

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONDIMENTOS
SOLÍS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS
EN EL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO INSTITUCIONAL
DEL CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN**

**Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia
Agroempresarial para optar por al grado y título de Maestría Profesional
en Gerencia Agroempresarial**

**CINTHYA MARÍA GRANADOS MARÍN
EDGAR MATA RAMÍREZ**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

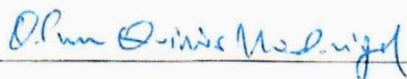
AGRADECIMIENTOS

A la señora Sinaí Solís Benavides, por concedernos la oportunidad de adentrarnos en su emprendimiento: Condimentos Solís.

Por estar atenta a nuestras solicitudes, por dedicarnos su valioso tiempo para enriquecer esta investigación y por compartir su gran experiencia.

Especial agradecimiento a la señora Ana Isabel Marín Umaña, quien nos acompañó a lo largo de la realización del proyecto, a los profesores y a todos los que hicieron posible la conclusión de este trabajo final de graduación.


“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial”



Dr. Olman Quirós Madrigal
**Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.Sc. Javier Paniagua Molina
Profesor Guía



M.Sc. Enrique Montenegro Hidalgo
Lector



M.Sc. Ricardo Solís Rivera
Lector

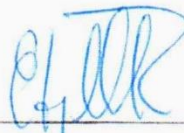


MAE. Carlos Díaz Gutiérrez
Director

Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial



Cinthya María Granados Marín
Sustentante



Edgar Mata Ramírez
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

CARÁTULA

Agradecimientos ii

RESUMEN vii

Lista de Gráficos viii

Lista de Tablas ix

Lista de Figuras x

Lista de Abreviaturas xi

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Definición de la Situación o Problema a Resolver 2

1.3 Justificación 3

1.4 Objetivos 4

1.4.1 General 4

1.4.2 Específicos 4

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 5

2.1 Plan Estratégico 5

2.2 Proceso de la Planeación Estratégica 7

2.3 Importancia de la Agroindustria 10

2.4 Agroindustria de Ajo 12

2.5 Programa de Abastecimiento Institucional 14

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 17

3.1 Cuadro de Variables 18

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO 22

4.1 Entorno Interno 22

4.1.1 Los Inicios 22

4.1.2 Planta y Equipo 25

4.1.3 Materia Prima 27

4.1.4 El Proceso	30
4.2 Entorno Externo	31
4.2.1 Economía nacional	31
4.2.2 Dinámica empresarial	33
4.2.3 Competencia	34
4.3 Análisis FODA	35
4.3.1 Fortalezas	36
4.3.2 Oportunidades	37
4.3.3 Debilidades.....	38
4.3.4 Amenazas	38
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN EN EL PAI	43
5.1 Características del PAI.....	43
5.2 Población y muestra.....	46
5.3 Análisis de Resultados.....	48
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATEGICO.....	50
6.1 Definición de Marco Estratégico.....	51
6.1.1 Misión.....	51
6.1.2 Visión.....	52
6.1.3 Valores Estratégicos	52
6.1.4 Objetivos Estratégicos.....	54
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO.....	57
7.1 Costos de manufactura	57
7.1.1 Costos de materiales directos.....	58
7.1.2 Costos de mano de obra directa	59
7.1.3 Costos indirectos de producción.....	60
7.2 Costo administrativo y financiero	61
7.3 Costo por producto	61
7.4 Precio del producto.....	62
7.5 Flujo de caja	62
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES.....	67

BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	73
Anexo 1. Requisitos para la inscripción de suplidores en el PAI.....	73
Anexo 2. Encuesta realizada en las instituciones de los cinco distritos.....	75

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de gestión estratégica para la microempresa Condimentos Solís, con el fin último de brindar una mayor claridad de la empresa y que puedan contar con un marco que le permita planificar para el futuro. Condimentos Solís está dedicada a la elaboración y comercialización de pastas y otros subproductos a base de ajo, en la zona norte de Costa Rica, específicamente en el Distrito de Aguas Zarcas, cantón de San Carlos.

El Plan Estratégico realizado da posibilidad de mercado a un producto de excelente calidad, que puede ser utilizado por las instituciones que participan en el Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción.

El trabajo inicia con una descripción de la situación actual de la empresa, con el fin de presentar las perspectivas con las que esta pequeña industria cuenta para el futuro. Se describe el entorno de la empresa y se presenta un análisis FODA. Este análisis sirve como la base sobre la cual se generará una propuesta de gestión estratégica, que potencie las fortalezas de la empresa para que esté en capacidad de aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno; mientras logra minimizar a su vez las debilidades y las amenazas del ambiente actual.

La inclusión de la empresa como abastecedor del Programa de Abastecimiento Institucional se analiza en el capítulo III, para lo cual se realiza un trabajo de campo en los distritos del cantón de San Carlos, a saber: Aguas Zarcas, La Palmera, Venecia, Pital y Quesada. Aquí se visitaron escuelas, colegios y CEN CINAI que forman parte del PAI en la Zona Norte, con la finalidad de aplicar una encuesta que reflejara la aceptación del producto.

Con base en el conocimiento adquirido de la empresa a través de esta investigación, se realiza una propuesta de gestión estratégica, en la que se inicia con la elaboración del marco estratégico adecuado, donde se incluyen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Al ser ésta una microempresa familiar, en la cual la estrategia ha tenido poca importancia durante su existencia, se incluyeron políticas operativas y administrativas que la propietaria debería poner en práctica para soportar la implementación de la gestión estratégica propuesta, ya que es vital para su éxito que las operaciones y labores administrativas estén controladas adecuadamente.

Por último, se realiza un análisis económico financiero para conocer la viabilidad de implementar la propuesta de ingresar al PAI, que incluye un análisis de costo de producto, así como un flujo de caja y los indicadores de rentabilidad.

Finalmente, este trabajo de investigación culmina con una serie de recomendaciones para la gerencia, donde se enfatizan aquellas actividades que se consideran críticas para el éxito de esta propuesta, basadas en el estudio realizado, dando énfasis siempre en el establecimiento de un pensamiento estratégico en la gerencia, y en el control eficiente de las operaciones y actividades comerciales.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ventas del PAI, periodo 2013-2019.	45
Gráfico 2. Especies preferidas en la pasta de ajo, según personas encuestadas.	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Inventario de equipos y utensilios de la empresa Condimentos Solís.	26
Tabla 2. Costa Rica: Total de fincas con cultivo de ajo, según provincia por área sembrada y cosecha en hectáreas, 2014.	28
Tabla 3. Alajuela: Total de fincas con cultivo de ajo, según cantón por área sembrada y cosecha en hectáreas, 2014.	29
Tabla 4. Costa Rica: Importaciones de ajo (partida 070320), según país origen, por año. (en tm y miles de US\$).	29
Tabla 5. Condimentos Solís: Matriz de Evaluación de Factores Internos.	40
Tabla 6. Condimentos Solís: Matriz de Evaluación de Factores Externos.	41
Tabla 7. Matriz de estrategias derivadas del FODA de la empresa Condimentos Solís.	42
Tabla 8. Suplidores del Programa de Abastecimiento.	44
Tabla 9. Productos autorizados para abastecer a las instituciones públicas.	45
Tabla 10. Instituciones seleccionadas en la muestra.	46
Tabla 11. Tabla de mando integral de Condimentos Solís, año 2020.	56
Tabla 12. Costo mensual de materiales directos para la producción de pasta de ajo.	58
Tabla 13. Costo mensual de mano de obra directa.	59
Tabla 14. Costo indirecto mensual de producción.	60
Tabla 15. Costos administrativos y financieros mensuales.	61
Tabla 16. Costo unitario de pasta ajo.	62
Tabla 17. Flujo de caja de Condimentos Solís.	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Planificación Estratégico.	6
Figura 2. Planta Condimentos Solís, Aguas Zarcas, San Carlos.	24
Figura 3. Ubicación de la Planta Condimentos Solís.....	25
Figura 4. Interior de la Planta Condimentos Solís y equipo.	27
Figura 5. Variedad de productos en empaque doypack.	31
Figura 6. Imágenes de productos que compiten con pasta de ajo.....	34
Figura 7. Visitas realizadas a las instituciones seleccionadas.	47

LISTA DE ABREVIATURAS

BCCR: Banco Central de Costa Rica

CEN-CINAI: Centro de Educación y Nutrición y Centros Infantiles de Atención Integral

CNE: Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias

CNP: Consejo Nacional de Producción

Cooquite R. L: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la comunidad de Ciudad Quesada

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

Inamu: Instituto Nacional de la Mujer

Inder. Instituto de Desarrollo Rural

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

kg: kilogramo

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio

Mipymes: Micro, pequeñas y medianas empresas

PAI: Programa de Abastecimiento Institucional

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo

SEPSA: Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

TIR: Tasa Interno de Retorno

VAN: Valor Actual Neto



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Cirithya María Granados Marín, con cédula de identidad 1-1225-0716, en mi condición de autor del TFG titulado Plan Estratégico de la empresa Condimentas Solís para la comercialización de los productos en el Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Cirithya María Granados Marín

Número de Carné: A22292 Número de cédula: 1-1225-0716

Correo Electrónico: cmgm84@gmail.com

Fecha: 06-Febrero-2020 Número de teléfono: 8823-0648

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Javier Paniagua Molina

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Edgar Mata Ramirez, con cédula de identidad 107630880, en mi condición de autor del TFG titulado Plan Estratégico de la empresa Condimentos Solís para la comercialización de los productos en el programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Edgar Oswaldo Mata Ramirez

Número de Carné: 882354 Número de cédula: 107630880

Correo Electrónico: emata00@hotmail.com

Fecha: 06 de febrero de 2020 Número de teléfono: 8746-1623

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Javier Paniagua Molina

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El distrito de Aguas Zarcas del cantón de San Carlos, Alajuela, con 17 comunidades y 159 km², se caracteriza por ser una zona de producción agropecuaria, entre las que se destacan granjas avícolas, ganaderías y la producción de cultivos como yuca y piña, las cuales constituyen la base de la agroindustria local. En cuanto a comercio, posee una diversidad de locales comerciales de comidas, hoteles, abarrotes, farmacias, almacenes, entre otros; considerando que en los últimos años se ha dado un gran crecimiento urbano (Municipalidad de San Carlos, 2014).

En dicho distrito, se encuentra una microempresa a cargo de una mujer emprendedora llamada Sinaí Solís Benavides, quien con gran tesón y pocos recursos, elabora una serie de productos alimenticios, cuyo ingrediente principal es el ajo, al cual se le agregan especias que brindan sabores característicos y hacen del producto final, muy apetecido por quien lo ha consumido.

La señora Solís Benavides inició su empresa en el año 2014, después de una serie de vicisitudes y algunos problemas de salud que le impidieron seguir en el mercado laboral.

Luego de participar en algunos cursos en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), inició su empresa de elaboración de pastas de ajo, al que denomina “el rey de la cocina”.

La empresaria Sinaí desarrolló su negocio agroindustrial incorporando valor agregado a la pasta de ajo que aprendió a elaborar en el INA, su primer “experimento” se convirtió en lo que hoy es su producto estrella, pasta de ajo, que incorpora tomillo y albahaca, especias que según la empresaria sirve para todo tipo de comida.

La señora Solís continuó innovando y creando una gama de productos, hasta contar hoy en día con 10 variedades de pasta de ajo, que incluyen cúrcuma, jengibre, chile panameño, culantro coyote, romero entre otros; así como la mantequilla de ajo, muy apetecida por sus clientes.

Actualmente, vende sus productos en ferias del agricultor; lugares donde se comercializan productos alimentarios; y casa por casa, atendiendo clientes fieles, que la han apoyado desde sus inicios. En el mes de abril del año 2018, participó en la feria del “Gustico Costarricense”, patrocinada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), donde surgió la posibilidad de comercializar su producto en la cadena de supermercados Automercado.

La Agencia de Extensión del Ministerio de Agricultura (MAG) en Aguas Zarcas, en cantón de San Carlos, provincia de Alajuela, ha brindado apoyo a la señora Solís desde hace 3 años y ha identificado la necesidad de acompañar a la microempresaria para planificar, organizar y controlar recursos, para que, de ese modo, la empresa sea más eficiente.

Dentro de este trabajo de acompañamiento se ha identificado la posibilidad de comercializar los productos de ajo en el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) del Consejo Nacional de Producción (CNP) en la zona. Por ello, este proyecto pretende elaborar un plan estratégico, que contenga los distintos aspectos de la actividad empresarial de Condimentos Solís y presentarlos de forma objetiva, examinando todas las actividades para una mejor toma de decisiones, como por ejemplo, el análisis de los costos de producción, comercialización de producto, acceso a financiamiento, entre otros.

1.2 Definición de la Situación o Problema a Resolver

Este trabajo busca definir un plan estratégico para la incursión de la empresa Condimentos Solís en el PAI, pues la logística y los recursos con que cuenta hoy la empresa, dista mucho de lo que se requiere para atender los requerimientos del Programa.

Se hace necesario, encontrar las estrategias adecuadas para que la empresa Condimentos Solís pueda incursionar con sus productos en las diferentes instituciones (escuelas, delegaciones policiales, etc.) de la zona.

1.3 Justificación

Tal y como se comentó anteriormente, la Agencia de Extensión del MAG en Aguas Zarcas ha dado apoyo a la señora Solís para el fortalecimiento de su negocio. Ello en consonancia con las áreas estratégicas del Pilar 1 “Competitividad” de la Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021, específicamente, en lo que se refiere a la facilitación para los agronegocios.

Este seguimiento ha permitido identificar áreas endebles en la administración de la empresa Condimentos Solís que se requieren fortalecer, máxime cuando el Programa del CNP requerirá una mayor cantidad de producto, para abastecer demanda de los nuevos establecimientos.

Esta investigación pretende un trabajo conjunto con la empresaria para desarrollar cada área de la empresa y plantear las estrategias necesarias para conseguir el objetivo de incursionar de manera inteligente en el nuevo mercado y permanecer en él, obteniendo la mayor rentabilidad posible.

Está claro que dicho plan deberá estar adaptado tanto a las características como a las necesidades de la empresa Condimentos Solís.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

- Elaborar un plan estratégico de la empresa Condimentos Solís para la comercialización de los productos en el Programa de Abastecimiento Institucional.

1.4.2 Específicos

1. Realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa Condimentos Solís, evaluando su capacidad de crecimiento y de distribución de sus productos en el PAI.
2. Describir la tecnología y la capacidad de producción de la empresa Condimentos Solís para enfrentar la demanda del mercado mayorista para los próximos 5 años.
3. Definir los objetivos estratégicos de la empresa Condimentos Solís.
4. Realizar un análisis de rentabilidad y de viabilidad financiera de la empresa Condimentos Solís, a partir de la implementación de la estrategia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Plan Estratégico

La planificación estratégica es un proceso sistemático, utilizado como una herramienta para el desarrollo y ejecución de proyectos, da sentido de dirección y continuidad a las actividades de una organización, identificando los recursos, principios y valores, permitiendo visualizar el futuro, con lo cual se debe seguir pasos y estrategias que logren definir los objetivos y seleccionar metas y que dichas estrategias permitan lograr dichos objetivos y lograr recursos para la que se lleven a cabo. (Chiavenato, 2000).

