



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

e- Agronegocios

e-Agronegocios

Revista electrónica publicada por el Centro de Investigación en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial, la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios y el Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, 2060, San José, Costa Rica.

e-Agronegocios

Revista electrónica semestral, ISSN-2215-3462

Volumen 3, número 2, artículo 1

Julio-diciembre 2017

Publicado 1 de julio, 2017

<https://sites.google.com/site/eagronegociosucr/>

**PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO PARA
EVALUACION DE LAS ÁREAS DE ORGANIZACIÓN,
COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIERA EN LOS CENTROS DE
PROCESAMIENTO Y MERCADEO DE ALIMENTOS (CEPROMA)**

Melissa Gamboa-Naranjo

Propuesta de una Herramienta de Diagnóstico para Evaluación de las Áreas de Organización, Comercialización y Financiera en los Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (Ceproma)

Melissa Gamboa-Naranjo¹

RESUMEN

Los Ceproma nacen a partir del Programa Nacional de Alimentos. Estos son centros de negocios administrados por organizaciones de pequeños productores para el procesamiento y mercadeo de alimentos, y tienen el propósito de motivar a los pequeños productores, mejorar la economía rural campesina y la disponibilidad de alimentos básicos, y desarrollar ideas innovadoras.

La presente propuesta para diagnóstico pretende dar respuesta a necesidades institucionales y organizacionales de una herramienta para la evaluación de los Ceproma y toma de decisiones estratégicas de corto y largo plazo. La herramienta se basa en 3 áreas específicas: organización, comercialización y área financiera.

Debido a la naturaleza del proyecto Ceproma, la evaluación de los mismos conlleva un enfoque social con requisitos económicos que los Ceproma deben de cumplir para mantenerse en el mercado. Por lo tanto, la herramienta es de naturaleza mixta, tomando en cuenta su importancia social y cumplimiento de requisitos económicos y productivos.

Palabras clave: Ceproma, diagnóstico, organización, comercialización, finanzas, desarrollo rural, organización rural

Fecha de recibido: 9 de mayo de 2017

Fecha de aprobado: 18 mayo de 2017

Fecha de corregido: 25 de mayo de 2017

¹Economista Agrícola, Centro de Investigación en Economía Agrícola y Desarrollo Agroempresarial CIEDA, Universidad de Costa Rica. Costa Rica. Correo electrónico: melissa.gambonarnajo@ucr.ac.cr.

***Proposal of a Diagnostic Tool for Evaluation of the Organization,
Marketing and Financial Areas in Food Processing and Marketing Centers
(Ceproma)***

ABSTRACT

The Ceproma program was born from the National Food Program. These are business centers administered by small farmers organizations for food industrialization and food marketing, and has the purpose of motivated the small farmers, improve the rural peasant economy and basic food availability, and develop innovated ideas.

This diagnosis proposal pretends to support institutional and organization necessities of a Ceproma evaluation tool and make short and long-term decisions. The evaluation tool is based on three areas: organization, marketing and finances.

Due to the nature of the Ceproma Program, the evaluation contains a social focus but with economic requirements that each Ceproma has to satisfy to stay in the market. Therefore, the evaluation tool has a mixed nature, considering the social importance and satisfy economic and production requirements.

Key words: Ceproma, diagnosis, organization, marketing, finance, rural development, rural organization

1. INTRODUCCION

El Instituto de Desarrollo Rural (Inder) es la institución del Estado costarricense encargada del desarrollo de las comunidades rurales costarricenses, mediante un acompañamiento a los habitantes de las zonas rurales en sus proyectos productivos y sociales, crédito, infraestructura, seguridad alimentaria y nutricional, entre otros.

El Inder ejecuta el programa de Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (Ceproma), los cuales nacen a partir del Programa Nacional de Alimentos. Estos son centros de negocios administrados por organizaciones de pequeños productores para el procesamiento y mercadeo de alimentos.

Los Ceproma tienen el propósito de motivar a los pequeños productores, mejorar la economía rural campesina y la disponibilidad de alimentos básicos, y desarrollar ideas innovadoras (Inder, 2015).

En algunos casos las organizaciones ven puertas de mercado, necesidades de diversificar su producción y aumentar las ventas. Por esta razón se propone la presente herramienta de

diagnóstico para los Ceproma con intenciones de diversificar su producción, tomando como punto de partida los Ceproma prioritarios.

Esta propuesta pretende ser una herramienta de decisión a nivel institucional para direccionar las acciones a mediano y largo plazo con las organizaciones administradoras. En la misma se evalúan las 3 principales áreas: administración, comercialización y financiera.

Se debe mencionar el importante enfoque social que tiene este proyecto, por lo que la herramienta tiene un carácter mixto combinando los objetivos sociales con los económicos.

En este estudio se desarrolla una herramienta que evalúa las tres áreas principales de las organizaciones, las cuales son comercialización, administración y área financiera, lo cual contribuye a entender conceptos básicos de cada una de estas áreas y apoyar el proceso de toma de decisiones empresariales.

La herramienta pretende evaluar la capacidad de los Ceproma para lograr llevar un proceso de diversificación. Para esto se define diversificación cuando *“una compañía desarrolla nuevos productos para vender en nuevos mercados”* (Stanon, Etzel, & Walker, 2007).

Para la obtención de la información para el diagnóstico de las organizaciones por medio de la herramienta a desarrollar se sugiere poner en práctica metodologías participativas y técnicas lúdicas. La metodología participativa se define como *“métodos y enfoques activos que animan y fomentan que las personas se apropien del tema y contribuyan con sus experiencias”* (Alianza, 2002).

