codesur SA	27/1/2017	José Antonio Solano Salazar	27713282	jsolano@cadesurcr.com	CENTRAL



18	COOPRONAR ANJO RL	18/1/2017	Minor Jiménez Méndez / Andrés Jiménez	2450-0138_ / 24500186 / 24501686	minor.jimenez@coopronaranjorl.com	CENTRAL
19	Acapazon	28/12/2016	Richard Arias Caballero / ), Osmel Morales Pitti	2460-1651	acapazon@gmail.com/acapazon2012@yahoo.es	Huetar Norte
20	Cagevy Inversiones S.A.	26/12/2016	Maylo Calderón Pasos, Yen Siu Afú Calderón	2664-3394	inversionescagevy@gmail.com	PACIFICO CENTRAL
21	CEPROMA LA PALMERA)	26/12/2016	Rodrigo López García	8747-1609	cepromaelprogreso@gmail.com	BRUNCA
22	CEPROMA LLANO BONITO	27/12/2016	Ana Cecilia Ramírez Quesada	2402-1726	ramirezanacecilia@yahoo.es/cepromallanobonito@yahoo.es	HUETAR NORTE
23	DISTRIBUIDORA GLOBAL DE ALIMENTOS S.A.	27/12/2016	Alfredo Porras Parajeles	24601222	diga@diglosa.com	HUETAR NORTE
24	Grupo Comercial C.I.R.S.A.	27/12/2016	Roberth Méndez Moya	2470-1093	-	Huetar Norte
25	Grupo Porcinas de la Costa S.A.	21/12/2016	Pedro Venegas Porras	26350931	ventas@carnesveyma.com	PACIFICO CENTRAL
26	Café el Bueyerito	21/12/2016	Jiménez Muñoz Roberto	2647-8230	luis_jimenezm@hotmail.com	PACIFICO CENTRAL
27	Méndez Porras Ronald	21/12/2016	Ronald Méndez Porras	2636-7190	mendez7.p@hotmail.com	PACIFICO CENTRAL
28	Productos Tullín de Costa Rica S.A.	23/12/2016	Micaelina Muñoz Delgado	2643-7460	productostulincr@gmail.com	PACIFICO CENTRAL
29	QUESADA PARAJELES MARIO	22/12/2016	Mario Quesada Parajeles	2661-0261	mariscos4m@hotmail.com	PACIFICO CENTRAL
30	Grupo Corporativo de Mayoreo O.L.D de Orotina Ltda	22/12/2016	Pablo Laurent Montoya	2428-8034	blaurent@distribuidoraold.com	PACIFICO CENTRAL

31	COMERCIAL ORIENTE ROJO SRL	2/1/2017	Huan Boyan, Cruz Arguedas	8540-9622	corporacion@gasolinerasdela orte.com	Huetar Norte
32	Empresa Social Nutrivid S.A.	17/1/2017	Anne Nouel.	42006701	info@nutritiva.co.cr	CENTRAL
33	Granja Avícola Piedras Negras S. A.	18/1/2017	Mario Naranjo Guzmán	2416-4722	marionaranjo@ice.co.cr	CENTRAL
34	Jacasama de Laguna S. A	4/1/2017	Mary Salas Ramírez	2639-8732	causau07@hotmail.com	PACIFICO CENTRAL
35	Mazabre Pesquero Cocal de Puntarenas S. A.	5/1/2017	Marco Tulio Zamora Sandí	2621-1259	msabre_pesqueros@ice.co.cr	PACIFICO CENTRAL
36	MORA QUESADA NELSON (Pollos M y M)	28/12/2016	Nelson Mora Quesada	8607-0775	pollosmym@gmail.com	Huetar Norte
37	MORA VINDAS JUAN DE DIOS (Mariscos Aremy)	2/1/2017	Juan de Dios Mora Vindas	2764-0893	jmorav.ventas@gmail.com	Huetar Norte
38	Lilliana Patiño Muñoz	3/1/2017	Patiño Muñoz Liliana	2474-2847	lpatinomunoz2000@yahoo.c om	Huetar Norte
39	Dagoberto Rojas González	2/1/2017	Dagoberto Rojas González	2476-0206	centrodecarness@.com.	Huetar Norte
40	Distribuidora Café Montaña	18/1/2017	Katia Sauma Fiatt	2442-0000	ksauma@sierramadre.co.cr	CENTRAL
41	Gómez Vargas Alexis	23/1/2017	Marcia Gómez Castro	2465-0015	supercarnesantarita@gmail.c om	CENTRAL
42	Orcha Industrial S.A.	19/1/2017	Rolando E. Orlich Saborío	24456810	info@cafeorlich.com	CENTRAL
43	: PANADERIA EL SABORCITO S.A.	19/1/2017	Harold Alfaro Araya, Álvaro Camacho Madrigal (jefatura ventas), Mariana	2573-5146	acamacho@snacksnaturales.c om	CENTRAL

			Alpízar Ugalde			
44	ELIMAR Y NAZLEA S.A	24/1/2017	Eliecer Mora Lobo, Víctor Cárdenas Araya (administración y ventas).	2447-7242	<a href="mailto:gerencia@salsasdelchef.com">gerencia@salsasdelchef.com</a>	CENTRAL
45	COOPERATIVA AGRICOLA DE PRODUCCIÓN LÁCTEA R.L. (Laticoop R.L.)	27/1/2017	Marilu Villalobos Rojas		<a href="mailto:mariluvillalobos.cr@gmail.com">mariluvillalobos.cr@gmail.com</a>	Huetar Norte
46	Carnes y Embutidos La Amistad WB S.R.L. (C.E.L.A.)	1/2/2017	Oscar Monge Arroyo (calidad de la empresa), Melisa Berrocal Jiménez (administrador a).	2438-0221	<a href="mailto:carneslaamistad@hotmail.com">carneslaamistad@hotmail.com</a>	CENTRAL
47	Distribuidora de Refrescos La Mundial S. A.	17/1/2017	Emer Gómez Álvarez (contabilidad	2441-1840	<a href="mailto:la.mundial@hotmail.com">la.mundial@hotmail.com</a> / <a href="mailto:la.mundial@ice.co.cr">la.mundial@ice.co.cr</a>	CENTRAL
48	Garro Camareno David Eduardo	20/12/2016	Eduardo Garro Sánchez	8886-4214/ 8540-5877	<a href="mailto:garro.dec12@gmail.com">garro.dec12@gmail.com</a>	PACIFICO CENTRAL
49	Torres Hernández Juven	9/12/2016	Jessica Torres Rodríguez	2427-9856/ 8812-0462	<a href="mailto:carnestorres@gmail.com">carnestorres@gmail.com</a>	PACIFICO CENTRAL
50	Coopesabalito	5/1/2017	Warner quesada/ Elian Pineda Araya	27840101- 04	<a href="mailto:super@coopesabalito.com">super@coopesabalito.com</a> , <a href="mailto:gerencia@coopesabalito.com">gerencia@coopesabalito.com</a>	BRUNCA
51	Distribuidora Loaiza	6/1/2017	Roberto Loaiza	2783-3152	<a href="mailto:loaiza@ice.co.cr">loaiza@ice.co.cr</a>	BRUNCA
52	ASOPRO Veracruz	3/1/2017	Carlos Castro (tesorero) Freddy Morera Presidente	2772-4113	<a href="mailto:asoproveracruz@hotmail.com">asoproveracruz@hotmail.com</a>	BRUNCA
53	Industrias Gallisur Sa	6/1/2017	Mariela Arrieta	27321359	<a href="mailto:indust.gallisur@gmail.com">indust.gallisur@gmail.com</a>	BRUNCA

