



ACTA ORDINARIA 006-2021

Acta número cero cero seis correspondiente a la sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario a las dieciséis horas con cuarenta y cinco minutos del martes veintitrés de marzo del dos mil veintiuno, con presencia virtual, presidida por la señora Jeannette Ruíz Delgado, presidenta y representante del Sistema Bancario Nacional, con la asistencia de los siguientes miembros: señor Rogis Bermúdez Cascante, secretario y Presidente Ejecutivo del Consejo Nacional de Producción, Marlon Antonio Monge Castro, representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería, señor Patricio Morera Víquez, Presidente Ejecutivo del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, señor Gerardo Badilla Castillo, representante de la Unión Nacional Gobiernos Locales, señor Álvaro Jiménez Cruz, representante del Consejo Nacional de Cooperativas y señor Jorge Gutiérrez Quirós, representante del Ministerio de Comercio Exterior.

Invitados: señora Gabriela Brenes Mendieta, Gerente General, señor Gustavo Ulate González, Director REFRINA, señor Elí León Jiménez, Líder de Servicio al Cliente y señor Francisco Anet Ruíz, Líder de Mantenimiento REFRINA.

Acta elaborada por: señora Lissa Villalobos Gutiérrez, Secretaria de Actas del Consejo Directivo a.i.

CAPÍTULO I. Comprobación de quórum y lectura y aprobación del orden del día. -----

ARTÍCULO 1. -----

Comprobado el quórum de ley para sesionar válidamente, se da por iniciada la sesión.

Doña Jeannette solicita a los demás miembros mantenerse en una reunión privada una vez que finalice la sesión, para lo que solicitaría a la señora Gabriela Brenes y a la señora Lissa Villalobos retirarse en ese momento, esta reunión quedaría fuera de actas.

Se procede con el nombramiento del Secretario del Consejo Directivo, el señor Rogis Bermúdez se ofrece y los demás miembros están de acuerdo con la propuesta, por lo que se nombra a don Rogis Bermúdez Cascante, Secretario de este Consejo Directivo.

ACUERDO 1.



Por unanimidad se nombra al señor Rogis Bermúdez Cascante, Secretario de este Consejo Directivo a partir de la presente sesión. **ACUERDO FIRME**.-----

ARTÍCULO 2. -----

Se solicita por parte de doña Jeannette que al llegar al Capítulo V, se mantengan en una reunión privada.

Orden del día:

Capítulo I: Comprobación de quórum y lectura y aprobación del orden del día.

- a. Nombramiento del Secretario(a) del Consejo Directivo.

Capítulo II: Lectura y aprobación del acta N°005-2021.

Capítulo III: Correspondencia

- a. Oficio AI-022-21 Auditoría de Gestión al Área de Salud Ocupacional.
- b. Informe de la Administración sobre el caso del señor Jonnathan Benach Sánchez.

Capítulo IV: Resolutivos

- a. Informes de la Dirección Red Frigorífica Nacional (REFRINA):

-Informe anual de cierre de gestión y financiero, periodo 2020.

- Informe de avance referente al Plan de Mercadeo REFRINA.

- Informe de avance referente al Plan de Inversiones de REFRINA.

Exponen: Gustavo Ulate González, Director Red Frigorífica Nacional, Elí León Jiménez, Encargado de Servicio al Cliente y Francisco Anet Ruíz, Encargado de Mantenimiento

Capítulo V: Iniciativas de las señoras y señores Directivos.

ACUERDO 2.

Por unanimidad se aprueba el orden del día N°006-2021. **ACUERDO FIRME**.-----

CAPÍTULO II. Lectura y aprobación del acta N°005-2021. -----



ARTÍCULO 3. -----

Los señores Directivos dan lectura, comentan y aprueban el acta N°005-2021.

ACUERDO 3.

Los señores Directivos dan lectura, comentan y aprueban el acta N°005-2021.

ACUERDO FIRME.-----

CAPÍTULO III. Correspondencia-----

ARTÍCULO 4. Oficio AI-022-21 Auditoría de Gestión al Área de Salud Ocupacional. -----

Se da la palabra a doña Gabriela, indica que este informe es un seguimiento al trabajo que desarrolla el área de Salud Ocupacional, esto de cara a validar el cumplimiento de la regulación marco que se tiene como institución pública, indica que se emiten una serie de recomendaciones referentes a la formalización de una comisión que ya existía en PIMA para atender temas de Salud Ocupacional, además se refieren a la formalización de aspectos, por ejemplo de la Comisión COVID, que se ha encargado de dar un abordaje a la emergencia con carácter de aspectos de Salud Ocupacional y en función de esto se emiten varias recomendaciones que buscan hacer una actualización y formalización de cara a continuar con el abordaje de los temas en esta materia.

Al no haber consultas ni comentarios, se da por recibido y conocido el informe de la Auditoría Interna y se solicita a la Administración que acoja las recomendaciones planteadas como resultados del estudio.

ARTÍCULO 5. Informe de la Administración sobre el caso del señor Jonnathan Benach Sánchez. -----

Doña Jeannette comenta que por la situación actual del caso es mejor no emitir criterios sobre este tema, pero sí considera fundamental que se conozca lo referente al informe que se está remitiendo desde la Administración, le da la palabra a doña Gabriela.

Doña Gabriela indica que este informe se remite desde el Área de Recursos Humanos y desde la Asesoría Legal, haciendo un recuento cronológico desde el día en que el colaborador ingresa a la institución y en función del abordaje que se ha hecho referente a todas las opciones de cara a tomar las condiciones óptimas para la gestión y el abordaje inclusivo, indica que hay una serie de gestiones que se considera importante de reflejar.



