

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

# Comercio Electrónico

PARA MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

**SUBSECTOR ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN  
DE FRUTAS Y LEGUMBRES**



# Contenido



<b>Introducción</b>	i
<b>Agradecimientos</b>	ix
<b>1. Las MYPEs, micro y pequeñas empresas</b>	1
La unidad productiva	2
¿Qué son las MYPEs?	3
Clasificación según las características cuantitativas	3
Clasificación según las características cualitativas	6
El análisis de la lógica de acumulación	8
El análisis de la lógica de subsistencia	9
Origen y desarrollo de las MYPEs en Costa Rica	11
Diferentes tipos de empresa según actividad económica	12
MYPEs manufactureras en Costa Rica	14
<b>2. La industria alimentaria</b>	19
¿Qué es la industria alimentaria?	19
Importancia de la industria alimentaria	21
¿Cómo está compuesta?	23
¿Cuánto produce?	27
Exportaciones e importaciones	28
<b>3. Subsector, ¿de qué...?</b>	31
El subsector bajo la lupa	32
¿Dónde están las empresas del subsector?	33
Número de establecimientos y trabajadores	35
Situación competitiva	36
Los empresarios	37
Las empresas	38
El recurso humano	40
La infraestructura	42
La producción	43
El mercadeo	44
El apoyo gubernamental o privado	45
La tecnología	46
El financiamiento	47
El acceso a mercados	48
Los costos	50
<b>4. La megatendencia del comercio electrónico</b>	55

¿Qué es el comercio electrónico?	56
Modalidades del comercio electrónico	58
Empresa-Empresa (B2B)	59
Empresa-Consumidor (B2C)	59
Administración-Empresa (A2B)	60
Administración-Consumidor (A2C)	60
Beneficios de Internet para el comercio	61
Sectores de auge en el comercio electrónico	62
Dificultades para el comercio electrónico	63
Acceso a la infraestructura	64
Legislación	65
Seguridad y confidencialidad	67
Cuestiones tributarias	72
El dinero electrónico	74
Mayores oportunidades a los países en desarrollo e industrializados	76
<b>5. Conclusiones</b>	<b>79</b>
<b>6. Estrategia de comercio electrónico: El portal</b>	<b>85</b>
Estrategia recomendada de comercio electrónico	87
Presupuesto para el portal FoodNet	98
Inversión aproximada para cada empresa participante	99
Cronograma de actividades	100
<b>Bibliografía</b>	<b>101</b>
<b>Glosario</b>	<b>103</b>
<b>Siglas</b>	<b>117</b>
<b>Anexos</b>	
1. Metodología de la investigación	119
2. Operacionalización y definición de las variables	131
3. Cuestionario aplicado a las empresas	139
4. Escala tipo Likert aplicada a las empresas	153
5. Entrevista a experto en comercio electrónico	163



# Introducción

El nuevo siglo trajo consigo una ola de revoluciones tecnológicas. Hay dos opciones: dejar que la ola nos sumerja y nos ahogue o montarse en ella y navegar en las oportunidades de un mundo donde las fronteras ya no son obstáculos para el intercambio de información y productos, entre otras cosas.

La justificación de este trabajo investigativo radica en que vivimos en un mundo donde, si no se aprovechan al máximo los recursos tecnológicos y si no se es líder en la actividad que desarrollamos, sólo obtendremos migajas que pronto nos llevarán al grupo de marginados que no lograron aprovechar las oportunidades.

La situación se agrava cuando hablamos de micro y pequeñas empresas. No es un secreto que los obstáculos que estos empresarios enfrentan impiden, en la mayoría de los casos el desarrollo de las mismas. Las limitaciones en financiamiento, recurso humano calificado, controles de calidad, acceso a mercados, infraestructura, mercadeo, apoyo gubernamental o privado y el prácticamente nulo acceso a tecnología provocan que estas empresas no puedan surgir y aprovechar las oportunidades que actualmente ofrecen los mercados globalizados, sino que más bien representan amenazas para los pequeños productores nacionales.

Por tanto, una buena solución para mitigar o evadir hasta cierto grado estas dificultades es la incursión en el comercio electrónico, herramienta que ofrece un sinnúmero de ventajas especialmente aprovechables por micro y pequeños empresarios.

La posibilidad de bajar costos de mercadeo, de tener alcance y presencia mundial, aumento en la competitividad, personalización masiva, cadenas de entrega más cortas y nuevas

oportunidades de negocio son suficientes razones que hacen atractiva la opción del comercio electrónico como una herramienta de desarrollo comercial.

Los resultados obtenidos de esta investigación se basaron en el siguiente problema o interrogante: ***¿Cómo pueden las micro y pequeñas empresas productoras del subsector alimenticio de envasado y conservación de frutas y legumbres de Costa Rica aprovechar el comercio electrónico para exportar sus productos y ser competitivas en el mercado internacional?***

Con el fin el fin de buscar una solución apropiada a dicho dilema, se trazó un plano investigativo que perseguía el cumplimiento de los siguientes objetivos generales y específicos:

1. Analizar la situación actual de las micro y pequeñas empresas del subsector de envasado y conservación de frutas y legumbres de Costa Rica, para conocer sus principales capacidades y limitaciones.
  - 1.1. **Identificar los aspectos básicos en cuanto a definiciones y clasificaciones existentes de micro y pequeñas empresas para entender la amplitud de los términos.**
  - 1.2. **Reconocer los retos internos en cuanto a recurso humano, infraestructura, procesos de producción y mercadeo que deben enfrentar las micro y pequeñas empresas costarricenses del subsector para participar exitosamente en mercados internacionales.**
  - 1.3. **Identificar los retos externos en cuanto al apoyo institucional, acceso a tecnología, a financiamiento y a mercados que deben vencer las micro y pequeñas empresas costarricenses del subsector con el fin de ser competitivas en los mercados internacionales.**

2. Descubrir los beneficios y ventajas que ofrece el comercio electrónico para el desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas costarricenses del subsector de envasado y conservación de frutas y legumbres en los mercados internacionales.
  - 2.1. **Presentar definiciones importantes en cuanto al manejo, seguridad y legislación del comercio electrónico para entender su gestión.**
  - 2.2. **Distinguir ventajas y desventajas del comercio electrónico en lo referente al acceso a mercados internacionales y disminución de costos para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.**
  
3. **Formular una estrategia de comercio electrónico que facilite a las micro y pequeñas empresas del subsector la exportación y distribución de sus productos.**
  - 3.1. Definir metas a corto, mediano y largo plazos para el subsector en relación con capacitación, tecnología, infraestructura y mercadeo, con el fin de crear y operar un portal a servicio de compradores y proveedores.
  - 3.2. Determinar la forma en que se utilizará el portal vertical para aumentar las exportaciones del subsector mediante el comercio electrónico.

Basados en estos puntos, se formuló una hipótesis que explica lo que provoca el problema investigado:

***Las micro y pequeñas empresas del subsector de envasado y conservación de frutas, hortalizas y legumbres tienen dificultades para exportar sus productos y desarrollarse en el mercado nacional e internacional.***

***La causa de esto se encuentra en aspectos como la utilización de mano de obra no calificada, escasez de infraestructura apropiada para la actividad, ineficiencia en los procesos de producción, carencia de controles para garantizar la calidad del producto***

***e inexistencia de estrategias mercadológicas para proyectar adecuadamente los productos y aumentar las ventas.***

***Asimismo, estas empresas no están actualizadas en el ámbito tecnológico, el apoyo que reciben de parte del Gobierno o de organismos no gubernamentales es escaso, al igual que el acceso a financiamiento y asesoría.***

***Por otro lado, los gerentes de las micro y pequeñas empresas de este subsector no tienen mucho conocimiento de los avances tecnológicos en su actividad, lo que provoca que muestren cierta renuencia a experimentar con nuevas tendencias como el comercio electrónico. Su conocimiento limitado del tema no les permite visualizar las ventajas que este medio podría ofrecer para la exportación de sus productos, y en cambio tienen temor a incursionar en este ámbito.***

***De esta manera, la falta de recursos económicos, humanos y tecnológicos disminuyen las posibilidades de crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas de este subsector.***

Con el propósito de cumplir los objetivos trazados, esta investigación se dividió básicamente en tres etapas. En la primera, se realizó una exhaustiva investigación exploratoria. Se hizo una revisión bastante detallada de estudios previos que de forma directa o indirecta tratan el tema en cuestión. Igualmente, se tomó en cuenta mucha bibliografía y publicaciones teóricas de los conceptos aplicados en este documento.

Como segunda etapa, se realizó un cuestionario a una muestra por conveniencia de 10 micro y pequeños empresarios del subsector en estudio.

La tercera y última etapa consistió en una entrevista a un experto en comercio electrónico, con el fin de establecer y conocer la forma más viable en que este medio puede operar, en función y beneficio de las empresas estudiadas.

Este documento presenta, entonces, los resultados obtenidos de la ejecución de diversos tipos de investigación científica (descriptiva, exploratoria y aplicada) y está organizado de la siguiente forma:

En el Capítulo 1 se presentan algunas consideraciones básicas sobre las definiciones usadas para calificar a las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se da una visión general del entorno de éstas en el país y su importancia en la economía costarricense.

En el Capítulo 2 se explican las características propias de la industria alimentaria y se detallan datos muy importantes en cuanto a su funcionamiento y desarrollo en la economía del país. Todo con el fin de entender el entorno particular del subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres.

El Capítulo 3 contiene un análisis global de los principales obstáculos para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del subsector. Se describen de forma detallada y completa las características y condiciones actuales del subsector, reveladas mediante la investigación realizada.

El Capítulo 4 contiene una explicación -práctica y sencilla de entender- del funcionamiento del comercio electrónico y de sus aplicaciones o herramientas, con el fin de que el lector conozca a fondo el tema y sepa reconocer los beneficios y ventajas que esta opción representa para el desarrollo de su empresa.

En el Capítulo 5 se presenta un resumen de los principales hallazgos y conclusiones de todo el proceso investigativo.