54	Coopeagropalm	7/1/2017	Edwin Oviedo	2439-1297	mercadeo@coopeagropal.co.cr	PACIFICO CENTRAL
55	COOPROSAN VITO R.L.	5/1/2017	Johnny Torres	27733932	cooprosanvito@ice.co.cr	BRUNCA
56	FRUTYLAC del Sur S. A.	4/1/2017	Esmeralda Romero	2742-0112	esmeralda@frutylac.com	BRUNCA
57	Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares R. L. (COPELDOS, R.L.)	11/12/2016	Damián Mejías	88462629-26938220	gerencia@copeldos.com	CHOROTEGA
58	Cooperativa Nacional de Productores de Sal R.L. (COONAPROSAL R. L.)	12/12/2016	Leonardo Aguirre	26780106 ext. 1000	salsol@coonaprosal.fi.cr	CHOROTEGA
59	Cooperativa de Productores Independientes de Liberia R. L. (COPELIBERIA)	8/12/2016	José Antonio Urgelles Chavarría	2666-0989	sabanero@racsa.co.cr	CHOROTEGA
60	Sánchez Fonseca Roger (Carnes Goyita)	9/12/2016	Roger Sánchez	26801653	info@carnesgoyita.co.cr/	CHOROTEGA
61	Industrias Cárnicas Avícolas Recepto SA	7/12/2016	Fernando Vargas Chaverri, abogado	22495668-22405801	ebarjiz@hotmail.com	CHOROTEGA
62	CARNES EL CERDITO	26/11/2016	Ronald Arrieta corrales	2229-4001	carneselcerdito@outlook.com	CENTRAL
63	R Bogantes e Hijos S.A.	18/1/2017	Carlos Bogantes	83514632	rbogantesehijos@hotmail.com	CENTRAL
64	Centro y Distribución de Carnes Tilín S. A.	23/1/2017	Roxana segura	24380759-88296958	roxasegura@gmail.com	CENTRAL

65	LIGA AGRICOLA INDUSTRIAL DE LA CAÑA DE AZUCAR	24/1/2017	José Fonseca	24012017	eherrera@laica.co.cr	CENTRAL
66	Solano Alfaro Mayra de los Ángeles (Finca TVA)	18/1/2017	Mayra Solano Alfaro	2556-7346	fincatva@hotmail.com	CENTRAL
67	Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R. L. (DOS PINOS)	20/1/2017	Olga Núñez	2437-3000	olnunez@dospinos.com/juarojas@dospinos.com	CENTRAL
68	CHAVES QUESADA TEODORO	25/1/2017	Wilberth López	2445-3957	wilberthlopezvillalobos@gmail.com	CENTRAL
69	Rodríguez Vargas William	19/1/2017	William rodríguez	2463-1867	erickrodriguezr13@gmail.com/malin11-11@hotmail.com	CENTRAL
70	Corporación Manza Té de Centroamérica S. A.	19/12/2016	Mario Vargas/Leandro Sáenz	2276-9651	manzate@racsa.co.cr	CENTRAL
71	Productos Ujarrás S.A.	22/11/2016	Víctor cano y Eric Rodríguez	2278-2770	info@ujarras.com	CENTRAL
72	Rotcha Tamales S. A.	19/12/2016	Ronald Barboza	2230-4917	tamalessantacecili@hotmail.com	CENTRAL
73	APIARIOS DEL PACIFICO S.A.	24/11/2016	Federico Alvarado Víquez	22356430	federicoalvaradov55@gmail.com	CENTRAL
74	Asociación de Productores de Concepción	29/12/2016	Alexis Céspedes Gamboa, Noylin Méndez	83396676	asoproconcepcion@gmail.com	BRUNCA
75	Almacén El Pedido	16/1/2017	Gerardo Calderón / Aarón Calderón	22297051	acalderon@distribuidoraelpedido.com	CENTRAL
76	Alimentos Turrialba S.A.	23/1/2017	Juan Ignacio Pérez Guillen	22496100	jpereza@alimentosurrialba.com	CENTRAL
77	Borbón Madrigal Rolando	9/1/2017	Juan Pablo Borbón	2237-1836	mariscoselgolfo@gmail.com	CENTRAL

78	CADENA COMERCIAL CARTAGINES A S.A.	18/1/2017	Uriel Navarro Sánchez/gerente empresa/Rubén Redondo subgerente	2551-0782 extensiones 103 y 107/8366-6658/8368-2518	info@cadenacomercial.com	CENTRAL
79	Grupo Especod de Costa Rica	25/1/2017	Mario Alberto Torres Ramírez/Olde mar Acosta Rodríguez	2223-85-21	especod2005@yahoo.com	CENTRAL
80	ALSERRO S.A.	31/1/2017	Armando Serrano Díaz	2441-0303	info@alcerro.com	CENTRAL
81	Centro Agrícola Cantonal de Alvarado	25/1/2017	Luis_Hernan Martínez Araya	2534-6065/2534-7070	alvaradocac@hotmail.com	CENTRAL
82	CENTRO COMERCIAL GUACIMO	30/1/2017	José Manuel Dien Yuk	27167043	cialguacimo@ice.co.cr	ATLANTICO
83	Chen Shan José María	31/1/2017	Johnny Chen Shan	2798 1731 / 2798 1761	chen.angeles@gmail.com	ATLANTICO
84	Acuña Sosa José Francisco (Centro de Carnes Pontevedra)	31/1/2017	JOSE FRANCISCO ACUÑA SOSA	8867-4697 / 2754-7727	franciscoas@hotmail.es	ATLANTICO

## 10.5 Instrumentos de recolección de información

### 10.5.1 Entrevista estructurada a agro-empresas con cuota

#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA A AGRO-EMPRESA (CON CUOTA)

##### Datos de identificación de Trabajo de Campo

Cuestionario N: \_\_\_\_/

Nombre Encuestador(a) \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_/

Nombre contacto\_ \_\_\_\_

Nombre agro empresa /

Tipo de organización \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso:

Teléfono \_\_\_\_\_/

Correo\_ \_/

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### I. Comercialización

1. Tipo de agro-empresa (CON CUOTA)

a) micro\_\_\_\_ b) pequeña\_\_\_\_/ c) mediana\_\_ \_/ d) grande social\_\_\_\_/

2. ¿Qué porcentaje del total de los productos que vende la agro-empresa a nivel nacional colocó en el PAI en los últimos 3 años? %: \_\_\_\_\_/ (que representa del total de sus ventas anuales)

**Año 2013**

**Abarrotes** (marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

- **%Hortofrutícolas** (marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

- **%Cárnicos**\_\_\_\_/( marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

- **% Otros** \_\_\_\_/ ( marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

**Año 2014**

**Abarrotes** (marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

**%Hortofrutícolas** (marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

- **%Cárnicos**\_\_\_\_/( marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/

- **% Otros** \_\_\_\_/ ( marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_\_/ **NS**\_\_/ **NR**\_\_/



**Año 2015**

**Abarrotes** (marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%** \_\_\_/ **NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

- **%Hortofrutícolas** (marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_/. **NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

- **%Cárnicos**\_\_\_/ ( marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_/. **NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

- **% Otros** \_\_\_/ ( marcar X en porcentaje de cantidad de productos vendidos por la agro-empresa. según presentación: kilos, litros, unidades, cajas, bolsas (TODOS LOS PRODUCTOS))

**0 a 100%**\_\_\_/ **NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

3. ¿Ustedes venden productos a la misma institución pública, dentro y fuera del PAI?

**SI**\_\_\_/ **NO**\_\_\_/ **NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted encuentra de los precios que utiliza el PAI? (Si es necesario, aclarar que son precios de referencia del CNP)

*Ventajas*

*Se encuentra dentro del rango de los precios aceptables con que venden y se compensa con el volumen.*

*Desventajas* \_\_\_\_\_

**NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

5. ¿Qué efecto (positivo o negativo) ha provocado los precios acordados con el PAI- en el desarrollo de la agro-empresa?

Positivo \_\_\_/ Negativo \_\_\_ **NR**\_\_\_/ **NS**\_\_\_

6. ¿Cuántas veces ha sido devuelto un producto entregado por su agro-empresa en el tiempo de comercializar con el PAI?

a) \_\_\_/ **0** (pase a pregunta 8) b) \_\_\_\_\_ / (1...) **NS**\_\_\_/ **NR**\_\_\_/

7. ¿En su caso, cuáles son las causas principales del porqué han sido devueltos productos de su agro-empresa- según línea, en el último año?

