



ACTA ORDINARIA 023-2020

Acta número cero dos tres correspondiente a la sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario a las dieciséis horas con treinta minutos del martes veintidós de setiembre del dos mil veinte, con presencia virtual, presidida por la señora Ana Cristina Quirós Soto, presidente y representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con la asistencia de los siguientes miembros: señora Jeannette Ruíz Delgado, secretaria y representante del Sistema Bancario Nacional señor Rogis Bermúdez Cascante, Presidente Ejecutivo del Consejo Nacional de Producción, señor Álvaro Jiménez Cruz, representante del Consejo Nacional de Cooperativas; señor Gerardo Badilla Castillo, representante de la Unión Nacional Gobiernos Locales y señor Jorge Gutiérrez Quirós, representante del Ministerio de Comercio Exterior.

Ausentes con justificación: señora Marcela Guerrero Campos, Presidenta Ejecutiva Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

Invitados: señor Gustavo Ulate González, Director de REFRINA, señor Ronald Miranda Villalobos, Director Administrativo Financiero, señor Francisco Anet Ruíz, encargado de mantenimiento REFRINA y señor Elí León Jiménez, encargado de Servicio al Cliente 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.

ARTÍCULO 2. -----
Se revisa el orden del día y se brinda la aprobación por parte de las señoras y señores Directivos.

Orden del día:

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



Capítulo II: Lectura y aprobación de las actas N°021-2020 y N°022-2020.

Capítulo III: Correspondencia

- a. Remisión de informe AI-INF-006-20: “Evaluación de los contratos, respaldo legal y letras de cambio utilizados para servicios que brinda REFRINA”

Capítulo IV: Resolutivos

- a. III avance referente al Plan de Mantenimiento e Inversión en equipo e infraestructura de REFRINA, en atención a la disposición 4.7 de la CGR y viabilidad de opciones financieras.

Exponen Gustavo Ulate González, Director REFRINA, Francisco Anet Ruíz, Mantenimiento REFRINA y Ronald Miranda Villalobos, Dirección Financiera.

- b. Propuesta de Plan de Mercadeo para REFRINA.

Exponen Gustavo Ulate González, Director REFRINA y Elí León Jiménez, Servicio al Cliente REFRINA

- c. Propuesta de modificación de horario para prestación de servicio en almacén REFRINA.

Expone Gustavo Ulate González, Director REFRINA

Capítulo V: Iniciativas de las señoras y señores Directivos.

ACUERDO 1.

Se lee y por unanimidad se aprueba el orden del día N°023-2020. **ACUERDO FIRME.**-----

CAPÍTULO II. Lectura y aprobación de las actas N°021-2020 y N°022-2020. -----

ARTÍCULO 3. -----

Los señores Directivos dan lectura, comentan y aprueban las actas N°021-2020 y N°022-2020.

ACUERDO 2.



Los señores Directivos dan lectura, comentan y aprueban las actas N°021-2020 y N°022-2020. **ACUERDO FIRME.**-----

CAPÍTULO III. Correspondencia-----

ARTÍCULO 4. Remisión de informe AI-INF-006-20: “Evaluación de los contratos, respaldo legal y letras de cambio utilizados para servicios que brinda REFRINA”-----

Al respecto doña Jeannette comenta que este es un informe realizado por la Auditoría Interna, mismo que está dirigido a la Administración para que acoja las recomendaciones, consulta si se da por conocido o si se incorporará alguno de los autores? Doña Gabriela indica que es solamente para darlo a conocer y que en caso de que se requiera una explicación mayor, se estaría contemplando en la siguiente sesión.

Doña Jeannette agrega que en la nota mencionan que este informe fue ampliamente discutido con la Administración por lo que corresponde que se establezca su plan de acción según las recomendaciones planteadas, indica que si no hay consultas se estaría dando por recibido dicho informe.

Don Jorge comenta que leyó con detenimiento el informe y que la situación de REFRINA le preocupa, considera que aunque se brinda el apoyo a la Gerencia se debe ser más vigilantes, ya que REFRINA no sólo está presentando problemas a nivel de planta física sino que también en procedimientos, por lo que expone que se debe ser más vigilante con REFRINA, esto de manera integral.

Doña Jeannette agrega que doña Gabriela en su momento comunicará al Consejo Directivo respecto a cómo se atenderá la cantidad de hallazgos establecidos por la Auditoría Interna.

Se da por conocido y recibido, quedando a la espera de una presentación por parte de doña Gabriela respecto a la manera en que se atenderán los hallazgos.