Finalmente, en el Capítulo 6 se desarrolla una propuesta de estrategia de comercio electrónico que puede ser tomada como base o guía para que cada empresa elabore su propia estrategia de acuerdo con sus necesidades específicas. También se incluye un presupuesto estimado de lo que podría implicar dicha estrategia.

Sólo resta hacer énfasis en que en las siguientes páginas el lector conocerá y aprenderá acerca del entorno en que se desenvuelven las micro y pequeñas empresas del subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres. De esta forma, cada una de las variables ha sido estudiada y analizada con el fin de concluir el estudio en una propuesta viable para solucionar el problema planteado.

*A mi familia. La distancia no rompe  
los lazos de la sangre y del amor.*

# Agradecimientos



Este libro no hubiera existido sin el generoso apoyo de las micro y pequeñas empresas participantes quienes aportaron el tiempo, la sabiduría y las impresiones de sus gerentes o propietarios y con las que estoy profundamente en deuda y sinceramente agradecida.

Agradezco a mi profesora tutor, Kattia Chacón, por guiarme e instruirme en todo este proceso. Gracias, porque sus altas expectativas en el resultado de este libro representaron para mi una voz de aliento y motivación al esfuerzo constante. Sin su continuo estímulo positivo, esta obra no sería lo que es.

También deseo agradecer a mis padres y hermanos, que aunque separados por la distancia, supieron apoyarme y alentarme justo cuando lo necesitaba para terminar el libro.

Finalmente, no puedo dejar de dar las gracias a mi Creador, Dios Todopoderoso, quien fue y siempre ha sido mi amigo fiel. Su aliento divino nunca me abandonó, y su fortaleza inquebrantable permitió la culminación de esta creación.

# 1

## Las “MYPEs” micro y pequeñas empresas

Aproximadamente el 99% del parque empresarial de Costa Rica está compuesto por micro y pequeñas empresas. A pesar de ello, este sector debe batallar con un sinnúmero de obstáculos para lograr sobrevivir y competir en el mercado nacional. Obviamente, la situación empeora cuando se trata de mercados internacionales.

Si usted es un micro o pequeño empresario debe haber vivido esto en carne propia y sabe muy bien que se necesita mucho más que buenas intenciones para tener éxito en mercados competitivos.

En este capítulo se describe y analiza el término MYPE así como sus clasificaciones, definiciones y características, con el fin de que el lector pueda visualizar el panorama general que enfrenta este tipo de empresas en todos los sectores industriales.



**La unidad productiva**



En general, una unidad productiva es considerada como “una actividad generadora de bienes o servicios, que actúa dentro de un sistema económico socialmente reconocido en el cual existe un conjunto de normas que permiten establecer un ordenamiento a la actividad desempeñada” (CIDA 1987, citado por CASTILLO y BONILLA 2000:7).

De esta forma, y siguiendo lo reconocido en CIDA (1987), una unidad productiva debe poseer algunos elementos fundamentales para desenvolverse en su medio ambiente. Dichos elementos son:

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos
- Desarrollo de mercados de insumos y productos establecidos y conocidos
- Capacidad de manejo empresarial.

Con el propósito de profundizar en las principales características de las pequeñas unidades productivas en un país en desarrollo, Castillo y Bonilla reconocen que estas unidades conforman un estrato económico que posee un marco y una dinámica de desenvolvimiento propio, fundamentado en la naturaleza que la ha generado.



**¿Qué son las MYPEs?**

Existen diferentes criterios para la clasificación de las empresas. Algunos enfoques se basan en características cuantitativas y otros se basan en características cualitativas de sus

componentes básicos (recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, capacidad empresarial y mercados de insumos y de productos finales).

De forma general, se puede afirmar que lo que para la mayoría de los países desarrollados es una empresa mediana, para los países en desarrollo es una empresa grande. Precisamente, ésta es la causa de muchas de las diferencias y disputas que existen en cuanto al término MYPE, especialmente cuando de tratados de libre comercio se habla. Sin embargo, a continuación se explica con más detalle los aspectos en los cuáles se basan los dos tipos principales de clasificación del término como tal.



### **Clasificación según características cuantitativas**

Las características cuantitativas tienden a definir a las MYPEs según la cantidad de recurso humano y el capital financiero o físico que posea la unidad productiva. Desde esta perspectiva, en algunos casos se clasifican las empresas según el número de empleados, en otros según el volumen de sus ventas o la inversión en capital. Más aún, también se emplean criterios mixtos que combinan dos o más características de las empresas. No obstante, el criterio más utilizado por distintos organismos -tanto gubernamentales como no gubernamentales- es la clasificación según el número de trabajadores en la unidad empresarial. Por esta razón, se ahondará más en este tipo de clasificación. Las demás clasificaciones pueden ser observadas y analizadas en el cuadro No. 1.

En la actualidad existe mucha discrepancia entre diferentes organismos a la hora de clasificar las empresas según la cantidad de recurso humano utilizado. Aún dentro de Latinoamérica existen diferentes criterios en relación con el tamaño de la empresa según el número de trabajadores. Para el caso de Costa Rica, la definición oficial la proporciona el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en el Decreto Ejecutivo No. 26.426-MEIC del 6 de octubre de 1997 (publicado en La Gaceta No. 213 del 5 de noviembre de 1997, Pág. 11).

Así, se puede observar en el cuadro No. 1 que para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) una microempresa es una unidad productiva no contenga más de 4 trabajadores, mientras que para el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) la microempresa se refiere a la unidad productiva que no contenga más de 10 empleados.

Con base en estos datos, se puede llegar a la conclusión de que no existe un criterio uniforme en relación con la cantidad de empleados para enmarcar el concepto de microempresa.

En el caso de la pequeña empresa sucede algo similar, la OIT no establece un rango y, por el contrario, el MEIC define la microempresa como aquella que tiene entre 6 y 30 empleados.

Sin embargo, esta definición es ambigua, ya que para el caso de las empresas que se encuentran en el rango comprendido entre 6 y 10 empleados (incluyendo al propietario) tienen dos alternativas: a) Microempresa, si el volumen de sus ventas no supera los \$150.000.00 anuales y b) Pequeña Empresa, si las ventas no superan los \$500.000.00 anuales.

Esta ambigüedad en el número de trabajadores obedece al desarrollo tecnológico de las empresas. A medida que avanza el desarrollo tecnológico, la línea divisoria entre las micro y pequeñas empresas es cada vez más delgada y ha ido perdiendo su importancia. Cada vez es más frecuente que una microempresa -catalogada de esa forma por su rango de empleados- posea características de una unidad económica de mayor tamaño (pequeña empresa) gracias al avance tecnológico.

A esto se debe el auge en los últimos años del término "MYPE" (Micro y Pequeña Empresa), que poco a poco ha ido sustituyendo al muy mencionado "PYME" (Pequeña y Mediana Empresa). Esto se atribuye al hecho de que son más los aspectos que unen a las micro y pequeñas empresas que aquéllos que unen a las pequeñas y medianas. Éstas últimas se asemejan más a las grandes que a las pequeñas.

**CUADRO No. 1**  
**Definiciones de Micro y Pequeña Empresa basadas en dimensiones cuantitativas,**  
**según institución u organización**

INSTITUCIÓN	MICRO EMPRESA			PEQUEÑA EMPRESA		
	No. de trabajadores	Valor de los Activos (max) US\$	Valor de las Ventas (max) US\$	No. de trabajadores	Valor de los Activos (max) US\$	Valor de las Ventas (max) US\$
MEIC <sup>1</sup>	1 – 10	Na	150,000	6 – 30	250,000	500,000
OIT	1 – 4	Na	Na	Na	Na	Na
CEPAL	1 - 5	Na	Na	Na	Na	Na
PRONAMYPE	1 - 10	Na	Na	10 - 20	Na	Na
FUNDES	1 - 10	Na	Na	Na	Na	Na
BNCR <sup>2</sup>	1 - 5	Na	Na	Na	Na	Na
BANCO POPULAR	1 - 10	Na	Na	Na	Na	Na
MERCOSUR	1 - 20	Nd	Nd	21 - 100	Nd	Nd
DINAMYPE (Uruguay)	1 - 4	20,000	Nd	5 - 19	50,000	Nd

<sup>1</sup>/ Ministerio de Economía Industria y Comercio

<sup>2</sup>/ Banco Nacional de Costa Rica

Na No aplica

Nd Información no disponible

Fuente: CASTILLO, Geovanny, BONILLA, Eduardo (2000) con base en Briceño, Edgar y Zúñiga, Fernando. (1999) y Proyecto GTZ (1999).



**Clasificación según las características cualitativas**



Es importante recalcar que las características de las MYPEs están íntimamente relacionadas con los objetivos que sus propietarios se forjaron al crearlas. Estos elementos son importantes en la manera en que una empresa se desempeña en el mercado y se desarrolla en la actividad económica correspondiente.

En general, se ha considerado que en los países en desarrollo el origen y el fin que persiguen las MYPEs pueden responder a dos motivaciones diferentes<sup>1</sup>: a) a un objetivo de maximización de beneficio o ganancias y, b) a un objetivo de satisfacción del consumo presente.

Según Castillo y Bonilla, ***“esas mismas motivaciones que pueden dar origen a las MYPEs, al final de cuentas tienen mucho que ver con la posibilidad de permanencia de la unidad productiva en el mercado”***. (1998:5)

De esta manera, adicionalmente a la definición de MYPE mediante términos puramente físicos, es necesario establecer definiciones basadas en las características cualitativas que estas unidades poseen. Desde este enfoque, se toman en cuenta aspectos como el origen de la unidad productiva, que además incluye las diferentes formas productivas en que opera y sus correspondientes lógicas de funcionamiento.

Un estudio muy completo y reciente realizado por Castillo y Bonilla (2000) para la OIT analiza y clasifica las PYMEs desde el enfoque cualitativo mediante dos modalidades: 1) la lógica de acumulación y 2) la lógica de subsistencia. Ambas se explican a continuación.

### ■ El análisis de la lógica de acumulación

El principal objetivo de los propietarios de MYPEs que funcionan bajo la lógica de acumulación es organizar todos los factores de producción con el fin de producir un excedente tomado como ganancia o beneficio.