Es el proceso de la planeación a largo plazo, la más amplia herramienta de planeación (Burnett, 1997), un proceso gerencial para mantener una dirección estratégica para definir y alcanzar las metas y recursos de la organización con sus oportunidades de mercadeo.

La elaboración del plan estratégico se asemeja a la solución de un “rompecabezas”, ya que se colocan las piezas en un orden en el que todas tengan sentido y coherencia, cada una de las piezas representa una realizar y función específica, integrándose con otras piezas para el conjunto adquiera sentido y, así, establecer un plan consistente (Sainz de Vicuña, 2009).

El referirse acerca de planificación estratégica, significa que se está hablando de las grandes decisiones, el establecimiento de los objetivos estratégicos, los cuales permiten materializar la misión y la visión de la empresa. Por lo tanto, la planificación estratégica es la base para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica (CEPAL, 2009).

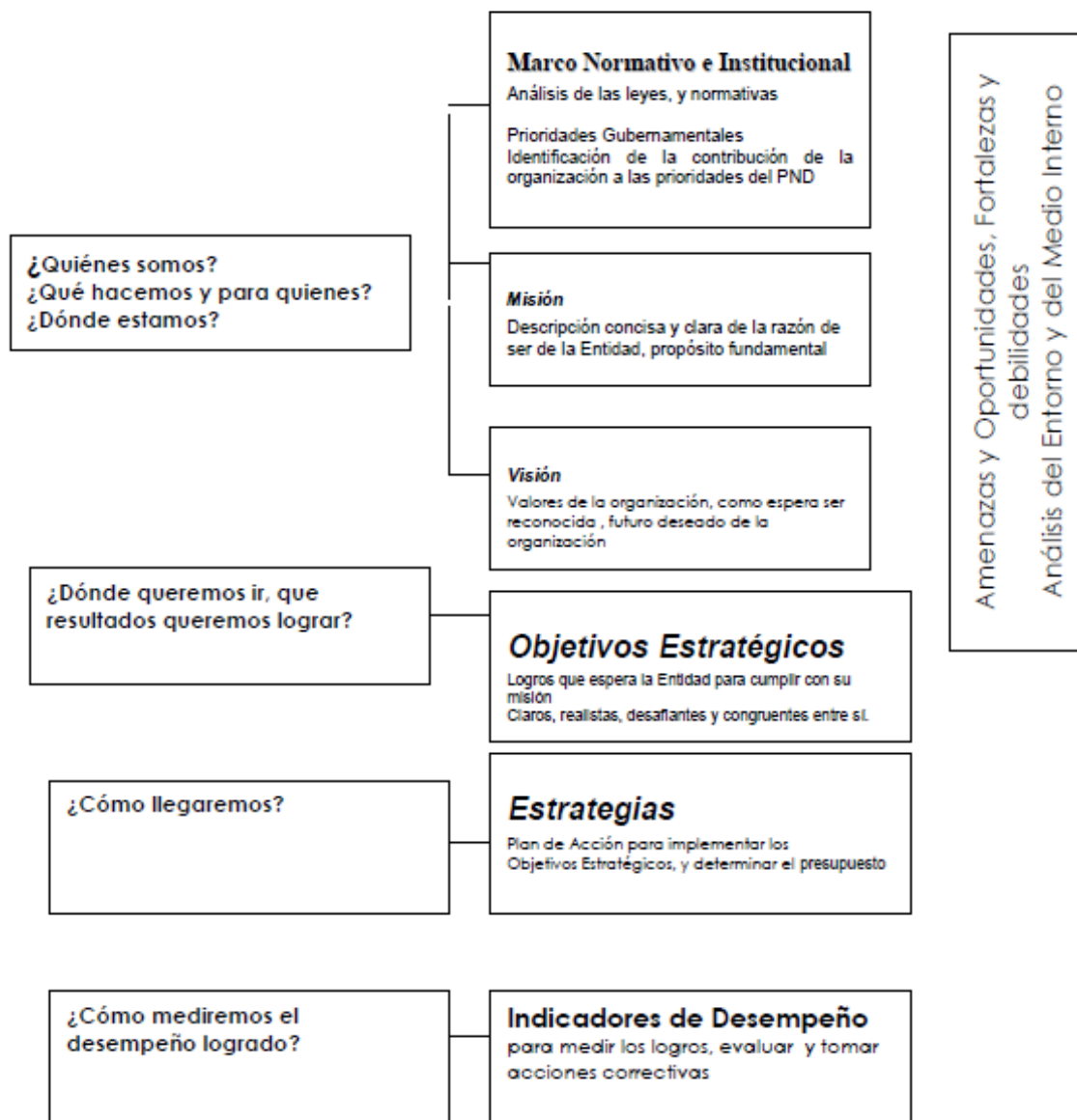


Figura 1. Esquema de Planificación Estratégico.

Fuente: Cepal (2009).

2.2 Proceso de la Planeación Estratégica

A continuación, se citan los principales puntos a contemplar para dicho proceso:

a) Análisis de la situación

En esta primera etapa del plan estratégico se requiere de una recopilación de información amplia y rigurosa, la cual servirá de base para establecer posteriormente un diagnóstico.

Para abordar esta etapa inicial, se requiere en primera instancia hacer un análisis de la situación externa, cuyo objetivo es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado que atiende y en la situación ante clientes y proveedores. Este análisis consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legal de una empresa le afectarán de manera indirecta, así el cómo influyen en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, entre otros.

Seguidamente, se lleva a cabo un análisis de la situación interna, que permita estudiar los procesos de la empresa, y si los mismos se ajustan a los requerimientos de eficiencia y calidad, realizando una evaluación, con el fin de estudiar si se han tomado las decisiones estratégicas más adecuadas.

El análisis situacional recibe el nombre de análisis FODA, ya que conduce a que la empresa sea consciente de los elementos que determinan sus fortalezas (F), realizando un diagnóstico realista de la determinación sobre sus oportunidades (O), debilidades internas (D) y aquellos elementos que representan como amenazas (A). Esta evaluación permite la definición de la misión, aprovechando sus puntos fuertes, aprovechando la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

b) Definir la misión de la organización

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, estableciendo su quehacer, los bienes y servicios que ofrece, los procesos que la distinguen y justifican su existencia. Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados.

La misión debe contener principalmente los siguientes aspectos:

- Cuál es el propósito de la empresa
- Qué hace: descripción de los productos finales
- Para quiénes: identificación de los clientes meta
- Cuál es el efecto que se espera lograr en los clientes

La definición de la misión influye en la distribución de los recursos, la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Para la definición de la misión se requiere de un análisis de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales.

c) Definir la visión de la organización

La visión, futuro deseado de la empresa, establece límites para las decisiones, objetivos y estrategias posteriores. Además, representa los valores con los cuales se guiará su accionar. En su origen es casi por completo intuitiva. Básicamente, la visión es:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro
- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

d) Formulación de Objetivos

Los objetivos estratégicos le dan forma y contenido concreto al horizonte trascendental del largo plazo de la empresa. Y, sobre todo, proveen pautas claras para hacer posible una medición que dé cuenta de en qué medida están siendo alcanzados.

De acuerdo con Dirección de Presupuesto de Chile (DIPRES, 2003) los objetivos estratégicos se entienden como “la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo”.

Los objetivos estratégicos deben traducir la visión en metas capaces de ser medidas, al tiempo que deben ser alcanzables en un plazo razonable. Alcanzable implica que se requiere un movimiento desde el lugar donde estamos actualmente hacia el lugar donde queremos estar en un futuro más o menos próximo. Implica el desafío de realizar un esfuerzo para estar mañana mejor de lo que estamos hoy.

“En un plazo razonable” conlleva la idea de que se trata de un desafío alcanzable para nosotros con los recursos con los que contamos actualmente o con los que podemos generar u obtener de manera realista.

La definición de los objetivos establece las bases para medir el éxito de las actividades diseñadas en las estrategias.

El último objetivo debe de declarar lo que se desea alcanzar con el desarrollo de las actividades en la organización.

e) Selección de las estrategias

Una estrategia es una declaración de la manera en cómo deben alcanzarse los objetivos. La formulación de estas se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas

disponibles para dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Para el criterio de la selección de estrategias, se debe conformar un equipo que involucre a la Gerencia y un grupo de colaboradores con poder de decisión, denominado como grupo estratégico, ya que las estrategias definidas deben procurar el debido cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así llegar a la visión planteada.

Tomar una decisión de elección de estrategia conlleva varios puntos, para que la decisión sea la más adecuada; primero se armoniza el concepto de estrategia, luego se define en cuál de los niveles de la empresa se va a aplicar, el tercer paso que se debe tener en cuenta es cómo debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va aplicar y finalmente la valoración de la estrategia.

2.3 Importancia de la Agroindustria

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la agroindustria alimentaria juega un papel vital en los países de América Latina y el Caribe: región donde genera un número considerable de empleos y brinda innumerables beneficios económicos, particularmente sobre todo en las regiones marginadas. Además, proporciona importantes elementos de la canasta básica contribuyendo a mejorar la seguridad alimentarla de los países (FAO, 2004).

La naturaleza y alcance de la estructura cambiante de la demanda agroalimentaria ofrecen oportunidades sin precedentes para la diversificación y adición de valor en el sector agrícola, especialmente en los países en desarrollo (FAO, 2013).

Identificar y aprovechar las oportunidades de estos cambios es lo que distingue a los emprendedores agrícolas, como es el caso de la empresa Condimentos Solís, microempresa agroindustrial que procesa pasta de ajo.

La agroindustrialización presenta valiosas oportunidades y beneficios para los países en desarrollo, en términos de procesos globales de industrialización y de desarrollo económico, rendimiento de las exportaciones, inocuidad y calidad alimentarias.

El término agroindustria ha sido definido de diversas maneras por los autores que han analizado este tema. Sin embargo, este término puede definirse con base en sus dos raíces fundamentales: agro que viene del latín *ager* y que se refiere a que viene del campo de la tierra de labranza, e *industria* que se refiere al conjunto de operaciones ejecutables para obtención, transformación o transporte de uno o varios productos. La actividad agroindustrial difiere de otros sectores industriales por la estacionalidad de sus materias primas, su perecibilidad y fragilidad, así como su variabilidad en cuanto a cantidad y calidad.

Por su parte, la señora Olga Marta Murillo, de la Dirección Desarrollo Agroindustrial y Encargada de Promoción de la Pequeña Agroindustria en el Consejo Nacional de Producción, define la Agroindustria Rural, como «*La actividad que permite a los pequeños y medianos productores agrícolas, aumentar su participación en la formulación del precio del producto final, al asumir etapas de la cadena post-cosecha, como almacenamiento, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización, en forma tal que concuerden con la lógica campesina en cuanto al tamaño, escala de producción, inversión y rentabilidad*» (FAO, 1996).

El desarrollo de agroindustrias competitivas es crucial para generar oportunidades de empleo e ingresos. Contribuye, además, a mejorar la calidad de los productos agrícolas y su demanda. Las agroindustrias tienen el potencial de generar empleo para la población rural, no sólo a nivel agrícola, sino también en actividades fuera de la explotación como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos alimentarios y agrícolas. Existen señales claras de que las agroindustrias están teniendo un impacto global significativo en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales. (FAO, 2013)

El procesamiento de productos alimentarios, especialmente en el contexto de los países en desarrollo, implica generalmente una gama relativamente reducida de tecnologías que no difieren demasiado por categoría de producto. En la mayoría de los casos, el nivel de valor añadido es relativamente limitado, por lo que las materias primas representan una parte significativa de los precios del producto final.

Uno de los problemas identificados es que por sus características, la pequeña agroindustria, muchas veces, tiene dificultades para acceder al crédito. Esto se complica por una exigencia de garantías exageradas y tasas de interés elevadas, como es el caso que nos ocupa.

De acuerdo con FAO, para seguir adelante con el desarrollo del sector micro-agroindustrial, ante todo se necesita considerar al desarrollo de la microempresa rural como un componente de la estrategia de desarrollo global del sector. Además, sería recomendable dar más importancia a la participación de mujeres y jóvenes en esta actividad, para que estos grupos puedan aprovechar estas nuevas posibilidades para lograr una mejor posición socio-económica (FAO, 2013).

2.4 Agroindustria de Ajo

El ajo (*Allium sativum*) es una especie endémica con origen en las regiones de Asia Central. Es una planta herbácea perenne perteneciente a la familia de las liliáceas, bulbosa de olor penetrante que se usa generalmente como condimento, su cultivo milenario ha acompañado al hombre de diferentes culturas donde se le atribuyen diferentes cualidades. Sus propiedades terapéuticas y usos se conocen desde hace más de 3000 años, pero algunos autores remiten su uso desde 4000 años a.C. En la actualidad, el ajo existe bajo cultivo, y su reproducción es vegetativa a través de bulbillos o dientes (Figueroa González et al., 2014).

Es una planta relacionada con las cebollas, los chalotes y los puerros. Crece en muchas partes del mundo y es un ingrediente popular en la cocina debido a su fuerte olor y delicioso

sabor. Sin embargo, a lo largo de la historia, el ajo se ha usado principalmente por sus propiedades medicinales y beneficiosas para la salud (El Nuevo Herald, 2015).

La mayoría de los efectos que aporta a la salud se deben a uno de los compuestos de azufre que se forma cuando se pica, machaca o se mastica un diente de ajo. Este compuesto es conocido como alicina y es el responsable del distintivo olor del ajo.

La alicina entra en el cuerpo a través del aparato digestivo y viaja por todo el cuerpo, donde emplea sus potentes efectos biológicos.

El ajo contiene pocas calorías, pero es muy rico en vitamina C, vitamina B6 y manganeso. Además, contiene antioxidantes que protegen contra el daño celular y el envejecimiento. Puede disminuir el riesgo de sufrir Alzheimer y demencia.

Los suplementos de ajo parecen reducir el colesterol total y LDL, sobre todo en aquellas personas con colesterol alto. Por el contrario, no se observan cambios en los niveles de colesterol HDL y triglicéridos.

Las dosis elevadas de ajo mejoran la presión sanguínea de aquellas personas que padecen hipertensión. En algunas ocasiones, los suplementos pueden resultar tan efectivos como los medicamentos convencionales y ayudar a prevenir y reducir la gravedad de enfermedades comunes como la gripe o el resfriado común.

La pasta de ajo es un producto bajo en grasa y puede ser acompañado como aderezo en carnes y diferentes platillos. Además, de ser una opción para dar valor agregado a este tipo de hortaliza. Es una pasta blanda, suave y untable; Otra característica de este producto es que deja el resabio propio del ajo, y le da un sabor agradable al paladar.