CAPÍTULO IV. Resolutivos-----

ARTÍCULO 5. III avance referente al Plan de Mantenimiento e Inversión en equipo e infraestructura de REFRINA, en atención a la disposición 4.7 de la CGR y viabilidad de opciones financieras. Exponen Gustavo Ulate González, Director REFRINA, Francisco Anet Ruíz.-----

Se recibe a los señores Gustavo Ulate, Ronald Miranda y Francisco Anet.



Inicia don Gustavo, indica que el día de hoy se une don Ronald para exponer la viabilidad financiera de las acciones planteadas.

Se da la palabra a don Francisco quien inicia exponiendo el III avance respecto al plan de mantenimiento e inversiones en REFRINA, sobre el plan de mantenimiento indica que el mismo se encuentra debidamente estructurado y que se presentará la estrategia del plan de inversiones.

Expone una cronología de lo que se ha trabajado desde el último avance a la fecha, resalta la incorporación de la Dirección Administrativa Financiera en cuanto al análisis y viabilidad de la ejecución del plan de inversión, también resalta la estrategia específica para establecer prioridades y la atención a cada tarea, todo este trabajo se ha realizado en conjunto con la Gerencia, expone que durante este periodo se recibe la respuesta en negativo por parte del ICE sobre la petición de realizar un avalúo a la estructura de REFRINA, por lo que se analizaron opciones de financiamiento, así como la reestructuración del cronograma de trabajo.

Muestra el cronograma de trabajo en el que se detallan las acciones ya realizadas, las que se encuentran en proceso y las pendientes.

Explica que ya se cuenta con una reestructuración completa de las 18 actividades que el Consejo Directivo conoció en un inicio, estas se están reestructurando en el tema de costos, riesgo y en la continuidad de negocio con base en esto se sigue con la política de establecer ejes estructurados de atención de este plan para poder darle viabilidad al mismo. Agrega que se encuentran amalgamadas cada una de las actividades que conformarán cada eje para poder establecer una condición real de lo que tiene que hacerse, sin embargo, basados en la situación económica actual que atraviesa el país, se decidió establecer un portafolio de proyectos a corto plazo, donde está enfocada la estrategia de atención del plan, para establecer la atención de cada uno de los ejes.

El portafolio de proyectos se divide en: Infraestructura como el aumento de racks; sistema de refrigeración como condensadores evaporativos; sistemas eléctricos donde se dará énfasis a los sistemas de transformación y a la planta generadora de electricidad para casos de emergencia y en los sistemas mecánicos se dará prioridad al alcantarillado sanitario.

Se da la palabra don Ronald para que se refiera a los escenarios financieros, indica que con el fin de brindar apoyo a la Red de Frío para encontrar los escenarios que permitan establecer este plan de proyectos, se dio a la tarea de analizar diferentes escenarios o alternativas para el financiamiento del mismo.

Presenta un cuadro comparativo con las opciones valoradas, indica que se exploraron muchos otros, pero que en su criterio estos son los que resultarían más prácticos en el caso de que se inicie alguna de las obras.



Entre las opciones presenta: la utilización de recursos propios, específicamente la utilización del superávit, se refiere a utilizar el remanente del superávit que se genere según la liquidación a diciembre 2020, recuerda que en la sesión anterior se planteó una proyección de superávit para el próximo periodo de ¢400.000.000, opción conservadora, ya que se cree posible cerrar con un superávit de ¢550.000.000, lo que genera un remanente de ¢150.000.000 que se podrían destinar a este plan. Para esto se requiere que el CENADA cierre el año con ingresos como los obtenidos hasta ahora, así como la sub ejecución del gasto ordinario de este año y lo más importante es que la Red de Frío logre un punto de equilibrio financiero.

Otra opción es la utilización del superávit libre provenientes del Instituto Costarricense de Turismo, advierte que estos recursos tienen un destino específico respecto al pago de los impuestos que en este momento se encuentran en disputa con Tributación Directa.

Otra opción que se exploró fue la tramitación de un crédito con una entidad bancaria comercial, se realizó por una suma de \$1.100.000, se hizo el ejercicio con el BCR y con el BNCR, a manera de referencia se hace una proyección, en el BCR se hizo con una tasa de interés del 5.5% por un periodo de 180 meses se estaría pagando un cuota de ¢5.4 millones para un total anual de ¢65.3 millones, se requiere una garantía presupuestaria y el aval del Ministerio de Hacienda.