Agrega que desde el Área de Salud Ocupacional se ha generado un manejo integral en función de buscar las condiciones de inclusividad dentro de la institución.

Recalca que este informe lo que muestra son todos los hechos desde el momento en que ingresó el colaborador hasta la fecha.

Doña Jeannette comenta que la Asesoría Legal hace una recomendación referente a que en vista de que este Consejo Directivo tomó la decisión de recibir y acoger la solicitud de audiencia presentada por SITECO, que la audiencia se dé hasta tanto se resuelva el procedimiento administrativo abierto.

Don Álvaro comenta que en el oficio de la Asesoría Legal lo que se indica es que se atienda la audiencia una vez que se dé la audiencia del procedimiento administrativo y luego de que venza el plazo para interponer recursos, por lo que considera que no sería cuando termine, sino una vez que se haya cumplido con la audiencia del proceso.

Don Jorge comenta que el Consejo Directivo debe ser cuidadoso con la fecha de la audiencia, esto debido a que el manejo de los tiempos es importante, esto puede limitar la posibilidad de acción posterior a cualquier decisión de la Administración como Órgano Resolutor final, considera que es importante seguir la recomendación de la Asesoría Legal.

Doña Jeannette recuerda que durante la sesión anterior ella expresó que este es un tema administrativo que debe ser manejado solamente por la administración, sin embargo, la mayoría de miembros de este Consejo tomó la decisión de recibirlos, pero de acuerdo con lo que indica la Asesoría Legal lo que corresponde es esperar a que finalice el debido procedimiento, se refiere a lo comentado por don Álvaro en el sentido de que si se habla de temas recursivos se está refiriendo al final del procedimiento, no solo a una audiencia ya que luego se da una resolución y si la misma es apelada el proceso continúa, por lo que se debe estar atentos y que la administración indique a este Órgano Colegiado el momento oportuno para recibirlos, esto según lo acordado en la sesión anterior.

Doña Jeannette aprovecha para hacer una observación al documento, ya que notó que el nombre del sindicato está mal escrito.

ACUERDO 4.

Luego de analizar ampliamente la recomendación de la Asesoría Legal del PIMA, en referencia al procedimiento que lleva el caso del señor Jonnathan Benach Sánchez y considerando que:



- Por encontrarse en este momento un procedimiento administrativo en proceso, del cual existe la posibilidad de que este Órgano Colegiado deba entrar a su conocimiento.
- En la pasada sesión ordinaria N°005-2021, se emitió el acuerdo N°7, en el que se aprobó recibir a los representantes de SITECO en una próxima sesión ordinaria.

Por unanimidad se resuelve:

Postergar la audiencia brindada al Sindicato Independiente de Trabajadores Estatales Costarricenses (SITECO), hasta tanto se haya finiquitado dicho proceso, lo anterior para efectos de no generar nulidades procedimentales o adelantos de criterio.

Se solicita a la Administración que indique a este Órgano Colegiado el momento oportuno para recibir al sindicato, esto con el propósito de seguir el debido proceso. **ACUERDO FIRME**.-----

CAPÍTULO IV. Resolutivos -----

ARTÍCULO 6. Informes de la Dirección Red Frigorífica Nacional (REFRINA) Exponen: Gustavo Ulate González, Director Red Frigorífica Nacional, Elí León Jiménez, Encargado de Servicio al Cliente y Francisco Anet Ruíz, Encargado de Mantenimiento -----

-Informe anual de cierre de gestión y financiero, periodo 2020.

- Informe de avance referente al Plan de Mercadeo REFRINA.

- Informe de avance referente al Plan de Inversiones de REFRINA.

Se recibe a los señores Gustavo Ulate, Elí León y Francisco Anet.

Don Gustavo inicia refiriéndose al informe de gestión y financiero 2020, primero se refiere al comportamiento de las ventas y lo recuperado de dichos montos, también muestra un cuadro en el que se encuentran los costos fijos mismos que son integrados por las remuneraciones, los servicios básicos cuyo componente principal es la electricidad y los contratos vigentes que son los que soportan las necesidades, principalmente de mantenimiento y otras como limpieza y seguridad, siendo a final de año un monto superior a las ventas.

En el siguiente cuadro presenta una comparación donde se manejan los egresos totales, siendo más de lo que se tiene como gastos fijos, que según los reportes presupuestarios se tuvieron egresos por ¢740.000.000 e ingresos por



¢661.000.000, siendo estos los montos facturados, por lo que se presenta una cifra deficitaria de ¢78.000.000.

Indica que en la ecuación que siempre realizan de flujos, cuentan los egresos y los ingresos recuperados que salen del informe que brindan presupuesto y contabilidad, siendo el ingreso real depositado en las cuentas del PIMA.

Explica que antes de la media noche del 31 de diciembre 2020, se tenían facturas por cobrar por un monto aproximado a los ¢117.000.000, si se suman los ingresos recuperados y las facturas por cobrar y se les resta a los ingresos consolidados, da una cifra de cierre deficitario correspondiente a ¢64.8 millones.

En el siguiente cuadro presenta una gráfica que muestra el comportamiento de los ingresos por ventas, los montos facturados en el 2018, en el 2019 y en el 2020.

Resume que del 2018 al 2019 incrementaron ventas por el orden de los ¢129.000.000 que correspondían a un 18%, del año 2019 al 2020 se presentan ¢24.000.000 que equivalen aproximadamente a un 5%.