Para elaborar la pasta primero se escalda el ajo. Después se coloca el aceite en una cacerola, y se pone a fuego lento, cuando alcance los 80° C se agregan el ajo molido o pasta y la sal. Después se bate perfectamente hasta que comience la ebullición de esta, por 8

minutos y pasado este tiempo se retira del fuego. Se procede con el envasado en frascos de vidrio previamente esterilizados con alcohol, los cuales se tapan y se sellan entre un 50-70% y se colocan a baño maría a 90° C por 30 minutos. Al final se cierran por completo los frascos y se deja enfriar a temperatura ambiente. Se almacena y se etiqueta.

Este es, en forma muy simplificada, el proceso que lleva a cabo Condimentos Solís, ya que existen muchos procesos que la Sra. Solís mantiene como secreto industrial, pues las recetas han sido desarrolladas en su totalidad por ella, y ahí estriba el éxito de su negocio.

2.5 Programa de Abastecimiento Institucional

“El Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) es un programa estratégico de comercialización solidario por ser un canal de intervención directa en el mercado con que cuenta el Estado para que a través del CNP, se facilite a los productores nacionales micro, pequeños y medianos pesqueros y acuícolas, la venta de sus productos a los entes públicos de manera directa, incrementando con ello su capacidad de mercadeo y cumpliendo así con los objetivos de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción (CNP)”, según lo establece el Considerando 7 de la Directriz 055-MAG del 25 de octubre del 2016.

Lo anterior, basado en el artículo 9 de la Ley 8700 de Modificación de la Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción, N° 2035, y sus reformas, que indica lo siguiente:

"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 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.

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.

El 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, mientras 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.

Se autoriza al CNP para que en los suministros que ofrezca a la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), incorpore otros productos industriales no alimenticios, pero que son necesarios para completar el abastecimiento mínimo que requiere y demanda la CNE.

Se entienden como suministros genéricos propios del tráfico ordinario del CNP, los devenidos de la producción e industrialización de productos agropecuarios, pesqueros y acuícolas."

El PAI garantiza la participación de productores y organizaciones en procesos que encadenan producción primaria, transformación agroindustrial, acopio, distribución y comercialización de productos dirigidos a mercados agroalimentarios, como es el caso de Condimentos Solís.

Los recursos económicos que invierten las instituciones públicas en adquirir suministros alimenticios, garantizan la comercialización de la producción local, productos procedentes prioritariamente de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales.

Las principales funciones del PAI son las siguientes:

- Favorece la producción nacional que por economía de escala no tiene la posibilidad de competir con las grandes empresas nacionales e internacionales en el marco de la apertura comercial imperante.
- Garantiza la comercialización directa y equitativa, evita que los productores estén expuestos a la intermediación, favorece así que alcancen precios justos. Estos son términos de un agrícola en avance.
- Promueve encadenamientos productivos, diversificación agrícola, desarrollo de productos con agregación de valor y mayor productividad laboral.
- Facilita la inserción del productor en un proceso sistemático de mejora para consolidarse y migrar luego a otros circuitos comerciales.
- Exige estándares de calidad, servicio y precio competitivo que propicia mejora continua, innovación y responsabilidad social.
- Fomenta la profesionalización y formalización de aspectos mercadológicos de la comercialización, al capacitar y asesorar a las organizaciones en la creación y diseño de marcas, sellos y denominación de origen.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En primer lugar, se procedió con la revisión de fuentes secundarias para la recolección de información pertinente, lo que permitió el desarrollo de la estrategia de negocio. Se revisaron las estadísticas particulares sobre la producción de ajo en el país, así como las encuestas de hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC).

El VI Censo Nacional Agropecuario realizado en 2014, permitió contar con información sobre el volumen de producción de la materia prima, así como las zonas donde se produce, y por otra parte, las estadísticas de comercio exterior del Banco Central de Costa Rica (BCCR) y del Ministerio de Hacienda, sirvieron para determinar los volúmenes y precios de la importación de ajo, así como los países de origen.

Se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica para conocer el uso del ajo en el país, así como los procesos tecnológicos de la elaboración de pasta de ajo en diferentes presentaciones, lo cual fue contrastado con el trabajo de campo hecho en la planta con los procesos que lleva a cabo por la Sra. Sinaí Solís.

Posteriormente, se procedió con la identificación de la oportunidad de negocio, el análisis de los requerimientos del mercado y el análisis del segmento de clientes a los que se quiere enfocar las ventas, así como la identificación de los productos de mayor aceptación.

Luego de lo anterior, se identificó la problemática para poder desarrollar el negocio en conocimiento a lo que se enfrenta, en lo cual se realizó un análisis FODA de la empresa, enlistando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de lo microempresa, con esto se identificaron los problemas potenciales, para poder desarrollar planes para contrarrestar dichos problemas. Para ello se llevaron a cabo reuniones periódicas con la Sra. Solís.

La definición del modelo de negocio fue el siguiente paso, aquí se analizó la propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación, las relaciones con los clientes, la creación

de los flujos de ingreso, descripción de los recursos, actividades y asociaciones claves y la creación de la estructura de costos. Esto se llevó a cabo acompañando en la señora Solís en la negociación con el nuevo cliente, se conocieron los requerimientos del comprador, se analizaron las necesidades financieras y logísticas de la empresa para satisfacer la nueva demanda.

Continuando con el proyecto se elaboró el Plan Estratégico, detallando los aspectos definidos en el modelo de negocio, determinando la rentabilidad y los ajustes a realizar para lograr la sostenibilidad de la empresa.

3.1 Cuadro de Variables

Objetivo específico	Variables	Indicadores	Fuentes
1. Realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa Condimentos Solís, evaluando su capacidad de crecimiento y de distribución de sus productos en el PAI.	Factores externos e internos que repercuten en el funcionamiento de la empresa en la coyuntura actual	Matriz de Evaluación de Factores Externos.	Trabajo de campo
		Matriz de Evaluación de Factores Internos. Análisis FODA	Condimentos Solís
2. Describir la tecnología y la capacidad de producción de la empresa Condimentos Solís para enfrentar la demanda del mercado mayorista para los próximos 5 años.	Tecnología y proceso	Mapeo de procesos (procedimientos, diagramas de flujo)	Condimentos Solís
	Capacidad de producción.	Cantidades (unidades) de producción	
	Infraestructura y maquinaria	Costo (colones) Disponibilidad	

	Inversiones		
	Insumos		
	Mano de obra		
3. Proponer y definir los objetivos estratégicos de la empresa Condimentos Solís	Desempeño actual de la compañía Rendimiento a futuro Alineación de las operaciones en marcha	Matriz mando integral	Sra. Sinaí Solís
4. Realizar un análisis de rentabilidad y de viabilidad financiera de la empresa Condimentos Solís a partir de la implementación de la estrategia.	Rentabilidad	Ingresos y costos Punto de equilibrio TIR, VAN Sensibilidad	Condimentos Solís

Para dar cumplimiento al primer objetivo se procedió a recopilar información secundaria de la industria del ajo en el país, así como la presencia en el mercado de productos competidores. Asimismo, con la colaboración de la Sra. Solís se identificaron las oportunidades y fortalezas de la empresa, la vez que se reflejaron las debilidades y las amenazas en el nuevo entorno.

Posteriormente, se realizó un análisis de la contabilidad administrativa de Condimentos Solís, lo que permitirá a la gerencia enfrentar con mayor racionalidad la competitividad de la empresa.

En una tercera etapa se elaboró una tabla de mando integral, herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Para ello se realizó la revisión del plan estratégico, se determinaron los factores claves de éxito, determinación y diseño de los indicadores, se elaboró el mapa estratégico, y finalmente la formulación de proyectos estratégicos, a través de la retroalimentación.

Para el análisis de la inserción de la empresa en el PAI, se logró contar con una base de datos del CNP, la cual contiene información de consumo de ajo en las instituciones abastecidas por el PAI a nivel nacional para el año 2018. Con esta base de datos se logró establecer que la población de instituciones públicas de los cinco distritos seleccionados dentro de la zona de influencia de la empresa son 116 posibles clientes.

Con este total de población, se determinó una muestra de 20 instituciones, seleccionada de forma aleatoria, a las cuales se les aplicó una encuesta, para determinar el consumo, la frecuencia, los gustos, preferencias, entre otros.

Posteriormente, se procedió a solicitar citas vía telefónica, con las personas encargadas de realizar los pedidos de los alimentos de las instituciones, en lo posible que la reunión se hiciera con el acompañamiento del encargado de la cocina.

Para concluir la investigación se procedió con el análisis financiero de la empresa, método que permite analizar las consecuencias financieras de la decisión de comercializar el producto mediante el PAI. Para esto fue necesario aplicar técnicas que permitieron recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones, estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de la empresa alcanza para afrontar los pagos, del nuevo proyecto.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Entorno Interno

4.1.1 Los Inicios

La empresa Condimentos Solís cuenta con cinco años en el mercado de la elaboración de productos a base de ajo. Como la mayoría de los emprendimientos nace de la necesidad de su propietaria, señora Sinaí Solís Benavides, de buscar una alternativa de percibir ingresos debido a la salida del mercado laboral por problemas de salud.

En el año 2014, la empresaria Solís participó en algunos cursos de preparación de alimentos impartidos por el Instituto Nacional de Aprendizaje, los cuales fueron su inspiración para lo que es hoy su sueño hecho realidad: Condimentos Solís.

La señora Solís Benavides descubrió que en el mercado de la Zona Norte existía poca oferta de ajo preparado, y ahí fijó su objetivo, elaborar pasta de ajo con hierbas, un producto que fuese fácil de utilizar en la cocina y que diera un sabor especial a los alimentos. Las primeras hierbas agregadas a la pasta de ajo fueron albahaca y tomillo, no obstante, actualmente tiene diez diferentes productos que agregan cúrcuma, jengibre, chile panameño, culantro coyote, romero, entre otros.

La pasta de ajo es un producto bajo en grasa y puede ser acompañado como aderezo en carnes y diferentes platillos. Además, de ser una opción para dar valor agregado a este tipo de hortaliza. Es una pasta blanda, suave y untable. Otra característica de este producto es que deja el resabio propio del ajo, y le da un sabor agradable al paladar.

Además, en el último año ha experimentado con éxito en la producción de mantequilla de ajo, preparada a partir de crema de la leche de vaca que, gracias a su elaboración artesanal y su frescura, se ha convertido en un producto que sus clientes demandan de forma importante.

El Instituto Nacional de la Mujer (Inamu), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto de Desarrollo Rural (Inder), son empresas públicas que le han ayudado a Condimentos Solís a proveerse de equipo para elaborar sus productos.

Si bien es cierto, en sus inicios el producto fue comercializado con vecinos y amigos, un ruteo casa por casa, la gran visión de la empresaria y su deseo de ver su producto comercializado a mayor escala, la llevó a obtener el carné de manipulación de alimentos, permiso sanitario del Ministerio de Salud, a elaborar una marca, su código de barras, certificado de Manejo de residuos sólidos, certificado de Buenas prácticas de manufactura (BPM) y factura electrónica. Ello le abrió más opciones de comercialización, logrando incursionar con sus productos en ferias del agricultor; locales donde se comercializan productos alimentarios; y la feria del Gustico Costarricense que organiza año con año el MAG, y que abre las puertas a los pequeños empresarios.

El Gustico Costarricense es una iniciativa liderada por el MAG, con el apoyo del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Ciencia y Tecnología (Micit), Inder, CNP, Fundación para el Fomento y Promoción de la Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Costa Rica (Fittacori), INA, Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Inamu, Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA), Universidad de Costa Rica (UCR) y el Centro Nacional de Alta Tecnología (Cenat).

El principal objetivo es promover la comercialización y el encadenamiento de productos y servicios con valor agregado, dando a conocer a las micro, pequeñas y medianas empresas que representan la mejor calidad de la oferta nacional y apoyando en este proceso a las empresas de zonas rurales.

En la edición 2018 del Gustico Costarricense, la participación de Condimentos Solís resultó en una oferta por parte de la cadena Automercado, para que sus productos fueran comercializados en sus establecimientos. Esta oportunidad se concretó en el mismo año, pero fue efímera, debido a que se le realizó una inspección a la planta y no cumplió con las condiciones que la cadena exige.

Como pequeña empresaria, la señora Solís Benavides inició en su casa, elaborando sus pastas de ajo, sin embargo, el incremento en la demanda, la obligó a buscar un lugar donde establecer su proceso productivo, lo cual fue subsanado con el alquiler de casas de habitación que en un principio sirvieron como su planta.

No satisfecha con el alquiler de casas de habitación, y al no tener las condiciones óptimas para cumplir con disposiciones de la cadena Automercado, la empresaria construyó una planta de proceso, la cual inauguró en el mes de setiembre, gracias a un crédito devolutivo de Coocique R. L.



Figura 2. Planta Condimentos Solís, Aguas Zarcas, San Carlos.

4.1.2 Planta y Equipo

La nueva planta mide 30 m², se ubica en el distrito de Aguas Zarcas, caserío Los Chiles, latitud 10.40196, longitud -84.33659, cuenta con el equipo indispensable para la elaboración de pasta de ajo, en su mayoría donado por instituciones públicas del Estado.

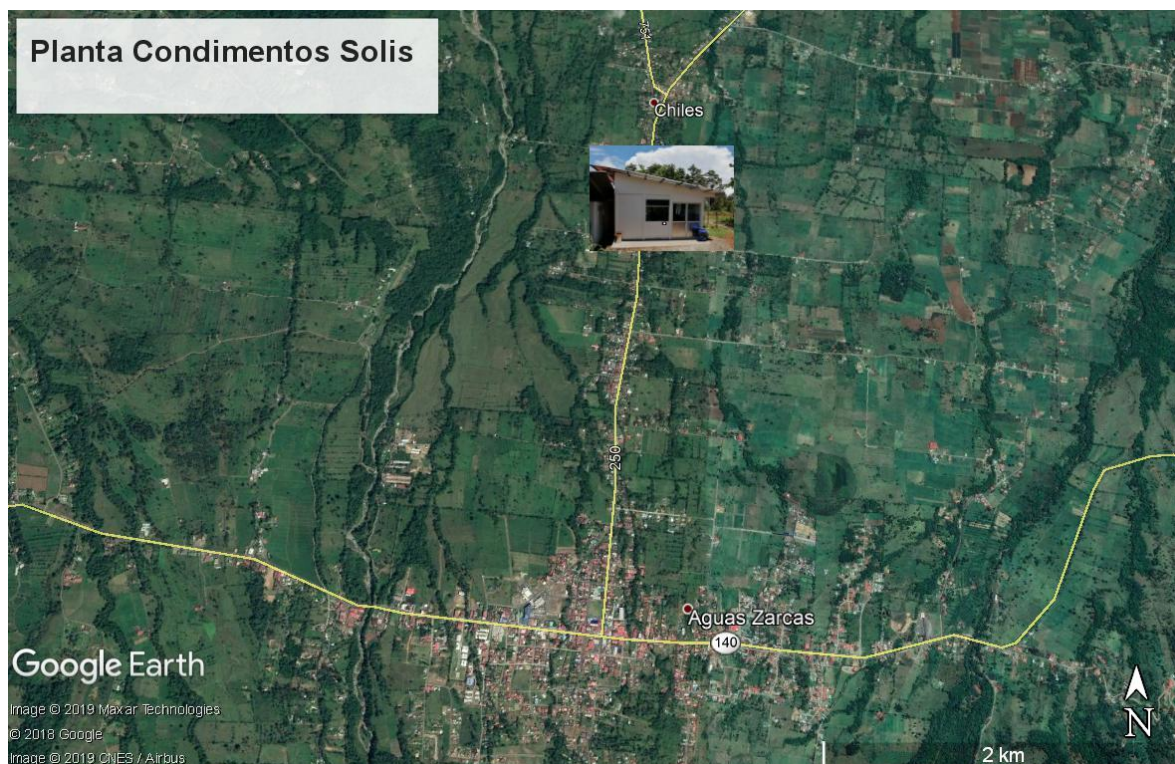


Figura 3. Ubicación de la Planta Condimentos Solís.