En cuanto al BNCR se exploró una línea de crédito denominada “línea de crédito revolutiva para capital de trabajo” con una tasa de interés del 5.60% por un periodo de 96 meses con una cuota mensual de ¢3.9 millones para un pago anual proyectado de ¢46.8 millones, indica que en esta línea es diferente al BCR ya que se fija el crédito por un monto total pero la entidad gira desembolsos y es sobre estos que aplica la tasa de interés, lo que la hace la opción más conveniente, para esta opción se requiere una garantía real o hipotecaria, se podría generar una garantía presupuestaria y se requiere el aval del Ministerio de Hacienda.

Recalca que siempre será necesario que REFRINA alcance el punto de equilibrio financiero, para presentar estados financieros acordes que permitan la tramitación de un crédito de este tipo.

Otra opción es la gestión de un crédito “back to back”, sistema muy común a nivel comercial, el inconveniente es que se debe entregar una garantía líquida, que serían los recursos que tiene la institución como superávit, sin embargo esta alternativa se descarta debido a que por decreto el Gobierno estableció que los superávits debían ser depositados en una cuenta de caja única del Ministerio de Hacienda.

La última alternativa presenta es la gestión de crédito con un ente privado con una entidad multilateral como el BCIE, no obstante, también se descarta debido a que



para este tipo de créditos se hace por sumas superiores a \$20.000.000 y en caso contrario se puede hacer pero opera como un intermediario financiero, por lo que se incrementarían los costos.

Menciona que se analizó la opción de financiamiento con el IFAM, sin embargo, se encuentra muy enfocado a las municipalidades.

Entre las recomendaciones de la Dirección Administrativa Financiera menciona el no endeudamiento con una entidad bancaria ya que esto compromete el patrimonio institucional, además que REFRINA debería de alcanzar su punto de equilibrio para responder a las garantías, además, desde el punto de vista financiero lo menos riesgoso es priorizar las actividades incorporadas en el plan de mantenimiento y financiarlas mediante recursos propios del superávit, estas serían las actividades que generen valor de inmediato que permitan la continuidad del negocio para obtener mayores recursos económicos por parte de la Red de Frío y la captación de nuevos ingresos.

Don Gustavo brinda las conclusiones, la primera se refiere a que, por la imposibilidad del ICE de ofrecer el servicio solicitado se ven en la obligación de replantear el cronograma de trabajo, la segunda conclusión es que se estará presentando a la Gerencia y al Consejo Directivo el portafolio definitivo con el orden de prioridad, vinculado a la proyección de recursos que se tenga vía superávit para obtener la viabilidad financiera.

Finaliza exponiendo que en el orden de prioridades van a prevalecer aquellas actividades que tengan que ver con inversiones en la infraestructura y el equipamiento que generen valor inmediato y que permitan la continuidad del negocio.

Don Álvaro reitera lo comentado en la sesión extraordinaria anterior, referente a que en el presupuesto ordinario 2021 no se tomó en cuenta ningún rubro para atender este plan de mantenimiento solicitado por la CGR, también comenta que en la última reunión sostenida con don Gustavo hablaron de que REFRINA estaba en un punto de equilibrio pero en este momento se dice que no está en ese punto de equilibrio, además comenta que cuando se habla de una relación entre los bancos Nacional y de Costa Rica, se aprecia que en el Banco Nacional se brinda menos plazo, más tasa y aun así se presenta una cuota menor, con la justificación de que es por reembolso, consulta qué pasa en un escenario en el que se necesite el 100% del desembolso? Se mantiene la cuota o varía? Por último, comenta que entre los documentos recibidos para esta sesión leyó una nota emitida por don Ronald, en esta se hablaba de otro escenario financiero de REFRINA, lo que le provocó cierta confusión.

Don Ronald explica que en la parte presupuestaria, se vieron en la obligación de presentar un presupuesto muy conservador, precisamente por la experiencia



vivida durante este año, en este caso lo que correspondería es presentar el proyecto a partir de la liquidación que se hace en este año teniendo certeza de lo que se genere en materia de superávit, con el remanente del superávit se estaría dando prioridad a este plan.

En relación al tema del punto de equilibrio, indica que ha sido un tema que siempre se ha advertido y se ha dejado claro, en función de que viene presentando un comportamiento deficitario en razón de los ingresos, no obstante, siempre se ha señalado que existe una cuenta por cobrar importante con algunos clientes grandes y consolidados, una vez recuperados estos dineros es posible que REFRINA alcance el punto de equilibrio, pero es una tarea pendiente.