Indica que se pueden ver algunos picos en la estacionalidad pero no un comportamiento que se pueda encasillar como uniforme, pero sí se ha notado, a excepción del año 2019, que cerró en un monto aproximado a los ¢50.000.000 y que en el 2019 se inició con una facturación inferior a los 40 millones, por lo que expone que en los inicios de año han observado dificultades en la facturación, explica que esto se debe a que por las ventas que regularmente realizan los clientes de REFRINA en los últimos meses del año, entre agosto y octubre, es cuando cargan inventarios y posteriormente se realizan las ventas, lo que genera el efecto de que en principio de año se inicie con pocos montos de facturación hasta que se inicia de nuevo el ciclo de la economía.

Indica que para este año hay una sensación de reducción muy importante de inventarios por parte de los principales operadores, incluso la salida de muchos clientes pequeños, que lamenta, están desapareciendo de la operación comercial.

En el promedio de ocupación, en término de los servicios, se observa que se mantuvo un porcentaje con respecto a la capacidad instalada total de un 67% y respecto al 80% que es el indicador real de gestión, recordando que no se puede almacenar la totalidad de jaulas y ni en racks para alquilarlo completamente y hay espacios que deben quedar libres por diferentes razones, por lo que el indicador real es el 80% de la capacidad instalada y se lograron ventas por un 84% de dicha capacidad instalada.

Adicionalmente, sobre el túnel de congelación comenta que se superaron, desde los primeros meses del año, todas las metas, se llegó a tener una generación de ingresos por 283% superior a las ventas estimadas como meta, explica que la



mayoría de meses, por la asociación estratégica que realizan con el cliente Carnes Zamora, ellos en su operación de exportación a China requirieron de los servicios del túnel y por los volúmenes se incrementó, indica que cuentan con información del cliente referente a que el año pasado exportaron más de 30 mil cerdos y 90 contenedores, la mayoría de dicha exportación se realizó con REFRINA como parte de su sistema de distribución, sin embargo, a pesar que esa operación, los resultados al cierre de año de ellos mismos no fueron satisfactorios y les ha costado levantar la situación comercial.

Recuerda la situación económica nacional que impacta a muchos de los clientes de REFRINA e indica que se estará exponiendo cómo afrontar esta situación.

Referente a la cantidad de clientes, comenta que se mantiene un promedio de 63 clientes, el año pasado se tuvo un promedio de 52-53 clientes en servicios de congelado y un promedio de 10 clientes en refrigerado, esto refleja muy bien la oferta de servicios que se tiene, en la actualidad, estas cifras no se han modificado mucho.

Proyecta una lista de los concesionarios que generaron más ingresos en el 2020, se observa a Corporación Walmart, especialmente en la Industria Cárnica y a Pezcarnes, los montos presentados son los acumulados por ambos usuarios por servicios prestados el año anterior. En el servicio de túnel de congelado el segundo cliente con mayor generación de ingresos fue Carnes Zamora, el tercer cliente es don Oscar Picado que actualmente tramita los servicios bajo una personería jurídica, cliente de pescado y mariscos, en la lista se muestran los 15 principales clientes de la Red de Frío según los montos facturados por ellos, estos 15 clientes generaron un porcentaje que llega al 89% de los ingresos, lo que quiere decir que los restantes 52 apenas a portaron un 11% de los ingresos.

Recalca que entre los 15 clientes principales se encuentran 9 clientes beneficiados del protocolo al por mayor, estos aportaron el 80.82% de las ventas del periodo, agrega que cuando realizaron este informe se tenían 8 usuarios activos.

Muestra un cuadro comparativo entre los años 2019 y 2020 de estos mismos clientes dentro de esa cartera de 15 clientes ellos se mantienen con aportes importantes, los que muestran cero en el 2019 son los que ingresaron al frigorífico en el 2020, como es el caso de Montecillos y Country Ice, que se convirtieron en los principales, menciona a la empresa Fresh Garden, que también participa en el CENADA, ha estado un poco retirado de los servicios pero es un cliente que se está trabajando para recuperarlo.

Muestra un cuadro que refleja la evaluación de la matriz de desempeño programático, siendo parte de la gestión formal que se debe realizar según los resultados de cada uno de los indicadores asociados a los procesos o centros de



costos, se muestra un promedio simple del nivel de logro de los objetivos por el orden del 93% del cumplimiento de las metas planificadas.

Como conclusiones indica que en los datos comparativos a partir de setiembre se dispone del Plan de Mercadeo y Estrategia de REFRINA, considera que todos los planes de acción son valiosos y se requiere el apoyo de toda la institución, los resultados que se mostraron del año anterior y del inicio de este año reflejan que REFRINA se ha visto afectado por los efectos económicos propios de la pandemia y que al impactar a algunos de los clientes por falta de ventas, impacta directamente las metas de ventas y el flujo de efectivo, se considera que un ejercicio a realizar este año es un análisis más puntual de los egresos principalmente en los costos variables fijos, ya que a pesar de que se están logrando ventas relativamente estables en varios meses del año y con tendencia a la alza, los disparadores del gasto están limitando la eficiencia e imposibilitan llegar al punto de equilibrio.