De manera general, la herramienta se basa en el análisis multicriterio, el cual *“es una herramienta de apoyo en la toma de decisiones durante el proceso de planificación que permite integrar diferentes criterios de acuerdo a la opinión de actores en un solo marco de análisis para dar una visión integral”* (Tobón, 2013). Mediante este análisis se reconocen y ponderan criterios de importancia según su peso relativo, a fin de una toma de decisiones más certera e integral.

2. REFERENTE TEORICO

Los Ceproma son centros de procesamiento y mercadeo de alimentos, los cuales se encuentran bajo la administración de Asociaciones Administradoras de los Asentamientos u otras organizaciones (SEPSA, 2008).

Mediante los Ceproma se pretende dar mayores capacidades de negociación a los pequeños productores en el mercado, poniendo a su disposición piladoras, desgranadoras, secadoras, silos y otros equipos según sus necesidades.

Actualmente se busca satisfacer las necesidades de los clientes más que de volumen de producción. En términos generales se define marketing como un *“proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros”* (Kotler & Armstrong, 2012).

Este conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos o servicios son las que interesan evaluar en la herramienta de diagnóstico.

La organización de los productores ha demostrado ser una de las mejores maneras para promover el desarrollo de las comunidades. Las organizaciones campesinas también llamadas organizaciones locales o rurales son *“agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros”* (FAO).

Estas organizaciones se caracterizan por tener al menos un objetivo común. Estas organizaciones, en el caso de Costa Rica, suelen ser cooperativas o asociaciones en su gran mayoría.

Los Ceproma se dividen según sus características en: prioritarios, satélites y en proceso de reconversión. A partir de esta tipología se plantean las acciones para la atención de las organizaciones.

Un Ceproma Prioritario, por definición:

“cuenta con finanzas saludables y genera ganancias, además cubre mantenimiento, reinversiones en procesos operativos, también invierte en la comunidad, presenta oportunidades para crecer en comercialización, cuenta con signos distintivos, cuenta con experiencia para desarrollar el negocio, cuenta con grupos organizados asociados” (Inder, 2016).

De manera general, las funciones de los Ceproma son (Inder, 2015):

- ✓ Brindar servicios de acondicionamiento y procesamiento de granos básicos, facilitando la seguridad alimentaria en las zonas rurales.
- ✓ Facilitar procesos de comercialización de productos agrícolas de los productores.
- ✓ Fortalecer el desarrollo rural mediante el fortalecimiento de la organización administradora y la generación de empleo.
- ✓ Favorecer el desarrollo socio-económico de las comunidades mediante el establecimiento de estrategias de producción, procesamiento y comercialización de los productos de la zona.

Los servicios que los Ceproma, de manera general, brindan son (Inder, 2015):

- ✓ Acondicionamiento de granos
- ✓ Procesamiento de granos
- ✓ Valor agregado
- ✓ Acopio y comercialización
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.

La organización administradora debe ser emprendedora, que busque oportunidades, que convierta los problemas en oportunidades y decida cuáles opciones son las que vale conseguir. Debe ser creativa e innovadora y destacarse por tener alta motivación y cohesión de grupo.

Los Ceproma son administrados por organizaciones, las cuales tienen asociados y/o proveedores de materia prima para el procesamiento. Además, los Ceproma son fuente de empleo en localidades en las que específicamente se presenta gran dificultad por parte de los pobladores para obtener trabajo. La mayoría de trabajos ocasionales que se ofrecen en Ceproma son ocupados por mujeres, lo cual presenta un gran avance a nivel socioeconómico y la introducción del rol de la mujer en el desarrollo rural.

3. METODOLOGIA

Se realiza una investigación de tipo cualitativa para identificar las características de los Ceproma, sin embargo, la propuesta para el diagnóstico es de tipo cuantitativa con el fin de poder medir la capacidad de los mismos para afrontar un proceso de diversificación y su evaluación histórica posterior por parte del Inder y de la propia organización.

La herramienta se desarrolla según las características de los Ceproma Prioritarios (en etapa de servicio y comercialización), bajo el supuesto de que los demás Ceproma deberían llegar a la etapa en la que estos se encuentran. Por tanto, inicialmente se realiza una descripción de los Ceproma Prioritarios y seguidamente el desarrollo de la herramienta.

Se utiliza información primaria obtenida mediante una exhaustiva revisión de literatura a nivel académico, literatura especializada y material proporcionado por la Encargada Nacional de los Ceproma, Mariana Ramírez.

Por otro lado, se elabora una encuesta con el fin de obtener una visión general sobre las organizaciones y el Ceproma. Esta encuesta es aplicada de manera presencial y/o vía telefónica a cada administrador de los Ceproma y sus asistentes o colaboradores más cercanos.

Con el fin de obtener el panorama competitivo a nivel nacional se realiza una entrevista al Director Agrocomercial del CNP (Consejo Nacional de Producción), Óscar R. Quirós Mena, experto en temas relacionados con el PAI (Programa de Abastecimiento

Institucional). Además, consultas a expertos de los Ceproma con el fin de obtener las ponderaciones requeridas para la herramienta. Los expertos consultados en el Inder fueron los funcionarios Mariana Ramírez, Víctor Gutiérrez y Marlene Chaves.

Además, se realizan consultas a expertos en las áreas de Crédito Rural y Gestión del Financiamiento para Ceproma. En el caso de Crédito Rural se consulta al Coordinador de Crédito Rural del Inder, Yurán Rojas Vargas. Y para el área de Gestión del Financiamiento a la profesora Johanna Solórzano Thompson, de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios, UCR.