Respecto a la relación sobre los escenarios ofrecidos por las entidades bancarias, indica que efectivamente hay una diferencia, pero explica que en el caso de BCR se hace una tasa de amortización para un crédito que se desarrolla en periodos específicos, en el caso del BN sí se deben proyectar posibles desembolsos, es ahí donde se da la diferencia, agrega que si se tuviera que solicitar los recursos de manera inmediata no sería una opción para este tipo de créditos específicos, en la propuesta se aplican los intereses a los desembolsos y no al total, por eso la diferencia en las líneas de crédito.

Sobre el oficio emitido por la DAF, don Ronald explica que su deber es informar y asesorar referente a lo que es una posible inversión en este caso, de ahí que la nota lo que hace es explicar todos los escenarios planteados en materia de financiamiento, haciendo la advertencia correspondiente.

Don Gerardo consulta por qué hasta este momento se hace un planteamiento completo sobre REFRINA? Ya que parece que en el pasado no se prestaba la atención necesaria a la situación del frigorífico. Don Ronald responde que él respeta el comentario, pero no comparte la apreciación en función de hubiese un descuido o desatención, menciona que desde el año 2011 y hasta el año 2019 se han invertido cerca de ¢1.800.000.000 en la Red de Frío, por lo que no considera que la institución como tal la haya descuidado. Además se acostumbra manejar las áreas productivas del PIMA, siendo estas CENADA y REFRINA, como un todo, sin embargo, de unos años para acá se han presentado situaciones comerciales que han afectado.

Doña Ana Cristina le pide a doña Jeannette continuar con la dirección de la presente sesión.

Don Jorge, respecto a los fondos de financiamiento, indica que no está de acuerdo con utilizar el dinero recibido del ICT, ya que ese dinero tiene un destino específico y la única manera de utilizarlos sería en un escenario sumamente grave, respecto a utilizar el superávit indica que tampoco está de acuerdo, ejemplifica indicando que si tuviera que elegir entre REFRINA y el Mercado Regional Chorotega



preferiría invertir en el MRCH, considera que si se hace una relación entre la inversión que se ha hecho en los últimos 9 años con lo generado no se llega al punto de equilibrio del que se habla y que las cuentas siguen siendo deficitarias, indica que en los pocos números que ha analizado no ha visto nada claro, agrega que tampoco está de acuerdo con buscar un crédito con una entidad bancaria, considera que no se debe comprometer recursos que no se tienen y que no hay una garantía que indique claramente la recuperación de los recursos que se inviertan.

Agrega que aunque la CGR solicite un plan de inversión, la institución no puede comprometerse a gastar más de lo que tiene. Además comenta que el estudio que se está solicitando no es solo para valorar equipos, sino que eso va más allá. Por lo antes expuesto, indica que no apoyará invertir más dinero en REFRINA, ya que hay antecedentes en informes anteriores que hace que se cierren las posibilidades referentes a este tema.

Don Rogis consulta si para acceder a un crédito el tema debe presentarse ante la Asamblea Legislativa para contar con una autorización para el endeudamiento? Doña Jeannette responde que si es con un banco interno no es necesario. Agrega que él también tiene sus reservas sobre este tema, especialmente en este momento, ya sea a razón de invertir o de gastar, y si sería factible operar únicamente con la nueva etapa con que cuenta REFRINA, o si lo mejor es suspender cualquier inversión o gasto ya que se debe revisar bien la situación institucional, así como la situación país.

Doña Jeannette considera que se podría hacer una especie de punto de encuentro con las diferentes posiciones, que dicho sea de paso son muy válidas, por lo que comenta que esta situación no es nueva, es una preocupación que se discute desde hace mucho tiempo, también se han analizado diversos planes de acción, pero que la realidad no ha sido lograr superar el punto de equilibrio, REFRINA tiene que generar no solo los costos asociados a su operación, sino también tiene que generar un rendimiento, porque la única forma de darle mantenimiento a REFRINA y de ofrecerle la mejor tecnología a los clientes es superar ese punto de equilibrio para poder invertir y mejorar el servicio.

Resalta que hay dos temas relevantes: los ingresos, para ello se debe tener un plan de mercadeo y salir a la calle a ofrecer los servicios, no esperar a que los clientes decidan ir a buscar a la Red de Frío, ya que al igual que cualquier empresa se debe ser agresivos a la hora de posicionar los productos del PIMA; ese punto de arranque lleva al abaratamiento de costos que va a permitir a futuro alcanzar el punto de equilibrio con mayor facilidad. Señala que don Rogis mencionó la opción de utilizar solamente la nueva etapa, no obstante, para esto se debe conversar con la CGR, ya que el ente contralor tiene muchos años de plantear la necesidad de mejorar la Red de Frío, resalta que durante todos estos años se ha trabajado en la atención a esta disposición, sin embargo, las acciones



tomadas anteriormente quizás no fueron tan serias como las que se analizan en este momento que se está hablando incluso de financiamiento, agrega que se debe indagar más sobre cómo está el mercado y que ella estaría más a favor de un financiamiento, quizá por estar en la Banca y por entender que se podría atender prioridades que se puedan presentar.