**ABARROTES (TODOS LOS PRODUCTOS) (Marcar máximo 3 alternativas)**

- 1\_\_\_/ presentación diferente de producto al solicitado
- 2\_\_\_/ cantidad del producto entregado diferente al pedido
- 3\_\_\_/ producto de mala calidad
- 4\_\_\_/ atrasos de entrega
- 5\_\_\_/ fecha de vencimiento (cercana o vencida)
- 6\_\_\_/ alteración del pedido (diversas calidades, poca estandarización)
- 7\_\_\_/ otros. Especifique en cualquier caso de línea de productos: \_\_\_\_\_
- 8. \_\_\_/ NS
- 9. \_\_\_/ NR

**HORTOFRUTICOLAS (TODOS LOS PRODUCTOS) (Marcar máximo 3 alternativas)**

- 1\_\_\_/ presentación diferente de producto al solicitado
- 2\_\_\_/ cantidad del producto entregado diferente al pedido
- 3\_\_\_/ producto de mala calidad
- 4\_\_\_/ atrasos de entrega
- 5\_\_\_/ fecha de vencimiento (cercana o vencida)
- 6\_\_\_/ alteración del pedido (diversas calidades, poca estandarización)
- 7\_\_\_/ otros Especifique en cualquier caso de línea de productos:  
\_\_\_\_\_
- 8. \_\_\_/ NS
- 9. \_\_\_/ NR

**CARNICOS (TODOS LOS PRODUCTOS) (Marcar máximo 3 alternativas)**

- 1\_\_\_/ presentación diferente de producto al solicitado
- 2\_\_\_/ cantidad del producto entregado diferente al pedido
- 3\_\_\_/ producto de mala calidad
- 4\_\_\_/ atrasos de entrega
- 5\_\_\_/ fecha de vencimiento (cercana o vencida)
- 6\_\_\_/ alteración del pedido (diversas calidades, poca estandarización)
- 7\_\_\_/ otros Especifique en cualquier caso de línea de productos:  
\_\_\_\_\_
- 8. \_\_\_/ NS
- 9. \_\_\_/ NR

**OTROS TODOS LOS PRODUCTOS ((Marcar máximo 3 alternativas)**

1\_\_\_/ presentación diferente de producto al solicitado

2\_\_\_/ cantidad del producto entregado diferente al pedido

3\_\_\_/ producto de mala calidad

4\_\_\_/ atrasos de entrega

5\_\_\_/ fecha de vencimiento (cercana o vencida)

6\_\_\_/ alteración del pedido (diversas calidades, poca estandarización)

7\_\_\_/ otros      Especifique      en      cualquier      caso      de      línea      de      productos:

---

8. \_\_\_/ NS

9. \_\_\_/ NR

8. ¿Cumple actualmente la agro-empresa que representa los estándares de calidad que pide el PAI?

Abarrotes \_\_\_/ SI \_\_\_/NO (todos los productos)

Hortofrutícolas \_\_\_/ SI \_\_\_/NO (todos los productos)

Cárnicos\_\_\_/ SI \_\_\_/NO (todos los productos)

Otros \_\_\_/SI\_\_\_/ NO (todos los productos)

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

9. ¿Cuáles beneficios o limitaciones le ha traído a su agro—empresa, cumplir los estándares de calidad del PAI?

**Beneficios**

---

**Limitaciones**

---

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

10. ¿Cuál es el porcentaje de volumen anual de sus productos que usted coloca fuera del PAI, según línea de productos en los últimos 3 años?

<b>PRODUCTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
(Abarrotes todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/
Hortofrutícolas (todos)	% ____/	(% ____/	(% ____/
Cárnicos (Todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 % ) ____/
Otros (todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100%) ____/

NS\_\_ / NR\_\_ /

## II. Condición socio-productiva de la agro-empresa

11. ¿Para suplirse de productos (materia prima o procesada) la agro-empresa recurre a proveedores socios o no socios?

Socios a) SI\_\_ / b) NO\_\_ /

No socios a) SI\_\_ / b) NO\_\_ /

Ambos a) SI\_\_ / b) NO\_\_ /

NS\_\_ / NR\_\_ /

12. ¿Cuántos proveedores socios o no socios ha contratado - la agro-empresa para su abastecimiento, en los últimos 3 años?

AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS
1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0
2. ___/ (colocar cantidad)	2. ___/ (colocar cantidad)	2. ___/ (colocar cantidad)	2. ___/ (colocar cantidad)	2. ___/ (colocar cantidad)	2. ___/ (colocar cantidad)

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

13. ¿Cuál es el incremento de proveedores socios o no socios de la agro-empresa producto de su vínculo comercial con el PAI, en los últimos 3 años?

AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS
1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0	1. ___/ 0
2. ___/(colocar cantidad)	2. ___/(colocar cantidad)	2. ___/ (colocar cantidad)	2. ___/(colocar cantidad)	2. ___/(colocar cantidad)	2. ___/(colocar cantidad)

14. ¿Qué porcentaje de la materia prima o procesada que requiere la agro-empresa abastece el productor socio o no socio, en el último año?

**Productor socio**

0 a 100% \_\_\_/ NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

**Productor no socio**

0 a 100% \_\_\_/ NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

15. ¿Hubo incremento de trabajadores de la -agro-empresa -producto del vínculo con el PAI, en los últimos 3 años?

2013	2014	2015
1. ___/ SI	1. ___/ SI	1. ___/ SI
2. ___/ NO	2. ___/ NO	2. ___/ NO

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

16. ¿En el caso de que su respuesta sea afirmativa, Cuántos empleos incrementó en los últimos 3 años?

2013	2014	2015
1.0 ___/	1.0 ___/	1.0 ___/
2. ___ 3 ___/colocar cantidad	2. ___ 2 ___/colocar cantidad	2. ___/colocar cantidad

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

17. Si su respuesta fue afirmativa. ¿Con qué tipo de contrato? y ¿con cuál jornada laboral en los últimos 3 años? (Marque con X en el año respectivo).

PERIODO	2013	2014	2015
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>TIPO DE JORNADA LABORAL</b>	<b>TIPO DE JORNADA LABORAL</b>	<b>TIPO DE JORNADA LABORAL</b>
1. Contrato fijo	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/
2. Contrato por servicios profesionales	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/
3. Contrato temporal (ocasional, variable)	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/	a)TC___/ b)1/2 TC___/ c) ¼ TC___/ d)por día___/ e)por horas___/

NS\_/ NR\_/

18. ¿A partir del vínculo comercial con el PAI se han realizado mejoras tecnológicas, en qué fases y en qué cantidades, en los últimos 3 años? (colocar nombre de la maquinaria, equipo o infraestructura y cantidades).

			2013	2014	2015
Fase	Categorías	Ejemplos			
Producción de materia prima	Maquinaria	tractor, sembradora, rastras, máquina de ordeño, máquinas de transporte de carga, picadores, mezcladora, máquinas de alimentación de animales, cosechadora, arados, asperjadora, abonadora, empacadora, bandas transportadoras			
	Equipo	equipo de fumigación, computadora, guadañas, moto-sierra, equipo de medición de temperaturas o humedad, computadora, cámaras, celulares, carritos, plantas eléctricas, mesas de trabajo, menajes agroindustriales			
	Infraestructura	acopio, lavado, cercas eléctricas, bodegas, salas de trabajo, apartos, potreros, invernaderos, salas de secado			
Procesamiento de materia prima	Maquinaria	Máquina de etiquetas, máquina de empaque a vacío, moladoras, máquinas de transporte de carga, selladoras, máquinas de envasado, máquinas de cortar frutas o verduras, trituradoras, empacadora, bandas transportadoras.			
	Equipo	equipo de medición de temperatura, wifi, mesas de trabajo, ollas o vasijas industriales, cuchillos eléctricos, computadoras, molinos, equipo de internet, cámaras fotográficas, cámaras de seguridad, teléfonos, equipo de control temperatura o humedad, menaje industrial, licuadoras industriales			
	Infraestructura	cuartos de frío, cuartos de proceso, bodegas, cuartos de secado o fermentado, cuartos de agroindustria			
Comercio y Administración	Maquinaria	vehículos de transporte de mercancías, vehículos para administradores o gerentes, motos			
	Equipo	computadoras, software, hardware, equipos de internet, teléfonos, centrales telefónicas, impresoras, plantas eléctricas			
	Infraestructura	oficinas nuevas o remodeladas			

NS\_/ NR\_/

19. ¿Cuál es el monto de la inversión que su agro-empresa ha realizado a raíz del vínculo comercial con el PAI en los últimos 3 años? (En miles de colones)

2013	2014	2015
___/C monto total tierra	___/C monto total tierra	___/C monto total tierra
___/C monto total maquinaria y equipo	___/C monto total maquinaria y equipo	___/C monto total maquinaria y equipo
___/C monto total vehículos	___/C monto total vehículos	___/C monto total vehículos
___/C monto total infraestructura	___/C monto total infraestructura	___/monto total Cinfraestructura

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

### III. Adaptación del PAI a necesidades del público beneficiario y cliente institucional (promoción y vínculo con el PAI, servicios de apoyo)

20. ¿Usted considera que el PAI se adapta a las necesidades de su agro-empresa o al contrario, la agro-empresa tiene que adaptar sus necesidades al PAI? Puede poner ejemplos en un caso y el otro.