---

<sup>1</sup> DÁVALOS, Marino y ESPINEL, Ximena. “Documento marco sobre las micro, pequeñas y medianas empresas”. Fundación Ecuador. Quito, Ecuador. 1998.

Seguendo a Castillo y Bonilla (2000), las características de este tipo de empresas son las siguientes:

- Existe una elevada relación entre el capital y el trabajo.
- Los trabajadores tienen altos niveles de escolaridad (técnico y/o universitario)
- Los ingresos generados cubren y sobrepasan los costos de la actividad, generando excedentes altos que son reinvertidos en el negocio.
- Se llevan a cabo registros de las actividades y se mantiene un estatus formal ante las instituciones estatales.
- Se opera generalmente con niveles relativamente elevados de tecnología.
- Forman parte de un “cluster”, generando eslabones económicos en ambas direcciones.
- Se encuentran generalmente ubicadas en el sector manufacturero y de servicio a otras empresas.

Con base en el planteamiento expuesto anteriormente, se puede entender que el tamaño de las empresas establecidas en relación con el volumen o magnitud de una determinada forma de capital, pierde un poco de validez ya que la organización de los factores productivos permite a las empresas de escala micro o pequeña alcanzar su objetivo fundamental.

### ■ El análisis de la lógica de subsistencia

Por otra parte, el desempleo y la pobreza –características comunes de los países en desarrollo– provocan que mucha de la fuerza laboral de un país, al verse marginada por la sociedad económica, decida buscar nuevas alternativas de generación de ingresos.

Bajo esta modalidad, el gestor o propietario de la MYPE formaría parte de la sociedad que se encuentra al margen del funcionamiento del mercado y busca, en el establecimiento de una empresa de este tipo, autocrearse una ocupación para salir de su condición de desempleo y/o pobreza.

De esta manera, el fin único de la nueva empresa es, comúnmente, generar los ingresos suficientes para el consumo inmediato, siguiendo por ende una lógica de subsistencia.

Las empresas que funcionan bajo esta modalidad tienden a absorber la fuerza de trabajo excedente que no ha conseguido emplearse en actividades puramente capitalistas o en el sector gubernamental. Es decir, el desempleo es considerado como el eje generador de este tipo de empresas. Este desempleo es causado, generalmente, por la implementación –en el sector de acumulación– de nuevos procesos de producción que elevan la productividad y reducen la demanda de mano de obra no calificada debido a los cambios tecnológicos.

Las principales características que Castillo y Bonilla (2000) identifican en las empresas que se desenvuelven mediante la lógica de subsistencia son las siguientes:

- Existe una baja relación entre el capital y el trabajo.
- Utilizan en su mayoría la mano de obra no calificada.
- Poseen bajos niveles de productividad.
- El fin único de los ingresos es el consumo inmediato.
- No llevan, por lo general, un registro formal de sus actividades.
- Operan con escasos niveles de tecnología.
- Mantienen una muy baja relación con los mercados de insumos y productos.

Dado las características mencionadas de estas empresas, la mayoría no tiene la capacidad de cumplir con todos los requisitos exigidos para su operación formal. Tal es el caso de los requisitos legales, de seguridad, higiene y sanitarios, que muchas veces son obviados por falta de interés o de recursos para buscar su aprobación. Además –según Castillo y Bonilla–, estas empresas presentan enormes dificultades para tener acceso al crédito regular del sistema financiero formal.

Basados en la problemática en la cual tienen su origen las empresas de subsistencia y los objetivos que persiguen, se puede considerar que su escala o tamaño será reducido, lo que

nos lleva a suponer que en los países en desarrollo con altas tasas de desempleo y una alta parte de su población en condiciones de pobreza, un alto porcentaje de las MYPEs estarían inmersas en este grupo. Desde luego, Costa Rica no es la excepción, aunque sí existe cierta diferencia en cuanto al resto de países en desarrollo. Por esta razón, y con el fin de entender la situación del país en este ámbito, a continuación se describe el historial de este tipo de empresas en el país.



### Origen y desarrollo de las MYPEs en Costa Rica

A pesar de formar parte de los países en desarrollo, Costa Rica se ha caracterizado a través del tiempo por la existencia de amplios sectores medios, la presencia de un mercado laboral donde predominan las relaciones salariales y, especialmente, por el desarrollo de políticas estatales tendientes a disminuir las carencias sociales. Por el contrario, en el resto de países centroamericanos ha predominado siempre la excesiva polarización socioeconómica y una acción muy limitada por parte del Estado.

Por tanto, las condiciones de las MYPEs de Costa Rica difieren un poco de las condiciones de estas empresas en el resto de Centroamérica. Con base en tabulados especiales de la Encuesta de Hogares realizada por Trejos (1998) y citado por Castillo y Bonilla (2000), se ha estimado la participación relativa de las MYPEs formales en el total de las MYPEs en Costa Rica, en el año 1998. Como resultado de esta estimación, Castillo y Bonilla (2000) establecieron que un 42.7% del total de las MYPEs existentes son consideradas como formales. Adicionalmente, al separar las MYPEs en micro y pequeñas empresas y estimar la proporción de unidades productivas formales con respecto al total en cada grupo, Castillo y Bonilla obtuvieron como resultado que dentro de las microempresas son consideradas como formales el 36.8% y en las pequeñas empresas la proporción de unidades formales aumenta a un 66.8% del total.

En conclusión, en el caso de Costa Rica, el origen de las MYPEs parece responder en forma significativa a una lógica de acumulación y, por lo tanto, el estilo de desarrollo seguido por la sociedad ha logrado establecer una diferenciación importante con relación con los otros países de Centroamérica en los incentivos y la finalidad que persigue el gestor de una MYPE.



### Diferentes tipos de empresas según su actividad económica

Para continuar en el desarrollo de la materia, es importante aclarar los diferentes tipos de empresas existentes, según la actividad económica a la que se dedican. De esta manera, se pueden clasificar en empresas dedicadas a la manufactura, comercio, servicios y agricultura.

Dado a que el presente estudio se centra en las MYPEs dedicadas únicamente a la elaboración y conservación de frutas y legumbres, en los siguientes apartados se mencionará la importancia y las principales características del sector manufacturero, por ser éste el que aloja a la industria alimentaria, que a la vez incluye al subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres.

Para un mejor entendimiento de la ubicación del subsector en estudio se puede visualizar la figura No. 1, donde se explica claramente el lugar que ocupa el subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres dentro de los diferentes sectores económicos.

### FIGURA No. 1

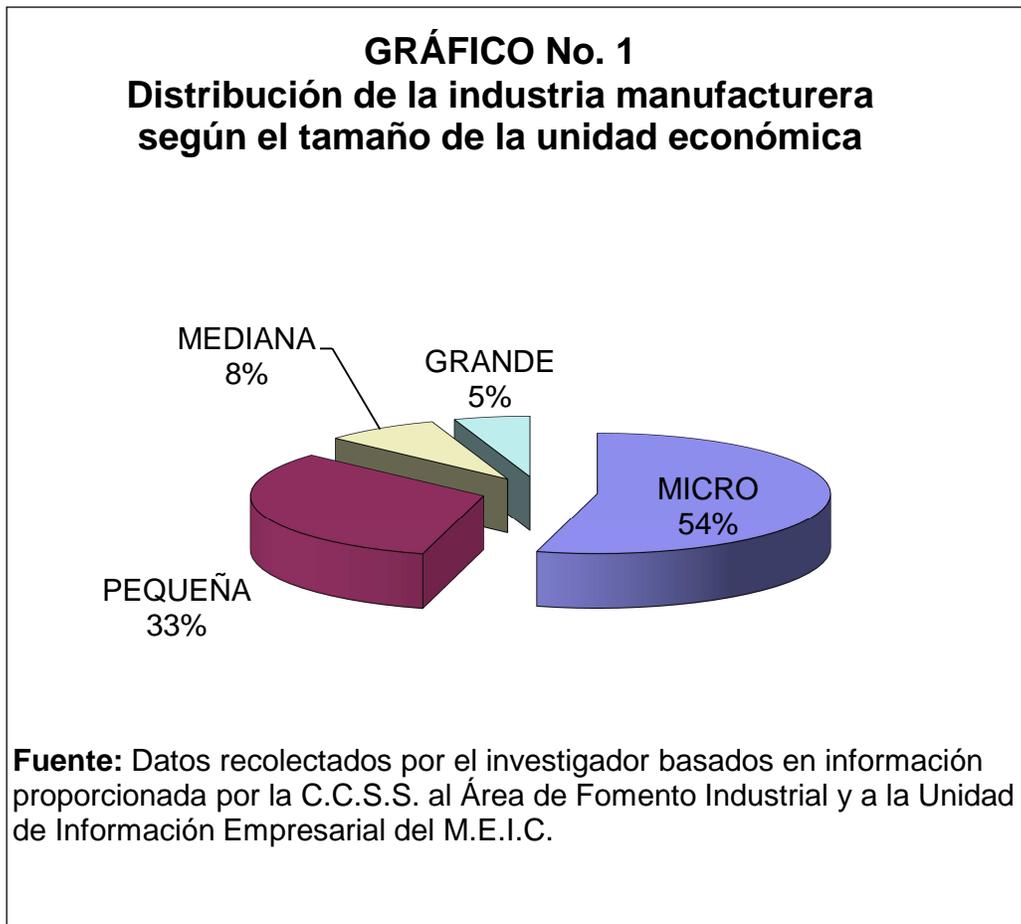
#### Ubicación del subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres



### MYPEs manufactureras en Costa Rica

Es necesario aclarar que la información relacionada con la cantidad y composición de las diferentes industrias manufactureras proviene de datos proporcionados por la Caja Costarricense de Seguro Social al Área de Fomento Industrial y a la Unidad de Información Empresarial del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Es decir, dicha información solamente toma en cuenta aquellas empresas que se encuentran inscritas en la CCSS, por lo que los datos no contienen la totalidad de las empresas existentes dentro de cada tipo de industria, debido a la informalidad e ilegalidad de muchas de ellas. Por otro lado, los datos son válidos para el período 2000-2002.