Considera importante remitir este informe a la CGR pero también se debe hablar con ellos para analizar la coyuntura excepcional que se está viviendo donde todas las proyecciones que se hacen, se hacen sobre supuestos. Asimismo, se debe pensar en el orden de tomar una decisión definitiva porque cuando se habla de que no se ha hecho nada, es porque se han visto muchas opciones, planteamientos, planes de mejora, pero falta esa decisión.

Don Álvaro comenta que está de acuerdo con la mención de conversar con la CGR referente a la disposición 4.7, sobre los recursos que se recibieron del ICT opina que no se pueden usar porque son para cubrir una deuda, comprende esa posición, pero que no se utilice el remanente del superávit para hacer las mejoras sabiendo que es necesario, no le parece, ya que considera que es una vía para no endeudarse, igualmente si en algún momento la institución debe endeudarse para mejorar a sabiendas de que el plan va a dar los ingresos necesarios para hacerle frente a esa deuda, también estaría de acuerdo. Espera que el plan de mercadeo que se presentará sea lo más ambicioso posible y que esperarí mayor participación de la Gerencia.

Don Rogis comenta que se debe analizar el tema ya que no sería conveniente que estas acciones terminen siendo un parche en una infraestructura que ya cumplió su ciclo de vida y que en un par de años se vuelva a la misma situación, explica que si se hace una inversión para luego generar recursos sostenibles, efectivamente es una inversión, si ese dinero que se destina para dichas actividades no genera los recursos suficientes, sería un gasto. Reitera que tiene sus reservas referentes a si esto es una inversión o más bien un gasto, recuerda que en este momentos las economías en general no están bien y va a tomar varios años para poder tener una economía estable. Opina que se debería trabajar con la etapa nueva y si es necesario se detiene este plan para no incurrir en una inversión que después puede ser una carga para el PIMA y que pueda traer malas consecuencias.

Doña Jeannette consulta si se tiene alguna observación a la propuesta de acuerdo, don Álvaro solicita incluir que la Gerencia General dio el aval a este plan.

Doña Gabriela indica que todo lo que se eleva al Consejo Directivo ha sido previamente revisado con la Gerencia y con el Departamento correspondientes, puntualmente sobre este tema, indica que no solo se han abocado de lleno a buscar soluciones, sino que se destinó a uno de los asesores gerenciales de lleno en la propuesta, por lo que ha sido un trabajo en conjunto que a fin de cuentas se



expone por la parte técnica correspondiente y no es que no se haya hecho nada al respecto años atrás, sino que se han buscado todas las alternativas y se han hecho los ajustes que se han requerido según las fases, y el día de hoy se presentó una propuesta más integral, pero recalca que todo ha sido trabajo en conjunto y tiene el visto bueno respectivo.

Doña Jeannette indica que queda claro la responsabilidad suprema de la Gerencia General ante los temas institucionales al articular y liderar los procesos que se presentan al Consejo Directivo y que se llevan adelante.

Se despide a los señores Ronald Miranda y Francisco Anet.

ACUERDO 3.

Una vez analizada la información remitida a este Consejo Directivo por medio del oficio RFDI-071-20 y luego de escuchar la exposición ofrecida por los señores Francisco Anet Ruíz, Líder de Mantenimiento REFRINA, Gustavo Ulate González, Director de REFRINA y Ronald Miranda Villalobos, Director Administrativo Financiero, con el aval de la señora Gabriela Brenes Mendieta, Gerente General del PIMA, con cinco votos a favor y un voto en contra, siendo este el voto del señor Jorge Gutiérrez Quirós, se resuelve:

Aprobar y remitir a la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa del Área de Seguimiento a Disposiciones de la Contraloría General de la República, el III Informe de Avance y el nuevo cronograma de trabajo que contiene la propuesta del plan de mantenimiento, actualización y renovación de la infraestructura de REFRINA, todo lo anterior de acuerdo a la realidad económica que enfrenta el país en la actualidad, misma que le afecta y debe observar la institución. En cumplimiento a las actividades planificadas en el cronograma de trabajo y lo establecido para el cumplimiento de la disposición 4.7 del informe N°DFOE-EC-IF-25-2015.