La planta consta de un área de trabajo, donde se encuentran mesas de aluminio, procesadoras de alimentos, cámaras de refrigeración, fregadero; una bodega que permite almacenar los insumos necesarios (material de empaque y materia prima) y un baño.

Para más detalle de los equipos y utensilios que se encuentran en la planta para la elaboración de los productos a base de ajo, se presenta la Tabla 1:

Tabla 1. Inventario de equipos y utensilios de la empresa Condimentos Solís.

Descripción	Existencias iniciales
Mesa de trabajo de acero inoxidable	1
Fregadero de acero inoxidable	1
Mesa para soporte de equipo de acero inoxidable	1
Estante para utensilios	1
Cámara de refrigeración	3
Licuadora	1
Empacadora	1
Batidora Industrial	1
Balanza digital	1
Bowl de acero inoxidable	4
Ollas de acero inoxidable	10
Selladora	1
Coladores	3
Procesadores de alimentos	2
Picheles	4
Tablas de picar de plástico	5
Bandeja de acero inoxidable grande	1
Filtro de plástico	1
Hieleras	2
Varios	24

El área de proceso y empaque posee paredes, piso y techo con materiales que permite el lavado obligatorio al finalizar el proceso y con desagües para la adecuada evacuación del agua utilizada. Dicha planta inició labores en octubre del 2019.



Figura 4. Interior de la Planta Condimentos Solís y equipo.

4.1.3 Materia Prima

Tal y cómo se mencionó anteriormente, el ajo es una especie endémica con origen en las regiones de Asia Central, con propiedades terapéuticas proveídas por el compuesto denominado alicina.

Según cita Agüero y Borrero (2019), el cultivo de ajo es una actividad casi extinta en Costa Rica, debido principalmente al ingreso del ajo chino al país y a las enfermedades, plagas y virus que se presentan en la producción convencional de este cultivo. A pesar de que la demanda mensual de ajo por parte de los costarricenses es de 200.000 kg y los precios son muy atractivos, son pocos los agricultores que lo producen.

Según los datos del VI Censo Nacional Agropecuario en Costa Rica existen 84 fincas dedicadas a la producción de ajo, para una extensión total del cultivo de 12,3 hectáreas. Según los datos nacionales con un tamaño promedio de 0,14 hectáreas por unidad productiva, algunas de ellas alcanzan extensiones de pocos metros cuadrados.

Tabla 2. Costa Rica: Total de fincas con cultivo de ajo, según provincia por área sembrada y cosecha en hectáreas, 2014.

Provincia	Total de fincas	Área sembrada	Área cosechada
Alajuela	6	0,56	0,51
Cartago	19	4,34	3,72
Heredia	22	3,85	3,80
Limón	1	0,10	0,10
Puntarenas	4	2,47	2,47
San José	32	0,96	0,95
Total	84	12,29	11,56

Fuente: Sepsa, con base en el VI Censo Nacional Agropecuario, 2014.

Como se observa en el Tabla 2, en la provincia de Alajuela solo existen 6 fincas productoras cuya extensión total no alcanza ni siquiera una hectárea. En lo que se refiere al cantón de San Carlos dos fincas poseen una extensión conjunta de media hectárea.

Tabla 3. Alajuela: Total de fincas con cultivo de ajo, según cantón por área sembrada y cosecha en hectáreas, 2014.

Provincia	Cantón	Total de fincas	Área sembrada	Área cosechada
Alajuela		6	0,56	0,51
	San Carlos	2	0,38	0,33
	Zarcero	1	0,10	0,10
	San Ramón	1	0,00	0,00
	Naranjo	1	0,03	0,03
	Alajuela	11	0,05	0,05

Fuente: Sepsa, con base en el VI Censo Nacional Agropecuario, 2014.

Según las estimaciones de los expertos el 99% del ajo que consume el país se importa, especialmente de China. Tal y como se muestra en el Tabla 3 en el año 2018 se importaron 3.617,5 toneladas métricas de ajo de las cuales 3.612,2 procedían del país asiático, el resto de Guatemala y Estados Unidos.

Tabla 4. Costa Rica: Importaciones de ajo (partida 070320), según país origen, por año. (en tm y miles de US\$).

País	2016		2017		2018	
	tm	US\$	Tm	US\$	tm	US\$
China	3.586,9	8.232,88	3.718,0	7.100,26	3.612,2	3.732,69
Guatemala			5,8	26,65	4,6	20,74
Estados Unidos	0,5	0,04	0,6	0,20	0,1	1,35
Varios	0,1	0,62	1,3	2,84	0,6	0,88
México			0,0	0,04		
Perú	26,9	58,10				
Total	3.614,4	8.291,64	3.725,6	7.129,99	3.617,5	3.755,66

Fuente: SEPSA con información del BCCR.

Este panorama hace que la materia prima que utiliza la señora Solís Benavides provenga de la importación, la cual es adquirida al Grupo SAMSA ubicada en Cartago, que distribuye paquete de 2 kg de ajo pelado, empacados al vacío. Regularmente, la empresa Condimentos Solis adquiere un promedio de 50 kg mensuales, de la mano con la demanda del producto. Además, hay una serie de intermediarios que compran producto en el CENADA, y lo entregan en la planta. En pocas ocasiones la Sra. Solis Benavides ha comprado directamente en CENADA, esto porque según su opinión los precios son elevados.

En lo referente a los ingredientes utilizados para condimentar las mezclas, como tomillo, albahaca, romero, orégano, cúrcuma, achiote, chile panameño, entre otros, son adquiridos a productores de la zona de Aguas Zarcas y Quesada.

4.1.4 El Proceso

Cuando la empresa inició, el primer paso del proceso era quitarle el pedúnculo de la cabeza de ajo y el pelado de los ajos de forma manual, para luego hacer uso del procesador, lo cual era una labor lenta, complicada y riesgosa. Con la colaboración brindada por INAMU, se obtuvo una máquina peladora de ajos y un procesador de mayor tamaño, reduciendo en gran medida el tiempo de elaboración del producto.

Actualmente, se compra el ajo pelado y empacado al vacío. El ajo se deja reposando en vinagre durante 3 días, como conservante que permita la preservación del producto por periodos más largos de tiempo. Luego, el ajo se coloca en un procesador que tiene una capacidad de 1.5 kilogramos (kg), el cual después de 4 minutos lo convierte en una pasta base, lista para agregarle las especias, según sea el caso de la mezcla, previamente pesadas y picadas a mano.

Posteriormente, se realiza el empacado de la mezcla final, la cual se coloca, según pedidos, en empaques doypack o cremeras. Finalizando, con la colocación de las etiquetas, que especifican el peso, los ingredientes, registro sanitario, entre otros.



Figura 5. Variedad de productos en empaque doypack.

Este proceso se realiza cada semana, ya que la demanda es poca. Se procesa 5 kg de pasta semanales, lo cual se incrementa cuando participa en eventos especiales, donde podría llegar a vender hasta 60 kg de pasta en una feria grande. Esto refiere a que la planta trabaja muy por debajo de la capacidad de producción.

4.2 Entorno Externo

4.2.1 Economía nacional

Desde hace algunos años el país atraviesa una crisis fiscal que se ha hecho inmanejable. De hecho, la administración Alvarado Quesada que asumió el Gobierno en el año 2018, ha impulsado medidas fiscales que culminaron en diciembre del mismo año, con la aprobación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (Ley 9635), la cual según los expertos reestableció gradualmente la calma y la confianza en los mercados financieros internos y hubo una reducción de la prima por riesgo en los mercados externos. Esta mejora se manifestó, entre otros, en un mayor acceso del Gobierno al financiamiento interno, sin

generar presiones adicionales, y en la estabilización del mercado cambiario y de las expectativas de variación cambiaria.

No obstante, el BCCR (2019) en su Revisión del Programa Macroeconómico 2019-2020 indica: “la producción continuó desacelerando en la primera mitad del año (aunque a un menor ritmo en comparación con el semestre previo), y el desempleo permanece en niveles muy altos (11,3% en el primer trimestre de 2019). Otros indicadores, como la tasa de desempleo ampliado, de subempleo, y de empleo informal también evidencian la debilidad del mercado laboral”.

El informe refiere las causas tanto a factores externos como internos. Entre los primeros destacan las condiciones adversas de la economía internacional, que incluyen la desaceleración de la economía mundial y el comercio internacional, tensiones comerciales; en especial entre Estados Unidos y China, la incertidumbre sobre la salida de Reino Unido de la Unión Europea; y la severa recesión económica en Nicaragua, que ha golpeado las exportaciones costarricenses hacia ese país y el resto de Centroamérica.

Por otra parte, establece que “las encuestas de opinión muestran pesimismo en las perspectivas de consumidores y empresarios, lo que incide en la trayectoria del consumo y de la inversión. Además, aunque las proyecciones fiscales de mediano y largo plazo son coherentes con la sostenibilidad de la deuda, existe incertidumbre entre los agentes económicos en relación con el impacto que sobre ellos tendrá la entrada en vigencia de las nuevas disposiciones tributarias.”

De acuerdo con el Sr. Rodrigo Cubero, presidente del BCCR, “la población está socándose cada vez más la faja, navegando en medio de un ambiente de alto endeudamiento y en el que se registra un aumento de la cantidad de personas buscando trabajo no proporcional a las plazas de empleo disponibles.”

Si bien es cierto este panorama no es el ideal para el desarrollo de nuevos proyectos, se cuenta con la ventaja de que Condimentos Solís es una empresa ya establecida y además se busca la inclusión en un mercado cautivo como lo es el PAI.

4.2.2 Dinámica empresarial

La dinámica empresarial en la que se desarrollan actualmente las empresas es sumamente compleja, caracterizada principalmente por la velocidad con que transcurren las relaciones económicas, así como los exigentes cambios en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores, los cuales plantean –a su vez- la necesidad de que las empresas mejoren su desempeño, ya sea mediante cambios en sus fases productivas o bien, en sus productos. No obstante, dicho proceso no es sencillo, y el camino en el caso costarricense no es fácil.

En el documento de “Las Mipymes en Costa Rica” (Miembros Comisión de Realidad Nacional), se indica que el escenario mundial ha convergido en los últimos años en un interés creciente por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales impulsan la competitividad, el conocimiento e innovación, la adaptación y especialización flexible, además ayudan a reducir la pobreza; panorama del que Costa Rica no escapa. En 2002, bajo la Ley N°8262 titulada: “Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas”, se crea un marco de fortalecimiento, redes y esfuerzos por parte del MEIC, demás ministerios relacionados, cámaras empresariales, universidades e instituciones públicas y privadas de apoyo a las Mipymes, incorporando también al SBD, como un mecanismo de financiamiento propicio para las mismas.

Los pequeños y medianos empresarios deben tener claro el objetivo de su empresa, ya que resulta fundamental que cada uno de ellos considere como base y tenga siempre presente, no cometer algunos errores autodestructivos que arruinan los negocios, entre ellos no medir el momento, perder la perspectiva, cambiar la visión y misión por presiones, reprimir iniciativas de innovación y creerse único.

4.2.3 Competencia

En el país existen algunas presentaciones de ajo procesado que compiten con el producto de Condimentos Solís. Las empresas nacionales que comercializan especias y condimentos en el país lo hacen con una extensa variedad de alimentos, entre ellas cebolla, ajo, curry, albahaca, clavo de olor, perejil, tomillo, romero y pimienta.

Generalmente se trata de empresas familiares, con poco personal y con sistemas de producción artesanales. Entre las principales destacan:

- Industria Los Patitos S.A. inicio en el año 1941 cuenta con más de 70 años de trayectoria en el mercado costarricense, presencia líder que ha mantenido hasta hoy. La actividad de esta empresa es la producción y comercialización de achiote, condimentos y especias, para diferentes sectores del mercado institucional, mercado al por menor con las marcas Los Patitos, Escazú y marca privada.
- Diproa S.A. es una empresa fundada en 1994, se ha desempeñado en labores de empaque y distribución de especias, fabricación de condimentos, mezclas para preparar refresco, achiote y ajo en pasta, con las marcas posicionadas en el mercado como: Doña Alicia, Achiotico, Verona.



Figura 6. Imágenes de productos que compiten con pasta de ajo.

También existen empresas transnacionales consolidadas en el mercado:

- Maggi Centroamérica marca que pertenece a la compañía Nestlé especializada en la elaboración de sopa instantánea, caldos, ketchup y otros. La empresa fue fundada por la familia Maggi (de origen italiano) en Suiza en el año 1872, y se fusionó con Nestlé posteriormente en el año 1947. El fundador de la compañía fue Julius Maggi convirtiéndose en un pionero de la industria de la alimentación. Distribuye en el país condimentos a base de ajo.
- Badia Species es una empresa colombiana que tiene presencia en Costa Rica desde 1994, Actualmente incursiona en 76 países. Cuenta con presentación de ajo en polvo en mezclas con otras especias.

La mayoría de los productos elaborados por estas compañías son productos sustitutos, solo la empresa Los Patitos tiene un producto similar que competidor directamente con el que elabora la empresa Condimentos Solís.

No obstante, en el PAI no se ofrece un producto similar, solo se comercializa los dientes de ajo, con el cual, en varias de las instituciones, las personas que laboran en los comedores pican y procesan su propia pasta, ya sea de ajo puro o con mezclas, según el menú del día.

4.3 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta muy valiosa para la planeación estratégica en cualquier empresa, ya que constituye la base para este tipo de acciones, además de que permite analizar rápidamente el entorno y la situación interna de la empresa, tanto en la actualidad como las expectativas a futuro. Esta herramienta busca que la empresa potencialice y explote sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, además de que pueda reducir o eliminar sus debilidades y defenderse efectivamente de las amenazas del entorno.

Este análisis realizado ha permitido obtener mucha información que se utilizará como materia prima para la generación de la propuesta de valor que se realizará más adelante, en conjunto con la señora Solís Benavides para buscar la mejora de la gestión estratégica de su empresa y sus operaciones.

Con base en la información recopilada en las múltiples sesiones de trabajo con la Sra. Solís Benavides, entrevistas con los colaboradores y clientes, y el conocimiento adquirido mediante esta investigación, este apartado elabora un análisis FODA de Condimentos Solís. Esta herramienta proporciona información necesaria para generar el proceso de planeación estratégica en la empresa y que facilita el diagnóstico de la situación actual de la organización.