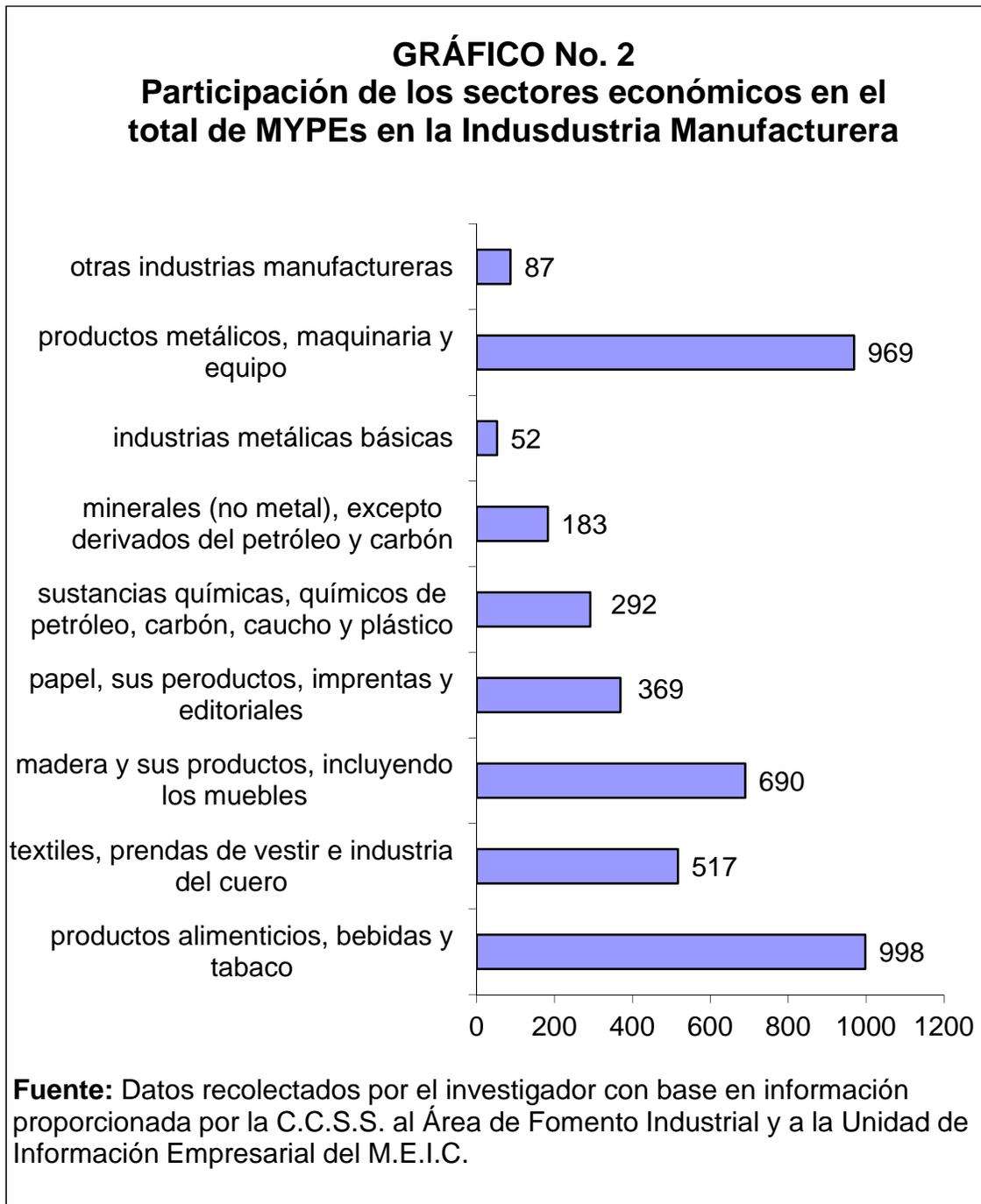
Con base en estos datos, en el gráfico No. 1 se puede observar que existe un total de 4.791 industrias manufactureras inscritas en Costa Rica, de las cuales el 54% (2.596 empresas) son micro empresas y el 33% (1.561 empresas), pequeñas empresas. Esto indica que las MYPEs conforman el 87% del parque manufacturero costarricense.



Los datos anteriores indican que el sector de las MYPEs es el más numeroso dentro de la totalidad de las industrias manufactureras de Costa Rica. Por ende, su importancia es vital en el desarrollo de la economía del país, especialmente en el área manufacturera.

Además, como se puede observar en el gráfico No. 2, el sector de productos alimenticios, bebidas y tabaco es el que tiene mayor número de MYPEs en la industria manufacturera del país. El 25% de éstas, es decir 998 empresas, pertenecen a dicho sector. El siguiente en la

lista es el sector de productos metálicos, maquinaria y equipo con un 23%, seguido por el sector de la industria de madera que representa el 17%. El sector con menor participación es el de las industrias metálicas básicas, el cual sólo representa el 1% del total.



Finalmente, basados en los principales criterios establecidos para definir el término MYPE, es claro que no existe un criterio uniforme que establezca sus características generales y que dimensione el tamaño de la unidad productiva. Este aspecto ha llevado a que se clasifique como MYPE a un conjunto muy heterogéneo de unidades productivas.

Sin embargo, para efectos de este estudio, se utiliza la definición proporcionada por el MEIC para clasificar e identificar a las empresas. Aun cuando el análisis de los datos se hace a la luz del análisis de la lógica de subsistencia y de acumulación presentada por Castillo y Bonilla para la OIT.

En conclusión, después de haber repasado tantos datos importantes en relación con las MYPEs, es indiscutible su relevancia en el desarrollo de la economía costarricense, ya que representan una fuente mayoritaria de ingresos para muchas familias del país. Si su desarrollo se fomentara mediante estrategias viables y adaptadas a sus necesidades reales, no es exagerado suponer que su competitividad logre divisas asombrosas para Costa Rica.

## 2

# La industria alimentaria

La industria alimentaria juega un papel importante en el desarrollo económico y comercial del país. En este capítulo se describen sus principales características, con el fin de comprender de una mejor forma el entorno en el que se desenvuelve el subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres, que es, a fin de cuentas, el enfoque de este estudio.

No es objetivo de este libro ahondar en esta industria vista como un todo. Sin embargo, es necesario empezar por aclarar y resaltar algunos aspectos de ella para abordar con más cautela el subsector al cual se dedica esta obra.



## ¿Qué es la industria alimentaria?

Primeramente, hay que entender que la industria alimentaria está estrechamente ligada a la industria agrícola, pudiéndose incluso afirmar que una es complemento de la otra. Para entender las diferencias y delimitaciones de dichas industrias, el ICCI establece que la Industria Agrícola **“es aquella donde las industrias primarias de procesamiento de alimentos, que están muy orientadas a procesar producto proveniente directamente del campo, realizan una transformación primaria (suficiente para el consumo nacional o para exportar y que sea transformado secundariamente en los países de destino), que aplica principalmente a commodities”** (2000:20). El término *commodities* deberá entenderse básicamente como materia prima pre-procesada para la industria.

Por el contrario, el segundo nivel o la industria alimentaria se refiere, según el ICCI a ***“aquella que da un mayor valor agregado al producto, lo empaqueta en cantidades menores con presentación adecuada para competir en el estante de un supermercado o al menos para proveerlo a la mesa del consumidor o a un servicio de alimentación institucional, cumpliendo con las reglas de etiquetado”*** (2000:21). Es decir, que esta industria está supuesta a utilizar -por lo general-, como materia prima, el producto final del nivel anterior, convirtiéndolo en un producto final de mayor valor agregado.

No obstante, es necesario aclarar que existe una línea divisoria muy estrecha y a veces confusa entre estas dos industrias. En algunas situaciones resulta difícil establecer a cuál de las dos pertenecen algunas de las empresas. Tal es el caso del subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres, donde -según la clasificación realizada por el MEIC mediante el código CIIU- las empresas que empaquetan producto agrícola fresco y lo venden ya sea a supermercados o a otras empresas para un segundo procesamiento, pertenecen a este subsector de la industria alimentaria.

Sin embargo, si se toma en cuenta la definición del ICCI, este tipo de empaquetadoras debiera más bien pertenecer a la industria agrícola, por no realizar ningún tipo de procesamiento al producto fresco. Por lo tanto, este tipo de ambigüedades refleja cierta confusión y falta de una buena clasificación en cuanto a las empresas que integran cada sector, sobre todo considerando que el sector de la industria alimentaria ha sido tradicionalmente uno de los más importantes del país.

### ■ **Importancia de la industria alimentaria**

Según datos presentados por la Iniciativa Costarricense para la Competitividad Internacional (ICCI)<sup>2</sup>, aproximadamente el 90% de los alimentos que se consumen en el país es de origen nacional. Durante 1998, el valor agregado de la industria fue de \$699,5 millones, lo que representó el 51,1% del valor agregado de la industria manufacturera total y,

---

<sup>2</sup>ICCI, “Diagnóstico del Sub-cluster industria alimentaria ” Proyecto de ACDI #302/17930. San José, Costa Rica. Diciembre, 2000.

aproximadamente, el 5,0% de la producción nacional. Datos más actualizados<sup>3</sup> muestran una industria creciente, que representa un 7% de la economía nacional y un 41% de la industria manufacturera, teniendo un crecimiento promedio de 54% en los últimos 7 años.

Adicionalmente, según datos presentados por CACIA y obtenidos del BCCR, en 1998, la industria alimentaria contaba con un total de 1.284 establecimientos que utilizaban un total de 48.010 empleados.

Para el mismo año, según datos obtenidos del ICCI, las empresas alimentarias representaban el 3,9% de la fuerza laboral nacional y el 15% de la fuerza laboral de la industria manufacturera. El 85% de las empresas se localiza en el Valle Central.

Sin embargo, datos más actualizados de la CCSS<sup>4</sup> muestran una disminución en el número de empresas. Según la CCSS, para el año 2000, el sector alimentario está compuesto por un total de 1.178 empresas, de las cuales, como se puede observar en el gráfico No. 3, el 46% (553 empresas) son microempresas y 38% (445 empresas) son pequeñas empresas. Es decir, que las MYPEs del sector alimentario conforman el 84% del total de empresas dedicadas a esta actividad económica. Es notable que el número de empresas medianas y grandes es bastante reducido, conformando la minoría del grupo.