Agro-empresa se adapta al PAI

---

PAI se adapta a agro-empresa

---

21. ¿Mediante cuál vía se enteró la agro-empresa -que usted representa- del servicio de comercialización del PAI a nivel regional o nacional? (marque solo una a nivel nacional y una a nivel regional).

Nivel nacional

- \_\_\_/a) contacto Responsable Ventas PAI
- \_\_\_/b) contacto Responsable Compras PAI
- \_\_\_/c) contacto con Dirección Agro-comercial CNP
- \_\_\_/d) contacto con Dirección PAI (Sede Central) CNP
- \_\_\_/e) contacto con Presidencia y/o Gerencia CNP
- \_\_\_/f) contacto con institución pública
- \_\_\_/g) contacto directo (visitas o llamadas) de funcionarios CNP
- \_\_\_/h) representantes de agro-empresas de la zona



\_\_\_/ i) una persona individual

\_\_\_/j) Sitio Web del CNP

\_\_\_/k) Boletín informativo

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

#### Nivel regional

\_\_\_/a) contacto funcionario de Dirección regional CNP

\_\_\_/b) contacto Gestor PAI de la Dirección regional CNP

\_\_\_/c) contacto con Institución Pública

\_\_\_/d) contacto directo (visitas o llamadas) de funcionarios CNP

\_\_\_/ e) una persona individual

\_\_\_/f) representantes de agro-empresas de la zona

\_\_\_/g) Sitio Web del CNP

\_\_\_/h) Boletín informativo

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

22. ¿Qué espera usted del PAI en cuanto a la promoción de los productos de la agro-empresa en el mercado de instituciones públicas? (Poner ejemplos: que hayan visitas conjuntas CNP- agro-empresa, que se entregue información específica de los productos de su agro-empresa a los clientes, publicidad de los productos de la agro-empresa en sitio web CNP, otros)

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

23. ¿Ha recibido la agro-empresa información sobre las características de los productos que demandan los clientes de instituciones públicas SI O NO .En caso negativo cuál información quisiera recibir (por ej. ¿Tipo y presentación de producto, frecuencia de entrega, precio, lugar de entrega)?

1. \_\_\_/ SI 2. \_\_\_/ NO

#### INFORMACION RECIBIDA

---



---

#### INFORMACION QUE QUIERE RECIBIR

---

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

24. ¿Cuándo su agro-empresa realizó los trámites de solicitud (individual o jurídica) para el acceso al PAI usted juzgó que los procedimientos eran:?( escoger una de cada par de rango de respuesta)

Primera alternativa

a. \_\_\_/ sencillos 1\_\_\_/ Mucho 2\_\_\_/ Bastante 3\_\_\_/ Regular \_\_\_/4 Poco\_\_\_/ 5 Nada

b. \_\_\_/ complejos 1\_\_\_/ Mucho 2\_\_\_/ Bastante 3\_\_\_/ Regular \_\_\_/4 Poco\_\_\_/ 5 Nada

Segunda alternativa

c. \_\_\_/ rápidos 1\_\_\_/ Mucho 2\_\_\_/ Bastante 3\_\_\_/ Regular \_\_\_/4 Poco\_\_\_/ 5 Nada

d. \_\_\_/ lentos 1\_\_\_/ Mucho 2\_\_\_/ Bastante 3\_\_\_/ Regular \_\_\_/4 Poco\_\_\_/ 5 Nada

Tercera alternativa

e. \_\_\_/ baratos \_\_\_/ Mucho 2\_\_\_/ Bastante 3\_\_\_/ Regular \_\_\_/4 Poco\_\_\_/ 5 Nada

f. \_\_\_/ caros \_\_\_/ Mucho 2\_\_\_/ Bastante 3\_\_\_/ Regular \_\_\_/4 Poco\_\_\_/ 5 Nada

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

25. ¿Usted tiene alguna recomendación para mejorar los procedimientos de acceso al PAI?

---

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

26. ¿Conoce usted del control de calidad del CNP Sí o No? ¿Usted considera que el PAI podría mejorar algún aspecto del control de calidad de los productos de las agro-empresas suplidoras Qué aspecto y de qué manera? ¿A nivel regional y a nivel nacional?

\_\_\_/ SI \_\_\_/ NO\_\_\_ pase a la pregunta 27

Nivel regional

---



---

Nivel nacional

---

---

 NS\_\_ / NR\_\_ /

27. ¿Usted tiene alguna inconformidad sobre la manera (criterios o procedimientos) en que el PAI asigna “la cuota de comercio” de los productos de su agro-empresa, en el mercado de instituciones públicas?

---

 NS\_\_ / NR\_\_ /

28. ¿En caso de que la agro-empresa haya recibido alguna asesoría, capacitación, estudio o inspección de parte de los servicios del CNP o del PAI? ¿Qué opinión le merece los servicios? (el servicio #1 es obligatorio, debe ser contestado)

SERVICIOS	PERCEPCION
1. Inspección antes de ser agro-empresa suplidora (proceso de inscripción)	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
2. Inspección después de ser agro-empresa suplidora (seguimiento técnico)	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
3. Diagnóstico organizacional y plan de mejora	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
4. Información de precios	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
5. Asesoría en mejora de infraestructura	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
6. Asesoría en innovación tecnológica	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
7. Asesoría en mercadotecnia	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
8. Capacitaciones	5__ / muy bueno 4.__ /bueno, 3.__ /regular, 2__ / malo, 1__ / muy malo
9. __/NS	

10. \_\_\_/NR

29. ¿Ha recibido o no la agro-empresa el apoyo y asesoría para el trámite de requisitos de acceso al PAI. ¿Cómo valoran ese apoyo?

a) SI \_\_\_ / 5. \_\_\_/ muy bueno 4. \_\_\_/bueno 3. \_\_\_/ regular 2. \_\_\_/ malo 1. \_\_\_/ muy malo

b) NO \_\_\_/ Pase a la pregunta siguiente

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

30. ¿Ha recibido asesoría o capacitación de parte del personal del PAI y del CNP para la mejora de la calidad o inocuidad SI O NO Cómo valoran ese apoyo?

SI \_\_\_ / 5. \_\_\_/ muy bueno 4. \_\_\_/bueno 3. \_\_\_/ regular 2. \_\_\_/ malo 1. \_\_\_/ muy malo

NO \_\_\_ (pase a 31) NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

#### IV. Sostenibilidad

31. ¿Ha recibido algún servicio de apoyo del PAI? ¿SI O NO? ¿Qué tan útiles han sido los servicios de apoyo recibidos del PAI para que la agro-empresa pueda mantener el vínculo comercial con las instituciones públicas? (Solo si han recibido apoyo fuera de la inspección para inscribirse)

SI \_\_\_/

#### Opinión

La inspección y el seguimiento nos han servido porque nos hacen observaciones para mejorar y estamos en la visión de mejora continua

NO \_\_\_/ NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

32. ¿Usted considera que el ingreso de la agro-empresa al PAI le ha facilitado el vínculo con las instituciones públicas que demandan productos, a nivel nacional o regional?