4.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Éstas se resumen a continuación:

Producto de excelente calidad: la retroalimentación de los clientes, las pruebas realizadas mediante la entrevista, determinan que las pastas elaboradas por la empresa realmente satisfacen sus gustos.

Existencia de una planta de proceso: la construcción de la planta brinda mucha seguridad a la empresa y permite explorar nuevas posibilidades de clientes, pues la infraestructura está acorde con las exigencias de las autoridades competentes.

Tramitología en orden: pese al exceso de trámites y regulaciones que deben cumplir las Mipymes en el país, la empresa se encuentra totalmente en regla para producir y comercializar sus productos.

Producto saludable: la nueva orientación de mercado fomentar el consumo de productos saludables hace prever que se incremente el consumo de ajo, y las pastas producidas por

Condimentos Solís se convierten en una excelente opción ya que no contiene preservantes, lo cual es favorecido por las propiedades antisépticas.

Alta fidelidad de los clientes: aunque no se cuenta con mediciones de la satisfacción de los clientes, la empresa cuenta con un amplio grupo de fieles compradores que visitan los puntos de venta frecuentemente; incluso, algunos de estos clientes tienen muchos años de conocer a los propietarios y de ser sus clientes en los diferentes negocios que han tenido. Es una gran ventaja tener una cartera de clientes fiel y amplia, en particular en estos momentos de crisis.

4.3.2 Oportunidades

Una oportunidad es aquel factor del entorno que, en caso de ser explotado correctamente por la empresa, tiene el potencial de traerle ventajas competitivas. En este caso, se han encontrado las siguientes oportunidades:

Mercado amplio: En la zona Norte el PAI abastece 250 entidades (escuelas, colegios, CEN-CINAI y otros) y en los cinco de estudio distritos (Aguas Zarcas, La Palmera, Quesada, Venecia y Pital) existen 116 potenciales clientes nuevos de los productos de la empresa.

Nuevas presentaciones: el mercado institucional permitiría la inclusión de nuevos tipos de empaque de mayor volumen, lo que permitiría la reducción de costos.

Reingreso a Automercado: como se ha indicado Condimentos Solís ya participó como proveedor de la cadena Automercado, por lo que la consolidación de la empresa, permitirá volver a ingresar a ese mercado exclusivo.

4.3.3 Debilidades

Las debilidades constituyen los factores que provocan que la empresa tenga una posición desfavorable frente a la competencia, en esta investigación se han identificado las siguientes:

Inadecuada administración: es una micro empresa que se ha conducido gracias al esfuerzo de su propietaria, no cuenta con una estructura administrativa, la administración y el manejo financiero se recarga exclusivamente en el contador.

Carencia de controles: al no tener control, ni registros administrativos, productivos y financieros, la empresa es vulnerable a ser burlada, por personas oportunistas que se acercan a su propietaria.

Escasez de recursos financieros: la empresa no ha logrado consolidarse, la propietaria es de escasos recursos y en el pasado ha tomado decisiones inconvenientes con respecto al giro del negocio.

Ausencia de estrategia de ventas: la empresa no posee personal capacitado y exclusivo en el área de ventas, además que no ha desarrollado estrategias de comercialización pertinentes para promocionar y posicionar sus productos.

4.3.4 Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones provenientes del entorno con un potencial de afectar negativamente la organización, que pueden atentar incluso contra su permanencia, las cuales se detallan en los siguientes puntos:

Ambiente económico: el país atraviesa por una crisis económica que pareciera no tener término en el corto plazo. Las tasas de interés tienden a subir para que el gobierno pueda captar más fondos; las familias costarricenses están muy endeudadas, lo que tiene un impacto en su capacidad de compra, en la capacidad de los bancos en seguir prestando dinero, tiene

impacto sobre la inversión privada. Si no existe inversión no se crece, y eso causa desempleo y por ende más pobreza y esta es la bola de nieve que puede ocurrir.

Dependencia de insumos importados: como se mencionó anteriormente, por falta de producción nacional, la empresa depende totalmente de la importación de la materia prima principal, el ajo, lo que podría ser contraproducente en escenarios de inestabilidad internacional. Asimismo, el empaque Doypack es también importado y en algunos momentos el distribuidor no ha logrado proveer el mismo.

Aprobación del expediente Legislativo 21.424: este proyecto de Ley presentado por el diputado Wagner Jiménez pretende que sea opcional que los comedores escolares compren los alimentos de forma exclusiva al CNP. Si desaparece esta opción, se acabaría el mercado cautivo para colocar los productos de la empresa.

A continuación se presentan la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y de externos (EFE), con la respectiva ponderación.

Tabla 5. Condimentos Solís: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

FORTALEZAS						
No.	Factores internos clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
F1	Producto de excelente calidad	1	4	4	0,17	0,67
F2	Planta de proceso	2	2	3	0,13	0,25
F3	Tramitología en orden	3	3	2	0,08	0,25
F4	Producto saludable	4	3	1	0,04	0,13
F5	Alta fidelidad de los clientes	4	3	1	0,04	0,13
DEBILIDADES						
No.	Factores interno clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
D1	Inadecuada administración	1	1	4	0,17	0,17
D2	Carencia de controles	3	2	2	0,08	0,17
D3	Escasez de recursos financieros	1	3	4	0,17	0,50
D4	Ausencia de estrategia de ventas	2	2	3	0,13	0,25
Total				24	1,00	2,50
					Sobre 100%	62,5%

Tal y como se puede observar, el resultado es de 2.50, lo cual se ubica en la media, lo que significa que la marca tiene una posición interna aceptable para desarrollar el negocio.

Tabla 6. Condimentos Solís: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

OPORTUNIDADES						
No.	Factores externos clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
O1	Mercado amplio	1	4	3	0,23	0,92
O2	Nuevas presentaciones	2	2	2	0,15	0,31
O3	Reingreso a Automercado	3	3	1	0,08	0,23
AMENAZAS						
No.	Factores externos clave	Ranking	Calificación	Puntaje	Peso	Nota
A1	Ambiente económico	1	2	3	0,23	0,46
A2	Dependencia de insumos importados	2	2	2	0,15	0,31
A3	Aprobación del expediente Legislativo 21424	2	4	2	0,15	0,62
Total				13	1,00	2,85
					Sobre 100%	71,1%

Como se puede observar en la tabla 6, el valor ponderado es de 2.85, por encima del promedio, asimismo, las oportunidades tienen una nota mayor que las amenazas, lo que indica que Condimentos Solís, responde mejor a las oportunidades.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la elaboración de estrategias, por lo que a partir de ella es posible desarrollar el marco analítico de la empresa. La siguiente matriz plantea las estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia de la empresa Condimentos Solís.

Tabla 7. Matriz de estrategias derivadas del FODA de la empresa Condimentos Solís.

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS 1. Producto de excelente calidad 2. Existencia de una planta de proceso 3. Producto saludable 4. Tramitología en orden 5. Alta fidelidad de los clientes	DEBILIDADES 1. Inadecuada administración 2. Carencia de controles 3. Escasez de recursos financieros 4. Ausencia de estrategia de ventas
OPORTUNIDADES 1. Mercado amplio 2. Reingreso a Automercado 3. Nuevas presentaciones	<i>Estrategias Ofensivas (FO)</i> 1. Cumplir con todos los requisitos para solicitar el ingreso en el PAI. 2. Explorar las posibilidades de reingresar a la distribución en Automercado. 3. Búsqueda de nuevos puntos de venta de los productos en la zona.	<i>Estrategias de Reorientación (DO)</i> 1. Implementar buenas prácticas de manufactura para la obtención de productos más seguros. 2. Continuar con la innovación y búsqueda de nuevos productos para fortalecer la oferta y aprovechar la capacidad instalada de la planta.
AMENAZAS 1. Ambiente económico 2. Dependencia de insumos importados 3. Aprobación del expediente Legislativo 21.424	<i>Estrategias Defensivas (FA)</i> 1. Búsqueda de nuevos proveedores. 2. Valorar la posibilidad de contratos de compra mínima con proveedores.	<i>Estrategia de supervivencia (DA)</i> 1. Contratación de una persona para el área producción, preferiblemente con conocimientos básicos de administración. 2. Fortalecimiento del área administrativa y de ventas. 3. Mantener un buen historial crediticio, para evitar mayores costos de la carga financiera.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN EN EL PAI

5.1 Características del PAI

Es el programa que ejecuta el CNP para atender las necesidades de suministros alimenticios que requieren las instituciones del Estado, que por ley están obligadas a adquirir esos suministros por contratación directa a través del Consejo; y este, garantizar que dichos suministros procedan prioritariamente de productos de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios y agroindustriales nacionales.

Según el artículo 5 del Reglamento al PAI “es un servicio institucional de gestión mixta del CNP a favor de agentes productivos privados (suplidores de los suministros) y entidades públicas (clientes consumidores) que implica administración de compras y ventas, labor técnico - especializada de inducción, apoyo, asesoría y seguimiento de parte del CNP para ambos actores, en garantía del mejor desarrollo y servicio; por lo cual todas las dependencias nacionales y regionales del CNP deberán desarrollar la labor de manera integrada y acorde a la estrategia institucional vigente”¹.

En palabras del señor Rogis Bermúdez, Presidente Ejecutivo del CNP, el PAI es un mercado gestionado por el Consejo para los productos agroalimentarios producidos por micro, pequeñas y medianas agroempresas que abastecen directamente los distintos entes del Estado. Opera como oportunidad para consolidar emprendimientos, para luego migrar sosteniblemente a otros mercados, continuar produciendo alimentos de calidad para el país y la exportación. Por tanto, es un instrumento de política pública para la creación de oportunidades y trabajo, especialmente en los sectores rurales. Es un modelo solidario que beneficia a la pequeña y mediana producción local de todo el país.

El suplidor del PAI requiere cumplir con un mínimo de requisitos para su autorización por parte del CNP. En este caso, la señora Solís Benavides, para registrarse como proveedora del

¹ Publicado en el Alcance Digital a La Gaceta No. 158 del 29 de junio de 2017

PAI a modo de persona física, debe cumplir con una lista de requisitos definidos en “Requisitos para ser suplidor del Programa de Abastecimiento Institucional” que aparece en la página 59 de La Gaceta No. 221 del 28 de noviembre de 2018 (ver Anexo 1), entre los que destacan:

- Solicitud escrita a la Dirección Regional indicando razón o denominación social, nombre del gerente, del presidente y/o del apoderado, en la cual se describa la actividad a que se dedica la empresa, indicar bienes o servicios que se ofrezcan con sus respectivas especificaciones o características particulares.
- Presentar certificación de la Dirección General de Hacienda, para demostrar que se encuentra debidamente inscrita ante esa dependencia
- Fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente, extendido por el Ministerio de Salud.

El PAI cuenta actualmente con 263 proveedores constituidos por cooperativas, centros agrícolas cantonales, asociaciones de productores, agro empresas, micro y pequeños productores individuales, entre otros. En la tabla 8 se puede observar el incremento de los suplidores del programa.

Tabla 8. Suplidores del Programa de Abastecimiento Institucional del CNP. Período 2013-2019.

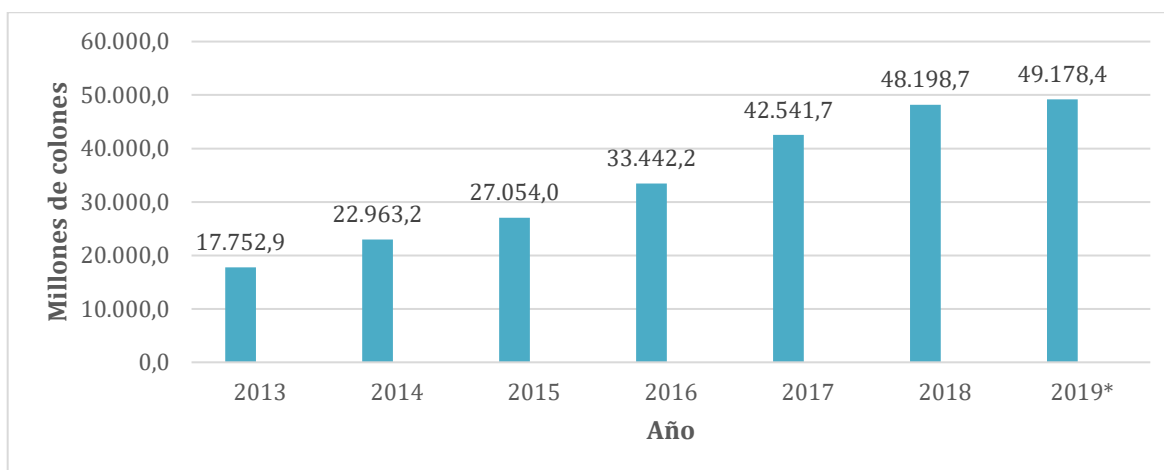
Año	Número	Crecimiento
2013	88	
2014	108	23%
2015	139	29%
2016	175	26%
2017	220	26%
2018	238	8%
2019*	263	

* Al 30 de setiembre

Fuente: Consejo Nacional de Producción. Octubre 2019.

Por otra parte, el Gráfico 1 presenta las transacciones del PAI en el año 2019, las cuales superarán los ₡50.000 millones, mostrando un crecimiento sostenido desde el año 2013. Comparando el último periodo 2018/17, en el 2018 las ventas alcanzaron 48.198, ₡7 millones, aumentando en un 13% con respecto al 2017.

Gráfico 1. Ventas del PAI, periodo 2013-2019.



*Ventas al 30 de setiembre

Fuente: Elaboración propia con información del Consejo Nacional de Producción. Octubre 2019.

En lo que se refiere a la distribución de productos en el PAI, el artículo 11 del Reglamento mencionado, enlista los productos autorizados para abastecer a las instituciones públicas y en su línea 11 se indica:

Tabla 9. Productos autorizados para abastecer a las instituciones públicas.

Línea	Descripción del producto
11	<p>Especies, frescas, secas, trituradas, procesadas y sus derivados, tales como:</p> <p>Achiote, Pimienta, Cardamomos, Vainilla, Canela, Jengibre, Cúrcuma, Tomillo, Laurel, Semillas de Anís, y demás especies similares.</p> <p>Otras especies similares, frescas, secas, trituradas y sus derivados.</p>

Fuente: Reglamento del Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción.

Para el análisis de la investigación, se logró contar con una base de datos del CNP, la cual contiene información de consumo de ajo en las instituciones abastecidas por el PAI a nivel nacional para el año 2018, el cual alcanza un total de ¢88.6 millones y un volumen de 56 Tm. En lo que se refiere a los cinco distritos de influencia de la empresa Condimentos Solís dentro de la Zona Norte, en los primeros cuatro meses del año 2019, se consumieron 1.286 kg de ajo con un valor de venta de ¢2.7 millones.

5.2 Población y muestra

Con esta base de datos se logró establecer que la población de instituciones públicas de los cinco distritos seleccionados dentro de la zona de influencia de la empresa son 116 posibles clientes, tal como se indicó en el Capítulo III.