El siguiente punto tiene que ver con los esfuerzos de apoyo para ayudar en la gestión del frigorífico ubicado en el Mercado Chorotega y de la participación en la comisión conformada por la Gerencia para estos efectos,

Al día de hoy se tienen cuentas por cobrar que ascienden los ¢103.7 millones, ¢75.000.000 corresponden al año 2020 y ¢24.8 millones del 2021, indica que lo referente a este año está completamente controlado y de los ¢75.4 millones que son del año anterior manifiesta que un porcentaje muy alto, es decir ¢65.000.000 son parte del arreglo de pago que suscribió la empresa Carnes Zamora para honrar las deudas que acumuló por la facturación de los últimos 6 meses del año anterior, este arreglo de pago se está ejecutando satisfactoriamente.

Indica que las recomendaciones están dentro de los planes de acción, de los cuales se verá mayor desarrollo en el siguiente punto.

Don Álvaro comenta que al principio mencionó que se ha ido disminuyendo la participación de pequeñas organizaciones, lo que genera una gran preocupación, ya que si bien es cierto que el 15% de la cartera de clientes da un altísimo porcentaje de los ingresos, también es cierto que no solo hay que ver la parte macroeconómica, sino la parte social y de participación de los pequeños, solicita mayor detalle sobre este tema, otro comentario es referente a que se cerró con déficit a pesar de que se tuvo una facturación de pago pendiente al 31 de diciembre, lo que quiere decir que incluyendo la facturación pendiente se cerró con déficit el año 2020, por último, comenta que se dijo que hay una buena atención de los arreglos de pago y de las cuentas por cobrar, pero consulta si la opinión es que esas cuentas están garantizadas, no solo por la garantía que se tiene, sino que se han estado atendiendo satisfactoriamente?



Don Gustavo responde que respecto a los pequeños, el año pasado contabilizaron una reducción de pequeños clientes que suman 22 en la cartera, por múltiples razones, las primeras 2 correspondieron a las dificultades para formalizar con la CCSS, se presume que muchos se han pasado a trabajar desde la informalidad o han desaparecido o quebrado, indica que definitivamente muchos fueron afectados por la reducción en las ventas, respecto a lo de la caída, comenta que se tenía un comportamiento muy estable de las ventas que se venía manifestando desde el año anterior, este llegó hasta setiembre, a partir de setiembre, clientes fuertes como Walmart empezaron a reducir sus inventarios ya que necesitaban gastar lo que tenían almacenado y la programación de recarga se atrasó en diciembre, de hecho en febrero ingresaron muchos de los que estaban rezagados y al ir finalizando la época de exportación de carne de cerdo a China, hubo mucha volatilidad en las negociaciones de precios, además inició la posibilidad de temporada alta nacional donde el precio del cerdo lo dejaban para consumo local y aun así hubo un faltante para poder atender la demanda nacional, lo que fue notorio en la reducción de inventarios por parte de los clientes, se espera un incremento en la demanda.

Agrega que REFRINA, al igual que muchos operadores económicos está siendo víctima de las consecuencias económicas de la pandemia por la falta de reactivación que amerita la economía, indica que se debe seguir trabajando para sostener a los clientes que siguen en la Red de Frío. Comenta que les preocupa el hecho de que algunos clientes pequeños que aunque en términos de ingresos apenas aportaron el 11% estén teniendo este tipo de problemas.

Respecto a los arreglo de pago expone que el más significativo es el que se tiene con Carnes Zamora, quienes han garantizado que los \$65.000.000 que deben los honrarán en tiempo y forma.

Don Rogis expone que le preocupa mucho el tema de la Red de Frío ya que aún no se ve, al menos un equilibrio, la CGR está solicitando informes y se debe ser cuidadoso ya que lo que se demuestra no es muy alentador, considera que se deben tomar decisiones y analizar la salud financiera con lo que tiene que enfrentar el PIMA, referente al tema del Mercado Chorotega y la crisis por la que se está pasando, es importante tener los escenarios bien claros y hacer una revaloración referente a dónde se deben hacer las inversiones o donde se debe de apoyar por el costo riesgo-beneficio, cuánto va a costar, qué pasa si se hace o si no se hace y cuál es el beneficio de la situación que se decida o bien si se toma la decisión del cambio de dirección de los recursos y se brinda el apoyo al Mercado Chorotega o a la modernización de planta de los espacios del CENADA, o bien continuar trabajando solamente con una parte de la Red de Frío, esto debido a que el punto de equilibrio no se ve y el panorama es complicado ya que cuando se trabaja con pérdida, y sobre todo cuando son fondos públicos, se complica aún más.



Recuerda que se presentó un informe de inversiones con el que a hoy, sin saber cuál es el ciclo de vida de los equipos es difícil poder decidir sobre la continuidad de la Red de Frío ya que hay un riesgo muy alto de que REFRINA no dé lo suficiente para salir adelante.

Don Jorge expone que concuerda con lo comentado por don Rogis, en el sentido de que como Consejo Directivo se debe priorizar, ya que el manejar recursos públicos es un tema delicado y se ha tenido que analizar la mejor manera de cómo mantener a la Red de Frío, recuerda que este fue un proyecto adquirido hace muchos años y haciendo un diagnóstico profundo, desde hace años los números nunca han sido positivos, por lo que considera que en este momento se deben poner en una balanza los proyectos institucionales para analizar hacia dónde direccionar recursos, indica que se debe pensar en el Mercado Regional Chorotega ya que se debe buscar la manera de ir impulsando el poco interés que se ha ido desarrollando. Considera que se le debe dar mantenimiento a la Red de Frío, también considera que hay que analizar las unidades que son funcionales y rentables para la institución.

Agrega que ha comentado que se debe solicitar una intervención más fuerte de la Auditoría para que realice los señalamientos puntuales referentes a lo que se debe hacer contra los números reales. Aclara que no está proponiendo un cierre, sino que hay que buscar la manera de identificar a través de los órganos administrativos que tiene el PIMA para identificar los puntos débiles en REFRINA y mantener lo que realmente es funcional y rentable. Reitera el compromiso y responsabilidad del manejo de fondos públicos.