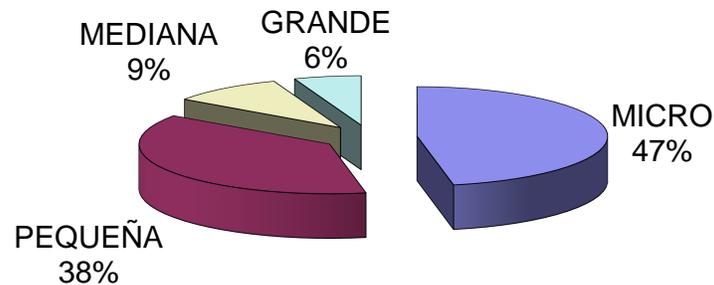
Por otra parte, considerando el término MYPE como tal, existen registradas un total de 998 empresas: 55% son microempresas y el restante 45% corresponde a las pequeñas empresas.

---

<sup>3</sup> Discurso de Eric Quirós, Director Ejecutivo, CACIA. VI Congreso Nacional de la Industria Alimentaria. San José, Costa Rica. Mayo, 2000.

<sup>4</sup> Información proporcionada por la CCSS al Área de Fomento Industrial y a la Unidad de Información Empresarial del MEIC. Diciembre, 2000

**GRÁFICO No. 3**  
**Composición del sector alimentario según el tamaño de las empresas**



**Fuente:** Datos recolectados por el investigador, proporcionados por la C.C.S.S. al Área de Fomento Industrial y a la Unidad de Información Empresarial del M.E.I.C.

■ **¿Cómo está compuesta?**

Es necesario aclarar que lo que se menciona como sector alimentario incluye a su vez tres tipos básicos de empresas manufactureras. Éstas son:

- La industria de alimentos
- La industria de bebidas (alcohólicas y no alcohólicas)
- La industria del tabaco

La industria alimentaria es un *sector* de la industria manufacturera. Como tal, se compone de diversos *subsectores*. El MEIC identifica los sectores y subsectores mediante el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Así, el sector alimentario está compuesto por 19 subsectores y cada uno de ellos cuenta con su propio código, que permite su rápida identificación y clasificación. En la cuadro No. 2 se

detallan todos los subsectores pertenecientes a la industria alimentaria y su respectivo código CIU.

**CUADRO No. 2**  
**Código Industrial Internacional Uniforme (CIU)**  
**31- Alimentos, Bebidas y Tabaco**

CIU	Nombre del Subsector
311-312	Fabricación de productos alimenticios
3111	Matanza de ganado y conservación de carne
3112	Fabricación de productos lácteos
3113	Envasado y conservación de frutas y legumbres
3114	Elaboración de pescado crustáceo y otros productos
3115	Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales
3116	Productos de molinería
3117	Fabricación de productos de panadería
3118	Fabricas y refinerías de azúcar
3119	Fabricación de cacao, chocolates y confitería
3121	Elaboración de productos alimenticios diversos
3122	Elaboración de alimentos preparados para animales
313	Industrias de bebidas
3131	Destilación, rectificación y bebidas espirituosas
3132	Industrias vinícolas
3133	Bebidas malteadas y malta
3134	Bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas
314	Industria del tabaco
3140	Fabricación de productos de tabaco

**Fuente:** Cámara de Industrias de Costa Rica. "Indicadores Industriales 1988-1998". Mayo, 1999.

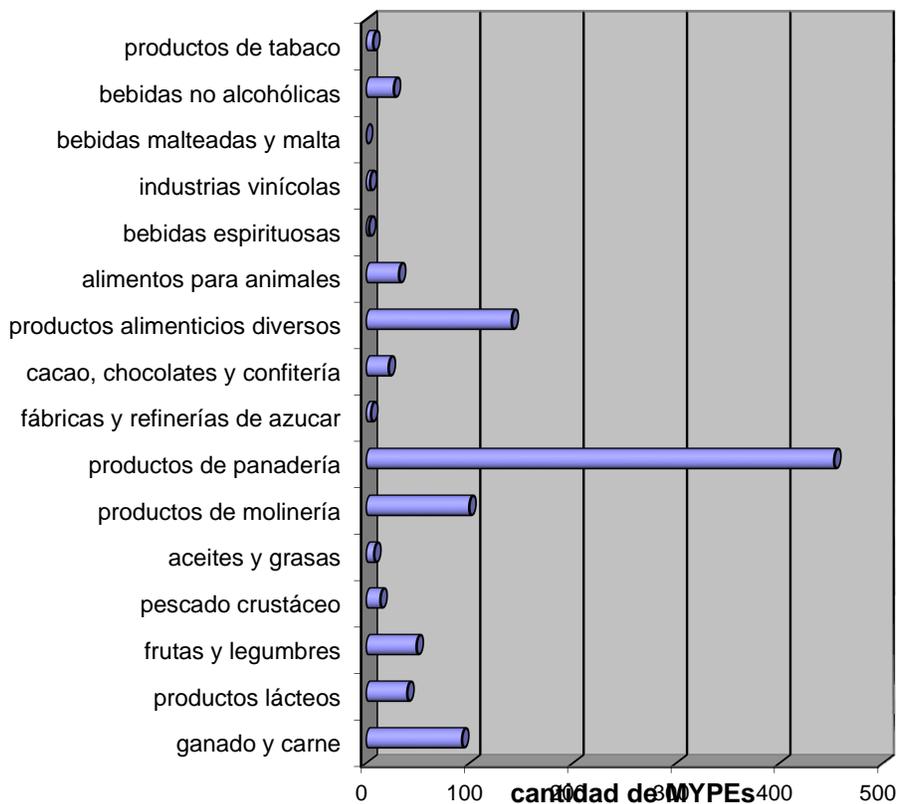
Como se aprecia en el cuadro No. 2, el subsector que interesa en este estudio –elaboración y conservación de frutas y legumbres– corresponde al CIU 3113.

Dicho subsector ocupa el quinto lugar en los que tienen más participación de MYPEs, con el 4.91% (49 empresas). El primer lugar lo ocupan los productos de panadería con el 45.39%

(453 empresas), seguido por la elaboración de productos alimenticios diversos con el 14.13% (141 empresas). La fabricación de productos de molinería ocupa el tercer lugar con el 12.02% (100 empresas).

Por último, es necesario aclarar que el subsector de bebidas malteadas y malta no tiene ninguna participación dentro de las MYPEs del sector alimentario, ya que solamente la empresa Florida Ice and Farm Company S.A. (empresa grande) se dedica a la fabricación de este tipo de productos en Costa Rica.

**GRÁFICO No. 3**  
**Distribución de las MYPEs en los**  
**subsectores de la industria alimentaria**



**Fuente:** Datos recolectados por el investigador, proporcionados por la C.C.S.S. al Área de Fomento Industrial y a la Unidad de Información Empresarial del M.E.I.C.

■ **¿Cuánto produce?**

El subsector con mayor producción de la industria alimentaria es el de Productos de Molinería. Según datos del ICCI, este sector obtuvo en 1998 el 19,1% de la producción bruta

total, equivalente a \$2.479,7 millones. El segundo subsector más fuerte en relación con la producción bruta fue la fabricación de productos lácteos, con el 15% del total. Otros subsectores que destacan son los productos de panadería (13,7%) y las bebidas no alcohólicas y gaseosas (10,6%). La elaboración y conservación de frutas y legumbres presentó para ese año una producción bruta del 3.2%.

## ■ Exportaciones e importaciones

Según datos de PROCOMER<sup>5</sup>, para el año 2000 las exportaciones del sector alimentario ascendían a US\$ 382,33 millones, presentando un aumento del 20% en 4 años. Esta cifra representa el 6.5% del total de exportaciones del país, con un crecimiento del 12.1% respecto al año anterior. Sin embargo, la balanza comercial que para el 2000 es de \$ 197 millones, presenta una disminución del 4% respecto a 1998, cuando se presentó un alza importante.

El principal destino de las exportaciones de esta industria<sup>6</sup> es Centroamérica (39%), seguido muy de cerca por Norteamérica (38%) y la Unión Europea (15%).

Las importaciones, por su lado, significaron para el 2000 \$185,29. Es decir, el 48,5% de las exportaciones de ese año y el 2.9% del total de importaciones del país. Las importaciones del sector disminuyeron 2.4% respecto al año anterior.

Según datos presentados por el ICCI<sup>7</sup>, las exportaciones del sector están encabezadas por la elaboración y conservación de pescados con el 27%, seguidas por la elaboración y conservación de frutas y legumbres, que representan el 24.35%.

---

<sup>5</sup> [www.procomer.com/estadísticas/export.html](http://www.procomer.com/estadísticas/export.html)

<sup>6</sup> [www.procomer.com/estadísticas/export.html](http://www.procomer.com/estadísticas/export.html)

<sup>7</sup> Tomados de IICA-CIDAE con datos del SIECA, 2000.

Las importaciones, por su lado, estuvieron encabezadas por la elaboración y conservación de frutas y legumbres con el 22.9% y en segundo lugar se encontraba la elaboración de otros productos alimenticios, con el 14%

En cuanto a la importación de materia prima, los requerimientos de la industria alimentaria en este rubro son muy bajos. La mayoría de las importaciones consisten en aditivos alimentarios y condimentos. La mayoría de la materia prima es de origen nacional y de fuerte dependencia del agro.

La importante diversificación que han experimentado las exportaciones alimentarias durante los últimos años ha impidiendo que –aunque se registren caídas importantes en las colocaciones en el exterior de ciertos productos– el resultado no se vea tan afectado en el agregado.

Sin embargo, como lo indica el ICCL, ***“la industria alimentaria costarricense sufre una alta dependencia del mercado interno, muchas veces protegido artificialmente, que puede hacerla vulnerable ante el mercado global y la amenaza que supone la presencia cada vez mayor de productos importados”*** (ICCL 2000: 13).