Con este total de población, se determinó una muestra de 20 instituciones, seleccionada de forma aleatoria, a las cuales se les aplicó una encuesta (ver Anexo 2), para determinar el consumo, la frecuencia, los gustos, preferencias, entre otros. En la Tabla 3 se enlistan las instituciones que conforman la muestra:

Tabla 10. Instituciones seleccionadas en la muestra.

DISTRITO	CÓDIGO	NOMBRE
Aguas Zarcas	1415-00	Junta Educación Escuela Garabito
	4176-00	Junta Administrativa Del Colegio Técnico Profesional De Aguas Zarcas
	1388-00	Junta Educación Escuela Profesor Mario Salazar Mora
	5076-00	Junta Administración Liceo Gastón Peralta Carranza
	1510-00	Junta De Educación Escuela Pitalito San Carlos
La Palmera	6666-00	Junta Administrativa Colegio San Francisco
	5817-00	Junta Administrativa del Liceo La Palmera
	1628-00	Junta Educación Escuela San Francisco
	2100901	Comité CEN-CINAI San Francisco
Pital	1484-00	Junta Educación Escuela El Encanto
	4180-00	Junta Administrativa del Colegio Técnico Profesional de Pital
	1600-00	Junta Educación Escuela Gonzalo Monge Bermúdez
	1528-00	Junta Educación Escuela Clemente Marín Rodríguez
	1416-00	Junta Educación Escuela Coope Isabel

DISTRITO	CÓDIGO	NOMBRE
Venecia	1563-00	Junta Educación Escuela La Unión
	1445-00	Junta Educación Escuela Buenos Aires
Quesada	1715-00	Junta Educación Escuela de Linda Vista
	1417-00	Junta Educación Escuela El Campo (San Pablo)
	2100111	Comité CEN-CINAI Ciudad Quesada
	1540-00	Junta Educación Escuela Juan Chaves Rojas

Luego de obtenida la muestra, se procedió a solicitar citas vía telefónica, con las personas encargadas de realizar los pedidos de los alimentos de las instituciones, en lo posible que la reunión se hiciera con el acompañamiento del encargado de la cocina.

Tomando en consideración las ubicaciones de las instituciones, se diseñó las rutas más convenientes para realizar las visitas y aplicar el instrumento. La Sra. Solís Benavides formó parte de las visitas, con el objetivo de que escuchara a los potenciales clientes, y pudiese retroalimentar su gestión.



Figura 7. Visitas realizadas a las instituciones seleccionadas.

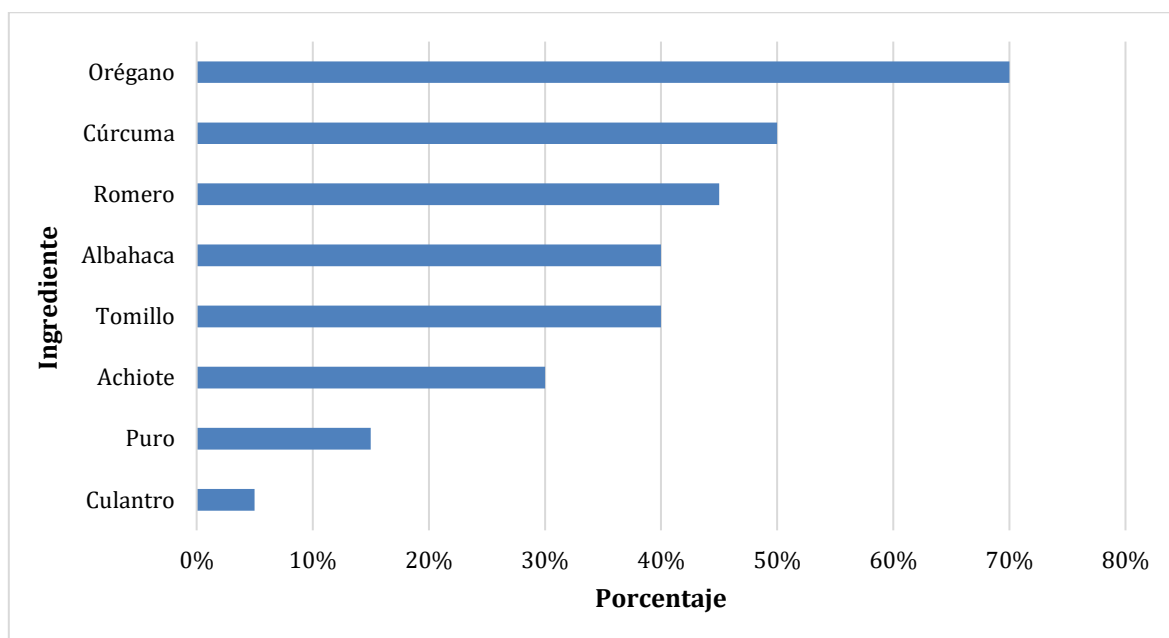
5.3 Análisis de Resultados

Tal y como se indicó, antes de visitar a las instituciones se realizaron citas previas, lo que permitió que al llegar a las instituciones se permitiera el ingreso a las instalaciones y se contara con una anuencia total para conversar con los encargados.

Entre los hallazgos más significativos, destacan:

- El ajo es un ingrediente permitido por los nutricionistas dentro del menú de consumo y es utilizado a diario en la cocina de las instituciones.
- El 95% de las instituciones utiliza ajo fresco, dentro de los comentarios realizados, indicaron que el pelado, picado y proceso de mezclas para la preparación de los alimentos les implica un gasto de tiempo importante.
- La respuesta a la consulta del consumo, fue respondida con diferentes unidades de medida (por cabezas o kilos), armonizando las respuestas, se obtiene que el promedio de consumo de ajo fresco es de 2.33 kg semanal/institución.
- El 100% manifestó el deseo de consumir el ajo en otra presentación, la cual podría ser la pasta de Condimentos Solís.
- En el Gráfico 2 se muestra la preferencia de las especias en las mezclas en las pastas según el gusto de los entrevistados y lo que está permitido consumir dentro del menú de las instituciones. Como se puede observar, el orégano fue el producto de mayor mención con un 70% de preferencia, seguido por la cúrcuma con un 50% y el romero con un 45%.

Gráfico 2. Especies preferidas en la pasta de ajo, según personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

Las reuniones con las personas representantes de las instituciones, permitió conocer algunas características claves que el producto tiene que tener para incursionar en este nuevo mercado, entre ellas:

- Empaque diferenciado: un empaque de mayor volumen, con envase plástico, ya sea en bolsa o en tarro, para un mejor manejo, preservación y menor costo.
- Existen nutricionistas por región, encargados de medir las propiedades nutricionales de los productos a consumir. Al respecto, es recomendable que la propietaria solicite una reunión para conversar con ellos y hacer una presentación del producto.

Finalmente, es de destacar que un número importante de las personas entrevistadas expresaron comentarios muy favorables sobre el producto (calidad, inocuidad, buen olor, presentación visual, sabor, entre otros) y dieron su “visto bueno” para que el producto forme parte de las opciones de compra dentro del PAI. De hecho, aprovecharon la oportunidad para adquirir productos y establecer contactos con la señora Solís Benavides para posibles compras a futuro.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATEGICO

Hay diferentes versiones de la procedencia de la palabra estrategia. Algunos autores opinan que proviene del griego “strategeia”, que procede de la fusión de dos palabras: “stratos” (ejercito) y “agein” (conducir, guiar). Los generales griegos dirigían sus ejércitos, tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades, y cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera, la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

De manera sencilla Chandler (2003), establece que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente la empresa de mayor tamaño diseña la mejor estrategia. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de empujar el proyecto hacia adelante. En las condiciones económicas actuales, donde se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Asociando al concepto anterior del tamaño, de pequeñas y grandes empresas, las Pymes cada día más forman parte de esa gran torta que es el mercado, compiten por lograr una porción de clientes y en verdad han logrado redistribuir esos porcentajes. Las grandes corporaciones, especializadas en mercados objetivo más amplios, han dejado de lado, por decirlo así, la elaboración de productos dirigidos a pequeños segmentos de la población. Esta

estrategia de tratar de mantenerse con los clientes de mayor peso, en cuanto a ventas, es aprovechada por las pequeñas empresas para posicionarse mejor.

6.1 Definición de Marco Estratégico

En esta sección se procede a revisar la misión, visión y declaración de valores que tiene la empresa Condimentos Solís y se presentan los objetivos estratégicos y las políticas y procedimientos para el control de sus operaciones.

6.1.1 Misión

La misión describe el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Mediante ella se presenta una breve perspectiva del propósito comercial de la organización y su razón de ser actual, responde a preguntas tales como ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos?, entre otras.

Definir la misión de la empresa es parte fundamental para establecer el rumbo, tal y como indica Morrisey (1995), “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación”.

Hoy en día Condimentos Solís cuenta con la siguiente Misión: “Ser una empresa innovadora dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base ajo (pastas, mantequilla y mayonesa) garantizando calidad y buen servicio a nuestros clientes”.

Como se puede apreciar, esta misión cumple los tres requisitos básicos que una buena declaración de misión debe tener, ya que indica claramente que es la empresa, lo que hace y la razón por la cual se encuentra en el mercado, con un mensaje sencillo y fácil de comunicar.

6.1.2 Visión

La visión estratégica busca retratar el horizonte comercial futuro de la empresa y responde a la interrogante de hacia dónde se dirige la organización, según las opiniones de la gerencia de la empresa.

Actualmente, la visión que se encuentra definida dicta: “Abarcar más puntos de venta para brindar servicio y aumentar el mercado en toda la Zona Norte.”

Condimentos Solís, como se ha expuesto anteriormente, ha incursionado con sus productos en la cadena Automercado, lo que ha llevado a que el producto vaya más allá de la zona Norte.

Por lo anterior, se propone una nueva Visión más acorde con la actualidad de la empresa, tomando en consideración dónde quiere la propietaria que se encuentre la empresa en el futuro y la dirección que debe llevar. Se propone la siguiente: Ser una empresa sólida que busca abarcar más mercados, procurando brindar mayor satisfacción a nuestros clientes.

Esta visión estratégica presenta una imagen de la clase de empresa que Condimentos Solís quiere llegar a ser, se considera que reúne las diferentes expectativas que tiene su propietaria. Además, es direccional porque mira hacia el futuro y luego de analizar la evolución del negocio, es alcanzable por la empresa.

Esta visión debe estar acorde con los valores de la empresa, se debe traducir en objetivos estratégicos concretos, punto que será detallado en una sección posterior.

6.1.3 Valores Estratégicos

La misión y la visión deben vincularse con los valores estratégicos, conductas que deben prevalecer en la empresa para alcanzar la visión estratégica propuesta. Los valores

empresariales son un conjunto de principios sobre los cuales las organizaciones empresariales o corporativas basan sus objetivos éticos y económicos.

Estos valores son necesarios para determinar los objetivos de la empresa, definir los principios éticos de sus trabajadores y las estrategias de trabajo para obtener mayores beneficios económicos, ofrecer productos y servicios de calidad competitiva.

Condimentos Solís había declarado cinco valores a saber: compromiso, responsabilidad, pasión, innovación y transparencia, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Compromiso:** es el valor que permite que una persona dé todo de sí misma para lograr sus objetivos. Una manera simple de explicar este valor es mediante la frase: "pase lo que pase, voy a lograrlo/hacerlo".
El compromiso permite que la persona crezca en seguridad con sí misma al cumplirlo, así como también aprender varias habilidades y obtener nuevas herramientas en el proceso, generando un efecto positivo y de confianza en las demás personas y en sí mismo, una vez que ha sido cumplido en su totalidad.
- **Responsabilidad:** es un principio que debe ser aplicado por la empresa como institución y, por los trabajadores como integrantes de una empresa. Es una parte fundamental de la gestión empresarial, supone un orden y una serie de normativas a cumplir en beneficio de todas las personas que se relacionan con la empresa.
La responsabilidad se puede apreciar a partir de la puntualidad, la disciplina, el cumplimiento de las labores asignadas, la integridad y la honestidad entre todos aquellos que trabajan en una misma empresa.
- **Pasión:** implica la pasión por aprender, está en la búsqueda constante del aprendizaje y de nuevos retos que le permitan desarrollarse continuamente en un entorno dinámico.

- **Innovación:** la búsqueda constante de nuevos productos y formas de hacer las cosas, que brinden beneficios, tanto a la empresa como agregar valor a los clientes. Identificar de manera continua las nuevas oportunidades de negocios y de atraer nuevos clientes.
- **Transparencia:** Este valor es personal y organizacional. En relación al enfoque personal, los colaboradores de Condimentos Solís llevan a cabo sus actuaciones de manera clara y franca, desarrollando un ambiente de confianza y seguridad. En el caso de la organización, se refiere al comportamiento que permite a la empresa garantizar acceso a información clara y oportuna sobre sus acciones, recursos y decisiones.

6.1.4 Objetivos Estratégicos

Una vez definidas la misión, visión y los valores estratégicos, es momento de establecer metas de desempeño u objetivos, con el fin de medir los resultados que se desean alcanzar. Como microempresa unipersonal, Condimentos Solís no se ha enfocado en establecer objetivos estratégicos; no obstante, para una administración estratégica eficiente, es necesario que la empresa cuente con objetivos estratégicos claros y alcanzables, tanto financieros, como desde las otras perspectivas. Además, estos objetivos deben ser medibles con las condiciones actuales de acceso a la información que se tienen en la organización. Por lo tanto, a continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos:

- Obtener un crecimiento rentable y sostenido de los ingresos, que permitan consolidar a la empresa en el mercado y garantizar su supervivencia. La idea con este objetivo no es solamente crecer sin sentido, sino hacerlo cuidadosamente y de acuerdo con las posibilidades de la empresa, cuidando mucho las utilidades necesarias para reinvertir en el negocio.
- Garantizar la salud financiera de la empresa, al mantener razones de liquidez altas y sanas, al igual que las deudas representen una porción adecuada de los activos de la

empresa. Estos porcentajes e índices se definirán posteriormente con la gerencia, pero es importante que se midan y monitoreen constantemente, para que la empresa cuente con suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

- Innovar para disponer de una mayor gama de productos que cuenten con los registros necesarios para su comercialización, por ejemplo, mantequilla, mayonesas y la incorporación de nuevos ingredientes en las pastas.

Dentro de la perspectiva de clientes, los objetivos por considerar según lo que se ha mencionado durante esta investigación, se brindan a continuación:

- Mejorar y buscar formas de atraer clientes, además de fomentar la fidelidad de aquellos clientes clave para el negocio por su volumen de compras periódicas.
- Establecer un medio efectivo para medir la satisfacción de los clientes, tanto en el servicio ofrecido como con la calidad de los productos adquiridos y el costo de los mismos.

En lo referente a la perspectiva de procesos internos, los objetivos estratégicos planteados serían los siguientes:

- Mejorar la eficiencia de las operaciones relacionadas con la producción, los nuevos clientes exigen una mayor cantidad de producto y se hace necesario un plan para integrar colaboradores en esta área.
- Instituir un área de comercialización y ventas de los productos. Cada día los esfuerzos por colocar el producto son más difíciles y la incorporación en el PAI obliga a establecer un ruteo.