Doña Jeannette comenta que la preocupación con la Red de Frío nace desde hace mucho tiempo, las razones pueden ser diversas y este Consejo Directivo tiene una gran responsabilidad sobre este tema, además la CGR ha exigido tomar una decisión referente a un plan de inversión debido a varios hallazgos que se hicieron tiempo atrás, recuerda que hace poco se aprobó el plan de inversión, pero si no hay recursos no se puede resolver, es ahí donde está el problema, expone que las decisiones hay que tomarlas y para ello hay que tomar en cuenta lo establecido en la Ley, tampoco se puede tomar la decisión de invertir más porque no está generando, este es un problema por resolver y los números presentados provocan gran incertidumbre y sensación de impotencia.

Agrega que le pareció muy bien la última lámina en la que se habla de buscar alianzas estratégicas con algunos grupos como COMEX, PROCOMER, CORFOGA y considera que esta es una acción que se debió haber hecho antes y se debió trabajar en el enlace con todos estos grupos, mismos que están relacionados con diferentes actores que requieren los servicios de la Red de Frío.

Agrega que se continuará con el informe referente al plan de mercadeo pero también se escuchará el avance del plan de inversión, del cual el Consejo



Directivo debe ser vigilante que se cumpla, esto para que no caer en un problema mayor como institución.

Doña Jeannette se dirige a don Gustavo indicándole que se requiere obtener número mejores en la próxima reunión e invita a los compañeros de la Red de Frío a realizar un esfuerzo aún mayor al que se está haciendo para poder hacer sostenible a un empresa del Estado costarricense que en este momento no está siendo lo suficientemente rentable. Propone establecer un plan de acción para atender esta problemática ya que no se pueden quedar solamente con el plan de mercadeo.

Don Gerardo propone que los señores de la Red de Frío presenten el plan y partir de ahí tomar las decisiones del caso, ya que esta es una responsabilidad de la Administración pero también concierne a este Consejo Directivo debido a que la CGR ha puesto plazos claros. Por lo que considera que luego de que se presente el plan se realice una reunión en la que también participe la Dirección Financiera para analizar el detalle.

Don Patricio respalda lo expuesto anteriormente referente a la importancia de este tipo de proyectos para fortalecer la capacidad productiva del Sector Agropecuario, la inquietud radica en la manera de hacerlo sostenible y rentable, sugiere ver en una próxima sesión el costo del cierre de este sistema, ya sea parcial o total, esto para tener claro tanto los costos de operación como los costos de cierre, sugiere también establecer procesos de monitoreo presupuestario para ir midiendo el comportamiento, ya que cuando el presupuesto es corto y los problemas son muchos, lo que hay que hacer es estar completamente pendientes del comportamiento y así contar con todos los insumos financieros para tomar decisiones.

Doña Jeannette propone un acuerdo en los siguientes términos: primero solicitar el diseño de un plan de acción independiente del plan de mercadeo, mismo que se vería en una sesión aparte, solicitar una valoración del cierre parcial o total del sistema haciéndose acompañar de un análisis jurídico referente a la viabilidad legal que tiene este Consejo Directivo para tomar una decisión oportunamente, ya que no se podría como entidad, decidir algo en esa línea si la ley no los faculta para hacerlo, o si es necesario hacer alguna consulta a la CGR con base a lo planteado, recordando que se tiene el seguimiento de las acciones establecidas en el plan de inversiones.

Don Álvaro indica que el estaría dispuesto a votar algún tema sobre REFRINA una vez que se hayan presentado los informes sobre el plan de mercadeo y el plan de inversión.



Don Patricio solicita establecer plazos para las decisiones que se tomen ya que los números llaman a un sentido de urgencia y no se debe dilatar la toma de decisiones.

La propuesta de acuerdo cierra en este momento con un voto a favor, siendo este el voto de doña Jeannette y seis votos en contra, esto debido a que los demás miembros prefieren primero escuchar los informes referentes al plan de mercadeo y al plan de inversión.

Se da la palabra a don Elí para que continúe con el punto sobre el informe de avance referente al Plan de Mercadeo de REFRINA.

Recuerda que este plan de mercadeo es el resultado de un estudio de mercado realizado hace un tiempo, en este se conocieron necesidades que los clientes estaban solicitando, además la visión era enfocarse en los clientes POA, que corresponden al 75% de las ventas, estos son los comerciantes de carne, pescado y posterior frutas.

Recuerda que en el momento de la exposición del plan de mercadeo se hizo la salvedad de que este plan era apenas para poner el producto que ofrecía REFRINA, siendo este el almacenamiento en frío, a competir en el mercado, debido a que se compite contra empresas privadas.

Recuerda también que en su oportunidad se comentó que muchos de los clientes estaban muy interesados en exportar sus productos a China y luego a Estados Unidos y a México, reporta que todo el papeleo de China se tiene en SENASA para que los personeros del Gobierno Chino extiendan la certificación y REFRINA pueda atraer clientes POA, indica que ya se tiene una lista de clientes clasificados. Agrega que desde otros almacenes que son competencia ya se exporta hacia ese país.

Indica que la primera ley de mercadeo expresa que uno tiene que tener el producto para poder venderlo.