Por otro lado, la evaluación en general se basa en la aplicación de la metodología multicriterio, la cual se caracteriza por dar apoyo y sustento teórico-metodológico para la toma de decisiones. La misma permite integrar diferentes criterios para la toma de decisiones con información cuantitativa como cualitativa. Se debe mencionar que, aunque la herramienta se basa en esta metodología, la misma no se aplica tal cual la teoría lo explica, debido a que es necesario flexibilizar la herramienta para las necesidades de los funcionarios y el Inder.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Descripción de Ceproma Prioritario

Dentro de la clasificación de ceproma prioritario, se pueden encontrar 4 de ellos que son: El Progreso, La Palmera, Llano Bonito y Laky.²

A nivel organizacional se sintetizan y analizan muchos de los problemas que la administración tiene para llevar a cabo sus actividades diarias. Estos problemas se relacionan mayoritariamente con falta de capital de trabajo, equipo e infraestructura adecuada. Además los Ceproma también enfrentan la problemática de que no son sujetos de crédito, por lo que la administración de un financiamiento no es una opción para solventar las dificultades mencionadas anteriormente

En cuanto a la administración estratégica, de manera general los Ceproma han trabajado en realizar FODA, misión, visión, valores, y algunos ejercicios para determinar prioridades. De igual manera los administradores consideran que trabajan para mejorar sus debilidades y enfrentar amenazas, mientras que aprovechan sus oportunidades y fortalezas.

La relación con otras organizaciones cercanas es diferente para cada Ceproma. Sin embargo mantienen relaciones neutras, buenas y muy buenas entre Ceproma. Asimismo, llama la atención los Ceproma Llano Bonito y Las Nubes quienes mantienen constante colaboración

² Los datos generales de cada Ceproma se encuentran en el **Anexo 1**.

y comunicación. Ante el interés de crear una red de Ceproma sólida estas alianzas son vitales.

A nivel gerencial es de gran importancia la capacidad del administrador para llevar a cabo sus tareas. Se debe recalcar la falta de estudios superiores, y aún más importante la necesidad de capacitación a los administradores. Las principales áreas a considerar son: mercadeo y computación, en un segundo plano administración, contabilidad y finanzas, liderazgo y producción primaria.

En cuanto a comercialización en un principio el destino de la producción de los Ceproma estaba enfocado idealmente al abastecimiento anual del consumo de la familia del productor, con excedentes dirigidos a la zona donde se ubica el Ceproma para otras familias y el comercio local.

Sin embargo, se denota la importante necesidad de diversificar la producción, puesto que los Ceproma actualmente dependen de uno o dos clientes, lo cual es altamente riesgoso y además el principal cliente es el Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), el cual ofrece condiciones muy favorables y poco realistas en el mercado libre. Por tanto, los Ceproma requieren mejorar sus competencias para lograr entrar a mercados más exigentes, tanto a nivel de precios como calidad del producto.

A nivel financiero las organizaciones administradoras de los Ceproma deben hacerse cargo de los gastos de operación y velar por la disponibilidad de los insumos energéticos para el funcionamiento, asegurar la protección de las instalaciones y equipos. El Inder es el propietario de las instalaciones, equipos y maquinaria de los Ceproma. La organización administradora trabaja bajo un “contrato de uso”, en donde se establecen los derechos y deberes de la organización (Inder, 2015).

Uno de los roles más importante que cumplen los Ceproma es ser un referente para el desarrollo rural del país, por lo que el papel social que cumplen es de gran importancia. Las inversiones sociales de los Ceproma se caracterizan por estar destinadas a actividades en la comunidad, mantenimiento de caminos, compra de activos para uso de la comunidad, becas para estudiantes, entre otros.

4.2 Propuesta de Herramienta para Diagnóstico

Esta es una herramienta de apoyo al proceso de toma de decisiones. Se basa en la ponderación de áreas y criterios. Se pretende que la información utilizada en esta herramienta sea obtenida mediante actividades que involucren expertos, productores, administradores y colaboradores de instituciones gubernamentales del sector rural y agropecuario.

La herramienta se basa en los siguientes principios:

Fácil uso

Información

básica Priorización

Orienta la toma de decisiones

Superación y control de la situación actual.

La herramienta se divide en tres diferentes áreas a evaluar: organización, comercialización y financiera. Cada área se evalúa mediante criterios específicos, los cuales se explican adelante. La herramienta se encuentra disponible en el

Anexo 5 y en el **Anexo 6** se encuentra la descripción e interpretación de resultados obtenidos.

4.2.1 Área de Organización

Matriz EFE y Matriz EFI

Estas herramientas se obtienen por medio del proceso de la formulación del Plan Estratégico de una organización, el cual es elaborado mediante diagnósticos participativos y se sigue aquí el enfoque propuesto por David (2003).

Una Matriz de Evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. En el caso de la Matriz de Evaluación del factor interno (EFI) esta resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa (David, 2003).

La matriz se desarrolla en 5 pasos:

1. Elaborar una lista de factores internos y externos, tanto oportunidades como amenazas. Se deben usar porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asignar un valor a cada factor entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante).
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada factor
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación y súmelo.

Tabla 1. Clasificación de los factores externos e internos para la Matriz EFE y EFI

Factores Externos	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante
Factores Internos	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Elaboración propia, con base en David (2003)

De manera general cada matriz se visualiza como en el **Anexo 2**. La calificación para cada una de las matrices corresponde a la sumatoria de las calificaciones ponderadas de las debilidades y las fortalezas para el caso de la Matriz EFI, y la sumatoria de las amenazas y oportunidades en el caso de la Matriz EFE.