Es de suponer que esta vulnerabilidad se acrecienta en el sector de las PYMEs. Por tal razón, resulta obvia la necesidad -cada vez mayor- de hacer mejoras en la competitividad de esta industria, mediante esfuerzos de modernización industrial y búsqueda de nuevos mercados que permitan alcanzar economías a escala y lograr una ventaja competitiva mediante la reducción de costos.

## 3

# Subsector, ¿de qué... ?



La mayoría de los micro y pequeños empresarios que realizan actividades propias del subsector de envasado y conservación de frutas y legumbres no saben que pertenecen a este subsector. Es más, en la mayoría de los casos, no tienen conocimiento de las clasificaciones que realiza el MEIC mediante el código CIIU ni de la forma como está compuesta la industria alimentaria.

En el capítulo anterior se explicó la composición de la industria alimentaria y sus respectivos subsectores, al igual que sus características generales. En este capítulo, se examina con más detalle la situación real del subsector que nos interesa: la elaboración y conservación de frutas y legumbres.

Pero, si quiere salir de las dudas de una vez, sepa que si su empresa o negocio se dedica al procesamiento de frutas y/o hortalizas mediante la deshidratación, congelación, cocido, inmersión en aceite, vinagre o salmuera, entonces pertenece a este subsector. Y si se dedica a la elaboración de productos como jugos, pastas, campotas, mermeladas y jaleas, también pertenece a este subsector. ¡Ah!, y si solamente empaqueta y distribuye el producto fresco... pues tampoco se escapa, ya que según el MEIC, también pertenece a este subsector.

Ahora sí, veamos la realidad de este subsector.



### El subsector bajo la lupa



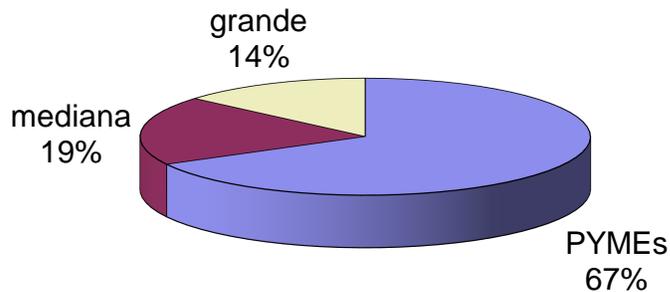
Datos presentados por el ICCI<sup>8</sup> demuestran que el subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres se encuentra dentro de los subsectores que presentaron un crecimiento medio anual mayor del valor agregado durante el período 1990-1998 (9,5%), superado solamente por la elaboración de productos marinos (12.1%), elaboración de alimentos preparados para animales (11,7%) y las bebidas no alcohólicas y gaseosas (10,1%).

Por otra parte, este sector también destaca por su número de empresas, ubicándose en el quinto lugar con un total de 73 empresas, de las cuales -como se observa en el gráfico No. 4- el 67% (49 empresas) son PYMEs, 19% son medianas empresas y 14% grandes empresas.

---

<sup>8</sup>ICCI, "Diagnóstico del Sub-cluster industria alimentaria " Proyecto de ACDI #302/17930. San José, Costa Rica. Diciembre, 2000.

**GRÁFICO No. 4**  
**Tamaño de las empresas del subsector Elaboración y Conservación de Frutas y Legumbres**



**Fuente:** Elaboración propia basada en información proporcionada por la C.C.S.S. al Área de Fomento Industrial y a la Unidad de Información Empresarial del M.E.I.C.

### ■ ¿Dónde están las empresas del subsector?

La ubicación geográfica de las empresas de este subsector se puede visualizar en el cuadro No. 3. En relación con las MYPEs que están compuestas por 49 empresas, se observa una concentración importante en la provincia de Alajuela, donde se ubica el 42.9%. La siguiente provincia con más representación de MYPEs es San José, con el 24.5%. En Cartago se ubica el 16.3%, Heredia tiene el 14.3% y Limón el 2%. Las provincias de Puntarenas y Guanacaste no registran MYPEs dedicadas a esta actividad.

De las 14 empresas medianas del subsector, la mayor concentración se ubica en San José (42.9%), seguida por Alajuela, con el 28.6%. Heredia registra el 21.4% de las empresas medianas dedicadas a la elaboración y conservación de frutas y legumbres y Guanacaste participa con el 7.1%. Cartago, Puntarenas y Limón no tienen participación dentro de las empresas medianas de esta actividad.

Es importante destacar que solamente 10 empresas grandes están dedicadas al subsector en estudio, de las cuales la mitad se encuentra ubicada en Heredia. San José aloja el 20% de ellas, al igual que Cartago, y Alajuela participa con el 10%. Puntarenas, Guanacaste y Limón no participan.

En general, la mayor concentración de empresas del subsector se observa en la provincia de Alajuela, con el 35.6% del total. San José también tiene una participación significativa, con el 27.3%, y es seguido por Heredia con el 20.5%. Cartago registra el 13.7% de las empresas y Guanacaste participa con el 1.4%, al igual que Limón. Cabe resaltar que la provincia de Puntarenas no registra ninguna empresa dedicada a esta actividad económica. Todo esto se observa detalladamente en el cuadro No. 3.

**CUADRO No. 3**  
**Distribución geográfica del subsector**

PROVINCIA	MYPEs	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
San José	12	6	2	20
Alajuela	21	4	1	26
Heredia	7	3	5	15
Cartago	8	-	2	10
Puntarenas	-	-	-	-
Guanacaste	-	1	-	1
Limón	1	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>73</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en información proporcionada por la CCSS al Área de Fomento Industrial y a la Unidad de Información Empresarial del MEIC.

## ■ Número de establecimientos y trabajadores

Datos presentados por el BCCR<sup>9</sup> muestran que entre 1990 y 1997 la cantidad de establecimientos tendía a aumentar año con año, tanto que para dicho período se registra un aumento del 50.7%. Sin embargo, en 1997 se registra una disminución que se prolonga hasta 1998. Si se toman en cuenta los datos de la CCSS<sup>10</sup> para el año 2000, entre 1997 y 2000 hay una disminución del 30.5%.

En cuanto al número de trabajadores que se desempeñan en el subsector, existe una tendencia a aumentar. El BCCR muestra que durante el período 1990-1998 existió un aumento del 81.2% en el número de trabajadores en el subsector.

## ■ Situación competitiva

A pesar de que la elaboración y conservación de frutas y legumbres posee muchas condiciones favorables para lograr buena competitividad, factores como el limitado acceso a financiamiento, poca mano de obra calificada, ausencia del mercadeo y falta de apoyo gubernamental, entre otros, han limitado su competitividad tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Leandro y Paniagua reconocen que el subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres **“utiliza materia prima nacional, genera empleo, promueve el desarrollo rural y sustituye las importaciones”** (1994:1), lo que demuestra que esta actividad económica representa una gran opción de desarrollo para Costa Rica.

Sin embargo, esta oportunidad está siendo desaprovechada por el momento, dados ciertos problemas y desventajas con los que se debate el subsector. Entre ellos –y siguiendo a Leandro y Paniagua– podemos citar los siguientes:

---

<sup>9</sup> Industria alimentaria: Número de Establecimientos según Subsector Alimenticio (1990-1998). Publicado en [www.cacia.org](http://www.cacia.org).

<sup>10</sup> Área de Fomento Industrial y la Unidad de Información Empresarial del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, con base en información de la Caja Costarricense del Seguro Social.

- Estacionalidad de la producción, que provoca una reducción en las actividades cuando no hay producto en el mercado.
- Heterogeneidad del producto base (variaciones en el color, sabor y tamaño).
- Deficiente control sanitario de las plantas industriales (especialmente las pequeñas).
- Poco conocimiento de técnicas de preservación, procesamiento y control de calidad.
- Mano de obra no calificada.

Con el fin de diagnosticar la situación actual de las MYPEs de este subsector, se realizó un estudio a 10 empresas mediante la aplicación de un cuestionario y una escala tipo Likert. Dichos instrumentos se enfocaron a medir las siguientes variables:

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| ▪ Recurso humano                | ▪ Infraestructura   |
| ▪ Producción                    | ▪ Mercadeo          |
| ▪ Apoyo gubernamental y privado | ▪ Tecnología        |
| ▪ Financiamiento                | ▪ Acceso a mercados |
| ▪ Costos                        |                     |

La selección de la muestra se hizo por conveniencia, es decir se entrevistaron aquellas MYPEs disponibles y que aceptaron ser sometidas al estudio, a lo largo y ancho del país. Así, se aplicaron los instrumentos a 10 empresarios cuyas características se describen a continuación.

### ■ Los empresarios

El 80% de los entrevistados son gerentes o propietarios de las empresas incluidas en el estudio, el restante 20% corresponde a asesores o administradores encargados. La mayoría de ellos (60%) tiene más de 40 años de edad y ninguno es menor a 31 años. La mayor parte de ellos (80%) son costarricenses.

En la rama educativa, se observa que existe una gran variedad en los niveles educativos que alcanzaron. El 30% no completó la primaria, igual porcentaje no completó la secundaria, solamente el 10% completó la secundaria y, aunque el 30% recibió estudios universitarios, solamente el 66.7% los culminaron, es decir el 20% del total de empresarios.

La gran mayoría (90%) tiene más de 10 años de laborar en la actividad que desarrolla. El 80% aprendió la actividad a través de amigos o familiares, el 10% lo hizo mediante experimentación personal y el mismo porcentaje lo aprendió en la universidad.

### ■ Las empresas

Las empresas entrevistadas son muy diversificadas en lo que se refiere a sus productos, característica propia del sector alimentario. Sin embargo, es importante resaltar que el 60% elabora y empaca el producto fresco (cítricos, raíces, tubérculos, chayote, berenjena, tacaco, cebolla, pepino, piña, guayaba, etc.), el restante 40% somete el producto base a un proceso de transformación mayor, utilizando medios de conservación. Tal es el caso de los jugos, pulpas, jaleas, mermeladas, condimentos, etc.

Resulta interesante destacar que este comportamiento es muy común dentro de las MYPEs del sector, donde la mayoría de ellas se encuentra prácticamente en la línea divisoria entre la industria agroalimentaria y alimentaria, ya que en la mayoría de los casos el procesamiento se refiere únicamente al empaque en cantidades pequeñas del producto fresco.