Además don Elí comenta que no se cuenta con un sistema de trazabilidad de inventarios que permitan tener seguridad cuando se almacenan inventarios de clientes en REFRINA, por lo que no se tiene un producto bueno que vender actualmente y considera injusto decir que se requieren más ventas teniendo un producto que no compite.

Por lo anterior, se presentó el plan de mercadeo que les permitiera entrar a competir.

Presenta el primer plan de acción, que se refiere a certificar a REFRINA como frigorífico exportador para México y Estados Unidos, para esto se propusieron la



meta de hacerlo en el I semestre del 2021 según la Gestora de Calidad y luego de remitir la documentación completa a SENASA, no obstante, aún no se cuenta con costos para esto, ahora se espera tener las certificaciones en el último semestre de este año.

El segundo objetivo era convertir las dos cámaras tipo jaulas a tipo racks en el I semestre 2021, pero dependía del superávit, reporta que no hubo superávit por lo tanto esto no se hizo.

El tercer objetivo se refería al nuevo horario, ya que se quería adecuar el horario a las necesidades de los clientes, se realizó una encuesta y el resultado fue que el 35% de los clientes necesitan un horario diferenciado, iniciando a las 6am, estos horarios serán implementados a partir de mayo y no implicará ningún gasto adicional.

Otro objetivo era dotar a REFRINA de la conectividad necesaria para poder lanzar el software de control de inventarios para el I semestre 2021, ya se instaló la fibra óptica, sin embargo, hay fallas de conectividad que lo que hacen es que cuando se está cargando la información en la herramienta la misma se pierde, lo que causa atrasos en la atención al cliente, por lo que se están haciendo pruebas por parte de TI para establecer una franja de al menos 4 horas seguidas para analizar cómo funciona el WiFi en los momentos que se presentan las fallas para realizar las mejoras correspondientes.

De acuerdo con el Líder del Almacén, para poder introducir más clientes a la trazabilidad se requiere del segundo módulo, mismo que ya fue presentado y analizado por TI para proceder con la creación.

Menciona varios ejemplos del porqué varios clientes se retiraron de REFRINA, entre las causas menciona la falta de trazabilidad de los productos, ya que es incompleta, la imposibilidad de cumplir con los requisitos de la CCSS y la escases de carne de cerdo.

Continúa con el tema de la comunicación, ya que recuerda que se informó sobre la necesidad de una campaña informativa para mejorar la imagen de REFRINA y que las empresas conocieran la función.

Don Marlon comenta que no le quedó claro, porqué si el PIMA fue creado para el sector agropecuario, se tienen grupos pequeños y una de las situaciones que estos grupos vivieron fue el problema con requisitos de la CCSS, por qué no se buscó la forma de flexibilizar ese requisito para mantenerlos? como se hizo en otras instituciones, ya que la situación lo ameritaba, es ahí donde considera que no se ejecutó la competencia que se tiene como institución de brindar ayuda a los pequeños productores, expresa que le gustaría obtener alguna evidencia de que se trató de rescatar a estos grupos a pesar de que el tema no era directamente del



sector, debido a que la CCSS no pertenece a este pero sí se podía buscar la forma de mantenerlos dentro de la Red, considera un grave error.

Agrega que no está de acuerdo con que el año pasado no había carne de cerdo ya que las estadísticas indican que el problema que hubo fue una concentración de oferta de cerdo muy fuerte y se lograron enlaces entre la industria y los productores, pero había mucha, hasta ahora es que se presenta un faltante.

Don Jorge comenta que con la experiencia en comercio internacional, podría ser que los mercados en Estados Unidos, México y China no cobren, pero la gestión va más allá, acota que el caso más complicado se podría presentar con México.

Además considera que según la información que se está presentando, quedan muy pocos elementos positivos para el plan de mercadeo, indica que él esperaba un informe que reflejara mayor avance. Comenta que de parte de cada país se hace llegar un plan de trabajo que se debe cumplir a cabalidad, con una serie de etapas y auditorías que se deben ir efectuando.

Doña Jeannette consulta porqué si el tratado de libre comercio con China está firmado desde hace mucho tiempo, hasta ahora se está haciendo la gestión? Además comenta que no recuerda haber escuchado nunca que algunos pequeños empresarios se iban a ir por un requisito con la CCSS.

Don Marlon comenta que respecto al tema con China el país ha cumplido con el proceso y la normativa sanitaria que se solicita y se iniciaron los primeros procesos de exportación, doña Jeannette considera que el avance país está en buen proceso, pero le inquieta porqué la Red de Frío está iniciando esta posibilidad hasta ahora.

Don Jorge recuerda que cada país establece dentro de sus reglas los procedimientos a seguir para la certificación de las instalaciones de cualquier índole.

Don Patricio retoma el acta y comenta que en relación al plan de mercadeo, considera que dicho plan no existe y lo que se están presentando son una serie de pendientes de gestión interna, que pareciera está detenida mientras se tienen pérdidas financieras, por lo que retoma la moción que se planteó antes y sugiere encausar la discusión en ese sentido.

Doña Jeannette considera que el tema hay que depurarlo, se propone solicitar un replanteamiento del informe para una próxima sesión. Don Jorge y don Rogis apoyan la propuesta.

Don Álvaro prefiere terminar de escucharla.



Se da la palabra a don Elí para que finalice.

Le indica a don Jorge que las gestiones para las certificaciones se han hecho en tiempo y forma.

Retoma la exposición indicando que el tema referente a la comunicación se está trabajando con la encargada de comunicación, misma que está gestionando con el SINART, ente con el que se realizará. Asimismo se realizarán campañas digitales. La ejecución del plan de medios iniciará desde marzo y hasta 6 meses después.