Los documentos que se adjuntan son los que se detallan a continuación: oficio RFDI-071-20 fechado 15 de setiembre 2020, mismo que contiene el informe de avance N°3, la reorganización del cronograma de trabajo, el oficio FDIR-85-2020 con el criterio sobre los escenarios financieros y el oficio 3010-349-2020 "Solicitud de cotización para el servicio referente a un análisis de ciclo de vida de equipos de refrigeración, este último emitido por el ICE".

Adicionalmente, se solicita audiencia con los señores de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa del Área de Seguimiento a Disposiciones de la Contraloría General de la República, para que el PIMA brinde una explicación respecto a las inquietudes planteadas por este Consejo Directivo en vista de la realidad actual institucional y nacional.



Se justifica el voto negativo emitido por el señor Jorge Gutiérrez Quirós, por no estar de acuerdo con invertir más recursos en la actualización y renovación de la infraestructura de REFRINA, hasta tanto se logre formalizar una licitación para contratar una empresa que realice una correcta valoración de los equipos, considera que debe mejorarse el funcionamiento en general, tanto en el aspecto operativo como de resultados, para que esto le permita ser rentable. **ACUERDO FIRME.**-----

ARTÍCULO 6. Propuesta de Plan de Mercadeo para REFRINA. Exponen Gustavo Ulate González, Director REFRINA y Elí León Jiménez, Servicio al Cliente REFRINA -----

Se une a la sesión el señor Elí León.

Don Gustavo recuerda que una de las inversiones más valiosas fue cuando se presentó a este Consejo Directivo el estudio de mercado que se realizó hace unos meses. Agradece las intervenciones en el punto anterior, ya que aunque se discrepe con algunas opiniones hay una realidad que es el logro de que la Administración superior preste más de atención a REFRINA.

Indica que en el plan de mercadeo ha participado una comisión institucional en la que se han integrado compañeros de diferentes departamentos, incluyendo a la Gerencia que ha estado apoyando con un asesor que ha brindado acompañamiento de manera permanente.

Recuerda que REFRINA compite en un mercado muy fuerte y altamente competitivo que va hacia una modernización logística muy importante, entre la competencia menciona a Frionet, Mayca, Tikal, entre otros.

Por lo anterior, desde el año pasado se inició con la gestión para la realización del estudio de mercado que culmina con el plan de mercadeo que contiene los planes de acción estratégicos que se han realizado y se realizará en lo que resta de este año y del 2021.

Se da la palabra a don Elí, quien inicia presentando la propuesta de plan de mercadeo, en principio expone que se le comentó por parte de los demás miembros de la comisión que es la primera vez que se hace un plan de mercadeo para REFRINA basado en un estudio de mercado, lo que es vital para que sea exitoso, expone la importancia de contar con la colaboración del Consejo Directivo para mejorar la Red de Frío, nivelarla y hacerla competitiva para el mercado.

Externa que presentará el FODA que desarrolló la comisión, seguido del análisis situacional por unidad y posteriormente expondrá el plan estratégico.

Entre las fortalezas menciona la ubicación estratégica, la infraestructura con un amplio espacio de maniobras, la calidad de frío que es el resultado de la inversión



que se ha hecho en tecnología, misma que se logró con el apoyo del Consejo Directivo, menciona la climatización del Pasillo 3; también se cuenta con personal de experiencia y con el certificado para exportación a China, lo que hizo que varios clientes se interesaran.

Entre las oportunidades menciona el aumento en la demanda de productos perecederos a nivel nacional e internacional, también producto de la pandemia ha aumentado la demanda de almacenamiento en frío, posibles alianzas estratégicas, la creación de productos que generan valor adicional, el aumento de certificaciones para exportación, asimismo, otra oportunidad es que algunos competidores se han quedado rezagados en el tema de nuevas tecnologías.

Como debilidades menciona los costos fijos que aumentan año con año, lo que obliga a tener al menos el 80% del frigorífico lleno para poder estar en el punto de equilibrio, menciona también la poca flexibilidad en los horarios de atención, no obstante, la comisión considera que esto se da por el cambio de horario en tiempos de pandemia, algunas cámaras que aún se manejan con almacenamiento en jaulas, lo que quita mucho espacio para almacenamiento, debido a esto se recomienda usar almacenamiento con racks, también está pendiente consolidar el software de control de inventario por la falta de una buena conectividad, además no se comunican las fortalezas en los servicios de REFRINA.