Por último, dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos propuestos serían los siguientes:

- Lograr la integración de los nuevos colaboradores en la consecución de los objetivos y metas estratégicas, mediante una comunicación efectiva de la misma, así como hacer del conocimiento a cada uno de los colaboradores cuál es la función que cumplen en el contexto de la empresa. Cuando los miembros de una organización se sienten parte integral de la misma, aumenta su satisfacción, motivación y en definitiva su retención es más sencilla, ya que tendrán menos razones para buscar un cambio de trabajo.
- Establecer relaciones con instituciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales, para crear sinergias que favorezcan el rumbo de la empresa.

Estos objetivos estratégicos se deben traducir en medidas de corto plazo, lo cual se plantea en la tabla 11, de mando integral que se presenta a continuación:

Tabla 11. Tabla de mando integral de Condimentos Solís, año 2020.

Perspectiva	Mapa estratégico	Objetivo	Indicador	Metas
Financiera	Incremento de ingresos	Incremento de ingresos	Porcentaje de incremento	10%
		Registro de nuevos productos	Número de productos	2
Clientes	Servicios innovadores	Atracción de nuevos clientes (PAI)	Número de nuevos clientes	5
		Medir satisfacción y necesidades de los clientes	Consultas	15
Procesos	Desarrollo interno de nuevos servicios	Mayor eficiencia en el uso de la planta	Producto elaborado	40%
		Nuevo departamento de ventas	Departamento de ventas	1
Aprendizaje y desarrollo	Planilla aumentada y estable	Nuevos colaboradores	Número de colaboradores	2
		Identificación de los colaboradores con los objetivos	Capacitaciones	1

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se presentará un análisis pormenorizado de los costos de producción de la empresa para la elaboración de las pastas, lo cual se complementará con un flujo de caja que permita conocer si la empresa puede hacer frente a sus obligaciones crediticias y al posible incremento de la producción para hacerle frente a la demanda del PAI.

En el libro “Introducción a los Costos Empresariales” de Chambergo (2007), cita a Edward Menesby, quien indica que “el costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque. Horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo”.

7.1 Costos de manufactura

Según Cuevas (2010), el significado de costo puede tener varias conceptos, clasificaciones y usos según las necesidades de la gerencia, de manera que los costos están asociados al tipo de organización, sea manufacturera, comercial o de servicios.

Para el caso de este estudio, se pretende calcular el costo de manufactura de las pastas de ajo, que se componen de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, a saber:

- Materiales directos son aquellos que forman parte del producto y son identificables.
- Mano de obra directa es la situada en la elaboración física del producto.
- Los costos indirectos son todos los demás costos asociados a la producción de bienes o servicios.

Para calcular los costos unitarios de cada paquete de producto, se realiza bajo el costeo por procesos. El costeo por procesos, tal y como lo menciona Cuevas (2010), se utiliza en aquellas empresas que laboran determinadas cantidades de productos con características similares y de manera continua. Por lo que, en este caso, se estiman los costos totales de manufactura y se divide entre el total de unidades producidas.

7.1.1 Costos de materiales directos

Debido al pequeño volumen de producción de la empresa, que está supeditado a la demanda del producto, actualmente, Condimentos Solís está procesando 5 kg semanales de ajo con un rendimiento de 33 paquetes de pasta en empaque doypack en presentaciones de 150 g. Además, gracias a la participación en ferias u otras actividades, una vez al mes se procesan 30 kg adicionales. Lo que resulta en un total de 333 paquetes doypack mensuales.

Para cumplir con el volumen de producción que se establece en el párrafo anterior, en conjunto al ajo, se requieren ingredientes tales como especias, aceite, vinagre y los materiales de empaque y etiquetado. En la tabla 12 se muestran los costos de los materiales directos para la elaboración de la pasta de ajo.

Tabla 12. Costo mensual de materiales directos para la producción de pasta de ajo.

Insumo	Precio (unidad)	Unidad medida	Total Mensual	Costo (Mes)
Ajo	¢2.000	Kilogramo	50 kg	¢100.000
Especias	¢4.000	Kilogramo	1 kg	¢4.000
Aceite	¢3.500	Litro	4 L	¢14.000
Vinagre	¢3.000	Galón	2 gal	¢6.000
Empaques	¢150	Unidad	333 unidad	¢50.000
Etiquetas	¢70	Unidad	333 unidad	¢23.333
TOTAL				¢197.333

Fuente: Elaboración propia con datos de Condimentos Solís.

7.1.2 Costos de mano de obra directa

En la empresa Condimentos Solís, quien realiza las labores de producción es su propietaria, quien contablemente no tiene asignado un salario, no obstante, para efectos de esta investigación se establece el salario diario mínimo de ley del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que según la Gaceta No. 236 del 18 de diciembre del 2018, establece para el primer semestre del 2019 la fijación de salario mínimo para el sector privado en un monto de ¢11.471,53.

Tal y como se encuentra la demanda hoy en día, la propietaria realiza labores de producción 5 días al mes, con lo que se estima un salario mensual de ¢57.357,65.

A este monto, se le adicionan las cargas sociales, definido por 20.58% de aporte patronal, las provisiones por 4.17% de vacaciones, 8.33% de aguinaldo, 5.33% de cesantía, y un 1% de póliza de riesgos laborales, resultando en un monto total de mano de obra directa de ¢81.683.

Tabla 13. Costo mensual de mano de obra directa.

Rubro	Costo
Salario	¢57.358
Cargas sociales	¢11.804
Provisiones	¢10.227
Vacaciones	¢2.392
Aguinaldo	¢4.778
Cesantía	¢3.057
Pólizas de riesgos	¢574
Costo Total	¢79.962

Fuente: Elaboración propia con datos de Condimentos Solís.

Se reitera, que este costo no está reflejado en la contabilidad de la empresa, por lo que la Sra. Solís lo percibe como una utilidad.

7.1.3 Costos indirectos de producción

En este ítem se contemplan otros rubros del rol de negocio, tales como electricidad, agua, teléfono y otros gastos, como la depreciación de infraestructura y equipo lo cual se detalle en la siguiente tabla:

Tabla 14. Costo indirecto mensual de producción.

Rubro	Costo
<i>Servicios generales</i>	
Electricidad	¢50.000
Agua	¢3.000
Teléfono	¢20.000
Subtotal de servicios	¢73.000
<i>Otros gastos</i>	
Depreciación de infraestructura y equipo	¢20.835
Subtotal de otros gastos	¢20.835
Total costos indirectos	¢93.835

Fuente: Elaboración propia con datos de Condimentos Solís.

La depreciación de infraestructura y equipo, para efectos de este estudio, se calculó tomando en consideración el valor de la planta por un monto de ¢5.0 millones, con un valor de rescate de ¢2.0 millones y una vida útil de 15 años, resultando en un monto de ¢16.667 mensual. Adicionalmente, se consolidó el valor del equipo sujeto depreciación (equipo de refrigeración, báscula, mobiliario, entre otros), siendo un total de ¢4.167 mensual, entonces

el valor total de la depreciación es de ¢20.835 por mes, esto incluye un valor de rescate de ¢4.000.000 a los 5 años.

7.2 Costo administrativo y financiero

El costo administrativo y financiero posee un monto de ¢127.927 mensuales, en la siguiente tabla se presenta la información relacionada a dichos costos.

Tabla 15. Costos administrativos y financieros mensuales.

Rubro	Costo
Materiales de limpieza	¢10.000
Servicio de contador	¢20.000
Permiso de funcionamiento	¢1.667
Intereses bancarios	¢96.260
Total gastos administrativos y financieros	¢127.927

Fuente: Elaboración propia con datos de Condimentos Solís.

Como se puede observar en la tabla 15, la empresa no posee mayores erogaciones en estos rubros.

7.3 Costo por producto

A partir de los cálculos realizados en los ítems anteriores, en donde se detallan los costos de manufactura (materiales directos, mano de obra directa e indirectos de producción), así como los costos administrativos y financieros, y contemplando una producción mensual de 333 paquetes mensuales, se concluye que para la elaboración de una unidad de pasta de ajo en empaque doypack, en presentación de 150 g, resulta en un costo total de ¢1.497, tal como se especifica en la tabla 16.

Tabla 16. Costo unitario de pasta ajo.

Costo	Mensual	Unitario
Costos de materiales directos	€197.333	€592
Costos de mano de obra directa	€79.962	€240
Costos indirectos de producción	€93.835	€282
Costos administrativos y financieros	€127.927	€384
TOTAL	€499.057	€1.497

Fuente: Elaboración propia con datos de Condimentos Solís.

7.4 Precio del producto

En la actualidad, cada unidad de producto posee un precio de venta de €1.700, el cual, pareciera que no fue fijado acorde con claridad respecto a la totalidad de los costos incurridos, pues la falta de controles, no permite visualizar a la propietaria la realidad de los costos.

Por lo anterior, se observa que únicamente se obtiene una utilidad del 12% por unidad vendida.

7.5 Flujo de caja

A continuación, se presenta el flujo de caja para los próximos 5 años de la empresa Condimentos Solís, el cual contempla algunas suposiciones como un 3% de inflación anual, un incremento en las ventas del 10%.

Según la tabla del impuesto sobre la renta neta del Ministerio de Hacienda para personas físicas con actividad lucrativa, los ingresos menores a €3.628.000 no pagan renta, esto debido a que la Sra. Solís es quien está inscrita como contribuyente.

El capital de trabajo se basa en los recursos financieros que la empresa necesita para continuar funcionando y realizar sus actividades, por lo que se define en la sumatoria de salarios, pagos de servicios e insumos y gastos administrativos.

Tabla 17. Flujo de caja de Condimentos Solís.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Venta Total		€6.800.000	€7.704.400	€8.729.085	€9.890.054	€11.205.431
TOTAL INGRESOS		€6.800.000	€7.704.400	€8.729.085	€9.890.054	€11.205.431
EGRESOS						
Salarios		€688.292	€708.941	€730.209	€752.115	€774.678
Cargas sociales		€141.650	€145.900	€150.277	€154.785	€159.429
Provisiones Aporte Patronal		€122.722	€126.404	€130.196	€134.102	€138.125
Póliza de riesgo		€6.883	€7.089	€7.302	€7.521	€7.747
Amortización		€355.848	€360.118	€364.440	€368.813	€373.239
Insumos		€2.368.000	€2.439.040	€2.512.211	€2.587.578	€2.665.205
Servicios		€876.000	€902.280	€929.348	€957.229	€985.946
Depreciación de Activos		€250.020	€250.020	€250.020	€250.020	€250.020
Gastos Administrativos y financieros		€1.535.120	€1.581.174	€1.628.609	€1.677.467	€1.727.791
TOTAL EGRESOS		€6.344.536	€6.520.966	€6.702.612	€6.889.630	€7.082.180
Utilidad antes de impuestos		€455.464	€1.183.434	€2.026.473	€3.000.424	€4.123.251
Impuestos de la renta		-	-	-	-	-
Utilidad después de impuestos		€455.464	€1.183.434	€2.026.473	€3.000.424	€4.123.251
Depreciación de Activos		€250.020	€250.020	€250.020	€250.020	€250.020
Provisiones		€65.388	€67.349	€69.370	€71.451	€73.594
Inversión Inicial	-€5.000.000					
Capital de trabajo	-€4.583.548					
Recuperación de capital trabajo						€4.583.548
Valor de rescate						€4.000.000
FLUJO DE EFECTIVO		€770.872	€1.500.804	€2.345.863	€3.321.895	€13.030.413

Tasa Costo Capital 10,5%

VAN

€8.802.990

TIR

27%

En lo que refiere al VAN, este valor se refiere al rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por una inversión. Como se observa en la tabla 17, el proyecto es rentable, debido al valor positivo del mismo, indicando un aumento de la riqueza por la inversión, teniendo un excedente para los inversionistas de ¢8.802.990, después de haber recuperado la inversión y el costo de oportunidad de los recursos destinados.

Como se denota en este caso, la tasa de coste de capital es inferior al TIR obtenido, ello significa que existe un apalancamiento financiero si se mantienen las condiciones de estabilidad de los tipos que remuneran los flujos de ambos signos estipulados al calcular el VAN.

CONCLUSIONES

Al llegar al término de esta investigación, luego de un amplio análisis de la situación de la empresa Condimentos Solís y su posibilidad de incursionar como proveedor de las instituciones que participan en el mercado del Programa de Abastecimiento Institucional, en los distritos Venecia, Quesada, Aguas Zarcas, La Palmera y Pital, se hace posible concluir que:

- La empresa condimentos Solís es una microempresa vulnerable, que carece de registros financieros y administrativos que le permitan un mejor desempeño en el mercado, pese a los grandes esfuerzos que hace su propietaria.
- No obstante, lo anterior queda claro que las pastas de ajo elaboradas con las diferentes especias, tienen una amplia aceptación entre su clientela y un gran potencial, lo que se comprobó con la experiencia que tuvo al comercializar sus productos en la cadena Automercado.
- La planta cumple con Buenas Prácticas de Manufactura, es un paso adelante que concede pensar en un relanzamiento de la empresa, que permita no solo la inclusión como proveedor del PAI, sino su reinserción en Automercado.
- Al ser una microempresa cumple con los requisitos para ingresar al PAI, pero debe implementar algunos cambios para poder atender un mercado amplio y regido por requisitos de obligatorio cumplimiento.
- Según el trabajo de campo, el único producto que reciben las instituciones por parte del PAI, es el ajo fresco, no existe ninguna otra opción para los comedores institucionales. A partir de lo que se pudo constatar, existe una necesidad de productos similares a la pasta de ajo que facilite las labores de las personas colaboradoras de las cocinas y que describen la manipulación del ajo como difícil y lento.

- En el análisis financiero se destaca que, pese a ser una empresa muy pequeña, la construcción de la planta ha desbalanceado su estructura financiera, pues el pago de las obligaciones crediticias incrementa sus costos fijos y por ende el aumento del costo del producto.
- Lo anterior, sumado a una demanda muy restringida, no por la calidad del producto, sino por falta de desarrollo empresarial, resulta en que se cargue demasiado a la poca producción.
- El costo de la elaboración del producto es de ¢1.497 y tiene un precio de venta de ¢1.700, o sea actualmente la utilidad es de 12%, el cual debería ser mayor, no obstante, la propietaria desconocía sus márgenes ya que contabilizaba únicamente sus costos directos de fabricación.
- La solución para este proyecto está dada por la ampliación de la demanda en el área de influencia, para lo cual el PAI se constituye en la mejor expectativa.
- De la evaluación económica y financiera realizada, se concluye que el proyecto propuesto es rentable dado que el VAN es positivo (¢8.802.990), eso quiere decir que la inversión es financieramente atractiva, ya que además de recuperar la inversión y de obtener la rentabilidad deseada, se tiene un excedente que en esa medida incrementará la riqueza.
- En lo que se refiere al TIR es un 16.5% mayor que la tasa de capital, lo que demuestra que la inversión es atractiva en términos financieros. En el caso del proyecto, la TIR es igual a 27% que es mayor al 10.50% de la tasa.