El 50% de las empresas tiene más de 15 años de existir, el 40% tiene entre 5 y 10 años y solamente el 10% tiene menos de 5 años.

El 40% de las empresas están constituidas en sociedad anónima, el 30% en sociedad familiar y el 20% es de dueño único; solamente el 10% es de responsabilidad limitada.

En cuanto a su formalidad, el 90% está inscrito en todas las instituciones que demanda la ley (CCSS, INS, MEIC, Ministerio de Hacienda, Municipalidad). Es necesario aclarar que este

porcentaje tan alto no es representativo del subsector, puesto que las empresas incluidas en el estudio fueron contactadas a través de la lista de empresas inscritas en la CCSS dedicadas a este subsector y, por ende, su formalidad debe ser alta. Sin embargo, estudios previos manifiestan que existe un grado alto de informalidad, especialmente en las MYPEs.

Es importante resaltar también que la mitad de las empresas está inscrita en instituciones opcionales de fomento y apoyo.

La mitad tiene entre 1 y 5 empleados, el 20% entre 6 y 10 empleados y el 30% entre 7 y 30 empleados.

Solamente el 40% de las empresas se encuentran divididas internamente en unidades o departamentos, aún cuando en la mayoría de los casos esta división es sencilla y empírica.

### ■ El recurso humano

La mano de obra del área se caracteriza por tener una calificación de mediana a baja. De hecho, el 50% de los empresarios manifestó que su mano de obra es de calificación baja y el mismo porcentaje manifestó que es de calificación media. Sin embargo, los empleados del proceso productivo no poseen ningún tipo de preparación académica o técnica real en el área: todos sus conocimientos son empíricos. En cuanto al personal administrativo, la mayoría (60%) manifestó que éste es medianamente calificado.

En relación con el nivel profesional del recurso humano, en la mayoría de los casos, más del 80% del personal se encuentra en nivel empírico; en muy pocos casos tienen personal en nivel técnico o profesional. De hecho, la mayoría de las empresas no posee más que recurso humano no calificado.

El 70% de las empresas ha recibido capacitación en los últimos 3 años. Dicha capacitación se ha concentrado, en la mayoría de los casos (70%), exclusivamente en aspectos técnicos

de producción, por lo que otros temas como el control de costos, la administración y ventas o la comercialización han sido dejados de lado.

Los empresarios aceptaron que la capacitación constante del personal en técnicas de producción es muy importante si se quiere competir en mercados internacionales. Este comportamiento se repite al reconocer la importancia que representa el nivel y la rama de educación en la contratación del personal, incluso en la mano de obra que manipula y procesa los alimentos.

Es necesario recalcar que el 70% de los empresarios tiene interés en recibir asesoría y capacitación, especialmente en áreas como aspectos técnicos de producción, ventas y trámites de exportación. Además, especialmente para efectos de este libro, es importante rescatar que existe mucho interés por parte de estos empresarios en capacitarse en el comercio electrónico e Internet, con el fin de incursionar en esta nueva tendencia y tener acceso a nuevos y mejores mercados.

Paradójicamente, los empresarios tienen una actitud desfavorable cuando se asocia la calificación de la mano de obra con la calidad garantizada de los productos, ya que la mayoría no considera que lo primero afecte a lo segundo. Más aún, el subsector muestra renuencia a la contratación de personal calificado para las diferentes áreas de la empresa, y la excusa más común es la falta de presupuesto para contratar personal más calificado.

Se observa una actitud imparcial referente a la preocupación y cuidado por parte de la empresa de capacitar constantemente a su personal en sus respectivas ramas, con el fin de mantenerlos actualizados, aun cuando existe una satisfacción alta hacia los resultados derivados de la inversión en capacitaciones anteriores (aunque dicha capacitación es realizada empíricamente por el mismo propietario en la mayoría de los casos).

En lo que se refiere específicamente al personal administrativo y la existencia de estudios que lo capaciten para desempeñar sus respectivos puestos, se observa una actitud neutral.

En general, a pesar de que resalta una actitud bastante negativa hacia la contratación de personal calificado, especialmente en el área de producción, hay actitudes positivas hacia la capacitación del personal –ya sea empírica o no –.

### ■ La infraestructura

El 90% de las empresas cuenta con locales propios, cuyas áreas construidas oscilan entre los 100 y 1.000 m<sup>2</sup>. La mayoría (70%) no supera los 700 m<sup>2</sup>. En cuanto a las áreas libres, éstas oscilan entre los 1.000 y 10.000 m<sup>2</sup>, aunque el 70% no supera los 7.000 m<sup>2</sup>. Es importante aclarar que la mayoría de estas empresas se ubica en fincas en zonas rurales.

El 70% de los empresarios manifiesta que el estado físico de sus empresas es regular, aunque el 60% del total dice que su infraestructura no satisface las necesidades actuales de la empresa.

En general, resalta una conducta bastante neutral hacia la capacidad de la infraestructura empresarial para satisfacer sus necesidades actuales. Dicha actitud se torna bastante negativa cuando se refiere a las necesidades futuras.

### ■ La producción

Todas las empresas están en la capacidad de aumentar su producción en al menos un 25% con su maquinaria actual, incluso, el 50% de las empresas podría aumentarla hasta un 50%. El 60% podría vender el aumento indicado sin ningún problema.

Todas las empresas tienen maquinaria propia, y el 50% de los empresarios se preocupa por darle mantenimiento preventivo y correctivo. De hecho, el mantenimiento preventivo de la maquinaria goza de una actitud muy positiva.

El 70% de las empresas cuenta con patente de sus productos y el 90% obtiene residuos en el proceso productivo, que pueden ser aprovechados por ellos mismos o por otras empresas.

Afortunadamente, el 40% los vende o los regala a otras empresas, el 20% los aprovecha en la misma empresa y sólo el 30% los bota. En general, existe una muy buena disposición hacia el reciclaje y aprovechamiento de los residuos desechados por la empresa.

Hay cierta disposición hacia controles de calidad estrictos para garantizar la calidad del producto. Todas las empresas afirmaron realizar controles de calidad en el proceso productivo, aunque –en la mayoría de los casos– son realizados en forma empírica.

El 96% de la materia prima es nacional y solamente 4% es extranjera. El 80% de las empresas dice cubrir la demanda de su mercado meta sin problemas.

Los empleados del área de producción no tienen buena capacitación técnica, por lo que los resultados de esta área no son óptimos debido a una actitud levemente negativa en este aspecto.

La programación de la producción juega un papel primordial en la planificación de la mayoría de los empresarios.

## ■ El mercadeo

El papel del mercadeo en el éxito de los productos goza de poca aprobación por parte de los empresarios, lo que se comprueba con los siguientes datos.

El 70% de las empresas comercializa productos sin marca. Esto se debe, principalmente, a que dicho porcentaje son empresas que fungen como proveedoras de otras y por tanto sus productos no son terminados. Este aspecto, aunado a la falta de presupuesto, causa que el 60% no realice ningún tipo de promoción o publicidad además de la venta personal.

El 60% afirma que sus productos tienen precios muy similares a sus competidores y solo el 20% afirma estar por encima de ellos.

Las investigaciones de mercado dirigidas a conocer las necesidades de los consumidores y las variaciones del mercado meta no tienen mucha aprobación y más bien provocan una actitud neutral. Sin embargo, el 60% realiza investigaciones empíricas, como visitas a los supermercados, tiendas, pulperías o casa a casa.

El 100% de las empresas afirma que una de sus principales ventajas frente a sus competidores es la calidad de sus productos, el 80% menciona también el cumplimiento de entrega y el 40% el precio.

El 50% tiene problemas de comercialización, de los cuales el más común es la dificultad para exportar, seguido por la competencia. De ahí que el aumentar el porcentaje de participación de los productos en el mercado sea bastante anhelado por los empresarios.

### ■ El apoyo gubernamental o privado

El 60% de las empresas ha recibido algún tipo de apoyo gubernamental o privado, de las cuales el 40% ha recibido apoyo en capacitación, el 30% en financiamiento, el 20% en exportación y el 10% en interacción con otras MYPEs. El 50% manifiesta que el apoyo recibido benefició el mejoramiento del proceso productivo y el aumento en la producción. Sólo el 10% se benefició con el acceso a nuevos mercados e incluso otro 10% dijo no haber percibido ningún beneficio.

Es evidente cierta decepción hacia el papel desempeñado por las instituciones gubernamentales en relación con el apoyo que brindan. La actitud es idéntica en cuanto a las instituciones privadas.

### ■ La tecnología

La actualización tecnológica en el área de producción goza de cierta actitud positiva. Sin embargo, el 70% de las empresas no desarrolla ningún tipo de programa de investigación, innovación y desarrollo, ya sea por falta de presupuesto, tiempo o interés.

La Internet, vista como una herramienta poderosa que puede ser aprovechada para dar a conocer y vender los productos, obtuvo el mayor puntaje, resultante en una actitud extremadamente favorable.

El 90% de las empresas cuenta con al menos una computadora, pero solamente el 67% tiene acceso a Internet. Sin embargo, el 33% de las empresas con acceso a Internet, no le dan ningún uso comercial o empresarial. El resto (66.7%) usa Internet para contactar clientes o proveedores, investigación de posibles mercados, investigación en producción y trámites en instituciones estatales.

Además, solamente el 33% de las que poseen Internet cuentan con una página web y el 50% con correo electrónico.

El conocimiento del comercio electrónico y sus respectivos beneficios provoca una actitud medianamente favorable. Sin embargo, se observa una actitud bastante favorable hacia la posibilidad de experimentarlo como una novedosa y beneficiosa oportunidad de desarrollo para la empresa.

### ■ El financiamiento

El 80% dice no tener dificultades para obtener financiamiento. Sin embargo, la mitad de las empresas no obtiene financiamiento externo sino más bien utiliza recursos propios, ya sea por falta de garantías, altas tasas de interés o renuencia hacia las instituciones financieras. De la otra mitad que sí utiliza financiamiento externo, el 60% recurre únicamente a la banca estatal y el 40% utiliza tanto recursos propios como financiamiento estatal.