Vinculo nacional

1 \_\_\_/mucho 2 \_\_\_/bastante 3 \_\_\_/ regular 4 \_\_\_/ poco 5 \_\_\_/ muy poco

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

Vinculo regional

1 \_\_\_/mucho 2 \_\_\_/bastante 3 \_\_\_/ regular 4 \_\_\_/ poco 5 \_\_\_/ muy poco

NS\_\_ / NR\_\_ /

33. ¿Usted considera que la participación del PAI en la estabilidad de precios (entre oferentes y suplidores) favorece la permanencia de la agro-empresa en el comercio con las instituciones públicas y con otros mercados? ¿Sí o no?

a) SI \_\_ / b) NO \_\_ / c) NS\_\_ / d) NR\_\_ /

34. ¿Si el Programa PAI en algún momento deja de funcionar: qué efecto le provoca a su agro-empresa en cuanto a comercialización de sus productos dentro o fuera del mercado institucional? (Solo marcar una alternativa)

a) \_\_ / afectaría bastante porque se depende de las ventas a través del PAI en el mercado institucional

b) \_\_ / afectaría bastante porque se pierde el acceso al mercado institucional

c) \_\_ / Afectaría poco, porque se mantendrían las ventas-por otras vías- en el mercado institucional

d) \_\_ / Afectaría poco, porque se aumentarían las ventas en otros mercados fuera del PAI

e) \_\_ / No afectaría nada, porque las ventas son mayores en otros mercados, fuera del PAI

f) \_\_ / NS

g) \_\_ / NR

35. ¿Su agro-empresa aspira a graduarse del PAI (llegar al tope de ventas y crecer en otros mercados fuera del PAI) o aspira a mantenerse de forma permanente en el PAI sin llegar a graduarse? (140 millones de ventas al año)

a) Aspira a graduarse del PAI y crecer en otros mercados fuera del PAI \_\_ /

b) Aspira a mantenerse en el PAI, sin graduarse \_\_ /

c) NS \_\_ /

d) NR \_\_ /

36. En su opinión, cuáles podrían ser los factores que provocarían un retroceso de los avances que la agro-empresa hasta el momento, vinculados o no al PAI? (Por ej.: baja de monto de ventas en el PAI, inflación en el país, altos costos de flete de productos, incremento materia prima, aumentos de impuestos, aumento de combustibles, devaluación, etc.) ?

---

**V. Satisfacción de los servicios del PAI como beneficiario**

37. ¿Cómo califica el servicio al cliente del personal del PAI y CNP a la hora de atender una inconformidad o queja de agro-empresa?

NS\_\_ / NR\_\_ /

38. ¿Qué opina del plazo que dura el pago de factura al proveedor en el PAI, después de que la agro-empresa ha entregado la factura correspondiente?

5.\_\_ / muy rápido, 4.\_\_ / rápido, 3.\_\_ / regular, 2.\_X\_ / lento, 1 \_\_ / muy lento

f. NS\_\_ / g.NR\_\_ /

39. ¿Usted cree que el PAI es un canal preferencial de comercialización para micro, pequeñas y medianas agro-empresas en el mercado de instituciones públicas? ¿SI o NO?

\_\_\_ / SI (pase a pregunta 40) \_\_\_ / NO

40. ¿Qué beneficios principales le ha traído a su agro-empresa el estar inscrita y con cuota de comercio al PAI?

NS\_\_ / NR\_\_ /

41. ¿Usted considera que el PAI ha dado un apoyo o empujón para que su agro-empresa desarrolle el comercio en otros mercados, además del institucional?

SI\_\_ / NO\_\_ /

¿Por qué? \_\_\_\_\_

42. ¿Cuál queja o crítica principal tiene usted, producto de su relación con el PAI del CNP?

---

### 10.5.2 Entrevista estructurada a agro-empresas sin cuota

#### ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE AGRO-EMPRESA (SIN CUOTA)

##### Datos de identificación de Trabajo de Campo

Cuestionario N: \_\_\_\_/

Nombre Encuestador(a) \_\_\_\_\_/

Fecha \_\_\_\_\_/

Nombre contacto \_\_\_\_\_/

Nombre agro empresa \_\_\_\_\_/

Teléfono \_\_\_\_\_/

Correo \_\_\_\_\_/

Tipo de organización \_\_\_\_\_/ (sociedad, anónima, ley 218, individual, cooperativa)

Observaciones:

---

---

---

##### Introducción:

Somos del conocimiento de que su agro-empresa está inscrita en el PAI pero no ha logrado aún tener una cuota de comercialización de sus productos en el mercado de instituciones públicas.

La evaluación que se realiza del PAI incluye una muestra de las agro-empresas inscritas, por tanto, a pesar de que -su representada-aún no han comercializado, interesa mucho su opinión para comprender el resultado que ha tenido hasta el momento su vínculo al PAI.

## I. Comercialización

1) Tipo de agro-empresa (SIN CUOTA)

a) \_\_\_\_/ b) micro \_\_\_\_/ c) pequeña \_\_\_\_/ c) mediana \_\_\_\_/

2. ¿Usted vende productos actualmente a instituciones públicas nacionales como suplidor privado, por medios diferentes del PAI?

SI \_\_\_\_/ NO \_\_\_\_/pase a pregunta 4 NS \_\_\_\_/ NR \_\_\_\_/

3. ¿Cuál es el porcentaje de ventas del total de ventas de sus productos que su empresa coloca en instituciones públicas y privadas, según línea de productos en los últimos 3 años?

Instituciones públicas

PRODUCTO	2013	2014	2015
(Abarrotes todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/
Hortofrutícolas (todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/
Cárnicos (Todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/
Otros (todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100%) ____/

NS \_\_\_\_/ NR \_\_\_\_/

Instituciones privadas

PRODUCTO	2013	2014	2015
(Abarrotes todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/
Hortofrutícolas (todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/
Cárnicos (Todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/



Otros (todos)	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100 %) ____/	(% de 0 a 100%) ____/
---------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------

NS\_\_ / NR\_\_

4. ¿Usted conoce los precios que utiliza el PAI para la colocación de los productos de la agro-empresa a futuro? ¿Qué opinión le merecen, son favorables o no?

SI\_\_ / NO\_\_ / pasé a pregunta 5

Opinión de los precios

---



---

NS\_\_ / NR\_\_

5. ¿Después de la inspección recibida por el PAI, la agro-empresa realizó algún cambio interno para cumplir los estándares de calidad e inocuidad que pide el PAI? ¿Sí o no? ¿Cuáles?

SI\_\_ / NO\_\_

Cambios realizados

---

\_\_ / NS \_\_ / NR

6. Le trajo alguna limitación o beneficio a su agro-empresa, inscribirse al PAI?

**Limitaciones**

---



---



---

**Beneficios**

---



---



---

NS\_\_ / NR\_\_

## II. Condición socio-productiva de la agro-empresa

7. ¿Para suplirse de productos (materia prima o procesada) la agro-empresa recurre a proveedores socios o no?

Socios: a) SI\_\_\_/ b) NO\_\_\_/

No socios: a) SI\_\_\_/ b) NO\_\_\_/

Ambos: a) SI\_\_\_/ b) NO\_\_\_/

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

8. ¿Cuántos proveedores socios o no, ha contratado - la agro-empresa para los productos que ha comercializado en general, en los últimos 3 años?

AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
CANTIDAD PROVEEDO RES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDO RES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDO RES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDO RES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDO RES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDO RES NO SOCIOS
1.___/ 0	1.___/ 0	1.___/ 0	1.___/ 0	1.___/ 0	1.___/ 0
2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

9. ¿Qué porcentaje de la demanda de materia prima o procesada productos que requiere la agro-empresa abastece el productor socio o no en el último año?

### Productor socio

0 a 100%\_\_\_/ NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

### Productor no socio

0 a 100%\_\_\_/

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

10. ¿Producto de la comercialización, hubo incremento de trabajadores de la agro-empresa, en los últimos 3 años?

2013	2014	2015
1. ___/ SI	1. ___/ SI	1. ___/ SI
2. ___/ NO pase a preg. 13	2. ___/ NO pase a preg. 13	2. ___/ NO pase a preg. 13

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

11. ¿En el caso de que su respuesta sea afirmativa, Cuántos empleos incrementó en los últimos 3 años?