En la parte de servicio al cliente se estableció un plan de retención y atracción de 2 clientes top para lograr la consolidación del 80% de disponibilidad de almacenaje, al respecto indica que se han estado comunicando con los clientes. Explica que aún no se han hecho las visitas mensuales a los clientes POA, prospectos que se quieren incorporar a REFRINA, hasta no tener listo el tema de las certificaciones.

Se agradece a don Elí y se da la palabra a Francisco Anet para que continúe con el informe de avance referente al Plan de Inversiones de REFRINA.

Don Francisco expone que la meta era poder conseguir \$46.5 millones para inversión en infraestructura productiva, esto se refería a los racks y la adquisición de una bomba de amoniaco, ante esto se tenía una limitante que era el poder alcanzar el superávit para obtener estos fondos, al no ser ese el caso, se decidió desde la Dirección REFRINA y el Área de Mantenimiento de REFRINA, replantear un poco la atención y opciones para estos temas.

Indica que con base en lo expuesto por don Elí, al no conseguir los recursos para las tareas antes mencionadas decidieron avocarse más en la sostenibilidad y la continuidad del negocio en lo que hoy día se maneja, y con el presupuesto ordinario que tienen se va a dar el mantenimiento preventivo y correctivo que se pueda dar en los sistemas, pero además, considerando los contratos que ya se tienen, deben analizar cómo maximizar la condición del contrato y así poder atender ciertas circunstancias que permitan afectar positivamente la infraestructura con la que se cuenta, por ejemplo, acaban de finalizar la reparación de la entrada y marcos de 5 cámaras.

También se está conversando con la CNFL para poder atender una condición de mantenimiento correctivo derivado de un mantenimiento preventivo en la sala de media tensión, indica que realizándolo con la CNFL los costos serían menores, comenta que la reparación propuesta en el mercado ronda los \$25.000 y con la Compañía saldría en un costo que se puede diluir en efectivo eléctrico de \$1.500 aproximadamente.



De igual forma están por definir y tener claro cuál es el ciclo de vida de la infraestructura de REFRINA en Heredia, por lo que continúan las conversaciones con el TEC para obtener de ellos una propuesta de intervención y definir cuándo, los pros y los contras que se deban analizar.

De igual forma con la CNFL se está trabajando en la actualización de la propuesta de toda la intervención del sistema eléctrico en REFRINA, y poder ver los mecanismos y herramientas bajo un convenio interinstitucional.

Comenta que se entiende que dependen de la condición de poder obtener recursos para poder hacer estas intervenciones.

Indica que específicamente esto es lo que se ha logrado desde Mantenimiento de REFRINA en coordinación con la Dirección.

Doña Jeannette consulta si con este avance se estaría cumpliendo con el plan de inversión con el que ya el PIMA está comprometido ante la CGR? Don Francisco responde que sí, no obstante, el eje para este 2021 era la obtención de los \$46.000.000, que como se indicó, estaban dependiendo de recursos del superávit y estos no se obtuvieron, a pesar de esto se están haciendo los esfuerzos necesarios para poder cumplir con al menos el proyecto de la bomba en el II semestre.

Don Álvaro comenta que no se cuenta con el superávit de REFRINA para atender el compromiso inicial, pero la institución sí tiene superávit y considera que el compromiso que se asumió con la CGR se debe de honrar, por lo que propone que se revise la situación presupuestaria del PIMA para conseguir los recursos para el cumplimiento del plan de inversión.

Doña Jeannette considera que es importante escuchar a doña Gabriela, debido a que el compromiso se debe cumplir y es importante saber si es necesario apelar a otros recursos oportunamente, sin embargo, para atender estos requerimientos y otros, se debe buscar la manera de hacer que la Red de Frío sea sostenible, por lo que también es importante deliberar referente a si es conveniente continuar dándole mantenimiento a las instalaciones más antiguas o en su defecto, hacer una inversión y construir un nuevo módulo con la estructura y requerimiento técnico que se tiene en la sección más nueva de REFRINA.

Doña Gabriela hace un breve recuento referente al proceso previo a presentar el plan a la CGR, ya que la premisa principal es cómo se realiza el planteamiento de un plan de inversión sino se ha alcanzado el punto de equilibrio de la Red de Frío y se está en un estado deficitario, fue entonces cuando se empezó a hacer un abordaje y la propuesta que finalmente fue avalada se refería a que a partir de la generación de recursos propios se hicieran las inversiones y el mantenimiento de la Red de Frío.



Doña Gabriela considera que es importante recordar que se partió de esa premisa, siendo realistas sobre la situación actual de REFRINA, en esos mismos términos se planteó ante la CGR, el ente contralor indicó que no intervendría en aspectos técnicos pero sí solicitaron un plan que se pudiera cumplir, de ahí que se ligó a la generación de recursos propios. Por otro lado, en este momento se está realizando una revisión del superávit, ya que CENADA también tiene sus demandas, unas generadas por la CGR y también una serie de demandas de los concesionarios y de los mismos agricultores, por ejemplo, se deben techar espacios que no lo están, indica que se está haciendo una priorización de los proyectos para el CENADA, menciona que el año pasado se tuvo un desfase en la generación de superávit, lo que provocó que no se pudiera ejecutar un proyecto de rediseño eléctrico, entre otros, por lo que se debe analizar la distribución del superávit, no solo lo planteado ante la CGR sino también en el mantenimiento normal de las instalaciones.