El 80% utilizó los últimos tres créditos del financiamiento externo para la compra de nueva maquinaria y equipo, el mismo porcentaje lo utilizó en la compra de terrenos o construcción de edificios. Otros usos son la compra de materia prima, vehículos y remodelaciones. Por lo general, la duración de los trámites para la obtención de los préstamos no sobrepasa los 2 meses.

En general, las empresas muestran una actitud favorable hacia el hecho de haberse desempeñado durante los últimos 5 años sin problemas de financiamiento. El apoyo de las entidades financieras estatales goza de buena aceptación, pero la actitud hacia las entidades financieras privadas es neutral, con tendencia a ser desfavorable.

### ■ El acceso a mercados

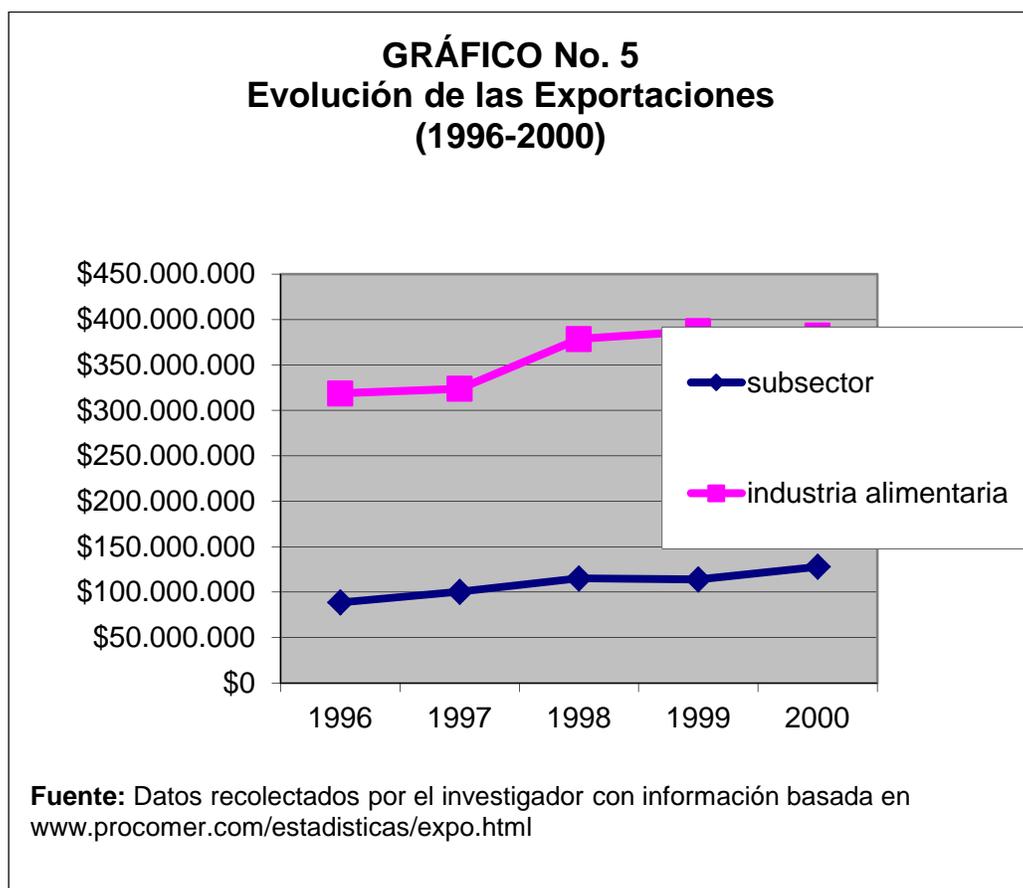
Los empresarios demostraron cierta complacencia, aunque no muy elevada, con el desarrollo del subsector en los últimos 5 años en el mercado nacional. La actitud es bastante similar en lo que se refiere al desarrollo en el mercado internacional.

Esto se comprueba al ver que el 50% considera bueno el desarrollo del subsector en el mercado nacional y que el 40% lo considera regular. En el mercado internacional, el 40% lo considera bueno y el 30%, regular.

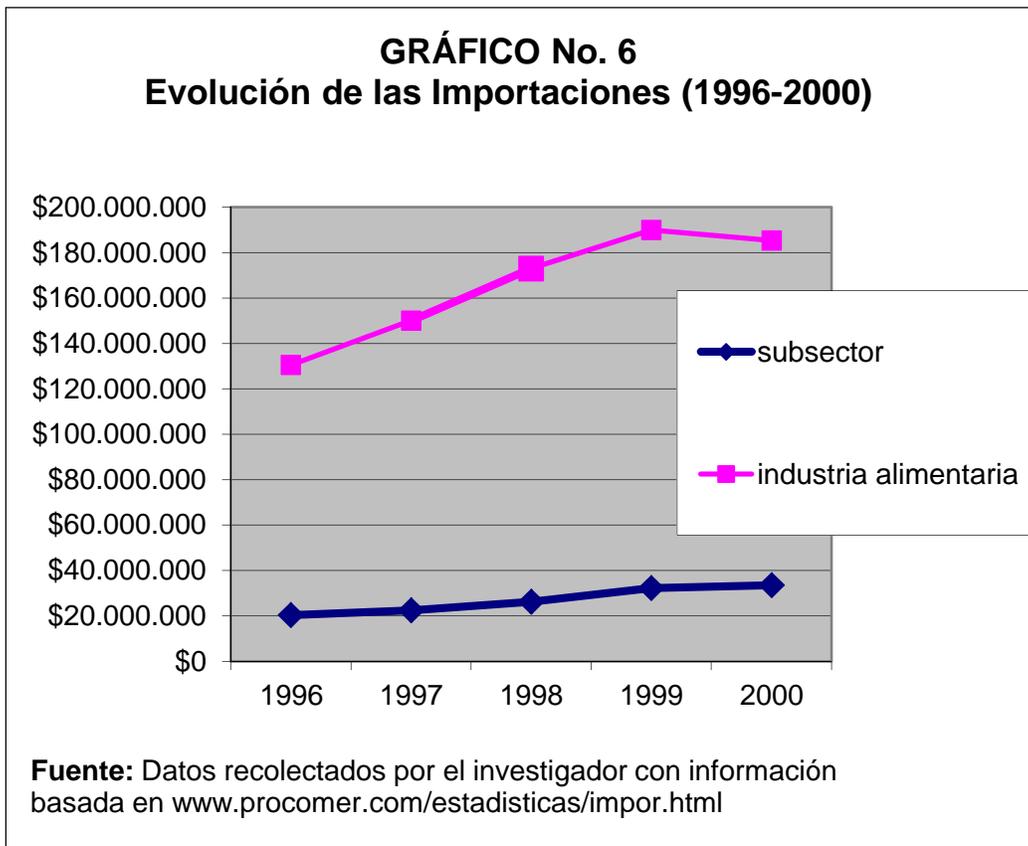
Se observa cierta indecisión en cuanto a la satisfacción de las ventas en los últimos 3 años. Éstas oscilan entre los \$50,000 y \$500,000. La mayoría (40%) se ubica entre los \$150,001 y \$500,000.

La importancia de exportar para el desarrollo de la empresa y del país goza de una actitud muy favorable. El 50% de las empresas exporta a otros países, el 90% vende al Valle Ventral y sólo el 30% lo hace al resto del país. Los meses de mayor venta son el primer cuatrimestre de cada año. Las empresas, además, muestran un interés favorable en la apertura de nuevos mercados en el exterior.

Es necesario recordar que las exportaciones de este subsector lo posicionan en el segundo lugar del total de exportaciones registradas para la industria alimentaria, superado solamente por la elaboración y conservación de pescados. La elaboración y conservación de frutas y legumbres aportó en el año 2000 el 33.5% del total de exportaciones realizadas por el sector alimentario para ese año, aumentando 20.5% desde 1996. El gráfico No. 5 contiene información más detallada.



Irónicamente, las importaciones del subsector encabezan el total de importaciones realizadas por la industria alimentaria. Éstas representan para el año 2000 el 18.1% del total. También se ha observado un incremento del 16% desde 1996.



Al parecer, el 80% de las empresas logra satisfacer su demanda durante los meses de mayor venta. El sistema más utilizado para la venta de los productos es mediante distribuidores (80%), agentes vendedores propios (50%) y venta directa en la fábrica (30%).

### ■ Los costos

Los costos representan entre el 50% y el 70% del precio en la mitad de las empresas, en la otra mitad representan entre el 71% y el 90% del precio. El costo más elevado es la materia prima, en la mayoría de los casos. Sin embargo, existe buena disposición para disminuir de los costos mediante nuevas políticas de producción.

Finalmente, se observó cierto descontento en cuanto a las utilidades obtenidas. El 40% de las empresas se considera estable con perspectivas de crecimiento, el mismo porcentaje se considera estable y el 20%, estable con tendencia a decrecer.

Tomando en cuenta todos los datos obtenidos del diagnóstico del subsector, es notorio que estas MYPEs enfrentan muchos obstáculos en diversos aspectos. Estos obstáculos, en conjunto, forman un círculo vicioso que es muy difícil romper sin las herramientas adecuadas. Este círculo se observa en la figura No. 2.

Uno de los principales y más urgentes problemas por resolver es la poca calificación del recurso humano en general, tanto en el área operativa como administrativa, con el fin de lograr empresas más competitivas, organizadas y capacitadas para enfrentar los retos de la economía actual y futura.

La falta de capacitación ha provocado que las empresas tengan políticas de producción obsoletas y que sus productos no salgan con la mejor calidad para competir en mercados extranjeros. Además, muchos de los problemas de comercialización que enfrentan estas empresas se deben al desconocimiento en técnicas de mercadeo, ventas y sobre todo, al desaprovechamiento de la Internet como recurso de comercialización en el extranjero.

Cursos de capacitación técnica coordinados por el INA en aspectos como calidad, comercialización y comercio electrónico podrían ayudar en gran medida. Sin embargo, es importante que se incluya a los operarios y no solamente a los gerentes.

## **FIGURA 2**

### **Círculo vicioso de las MYPEs del subsector de elaboración y conservación de frutas y legumbres**