RECOMENDACIONES

El conocimiento generado al acompañar el rol del negocio de la empresa Condimentos Solís durante varios meses, permite realizar una serie de recomendaciones con el objeto de consolidar el negocio, tomando en consideración su posible incorporación al mercado del PAI.

En orden de importancia, la primera recomendación para la empresa es el ineludible fortalecimiento de la parte administrativa. El esfuerzo que hace la propietaria es insuficiente para llevar un orden en las finanzas, lo que puede representar serios inconvenientes para la prosperidad de la empresa.

En segunda instancia se debe incorporar una persona que se encargue de la distribución y venta del producto. Se ha mencionado en reiteradas ocasiones de la gran aceptación que tiene el producto, no obstante, la demanda es poca ya que la distribución la hace la propietaria, quien no cuenta con las habilidades y los recursos para el impulso que necesita el producto. En un inicio se puede negociar la entrega en consignación a un distribuidor.

Ser realista siempre es positivo, no se puede tener conocimiento en todas las áreas de la empresa, por lo que es recomendable dedicar plenamente el tiempo a la especialidad dentro de tu empresa o al resto, por difícil que resulte a veces, se debe delegar a personas con mayor conocimiento, según área específica.

Se recomienda la adición de una persona que colabore en el proceso productivo, esto debido a que la señora Solís Benavides, es la única que conoce el proceso de elaboración de los productos y, cualquier situación incidental, puede dar al traste con el abastecimiento de producto a los clientes. Esta persona puede ser un familiar cercano a la señora Solís, o bien contratar a una persona externa de confianza.

Se debe procurar el desarrollo una relación sólida con los proveedores, sobre todo con los que suplen el ajo y el material de empaque, debido a la dependencia absoluta de estas materias primas para la buena marcha del negocio.

Para una mejor toma de decisiones, se hace necesario llevar registros productivos y financieros, los cuales no existen en la actualidad, lo que hace que hoy en día el negocio este motivado por las sensaciones de su propietaria.

En materia de los créditos, se exhorta a cancelar las cuentas y obligaciones a tiempo, para ejecutar esta empresa con éxito, evitar incurrir en gastos adicionales por moratoria, así como mantener un buen historial crediticio. Si se corre la voz de que no se cumple con las obligaciones, el resultado puede ser la disminución de las ventas o no ser sujeto a nuevos créditos.

Como se mencionó durante la investigación, la empresa ha recibido un gran acompañamiento, no solamente monetario, sino logístico por parte de las instituciones del Estado, tales como el MAG, el INAMU, el INDER, la Municipalidad, el INA, entre otros; por lo que es recomendable fomentar y mantener las buenas relaciones para seguir contando con el apoyo solidario de las mismas.

En lo referido a la incorporación al PAI, es conveniente iniciar los trámites para convertirse en suplidor lo antes posible, existe un nicho de mercado importante que hay que atacar con la mayor celeridad, para lo cual se considera incluir los resultados de la investigación realizada en el capítulo V.

Además, tal y como lo indicaron las personas que participaron en las entrevistas, es preciso solicitar una reunión con los nutricionistas de la zona de influencia que elaboran los menús de las diferentes instituciones, lo cual favorecerá el ingreso como proveedor del Programa.

En el mismo sentido, de lo recomendado por los potenciales usuarios del producto, deben hacerse pruebas para definir un nuevo empaque y presentación que cumpla con las expectativas del nuevo segmento de mercado, y que favorezca la disminución del costo.

Finalmente, se observa que no se pueden poner todas las estrategias en acción en el mismo momento, por lo que procede realizar un orden de prioridad que permita poco a poco su puesta en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, E y Borrero, G. Técnicas para la producción orgánica de la semilla criolla de ajo. Revista Campesina La Agroecóloga. Marzo. Recuperado el 18 de junio de 2019 de <http://agroecologia.org/%EF%BB%BFtecnicas-para-la-produccion-organica-de-la-semilla-criolla-de-ajo/>

BCCR. 2019. Revisión Programa Macroeconómico, 2019-2020. Recuperado el 6 de octubre del 2019, de https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Revision_Programa_Macroeconomico2019-2020.pdf

Burnett, John J. 1997. Promoción Conceptos y Estrategias. Indiana, Estados Unidos. MC Graw Hill.

CEPAL. 2009. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago, Chile.

Chambergó, I. 2007. Introducción a los Costos Empresariales. Distribuciones Torres. Lima, Perú. 274 páginas.

Chandler, A.D. 2003. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Beard Books, 463 páginas.

Chiavenato, I. 2000. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Cuevas, C. 2010. Contabilidad de costos. Colombia: Pearson Educación.

DIPRES, 2003. Guía Metodológica: Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de http://www.dipres.gob.cl/598/articles-22431_doc_pdf.pdf

El Nuevo Herald (2015). 10 propiedades del ajo probadas científicamente. Recuperado el 14 de junio del 2018, de <http://www.elnuevoherald.com/vivir-mejor/salud/article21552888.html>

FAO (1996). El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina. Recuperado el 11 de junio del 2018, de <http://www.fao.org/docrep/x5060S/x5060S0c.htm>

FAO (2004) Calidad y competitividad de la agroindustria rural de América Latina y el Caribe Uso eficiente y sostenible de la energía. Recuperado de <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/008/y5603s/y5603s00.pdf>

FAO (2013). Agroindustrias para el desarrollo. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/017/i3125s/i3125s00.pdf>

Figuroa González, J. J., Reveles Hernández, M., Alvarado Nava, M. D. y García-Guardado, K. B. 2014. Tipificación fisicoquímica de productos agroindustriales de ajos zacatecanos. Folleto Técnico No. 59. Campo Experimental Zacatecas. CIRNOC-INIFAP, 20 páginas.

Miembros Comisión de Realidad Nacional. Las MiPymes en Costa Rica. Recuperado el 30 de octubre del 2019 de <https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf>

Morrisey, G. L. 1995. Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida.

Municipalidad de San Carlos (2014). Plan de Desarrollo Distrital, Aguas Zarcas 2104-2024.
Recuperado de
<https://www.munisc.go.cr/documentos/NuestraMunicipalidad/Plan%20de%20Desarrollo%20Distrital%20Aguas%20Zarcas.pdf>

Sainz de Vicuña J. M. 2009. Plan Estratégico en la práctica. Madrid, España. ESIC Editorial

ANEXOS

Anexo 1. Requisitos para la inscripción de suplidores en el PAI.

La Gaceta N° 221 — Miércoles 28 de noviembre del 2018

Pág 59

- f. Para el sexto año y siguientes, la producción máxima de referencia del ingenio o ingenios receptores será la definida en el párrafo segundo del artículo 125, más el promedio real de las entregas de los anteriores cinco años posteriores al cierre.

En todo caso, únicamente se sumará a la producción máxima de referencia del ingenio o ingenios receptores de la cuota del ingenio que cesó operaciones definitivamente, el monto real que resulte necesario para que se cubra la caña efectivamente procedente del ingenio que cerró definitivamente sus operaciones y de los productores trasladados".

Rigoberto Vega Arias, Asesor Jurídico LAICA.—1 vez.— (IN2018291885).

MUNICIPALIDADES

FEDERACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CANTONES PRODUCTORES DE BANANO DE COSTA RICA

Asamblea General Extraordinaria N° 01-2018

Reforma artículo N° 1 de los Estatutos

Artículo 1.—Las Municipalidades de Talamanca, Matina, Siquirres, Guácimo, Pococi, y Parrita constituyen una Federación de Municipalidades de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9, 10 y 11 de la ley 7794 de abril de 1998 "Código Municipal de Costa Rica".

(Así reformado en Asamblea Extraordinaria N° 01-2018, celebrada el 27 de octubre 2018, en el Cantón de Siquirres).

Siquirres, Barrio El Mangal.—Johnny Alberto Rodríguez Rodríguez, Director Ejecutivo.—1 vez.— (IN2018291837).

Asamblea General Extraordinaria N° 01-2018

Considerando:

1°—Que la municipalidad de Matina, mediante el acuerdo N° 5, de la sesión ordinaria N° 169, celebrada el día 19 de junio del 2018, acordó: 1) Afiliarse a las municipalidades de cantones productores de banano, constituidas en la Federación de Municipalidades de Cantones Productores de Banano de Costa Rica, con cédula jurídica N° 3-007-06420. 2) Aprobar los Estatutos de la Federación CAPROBA, el cual regulará los mecanismos de organización, administración y funcionamiento de la entidad, así como las cuotas que deberán ser aportadas, conforme lo establece el artículo 10 del Código Municipal. 3) Incorporar en el Primer Presupuesto Extraordinario de la municipalidad de Matina, lo correspondiente a la cuota de afiliación y la cuota de servicios definidos en conjunto entre el Concejo Municipal y la Alcaldía Municipal de Matina. 4) Se autoriza a la Alcaldía Municipal a la suscripción del Convenio Intermunicipal de Adhesión. 5) Solicitar a la Dirección Ejecutiva de la Federación CAPROBA, informe al Consejo Directivo de esta solicitud de afiliación y se inicie el trámite correspondiente de adhesión regulado en el artículo 31 de los Estatutos. 6) Se solicita a la Alcaldía Municipal la Publicación de este acuerdo, en el Diario Oficial *La Gaceta*. Aprobado por unanimidad, dispensado del trámite de comisión y declarado en firme.

2°—Que la Dirección Ejecutiva, a cargo del señor Johnny Rodríguez Rodríguez, mediante oficio N° DEC-JR-131-09-2018, del 06 de setiembre del 2018, informó al Consejo Intermunicipal de la solicitud, verificando que el Gobierno Local de Matina aportara los requisitos, para su incorporación a la Federación CAPROBA.

Acuerdo N° 1: La Asamblea General de CAPROBA, acuerda: aprobar la afiliación de la Municipalidad de Matina, con cédula jurídica N° 3-014-042124-22, a la Federación CAPROBA, conforme al artículo 31 de los Estatutos, se autoriza la publicación del presente acuerdo.

Siquirres, Barrio El Mangal. Johnny Alberto Rodríguez Rodríguez, Director Ejecutivo.—1 vez.— (IN2018292042).

INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

OFICINA DE REGISTRO E INFORMACIÓN

EDICTO

PUBLICACIÓN DE TERCERA VEZ

ORI-R-2488-2018.—Moreno de Jeréz Xiomara Beatriz, R-419-2018, residente temporal: 122201024217, solicitó reconocimiento y equiparación del título de Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Cristiana de Las Asambleas de Dios, El Salvador. La persona interesada en aportar información de la solicitante, podrá hacerlo por escrito ante esta Oficina dentro de los cinco días hábiles siguientes a la publicación del tercer aviso.—Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 22 de octubre del 2018.—MBA José Á. Rivera Monge, Director.—O. C. N° 24191.—(IN2018294682).

CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCIÓN

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

ÁREA APROVISIONAMIENTO CON RECARGO DEL ÁREA DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

Requisitos para la inscripción de suplidores en el Programa de Abastecimiento Institucional

Comunica que, mediante oficio GGN° 820-2018 se solicita a esta área la publicación de los requisitos aprobados por la Comisión de Abastecimiento Institucional, del CNP según Acuerdo N° 11-04-2017, de la reunión N° 04-2017 del 22 de junio del 2017; además, que a partir de la presente publicación quedan sin efecto los requisitos establecidos en *La Gaceta* N° 117 de fecha 19 de junio del 2002.

FUNCIONAMIENTO DEL REGISTRO DE SUPLIDORES DEL PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO INSTITUCIONAL - PAI Según Reglamento del Programa PAI, publicado en el Alcance Digital *La Gaceta* N° 158 del 29 de junio del 2017 REQUISITOS PARA PERSONAS FÍSICAS

1. Solicitud escrita a la Dirección Regional del CNP. Indicar dirección postal y geográfica exacta, número de teléfono, tele fax, correo electrónico y cualquier otra referencia importante para localizarlo. Describir la actividad a que se dedica, indicar bienes o servicios que se ofrezcan con sus respectivas especificaciones o características particulares.
2. Aportar fotocopia de la cédula de identidad.
3. Aportar certificación de Contador Público Autorizado (CPA) en donde se indique: valor de las ventas anuales netas de la empresa, valor de los activos totales de la empresa y valor de los activos fijos netos de la empresa correspondientes al último período fiscal, finalmente cantidad de empleados conforme a la planilla reportada a la Caja Costarricense de Seguro Social en el mes anterior a la firma de la presente certificación.
4. Presentar Declaración Jurada Autorizada, de conformidad al formato suministrado por el CNP.
5. Presentar certificación de la Dirección General de Hacienda, de encontrarse debidamente inscrita ante esa dependencia (Sistema de Autorización comprobante de ingresos, *La Gaceta* N° 186 del 30 de setiembre de 1996) o en su defecto aportar certificación de exención correspondiente si fuera del caso.
6. Presentar certificación o constancia que está inscrito y al día en el pago de cuotas obrero-patronal con la Caja Costarricense del Seguro Social.
7. Presentar Certificación o Constancia de que se encuentra inscrito y al día con el pago de la póliza de riesgo de trabajo.
8. Presentar certificación o constancia que la empresa se encuentre al día con sus obligaciones en el Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF) según artículo 56 Ley Orgánica del Fondo de Asignaciones Familiares.
9. Fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente, extendido por el Ministerio de Salud en aquellos casos que sea necesario.

Anexo 2. Encuesta realizada en las instituciones de los cinco distritos.

ENCUESTA

Esta encuesta tiene como finalidad apoyar la investigación: “Plan Estratégico de la empresa Condimentos Solís para la comercialización de los productos en el Programa de Abastecimiento Institucional del Consejo Nacional de Producción”.

Doña Sinaí debe hacer una introducción de su empresa y su producto.

Fecha _____

Nombre de entrevistada(o) _____

1. Institución _____

2. Distrito _____

3. ¿Con que frecuencia utiliza el ajo en la preparación de los alimentos?

A diario _____

3 veces por semana _____

2 veces por semana _____

1 vez por semana _____

4. ¿Cuánta cantidad de ajo consume a la semana? _____

5. ¿Utiliza únicamente ajos en fresco?

Si _____ (Pasar a pregunta No. 7)

No _____

6. ¿Cuáles productos de ajo utiliza?

Ajo en polvo _____

Pasta de ajo _____

Otros _____ ¿Cuáles? _____

7. ¿Estaría usted interesada(o) en utilizar el ajo en otra presentación?

Si _____ (Pasa a pregunta 8)

No _____ (Pasa a pregunta 9)

8. ¿Qué especie prefiere usted que contenga la pasta de ajo?

9. ¿Por qué no utilizaría otra presentación de ajo?

10. Le voy a entregar esta presentación de pasta de ajo que yo produzco para que usted la pruebe en la preparación de sus alimentos. ¿Estaría usted de acuerdo en darme la opinión sobre la pasta de ajo que le acabo de entregar?

Si _____

No _____

¿Me brindaría usted un número de celular donde pueda consultarle sobre la pasta de ajo?