Sin embargo la herramienta trabaja en base a 5, por lo que se debe obtener la calificación final ponderada (paso 4) de la Matriz EFE y la Matriz EFI, las cuales se deben calcular en una base de 5.

Capacidad del gerente

En este criterio se evalúan las habilidades y cumplimiento de requisitos del administrador. Entendiendo requisitos como condiciones, preparación previa que debe tener un administrador, usualmente presentes en un currículum.

Mientras que habilidad se entiende como talento o aptitud para desarrollar una tarea, competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica. Los requisitos y habilidades a evaluar se encuentran en la Tabla 2. REQUISITOS Y HABILIDADES REQUERIDAS IDEALMENTE EN UN ADMINISTRADOR DE CEPROMA.

Tabla 2. Requisitos y habilidades requeridas idealmente en un administrador de Ceproma

Requisitos	Habilidades
1. Saber leer y escribir	1. Liderazgo
2. Conocimientos básicos de contabilidad	2. Trabajo en equipo
3. Conocimientos básicos de análisis financiero	3. Proactivo (a)
4. Conocimientos básicos de mercadeo	4. Adaptabilidad
5. Conocimientos básicos en contabilidad	5. Trabajo bajo presión
6. Conocimiento en el manejo de personal	6. Innovación
7. Conocimiento en computación básica	7. Buen(a) comunicador(a)
8. Experiencia previa en un negocio	8. Visionario (a)
9. Conocimientos en planificación y evaluación productiva	9. Buen trato
10. Manejo de técnicas de negociación productiva	10. Ordenado(a)

Elaboración propia con información de expertos

Para la calificación de la capacidad del gerente se utilizan los requisitos y habilidades anteriormente mencionados. Se le debe dar a cada uno de estos una nota de 1 cuando el administrador lo cumple, y de 0 cuando no lo cumple, se realiza la suma total y se divide entre 4 con el fin de obtener una calificación con una escala de 1 a 5.

Se recomienda validar cada una estas habilidades y requisitos de los administradores según criterio de experto, siendo los expertos los funcionarios del Inder más cercanos a los Ceproma.

Relación con organizaciones cercanas

Es importante fortalecer la identidad rural de las comunidades para generar estrategias de desarrollo mediante la integración de los habitantes rurales (Bonilla Houdelath, 2008). Mediante la creación de buenas relaciones entre las organizaciones, empresas y habitantes rurales se genera sinergia, una mayor coordinación y poder de negociación en sus condiciones contractuales, esto genera un efecto multiplicador positivo.

En este criterio se asume como relación cualquier “trato o unión entre dos o más entidades”. Esta relación se enmarca de tipo comercial y de colaboración, en el caso de una relación comercial se refiere a que las partes comercializan sus productos. Mientras que una relación de colaboración se refiere a ayuda en temas técnicos, de administración, mercadeo, entre otros, de manera que se encuentra apoyo uno con otro.

Para calificar este criterio se va a utilizar la siguiente escala según las clasificaciones que se definen a continuación.

Tabla 3. Escala de calificación de la relación con organizaciones cercanas

Definición	Clasificación	Calificación
Existe una relación comercial y/o de colaboración permanente con otra organización cercana	Excelente	5
Existe una relación comercial y/o de colaboración no permanente con otra organización cercana	Buena	4
Se ha intentado establecer una relación comercial y/o de colaboración con otra organización cercana, mas no ha sido fructífera.	Regular	3
Existe una relación con la comunidad, mas no con organizaciones cercanas.	Mala	2
No existe relación con otras organizaciones cercanas, ni con la comunidad	Pésima	1

Elaboración propia.

4.2.2 Área de Comercialización

Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo “identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio” (Fred, 2003). La matriz propuesta por David (2003), fue adaptada para efectos de esta herramienta, y se presenta a continuación:

Tabla 4. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Ceproma	Competidor Ideal
	Calificación	Calificación
Dirección		
Participación en el mercado		
Competitividad de Precios		
Calidad del Producto		
Innovación		
Inocuidad		
Promedio		

Escala de calificación de 1 -5

Fuente: Elaboración propia

Para las calificaciones de cada Ceproma se deben obtener para cada producto que este trabaje y mediante una entrevista a un funcionario calificado del CNP preferiblemente, o bien un experto en el área o producto. Para la obtención de esta información relativa a cada Ceproma y competidor se sugiere aplicar la herramienta disponible en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, junto con la escala de calificación.

La calificación del Ceproma respecto a cada producto se realiza de forma que se actualiza el promedio obtenido en base a una escala de 1 a 5 según el competidor ideal, es decir, la calificación obtenida por el competidor ideal responde a una evaluación perfecta (5). Esto con la intención de evaluar al Ceproma respecto al mejor competidor y no respecto a una escala rígida. Como anteriormente se mencionó, finalmente se ponderan las calificaciones para cada producto y esa sería la correspondiente a la puntuación del criterio.

Canal de Comercialización

Un canal de marketing o canal de distribución se define como un “conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios” (Kotler & Armstrong, 2012).