2013	2014	2015
1.0 ___/	1.0 ___/	1.0 ___/
2. ___/ colocar cantidad	2. ___/ colocar cantidad	2. ___/ colocar cantidad

NS \_\_\_/ NR \_\_\_/

12. ¿Si la agro-empresa contrató nuevo(a) s trabajadores(as), con qué tipo de contrato y con cuál jornada laboral en los últimos 3 años?

PERIODO	2013	2014	2015
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>TIPO DE JORNADA LABORAL</b>	<b>TIPO DE JORNADA LABORAL</b>	<b>TIPO DE JORNADA LABORAL</b>
1. Contrato fijo	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/
2. Contrato por servicios profesionales	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/
3. Contrato temporal ( ocasional, variable)	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/	a)TC ___/ b)1/2 TC ___/ c) ¼ TC ___/ d)por día ___/ e)por horas ___/

NS\_/ NR\_/

13. ¿En los últimos 3 años ha realizado mejoras tecnológicas? ¿En qué fases y en qué cantidades?

			2013	2014	2015
Fase	Categorías	Ejemplos			
Producción de materia prima	Maquinaria	tractor, sembradora, rastras, máquina de ordeño, máquinas de transporte de carga, picadores, mezcladora, máquinas de alimentación de animales, cosechadora, arados, asperjadora, abonadora, empacadora, bandas transportadoras			
	Equipo	equipo de fumigación, computadora, guadañas, motosierra, equipo de medición de temperaturas o humedad, computadora, cámaras, celulares, carretillos, plantas eléctricas, mesas de trabajo, menajes agroindustriales			
	Infraestructura	acopio, lavado, cercas eléctricas, bodegas, salas de trabajo, apartos, potreros, invernaderos, salas de secado			
Procesamiento de materia prima	Maquinaria	Máquina de etiquetas, máquina de empaque a vacío, molidoras, máquinas de transporte de carga, selladoras, máquinas de envasado, máquinas de cortar frutas o verduras, trituradoras, empacadora, bandas transportadoras.			
	Equipo	equipo de medición de temperatura, wifi, mesas de trabajo, ollas o vasijas industriales, cuchillos eléctricos, computadoras, molinos, equipo de internet, cámaras fotográficas, cámaras de seguridad, teléfonos, equipo de control temperatura o humedad, menaje industrial, licuadoras industriales			
	Infraestructura	cuartos de frío, cuartos de proceso, bodegas, cuartos de secado o fermentado, cuartos de agroindustria			
Comercio y Administración	Maquinaria	vehículos de transporte de mercancías, vehículos para administradores o gerentes, motos			
	Equipo	computadoras, software, hardware, equipos de internet, teléfonos, centrales telefónicas, impresoras, plantas eléctricas			
	Infraestructura	oficinas nuevas o remodeladas			

NS\_/ NR\_/

14. ¿Cuál es el monto de la inversión que su agro-empresa ha realizado a raíz del vínculo comercial en otros mercados diferentes del PAI en los últimos 3 años (el período junio 2013 - junio 2016)?

2013	2014	2015
___/C monto total tierra	___/C monto total tierra	___/C monto total tierra
___/C monto total maquinaria y equipo	___/C monto total maquinaria y equipo	___/C monto total maquinaria y equipo
___/C monto total vehículos	___/C monto total vehículos	___/C monto total vehículos
___/C monto total infraestructura	___/ monto total C'infraestructura	___/monto total C'infraestructura

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

### III. Adaptación del PAI a necesidades del público beneficiario y cliente institucional (promoción y vínculo con el PAI, servicios de apoyo)

15. ¿Mediante que vía se enteró la agro-empresa -que usted representa- del servicio de comercialización del PAI a nivel local/regional o nacional?

- \_\_\_/a) contacto Responsable Ventas PAI.
- \_\_\_/b) contacto Responsable Compras PAI.
- \_\_\_/c) contacto con Dirección Agro-comercial CNP.
- \_\_\_/d) contacto con Dirección PAI (Sede Central) CNP.
- \_\_\_/e) contacto con Presidencia y/o Gerencia CNP.
- \_\_\_/f) contacto con institución pública.
- \_\_\_/g) contacto directo (visitas o llamadas) de funcionarios CNP.
- \_\_\_/h) representantes de agro-empresas de la zona.
- \_\_\_/ i) una persona individual.
- \_\_\_/j) Sitio Web del CNP.
- \_\_\_/k) Boletín informativo.

NS\_\_\_/ NR\_\_\_/

16. ¿Qué espera usted del PAI en cuanto a la promoción de los productos de la agro-empresa en las instituciones públicas? (Poner ejemplos: que hayan visitas conjuntas CNP- agro-empresa, que el PAI entregue información específica de los productos a los clientes, publicidad de los productos de la agro-empresa en sitio web CNP, otros)

---



---

NS\_\_ / NR\_\_ /

17. ¿Qué información sobre las características de los productos que demandan los clientes de instituciones públicas usted recibe o quisiera recibir? (por ej. Tipo y presentación de producto, frecuencia de entrega precio, lugar de entrega).

INFORMACION RECIBIDA

---

INFORMACION QUE QUIERE RECIBIR

---

18. ¿Cuándo su agro-empresa realizó los trámites de solicitud (individual o jurídica) para el acceso al PAI usted juzgó que los procedimientos eran?: (escoger una de cada rango de respuesta) (se consulta en pares: sencillo y complejo, etc.)

Primera alternativa

a. \_\_/ sencillos1\_\_ / Mucho 2\_\_ / Bastante 3\_\_ / Regular \_\_/4 Poco\_\_ / 5 Nada

b. \_\_/ complejos 1\_\_ / Mucho 2\_\_ / Bastante 3\_\_ / Regular \_\_/4 Poco\_\_ / 5 Nada

Segunda alternativa

c. \_\_/rápidos1\_\_ / Mucho 2\_\_ / Bastante 3\_\_ / Regular \_\_/4 Poco\_\_ / 5 Nada

d. \_\_/ lentos1\_\_ / Mucho 2\_\_ / Bastante 3\_\_ / Regular \_\_/4 Poco\_\_ / 5 Nada

Tercera alternativa

e. \_\_/ baratos\_\_ / Mucho 2\_\_ / Bastante 3\_\_ / Regular \_\_/4 Poco\_\_ / 5 Nada

f. \_\_/ caros \_\_ / Mucho 2\_\_ / Bastante 3\_\_ / Regular \_\_/4 Poco\_\_ / 5 Nada

NS\_\_ / NR\_\_ /

19. ¿Usted tiene alguna recomendación para mejorar los procedimientos de acceso al PAI?

---



---

NS\_\_ / NR\_\_ /

20. ¿Usted tiene alguna inconformidad por el hecho de que no le haya sido asignado hasta el momento en el PAI una cuota a su agro-empresa? ¿Cuál es?

---



---

NS\_\_ / NR\_\_ /

21. ¿Usted ha recibido alguna asesoría o capacitación del CNP, fuera de la inspección para inscribirse?

\_\_\_ / SI \_\_\_ / NO Pase a la 24

22 ¿Qué opinión le merece los servicios del CNP?

SERVICIOS	PERCEPCION
1.Asesoría para cumplimiento de requisitos de ingreso	5__ / muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__ / malo, 1__ / muy malo
2. Cumplimiento de normas de calidad ( <u>Inspección técnica antes</u> de ser agro-empresa suplidora y durante el proceso de inscripción)	5__ / muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__ / malo, 1__ / muy malo
3.Cumplimiento de normas de calidad (Inspección después de ser agro-empresa suplidora ( <u>seguimiento técnico</u> ))	5__ / muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__ / malo, 1__ / muy malo
4.Diagnóstico organizacional y plan de mejora	5__ / muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__ / malo, 1__ / muy malo
5.Información de precios	5__ / muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__ / malo, 1__ / muy malo
6.Asesoría en mejora de infraestructura	5__ / muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__ / malo, 1__ / muy malo

7. Asesoría en innovación tecnológica	5__/ muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__/ malo, 1__/ muy malo
8.Asesoría en mercadotecnia	5__/ muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__/ malo, 1__/ muy malo
9.Capacitaciones	5__/ muy bueno 4.__/bueno, 3.__/regular,2__/ malo, 1__/ muy malo

NS\_\_/ NR\_\_/

23. ¿Ha recibido alguna asesoría en normas de calidad?