Don Rogis comenta que cuando inició esta discusión sobre el tema de REFRINA, él mencionó que el proyecto de mantenimiento podría no ser conveniente, ya que el ciclo de vida de REFRINA parece ser evidente que ya está agotado y desactualizado, indica que no sabe qué indicadores se están llevando para analizar la viabilidad de esos mantenimientos. Recuerda que en su momento sugirió que antes de continuar con el establecimiento del plan, era necesario revisar si era más conveniente cerrar la parte antigua de la red y hacer una propuesta nueva, esto si es necesario y hay mercado para ellos. Básicamente, dejar de hacer mantenimientos correctivos y enfocarse en una inversión que actualice todo, considera que no es conveniente quitar recursos a otras partes de la institución para destinarlo todo a REFRINA, insiste en que no está convencido aún con el tema y recalca que se tiene un compromiso con la CGR y es importante recordar la importancia de cumplir con las decisiones que se toman, insta a que se analicen bien los gastos que se van a hacer para sostener REFRINA y que se actúe en pro del buen uso de los recursos públicos.

Don Jorge comenta que la preocupación de todos recae en saber de dónde se tomarán los recursos para el cumplimiento del plan, insiste en que, para conseguir los permisos de exportación, los diferentes países solicitarán mejoras y estas mejoras no son sencillas ni baratas, requieren tiempo, dinero y mucho enfoque, reconoce que ahora existe un compromiso que se debe cumplir, sumado a esto están los mantenimientos que se deben realizar en CENADA y no hay que olvidar el Mercado Chorotega que será el indicador de cómo se deberán ir generando los demás mercados regionales del país. Coincide con don Rogis en el cuidado que se debe dar a los recursos, ya que hay pocos y se debe buscar la manera de invertirlos de manera razonable y sana, en áreas en que se sepa que los resultados van a ser cuantitativos a corto plazo.

Don Gerardo comenta que a él le preocupa la situación del Chorotega en el sentido de que el PIMA es el que está aportando recursos debido a que el



mercado regional no está generando lo que debería, con la situación de REFRINA llega otra preocupación que es de dónde se tomará el dinero y pareciera que la manera es tomarlos del PIMA, no obstante, con los recursos del PIMA no se podrán cubrir todos los pendientes, situación que hay que analizar, ya que es responsabilidad de este Consejo que se cumpla lo planteado y analizar cuáles son las tareas que definitivamente no se pueden cumplir.

Doña Jeannette refuerza el comentario de don Gerardo respecto a que si no se puede continuar manteniendo al Mercado Chorotega tampoco se podrá seguir manteniendo a REFRINA; el tema es financiero y hay que tratar de resolverlo.

Don Álvaro indica que cuando él vota los \$46.5 millones para invertir en el año 2021, lo hizo porque la Gerencia indicó en aquella oportunidad que era una situación de equipo que se había consensuado y se había trabajado en conjunto con la Dirección de REFRINA, considera que la posición de la Gerencia fue importante para la toma de dicha decisión, consecuentemente expone que no se contará con su voto ante ningún presupuesto extraordinario que no incluya el compromiso con la CGR ya que el mismo se debe cumplir con superávit del PIMA ya que no hay otra opción.

Con relación a REFRINA comenta que hay temas de trazabilidad que se deben resolver para luego afinar los temas tecnológicos y ser competentes, el TLC con México y China data de muchos años y aún no se ha resuelto y pareciera que se podría complicar, también considera que si se quieren revisar las finanzas de REFRINA por aparte se denota que más del 50% de los gastos de REFRINA son remuneraciones, por lo que es importante empezar a analizar ese tema para revisar no solo los ingresos sino también los gastos, por último, comenta que no considera correcto continuar sosteniendo el Mercado Regional Chorotega, que no ha sido rentable financieramente, y pensar en cerrar REFRINA, expone que se deben bajar los gastos institucionales.

Doña Jeannette retoma la moción anterior, referente a solicitar un plan de acción ante la deficitaria muestra de números que presentó el Director de REFRINA, también analizar el posible cierre parcial o total del frigorífico y hacer un monitoreo presupuestario constante para analizar las posibilidades de cumplimiento del Plan de Inversión de REFRINA.

ACUERDO 5.

Una vez conocidos y analizados los informes referentes a la gestión de la Red Frigorífica Nacional, luego de escuchar la exposición brindada por el señor Gustavo Ulate González y en vista de la preocupación que existe por la situación financiera de REFRINA y los compromisos adquiridos por la institución, por unanimidad este Consejo Directivo resuelve:



Solicitar a la Administración presentar un plan de acción ante la deficitaria situación financiera que reporta la Red Frigorífica Nacional.

Solicitar una valoración del cierre parcial o total del frigorífico, haciéndose acompañar de un análisis jurídico referente a la viabilidad legal que tiene este Consejo Directivo para tomar una decisión oportunamente.

Se deberá establecer un monitoreo presupuestario constante para cumplir el Plan de Inversión de REFRINA, mismo que es un compromiso adquirido ante la Contraloría General de la República.

Ante la propuesta de don Patricio Morera, se solicita a la Administración el establecimiento de los plazos para cumplir con cada solicitud. **ACUERDO FIRME.**-

CAPÍTULO V. Iniciativas de las señoras y señores Directivos -----

ARTÍCULO 7. -----

No se presentan temas adicionales en esta sesión, no obstante, los miembros de este Consejo Directivo permanecen en una reunión privada.

Al ser las diecinueve horas con diez minutos se levanta la sesión ordinaria N°006-2021.

Jeannette Ruíz Delgado

Rogis Bermúdez Cascante

Presidenta

Secretario