En este criterio se pretende evaluar la longitud del canal, es decir la manera en que se hace llegar el producto hasta el consumidor final. Esto se realiza mediante el número de niveles de intermediarios. Se pueden encontrar cinco canales comunes de comercialización de productos tangibles (Stanon, Etzel, & Walker, 2007):

Tabla 5. Tipos de Canales de Comercialización

Tipo de Canal de Comercialización	Clasificación*
Productor consumidor	Canal Directo
Productordetallista consumidor	Canal Detallista
Productormayorista detallista consumidor	Canal Mayorista
Productoragente detallista consumidor	Canal Agente
Productoragente mayorista detallista consumidor	Canal Indirecto

Fuente: Elaboración propia, con información de Stanon, Etzel, & Walker, 2007 *Exclusivo para el uso de la herramienta

Para efectos de la clasificación de los canales de comercialización, el PAI se toma como un canal directo, debido a su naturaleza. De igual manera los tipos de canales son incluyentes, lo que significa que si un mismo producto se vende en diferentes canales, estos se deben anotar y tomar en cuenta en los casos correspondientes.

Para efectos de la calificación del criterio se realizará utilizando el siguiente cuadro de ponderaciones. En esta cada tipo de clasificación recibe un puntaje, se toman en cuenta la cantidad de productos en cada canal y se le da una calificación ponderada final a los canales de comercialización. Esto se realiza multiplicando puntaje y cantidad de productos, finalmente dividiendo entre el total de productos.

Tabla 6. Calificación de los Canales de Comercialización

Tipo de canal	Puntaje	Cantidad de productos
Canal Directo	5	
Canal Detallista	4	
Canal Mayorista	3	
Canal Agente	2	
Canal Indirecto	1	
Total		

Fuente: Elaboración propia.

Marcas o signos distintivos

Una marca “*es un nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores*” (Stanon, Etzel, & Walker, 2007). Para este punto se debe denotar que la misma debe ser una marca legalmente registrada. En este criterio se evalúa la capacidad del Ceproma para

obtener y manejar marcas o signos distintivos. Esto debido a la importancia y ventajas a nivel comercial de la posesión de una marca y el manejo de la imagen en general.

Tabla 7. Clasificación de marca o signos distintivos

Clasificación	Descripción	Puntaje
Alto	Cuenta con signos distintivos y marca para comercializar	1
Medio	Cuenta solamente con logo de la organización	3
Bajo	No cuenta con ningún tipo de distinción	5

Fuente: Elaboración propia con información de la Propuesta Integral de Abordaje de los Ceproma, obra en proceso de publicación

Enfoque de producción

A nivel histórico, el marketing ha revolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado. En este criterio se mide el grado de orientación al mercado, es decir el enfoque de orientación al mercado.

Debido a la naturaleza de los Ceproma exigir toda una estrategia de marketing para la orientación al mercado resulta complicado. Por lo que se evalúa en este criterio la capacidad de cada Ceproma de obtener clientes fijos, bajo el supuesto de que los mismos se sienten satisfechos con sus productos y que se produce lo que el mercado solicita.

Para esto se debe realizar el detalle de la producción destinada a cada cliente según 3 categorías: PAI, Clientes fijos y excedente. Este excedente se clasifica como enfoque a las ventas y/o producto. Mientras que PAI y clientes fijos se clasifica como enfoque de orientación al mercado. Este procedimiento se debe realizar para cada producto que el Ceproma comercialice y obtener un cuadro resumen.

Tabla 8. Resumen del Enfoque de producción

Resumen:

Producción total	
-------------------------	--

Destino	Producción	% producción
PAI		
Clientes fijos		
Excedente		

Elaboración propia.

Tabla 9. Clasificación del Enfoque de producción

Enfoque de producción

Tipología	%
Enfoque orientación al mercado	
Enfoque orientación al producto y/o ventas	
Elaboración propia.	

Para el correcto análisis de la información, toda la producción que se detalle en la herramienta debe tener la misma medida, es decir toneladas, kilogramos, etc, y para todos los productos debe de ser la misma.

4.2.3 Área Financiera

Razón de inversión social

Los Ceproma son muchas veces el centro del desarrollo de las comunidades, por lo que la inversión en la comunidad es de gran valor, tanto para el Ceproma como para la comunidad y los individuos. Para evaluar y reconocer estas inversiones sociales se desarrolla el siguiente indicador:

Fórmula 1. Indicador de inversión social

$$I = \frac{I}{I} \cdot 100$$

Elaboración propia.

Mediante esta razón se obtiene el porcentaje de inversión social que realiza una organización de acuerdo a sus ingresos. Si bien es cierto las organizaciones no detallan estas inversiones, como lo que son, en los estados financieros, las mismas existen. La calificación de la razón de inversión social se realiza mediante los siguientes rubros.

Tabla 10. Clasificación de la razón de inversión social

Razón	Clasificación	Calificación
De 0%	Nula inversión social	1
De 1% a 4,99%	Baja inversión social	2
De 5% a 9,99%	Media inversión social	3
De 10% a 14,99%	Alta Inversión social	4
Más del 15%	Muy alta inversión social	5

Elaboración propia.

Capital de Trabajo

La razón circulante (llamada razón de capital de trabajo) permite evaluar la solvencia de la entidad, es decir, la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo (Horngren, Sundem, & Elliott, 2000). Esta es la razón más utilizada para medir la solvencia a corto plazo. El capital de trabajo es sumamente importante para las organizaciones administradoras, por lo que mediante esta razón financiera se logra evaluar la capacidad de pago de la deuda en un futuro cercano.

Fórmula 2. Razón Circulante

ó = Elaboración propia según Horngren, Sundem, & Elliott, 2000.