SI\_\_/ NO\_\_/ pase 25

24. ¿Cómo valora usted esa asesoría o apoyo?

5.\_\_/ muy bueno 4.\_\_/bueno 3.\_\_\_/ regular 2.\_\_/ malo 1.\_\_/ muy malo

NS\_\_/ NR\_\_/

#### **IV Sostenibilidad**

25. ¿Ha tenido algún tipo de consecuencia su agro-empresa al no contar con cuota de comercio para la venta de productos en el PAI? ¿Sí o no Por qué?

---



---



---

26. ¿A su juicio, cuáles son las razones o causas del porqué el PAI no ha logrado otorgarle cuota de comercio, luego de inscribirse?

---



**IV. Satisfacción de los servicios del PAI como beneficiario**

27. ¿Qué opina del servicio al cliente del personal del PAI y del CNP en general? (Ejemplos: trato recibido, atención de queja o inconformidad, tiempo de atención).

---

---

---

NS\_\_/ NR\_\_/

28. ¿A juicio de la agro-empresa el PAI puede llegar a ser un canal preferencial de comercialización para micro, pequeñas y medianas agro-empresas a instituciones públicas? ¿SI o NO PORQUE?

\_\_\_/ SI \_\_\_/ NO

¿PORQUE?

---

---

NS\_\_/ NR\_\_/

### 10.5.3 Entrevista estructurada a productores

#### SOLO PARA IDENTIFICACION DE CAMPO

Cuestionario N: \_\_\_\_/

Nombre Encuestador(a) \_\_\_\_\_/

Fecha \_\_\_\_\_/

Nombre contacto

Nombre agro empresa \_\_\_\_\_/

Teléfono

Correo \_\_\_\_\_/

Tipo de productores: socios \_ no socios \_\_/ ambos \_\_/

---

1. Tipo de agro-empresa: \_\_/ Micro \_\_/ Pequeña \_\_/ Mediana \_\_/ Empresa
2. ¿Conoce usted de la existencia del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) del CNP?  
a) SI \_\_ \_/ b) NO \_\_ \_/ NS \_\_/ NR \_\_
3. ¿Usted considera que el PAI favorece el ingreso de los pequeños productores – a través de las agro-empresas- en el mercado de las instituciones públicas?  
a) SI b) NO \_\_ \_/ NS \_\_/ NR \_\_
4. ¿Si el PAI como programa de comercialización de sus productos en las instituciones públicas -a través de las agro-empresas- le ha traído a usted algún beneficio o no? ¿Cuál? (Seleccione máximo 3 alternativas).

#### **Beneficio**

- 1 \_\_ \_/ mejor precio de nuestros productos
- 2 \_\_ \_/ mayores ventas de nuestros productos
- 3 \_\_ \_/ mercado fijo o seguro para nuestros productos
- 4 \_\_ \_/ seguridad de pago
- 5 \_\_ \_/ puntualidad en el pago
- 6 \_\_ \_/ mejoras de la calidad
- 7 \_\_ \_/ mayor planificación de la producción
- 8 \_\_ \_/ proyección de crecimiento
- 9 \_\_ \_/ otros especifique \_\_\_\_\_
10. \_\_ \_/ Ninguno
11. \_\_ \_/ NS
12. \_\_ \_/ NR

5. ¿Cuáles son los ingresos anuales que usted ha recibido por la venta de sus productos a la agro-empresa en los últimos 3 años? (solo para los productores)

2013	2014	2015
₡ (monto anual en miles de colones)	₡ (monto anual en miles de colones)	₡ (monto anual en miles de colones)

1. ¿Si usted es trabajador de la agro-empresa: Cuáles son los ingresos anuales que usted ha recibido por su condición de trabajador de la agro-empresa- en los últimos 3 años? (solo para trabajadores)

2013	2014	2015
₡ (monto anual en miles de colones)	₡ (monto anual en miles de colones)	₡ (monto anual en miles de colones)

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser trabajador de la misma agro-empresa que supe, en los últimos 3 años (2013-2016)?

2013	2014	2015
1. __/0	1. __/0	1. __/0
2. __ cantidad de meses (1 a 12)	2. __/ cantidad de meses (1 a 12)	2. __/ cantidad de meses (1 a 12)

3. ¿Ha sido trabajador permanente o temporal con esta agro-empresa en los últimos 3 años (2013-2016)? (solo para trabajadores)

2013	2014	2015
1. __/ trabajador temporal	1. __/ trabajador temporal	1. __/ trabajador temporal
2. __/ trabajador permanente	2. __/ trabajador permanente	2. __/ trabajador permanente
3. __/ NS	3. __/ NS	3. __/ NS
4. __/ NR	4. __/ NR	4. __/ NR

4. ¿Cuánto tiempo tiene de ser proveedor de la empresa en los últimos 3 años? (solo para el proveedor socio o no)

2013	2014	2015
1. __/0	1. __/0	1. __/0
2. __/ cantidad de meses (1 a 12)	2. __/ cantidad de meses (1 a 12)	2. __/ cantidad de meses (1 a 12)

5. ¿Cuál resultado positivo le ha traído el vínculo como proveedor o como trabajador a la agro-empresa que vende al PAI, a usted y su familia? (sea productor trabajador o productor proveedor o ambos) (Seleccionar máximo 3 alternativas)

PRODUCTOR TRABAJADOR (máximo 3 alternativas)

- /a. Incremento de ingresos
- / b. Estabilidad de Empleo
- / c. Compra de vivienda
- / d. Mejora de vivienda
- /e. Compra de terreno
- /f. Compra de electro-domésticos
- /g. Compra de vehículo
- /h. Pago de estudios de hijos/as en escuelas, colegios y universidades privadas
- /i. Pago de estudios de hijo/as en escuelas, colegios y universidades públicas
- /j. Recreación (viajes dentro y fuera del país)
- /k. Ahorro económico
- /l. Gastos de Salud
- /m. Mejoras a la finca
- / n. Compra de animales
- / ñ. Inversiones en negocio
- /o.otros \_\_\_\_\_
- / p. NS
- / q. NR

PRODUCTOR (máximo 3 alternativas)

- / b. Estabilidad de Empleo
- / c. Compra de vivienda
- / d. Mejora de vivienda
- /e. Compra de terreno
- /f. Compra de electro-domésticos
- /g. Compra de vehículo
- /h. Pago de estudios de hijos/as en escuelas, colegios y universidades privadas
- /i. Pago de estudios de hijo/as en escuelas, colegios y universidades públicas
- /j. Recreación (viajes dentro y fuera del país)
- /k. Ahorro económico
- /l. Gastos de Salud
- /m. Mejoras a la finca
- / n. Compra de animales

\_\_\_/ ñ. Inversiones en negocio

\_\_\_/o.otros\_\_\_\_\_

#### 10.5.4 Guía de comparación Antes/Después

##### SOLO PARA IDENTIFICACION DE CAMPO

Cuestionario N: \_\_\_/

Nombre Encuestador(a) \_\_\_\_\_/

Fecha\_\_\_\_\_/

Nombre contacto /

Nombre agro empresa \_\_\_\_\_/

Teléfono\_\_\_\_\_/

Correo\_\_\_\_\_/

NOTA LA INFORMACION SE LLENA PRECISANDO EL AÑO ANTES DEL INGRESO AL PAI EN REFERENCIA A PERIODO DE ESTUDIO

1) ¿Cuál es el tipo de agro-empresa?

1\_\_\_/ Micro 2\_\_\_/Pequeña 3\_\_\_/ Mediana 4\_\_\_/ Grande Social

2) ¿Cuál es la cantidad anual de ventas de productos -según línea de producto -en el año anterior de ingreso al PAI?