Respecto a las amenazas menciona la lentitud del ICE para poner en funcionamiento la fibra óptica en las instalaciones de la Red de Frío, la infraestructura física de la competencia permite mejor acomodo de los productos por el uso de racks, también la tecnología que utilizan algunos de los competidores, otra es la agilidad de la competencia en el tema de negociación de precios y la agilidad en el ingreso al almacén, sin embargo, duda de que esta sea una característica que se esté cumpliendo realmente.

Muestra la segmentación de los clientes de REFRINA, se concluyó que los importadores y exportadores de productos de origen animal son los que tuvieron mayor participación en el 2019 siendo el 64.09% y en el 2020 representa un 64.47%, seguido de los comerciantes de fruta, luego se encuentran los clientes que comercializan mariscos, explica que este gremio se vio afectado por la pandemia debido a que las personas prefirieron comprar más productos enlatados a cauda de la emergencia y por último se muestran otros productos como lácteos, vegetales y hielo).

Inicia con el análisis situacional, en la situación actual encuentran clientes exportadores muy interesados en frigoríficos certificados para exportar grandes volúmenes, lo que es la visión a mediano plazo, indica que ya que se cuenta con la certificación de China, quieren gestionar la certificación a México y a Estados Unidos.



También encuentran que los clientes perciben mayor orden al almacenar en racks, por lo que la visión es continuar la conversión de cámaras para utilizar racks. En la situación actual se refiere a los horarios de REFRINA, mismos que deberían ser más adecuados a las necesidades de los clientes, por lo que se requiere llegar a tener mayor flexibilidad de horarios.

Se indica también que REFRINA no cuenta con un sistema para el control de inventarios, ante esto la visión es dotar a la Red de Frío de la conectividad que permita utilizar el software establecido para esta función. Además se indica que la imagen de REFRINA como frigorífico no está consolidada en el mercado, lo que lleva a buscar que REFRINA sea un referente en términos de imagen en el mercado. Sumado a esta se indica que no se promociona REFRINA, la visión es iniciar esa promoción a corto-mediano plazo.

Continúa con el plan estratégico para establecer cómo se logrará lo antes planteado, el primer objetivo es la certificación de REFRINA para exportar a México y Estados Unidos y menciona que el plan de acción sería iniciar la tramitología ante SENASA este mismo año, elaborar la documentación para enviarla a esos países por medio de SENASA y reservar los pagos de las certificaciones con presupuesto de PIMA.

El segundo objetivo es convertir dos cámaras más a tipo racks en el primer semestre del 2021, el plan de acción inicia con la aprobación del Consejo Directivo para realizar la compra, solicitar las correspondientes cotizaciones, presupuestar el dinero e iniciar el concurso a principios del próximo año.

El tercer objetivo es adecuar los horarios actuales para que al I trimestre del 2021 se puedan tener alternativas de horarios, el plan de acción es realizar una encuesta a los clientes para entender mejor el significado de alternativas de horarios y verificar si fue producto de la pandemia, analizar los datos que se obtengan y elaborar una matriz que permita horarios diferenciados de ser necesario.

Otro de los objetivos es dotar a REFRINA con la conectividad necesaria, el plan de acción es continuar con las capacitaciones al personal del almacén, elaborar un cronograma de actividades para integrar poco a poco a los clientes y elegir 3 clientes “prueba” para ponerlo a funcionar.

También se planteó el objetivo de lanzar una campaña informativa para reforzar los beneficios y atributos de REFRINA, el plan de acción es conseguir la autorización del Consejo Directivo para el presupuesto de la campaña, solicitar cotizaciones a los proveedores, elegir la mejor alternativa, presupuestar la campaña total con materiales y tiempos y ejecutar el plan de medios y el plan promocional.



El último objetivo planteado es la atracción de 2 clientes “top” nuevos para lograr la consolidación de la Red de Frío en el 80% de disponibilidad de almacenaje para el año 2021, el plan de acción que presentan es establecer 2 citas semanales con clientes, levantar la información de cada cliente prospecto a visitar, realizar 2 visitas mensuales a los clientes prospecto “top” para hablarles de la calidad de frío que se ofrece, sobre la certificación a China y las posibles certificaciones a México y Estados Unidos, además del control de inventarios.

Muestra diapositivas con la línea de tiempo que contiene el cronograma de trabajo, se muestran las posibles fechas de cumplimiento de cada acción y las responsabilidades tanto del área de Calidad, Almacén, TI, Comunicación y Servicio al Cliente.

Explica cada una de las métricas que se tomarán en cuenta para cada uno de los objetivos antes expuestos, estas métricas se conforman por las acciones descritas anteriormente, indicadores, verificación y el supuesto.