El resultado de la razón circulante debe estar entre los valores 1 y 2 para considerarse aceptable. En el caso de un valor menor a 1 la empresa no es capaz de realizar los pagos y deberá hacer frente a sus deudas de corto plazo mediante el activo fijo. Mientras que un valor mayor a 2 indica exceso de capitales que no están siendo usados (Zona Económica, 2008). Tomando en cuenta lo anterior la calificación se asigna de la siguiente manera.

Tabla 11. Calificación del Capital de Trabajo

Razón Circulante	Calificación
RC < 1	1
RC > 2	2
RC = 1	3
RC = 2	4
1 < RC < 2	5

Elaboración propia.

Rentabilidad

Rentabilidad es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o ganancia, pero de manera general se define como “*la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo*” (Sánchez Ballesta, 2002). En el caso de los Ceproma se debe mencionar que es importante que los mismos logren al menos llegar al punto de equilibrio.

Para la calificación de la Rentabilidad, la misma se basa en el rubro de Renta Neta disponible en la declaración jurada del impuesto sobre la renta de cada una de las organizaciones. Con esta cantidad se le debe dar una calificación a la organización según la siguiente descripción.

Tabla 12. Calificación de la Rentabilidad

Rentabilidad	Renta Neta	Calificación
Positiva	RN > 0	5
Punto de Equilibrio	RN = 0	3
Negativa	RN < 0	1

Elaboración propia.

Gestión del Financiamiento

Los Ceproma presentan la limitante del financiamiento, debido a que las entidades financieras no facilitan algún tipo de crédito acorde a las condiciones de las organizaciones, es decir, no son sujeto de crédito. En primera instancia los Ceproma trabajan bajo las restricciones de dos tipos de riesgo: el climático y el de mercado, por lo que las condiciones de financiamiento no se adecúan a las necesidades de los mismos.

De manera general las entidades financieras demandan los siguientes requisitos (Solórzano Thompson, 2016):

1. Cédula Jurídica
2. Personería Jurídica
3. Estados Financieros de 3 años
4. Flujo de caja del proyecto
5. Plan de Inversión.

La calificación de la Gestión del Financiamiento se realiza según los requisitos anteriormente mencionados, de la siguiente manera.

Tabla 13. Calificación de la Gestión del Financiamiento

Requisitos	Cumplimiento
	Si = 1; No = 0
1.Cédula Jurídica	
2.Personería Jurídica	
3.Estados Financieros de 3 años	
4.Flujo de caja del proyecto	
5.Plan de Inversión	
SUMA	0

Elaboración propia.

La calificación corresponde a la suma del cumplimiento de los requisitos.

A modo de resumen, en el

Anexo 7 se encuentra disponible una lista con toda la información requerida para realizar la evaluación de cada Ceproma. Se debe mencionar que la misma se ha adaptado a las necesidades y condiciones del proyecto, sin embargo la metodología se puede utilizar si se logra adaptar adecuadamente a las situaciones específicas.

4.3 Parámetros de cumplimiento

Por otro lado, mediante la herramienta se concluye además si el Ceproma está listo para diversificar o no. Sin embargo se establece además un rango en el que se acepta la diversificación pero debe tener un seguimiento por parte del Inder. Estos rangos son establecidos según consulta a expertos, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 14. Rangos y Clasificación de los Ceproma, según herramienta de evaluación

Rango	Clasificación
Si : $ICA \geq 70\%$ criterios del área	Aprobado
Si : $69,9\%$ criterios del área $\leq ICA \leq 50\%$ criterios del área	Seguimiento Requerido
Si : $ICA > 49,9\%$ criterios del área	Reprobado

Elaboración propia con información de consulta a experto.

El porcentaje de criterios del área es el Nivel Esperado por Área, sin embargo se amplía en este caso para lograr establecer un seguimiento requerido para Ceproma que lograría eventualmente diversificar siempre y cuando tengan algún tipo de acompañamiento.

5. CONCLUSIONES

Los Ceproma son modelos a seguir dentro del Desarrollo Rural en Costa Rica, fomentando la unión de productores creando poder de negociación y colaboración entre productores. Se ha visto en América Latina el crecimiento y desarrollo que presentan las comunidades mediante la formación de asociaciones o cooperativas, y mediante este proyecto se ejemplifica.

Si bien es cierto actualmente los Ceproma no cumplen las actividades para las cuales fueron creados, en términos de infraestructura y equipo, se puede decir que sin duda alguna cumplen su función básica. Muchos de los Ceproma han requerido realizar modificaciones con el fin de adaptarse a las necesidades de las comunidades, procurando la seguridad alimentaria de los habitantes y siendo motores del desarrollo rural en comunidades con bajas oportunidades de empleo.

A lo largo del documento se ha recalcado la importancia de los Ceproma en la sociedad, sin embargo, vale mencionar que estos se han convertido en una forma de vida y de hacer empresa en muchas comunidades nacionales. Los Ceproma son proveedores de infraestructura, equipo y maquinaria a las comunidades, y aún más importante: provee oportunidades de capacitación, asociación, articulación, empleo a hombres y mujeres y generación de políticas desde abajo.

La herramienta propuesta responde a la naturaleza de estos Centros de Negocios, de la actividad en la que se encuentran inmersos y del entorno que los rodea. La baja escolaridad

y la constante demanda de sustentos técnicos para las actividades que realizan los productores fomentan los principios de la herramienta, de manera que se busca que cualquier administrador logre manejar la herramienta y logre detectar las áreas y criterios a trabajar.

Finalmente, los Ceproma han sido catalogados como modelos a seguir en las zonas rurales costarricenses. Actualmente se realizan esfuerzos de parte del Inder por mantener estos Centros de Negocios debido a su vital importancia en la sociedad rural, los cuales se deben mantener y fortalecer.