##### ANTES PERIODO (2002- 2012)

A. Abarrotes\_\_\_ / \_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 10 productos (**kilos, litros, unidades, cajas, bolsas**)

B. Horto-frutícolas \_\_\_/ hasta 10 productos (**kilos, litros, unidades, cajas, bolsas**)

C. Cárnicos\_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos (**kilos, litros, unidades, cajas, bolsas**)

D. Otros \_\_\_ / \_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos (**kilos, litros, unidades, cajas, bolsas**) hasta 3 productos

E. NS\_\_\_/ F.NR\_\_\_/

##### 2013

A. Abarrotes \_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 10 productos (**kilos, litros, unidades, cajas, bolsas**)

B. Horto-frutícolas \_\_\_/ hasta 10 productos (**kilos, litros, unidades, cajas, bolsas**)

C. Cárnicos\_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos (**kilos, litros, unidades,**

**cajas, bolsas)**

D. Otros\_ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)** hasta 3 productos

E. NS\_\_\_/ F.NR\_\_\_/

**2014**

A. Abarrotes\_\_\_ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 10 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)**

B. Horto-frutícolas \_\_\_/ hasta 10 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)**

C. Cárnicos\_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)**

D. Otros \_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)** hasta 3 productos

E. NS\_\_\_/ E. NS\_\_\_/ F.NR\_

\_/

**2015**

A. Abarrotes\_\_\_ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 10 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)**

B. Horto-frutícolas \_\_\_/ hasta 10 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)**

C. Cárnicos\_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)**

D. Otros \_\_\_/ cantidad de productos vendidos x agro-empresa hasta 3 productos **(kilos, litros, unidades, cajas, bolsas)** hasta 3 productos

E. NS\_\_\_/ F.NR\_\_\_/

3) ¿Qué porcentaje del total de ventas anuales de sus productos usted colocó en instituciones públicas antes de su ingreso al PAI? (0 a 100 %).

LINEA DE PRODUCTO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ABARROTES	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
HORTOFruticolas	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
CARNICOS	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %
OTROS	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %

NS\_/

NR\_/





cantidad)	cantidad)	cantidad)	cantidad)	cantidad)	cantidad)	cantidad)	cantidad)
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

AÑO 2005		AÑO 2006		AÑO 2007	
CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS
1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0
2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)

AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010	
CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS
1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0
2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)

AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS
1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0
2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)

AÑO 2014		AÑO 2015			
CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES SOCIOS	CANTIDAD PROVEEDORES NO SOCIOS
1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0	1.___/0
2.__/ (colocar cantidad)	2.__ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.___/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)	2.__/ (colocar cantidad)

- NS\_/ NR\_/

- 7) Comparativamente entre ANTES de su ingreso al PAI a DESPUES de su ingreso, ¿qué avances ha tenido en la calidad de los productos que su agro-empresa comercializa?

ANTES DEL AÑO DE INGRESO AL PAI (precisar el año)

---

DESDE SU INGRESO AL PAI AL PRESENTE

---

NS\_/NR\_/

- 8) ¿Qué cantidad de trabajadores tenía la agro-empresa ANTES de su vínculo al PAI Y DESPUES (2013-2015)?

2001	2002	2003
1.0_/	1.0_/	1.0_/
2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad
2005	2006	2007
1.0_/	1.0_/	1.0_/
2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad

2004	2005	2006	2007
1.0_/	1.0_/	1.0_/	1.0_/
2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad
2004	2005	2006	2007
1.0_/	1.0_/	1.0_/	1.0_/
2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad

2008	2009	2010	2011
1.0_/	1.0_/	1.0_/	1.0_/
2.____/ colocar cantidad	2colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad

Copiar la información del instrumento CON CUOTA

2012	2013	2014	2015
1.0_/	1.0_/	1.0_/	1.____/
2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2.____/ colocar cantidad	2 ____/ colocar cantidad

○ NS\_/

NR\_/

9) ¿Cuál es la variación que tiene la agro-empresa en cuánto a adquisición de tecnología? (-según tipo- ANTES de su vínculo al PAI y DESPUES de su vínculo al PAI)

			2002- 2012				2013	2014	2015
			Colocar el dato DEL ANTES en alguno de estos años				Copiar información instrumento CUOTA		
	Categorías	Ejemplos	2004						
Producción de materia prima	Maquinaria	tractor, sembradora, rastras, máquina de ordeño, máquinas de transporte de carga, picadores, mezcladora, máquinas de alimentación de animales, cosechadora, arados, asperjadora, abonadora, empacadora, bandas transportadoras							
	Equipo	equipo de fumigación, computadora, guadañas, motosierra, equipo de medición de temperaturas o humedad, computadora, cámaras, celulares, carretillos, plantas eléctricas, mesas de trabajo, menajes agroindustriales							
	Infraestructura	acopio, lavado, cercas eléctricas, bodegas, salas de trabajo, apartos, potreros, invernaderos, salas de secado							
Empaquetamiento materia prima	Maquinaria	Máquina de etiquetas, máquina de empaque a vacío, molidoras, máquinas de transporte de carga, selladoras, máquinas de envasado, máquinas de cortar frutas o verduras, trituradoras, empacadora, bandas transportadoras.							
	Equipo	equipo de medición de temperatura, wifi, mesas de trabajo, ollas o vasijas industriales, cuchillos eléctricos, computadoras, molinos, equipo de internet, cámaras fotográficas, cámaras de seguridad, teléfonos, equipo de control temperatura o humedad, menaje industrial, licuadoras industriales							
	Infraestructura	cuartos de frío, cuartos de proceso, bodegas, cuartos de secado o fermentado, cuartos de agroindustria							
Comercio y administración	Maquinaria	vehículos de transporte de mercancías, vehículos para administradores o gerentes, motos							
	Equipo	computadoras, software, hardware, equipos de internet, teléfonos, centrales telefónicas, impresoras, plantas eléctricas							
	Infraestructura	oficinas nuevas o remodeladas							

NS\_/ NR\_/

10. ¿Cuál es la inversión en miles de colones en cuanto a tierra, instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos antes de su vínculo al PAI y después de su vínculo al PAI?

	Colocar el dato DEL ANTES en alguno de estos años ( 2001-2012)					Tomar la información del instrumento CON	
ANTES 2008						2013	2014
___/C monto tierra						___/C monto tierra	___/C monto tierra
___/C maquinaria y equipo						___/C maquinaria y equipo	___/C maquinaria y equipo
___/C vehículos						___/C vehículos	___/C vehículos
___/C infraestructura						___/C infraestructura	___/C infraestructura

NS\_\_ / NR\_\_ /

### 10.5.5 GUIA DE OBSERVACION PARTICIPANTE

Nombre Encuestador(a) \_\_\_\_\_/

Fecha \_\_\_\_\_/

Nombre contacto \_\_\_\_\_/

Nombre agro-empresa \_\_\_\_\_/

#### I. Registre mediante foto, video o documentos adicionales, las siguientes inversiones de la agro-empresa

TIPO DE INVERSION	CARACTERISTICAS DE LAS INVERSIONES	OBSERVACIONES
Tierra		
Maquinaria y Equipo		
Vehículos		
Infraestructura		

#### II. Registre mediante foto, video o documentos adicionales, las siguientes inversiones de la agro-empresa

TIPO DE TECNOLOGIA	características de las tecnologías	Observaciones adicionales
Línea de producto : abarrotes___/ hortofrutícola___/ cárnicos___/ otros___/		
___/ Fase de producción (implementos, acarreo, infraestructura de acopio y lavado, desinfección, etc.)		
___/ Fase de procesamiento (cámaras de frío, equipos de control humedad y temperatura, mesas de trabajo, sellado al vacío, máquinas de empaques, etc.)		
___/ Fase de comercio y administración (central telefónica, conexión internet, etc.)		
___/ Logística (transporte)		

**III. Registre mediante foto, video o documentos adicionales, las fases de la cadena de valor (producción, procesamiento, comercialización) según participación de género del principal producto de la agro-empresa**

<b>FASES DE LA CADENA DE VALOR</b>	<b>Rol cumplido en las actividades de cada fase, según género</b>
<b>Línea de producto</b>	
___/ Fase de producción	
___/ Fase y sub-fases de procesamiento	
___/ Fase de comercio y administración	

**V. Registre condiciones favorables o desfavorables para el desarrollo de las fases de la cadena de valor por tipo de agro-industria según productos**

Línea de productos	Condiciones favorables para la cadena de valor por ej.: infraestructura, caminos, mano de obra regional, factores climatológicos, distancias geográficas, desigualdades regionales, cultura, alianzas )	Condiciones desfavorables para la cadena de valor (ídem)
___/ Abarrotes		
___/ Horto-frutícolas		
___/ Cárnicos		
___/Otros		