Se recomienda validar esta herramienta una vez que las personas relacionadas con los procesos de los Ceproma reciban la capacitación e inducción necesaria, lo cual implica tiempo, dedicación y retroalimentación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Zona Económica. (2008). Obtenido de Ratios de Liquidez: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-liquidez>
- Alianza. (2002). *Una guía para facilitadores de Talleres Participativos con ONGs que trabajan en VIH/SIDA*. Obtenido de http://www.aidsalliance.org/assets/000/001/048/fgs0302_Facilitators_guide_sp_original.pdf?1413459083
- Bonilla Houdelatth, E. (2008). Realidad de las Comunidades Rurales de Costa Rica. *Revista Educare*, 47-59.
- Brenes Barquero, Y., & Montero Navarro, K. (2016). *Diseño de diagnóstico participativo en el Ceproma en la comunidad El Progreso en Pejibaye de Pérez Zeledón*. Obra no publicada.
- CNP. (2014). *Mercado Institucional*. Obtenido de www.cnp.go.cr
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson.
- FAO. (s.f.). *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina*.
- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Editorial Mc Graw Hill.
- Horngren, T., Sundem, L., & Elliott, O. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Editorial Pearson.
- Inder (2015). *Instituto de Desarrollo Rural*. Obtenido de www.inder.go.cr
- Inder (2016). *Propuesta Integral de Abordaje de los Ceproma*. Departamento de Servicios para el Desarrollo. Obra en proceso de publicación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Editorial Pearson.
- Martinez García, A., Ruiz Moya, C., & Escrivá Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. McGraw Hill.
- Mc Carthy, J. (s.f.). *Comercialización: un enfoque gerencial*.

- Quirós Mena, Ó. (7 de Noviembre de 2016). Programa de Abastecimiento Institucional: generalidades y relación con Cepromas. (M. Gamboa Naranjo, Entrevistador)
- Quirós Mena, Ó. R. (7 de Noviembre de 2016). Programa de Abastecimiento Institucional y los Cepromas. *Director Agrocomercial CNP*. (M. Gamboa Naranjo, Entrevistador)
- Rojas Vargas, Y. (26 de Octubre de 2016). Crédito Rural: financiamiento para los Cepromas. (M. Gamboa Naranjo, Entrevistador)
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf>
- SEPSA. (2008). *Plan Nacional de Alimentos Costa Rica*.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1956). *Ley Orgánica del Consejo Nacional de Producción No2035*.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2002). *Reglamento del Programa de Abastecimiento Institucional del CNP*.
- Solórzano Thompson, J. (Setiembre de 2016). Financiamiento para Cepromas. (M. Gamboa Naranjo, Entrevistador)
- Stanon, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.
- Tobón, W. (Abril de 2013). *CONABIO*. Obtenido de Análisis Multicriterio: <http://www.recibio.net/wp-content/uploads/2012/11/AnalisisMulticriterio-Wolke.pdf>

7. ANEXOS

Anexo 1. Datos Generales de los Ceproma Prioritarios

Región	Ceproma	Sub-Región	Territorio	Organización Administradora	Servicios Específicos
Brunca	El Progreso	Pérez Zeledón	Pérez Zeledón	COOPECEPROM A R.L	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de granos. 2. Financiamiento de insumos y en efectivo. 3. Maquinaria (tractor y otros).
Huetar Norte	La Palmera	Upala	Guatuso-Upala-Los Chiles	Asociación Administradora del Asentamiento La Palmera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesamiento de granos (arroz, frijoles). 2. Venta de arroz y derivados. 3. Administración del carné para la feria del agricultor.
Huetar Norte	Llano Bonito	Guatuso	Guatuso-Upala-Los Chiles	Asociación Administradora del Asentamiento Llano Bonito	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesamiento.
Huetar Norte	Laky	Sarapiquí	Sarapiquí	Asociación Administradora Asentamiento Laky	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soporte en finca. 2. Recolección de pimienta en finca.

Fuente: Elaboración propia, con información del Plan estratégico de atención a los Ceproma, 2016. Obra en proceso de publicación.

Anexo 2. Matriz EFE y Matriz EFI

MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	50%		
1.			
2.			
3.			
3.			
Oportunidades	50%		
1.			
2.			
3.			
4.			
Totales	100%	Calificación	

MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1.			
2.			
3.			
4.			
Fortalezas	50%		
1.			
2.			
3.			
4.			
Totales	100%	Calificación	

Anexo 3. Requisitos y habilidades requeridas idealmente en un administrador de Ceproma

Requisitos	Habilidades
1. Saber leer y escribir	1. Liderazgo
2. Conocimientos básicos de contabilidad	2. Trabajo en equipo
3. Conocimientos básicos de análisis financiero	3. Proactivo (a)
4. Conocimientos básicos de mercadeo	4. Adaptabilidad
5. Conocimientos básicos en contabilidad	5. Trabajo bajo presión
6. Conocimiento en el manejo de personal	6. Innovación
7. Conocimiento en computación básica	7. Buen(a) comunicador(a)
8. Experiencia previa en un negocio	8. Visionario (a)
9. Conocimientos en planificación y evaluación productiva	9. Buen trato
10. Manejo de técnicas de negociación productiva	10. Ordenado(a)

Elaboración propia con información de expertos.

Anexo 4. Guía para obtención de la información requerida para la Matriz del Competidor

Competidor referente

Objetivo

Lograr obtener un competidor ideal referente para los productos comercializados por los Ceproma de servicio y comercialización.

Los Factores Críticos a evaluar se explican a continuación

Dirección: relación gerente/administrador con los encargados del programa, para efectos de coordinar cantidad y tiempo de entrega, entre otros aspectos relacionados con la dirección.

Participación en el mercado: participación continua y regular por parte de la organización dentro del programa.

Competitividad en precios: mantienen precios competitivos en relación con otros proveedores.

Calidad del producto: satisfacción de los clientes finales

Innovación: desarrollo de productos, sistemas de entrega o mecanismos nuevos para mejorar la calidad y el servicio.

Inocuidad: los productos proporcionados por los Ceproma no han presentado problemas que puedan provocar daños a la salud del consumidor.

Calificación del mejor proveedor

Nombre del proveedor (de ser posible)				
Factores Críticos para el Éxito	Arroz	Frijol	Maíz	Pimienta*
Dirección				
Participación en el mercado				
Competitividad de Precios				
Calidad del Producto				
Innovación				
Inocuidad				

*en caso de que en el PAI se trabaje.

Escala de calificación

Calificación	Clasificación
1	Debilidad principal
2	Debilidad menor
3	Sin importancia
4	Fortaleza menor
5	Fortaleza principal

Anexo 5. Herramienta de Evaluación para los Ceproma

							70%	
Área Principal	Ponderación Area (%)	Indicadores o Criterios por Area	Ponderación Criterio (%)	Puntuación asignada	Puntuación Calculada Area	Índices Calculados Área	Nivel Esperado por Área	Clasificación
Organización	50	Matriz EFI	27		0,0	0,0	1,8	
		Matriz EFE	22					
		Capacidad del gerente/administrador	27					
		Relación con organizaciones cercanas	25					
Comercialización	30	Matriz competidor	32		0,0	0,0	1,1	
		Canal de comercialización	23					
		Marca o signos distintivos	15					
		Enfoque de producción	30					
Financiera	20	Razón inversión social	18		0,0	0,0	0,7	
		Capital de Trabajo	35					
		Rentabilidad	25					
		Gestión del Financiamiento	22					
Total	100%	EVALUACION DEL CEPROMA				0,00	3,50	

Elaboración propia.

Anexo 6. Descripción e interpretación de resultados obtenidos mediante la herramienta

Factor	Descripción	Fórmula	Interpretación
Puntuación asignada (PA)	Esta se refiere a la calificación obtenida por parte del Ceproma para cada uno de los criterios.	Según criterio.	En una escala de 1 a 5, donde 5 es la mayor calificación posible de obtener para cada criterio.
Puntuación Calculada por Área (PCA)	Calificación obtenida por el Ceproma en cada área, tomando en cuenta la puntuación y ponderación de cada criterio individual.	$PCA = \sum (PA_i \times PC_i)$	En una escala de 1 a 5, donde 5 es la mayor calificación posible de obtener para cada área.
Índices Calculados por Área (ICA)	Se refiere a la calificación obtenida por área en términos de la importancia relativa.	$ICA = \frac{PCA}{NEA}$	La escala depende de cada área, se debe comparar con el Nivel Esperado por Área.
Nivel Esperado por Área (NEA)	Calificación mínima que debería obtener el Ceproma para la aprobación y por ende continuar con el proceso de diversificación.	$NEA = \sum PC_i$	La escala depende de cada área, es el nivel de referencia para la toma de decisiones.

*Sea PC = Ponderación Criterio, PoA = Ponderación por Área, NA = Nota de aprobación.
Elaboración propia.

Anexo 7. Lista de información requerida para realizar la evaluación

Área	Información	Sugerencias
Organización	✓ FODA, Matriz EFI y Matriz EFE	✓ Realizar actividades con la organización para obtener el FODA, organizar según importancia y darle ponderaciones según su peso sobre la organización.
	✓ Cumplimiento de requisitos y habilidades de los Administradores.	✓ Realizar consulta a expertos.
	✓ Documentos que prueben qué tipo de relaciones (contractuales y/o colaboración o apoyo) ha habido con organizaciones cercanas o bien con otros Ceproma.	✓ Solicitar facturas, hojas de asistencia, documentos de capacitaciones. Todos en conjunto con otras organizaciones.
Comercialización	✓ Calificación de los Ceproma respecto a los factores críticos descritos en la matriz de perfil competitivo, para cada producto que comercialice.	✓ Solicitar colaboración de funcionarios del CNP encargados del PAI, para obtener esta calificación.
	✓ Clientes de los Ceproma, cantidad de productos que comercializan y la naturaleza de los canales de comercialización.	✓ Encuesta al administrador y solicitud de información sobre los canales de comercialización y productos.
	✓ Manejo de marcas o signos distintivos	✓ Solicitar documentos que verifiquen el manejo de marcas o signos distintivos.
	✓ Producción total para todos los productos y clientes de destino.	✓ Solicitar facturas que validen la información o bien búsqueda de información de primera mano, según los

		archivos de los Ceproma.
Financiera	✓ Gastos o inversión social e Ingreso Total	✓ Tomarlos de Estados Financieros, o bien solicitar facturas.
	✓ Activo Circulante y pasivo a corto plazo.	✓ Tomarlos de Estados Financieros.
	✓ Renta Neta	✓ Tomarlo de Estados Financieros
	✓ Requisitos descritos en la Gestión del Financiamiento.	✓ Solicitar documentos legales, estados financieros de 3 años, flujo de caja y plan de inversión.

Elaboración propia.