Referente al presupuesto expone que se busca lograr el punto de equilibrio de REFRINA, indica que este asciende a \$54.400.000, lo que se está proyectando es un porcentaje que refleja que se requiere tener un 80% de ocupación para poder alcanzar y sobrepasar el punto de equilibrio, ante esto y para el año entrante se proyecta alcanzar la meta, esto debido a que ya los números están siendo reales, indica que hace tres meses se están reflejando y que se está ingresando al cuarto mes, según la tendencia este será el comportamiento del mercado de exportación, por lo que externa que dentro de este porcentaje de ocupación y agregando un 20% más de disponibilidad, esto producto de las dos cámaras más que se están referenciando con racks para el mes de abril 2021, la ventaja sería que ya se está enfocando a REFRINA consolidada, lo que falta es la trazabilidad, porque ya se cuenta con la calidad de servicio necesaria, con los pasillos 3 y 4 climatizados, además ya se está a un pasito de tener la certificación a China, lo que aporta gran prestigio, agrega la importancia de certificar a REFRINA en USA y México.

Como conclusiones expone que al ser este el primer plan de mercadeo estratégico basado en un estudio de mercado, el comité confía en haber analizado cada detalle y en la propuesta que contiene este plan, ya que presenta acciones que creen son las adecuadas para REFRINA en los próximos 2 años.

Además, concluye que los compromisos de ingresos del presente plan están sujetos al cumplimiento de lo que se propone, por lo que se sugiere la aprobación a lo propuesto, para contar con el presupuesto y llegar a tener no solo mayor capacidad instalada sino mejor presencia en el mercado y atracción de nuevos clientes con volumen que hagan posible la sostenibilidad financiero de este frigorífico.



Don Gerardo agradece la exposición y comenta que se refleja que algunas cosas no han funcionado debido a que no se hizo desde el principio lo que se hizo ahora, se refiere al estudio de mercado, lo que ayuda a saber hasta dónde se quiere llegar con REFRINA.

Don Álvaro aporta que escuchando a don Elí se dan cuenta que aparentemente ha faltado mucho apoyo a la Red de Frío, además retoma que se expuso que el uso de los racks va a aumentar en un 200% la capacidad, que no se puede dar la trazabilidad porque no se cuenta con un software para tener la correcta conectividad, menciona el tratado de libre comercio con Estados Unidos y México data de varios años y sin embargo apenas se está iniciando la gestión, por lo anterior felicita a la administración y externa su apoyo.

Don Jorge indica que considera que a mayor funcionalidad de la operación, se es más atractivo ante los clientes, indica que le gustaría ver el plan con plazos y con reglas para la valoración del desempeño.

Don Elí comenta que se cuenta con un punto de equilibrio específico de \$54.400.000 y lo que hizo la comisión fue analizar que se necesita el 80% del frigorífico lleno, esto porque se requiere no solo llegar, sino sobrepasar el punto de equilibrio, ya que se quiere llegar a un superávit, explica que para aumentar la capacidad de una cámara es necesario utilizar los racks, también se hizo una clasificación de productos de origen animal para clientes importadores y exportadores, estos son los que requieren un frigorífico con certificaciones y hacia eso se dirigen. Además agrega que si se hacen las mejoras presentadas para nivelar al producto REFRINA con el mercado del frío se va a tener un producto muy fuerte para vender y competir.

Doña Jeannette comenta que durante mucho tiempo se han hecho planes para mercadear REFRINA, pero nunca se había hecho de la manera correcta, enfocado en resolver las necesidades de los clientes y para esto era fundamental conocer esas necesidades y esto solamente se logra a través de la conversación con ellos, en este momento se cuenta con un plan que acoge esas necesidades pero estas van cambiando, por lo que se deben mantener totalmente al día e informados de cuáles son los cambios en las necesidades, recalca que el ser institución pública no debe limitar, ya que este es un negocio y como negocio se debe plantear y establecer estrategias para atender las necesidades del cliente, principalmente en el servicio, que es quizá el punto más importante.

ACUERDO 4.

Luego de conocer la propuesta de Plan de Mercadeo para REFRINA y de escuchar la exposición ofrecida por los señores Elí León Jiménez, Líder de Servicio al Cliente REFRINA y Gustavo Ulate González, Director de REFRINA, por unanimidad se resuelve:



Dar por conocido y aprobado el Plan de Mercadeo para la Red Frigorífica Nacional ubicada en el CENADA, mismo que está basado en los hallazgos resultantes del estudio de mercado realizado meses atrás. **ACUERDO FIRME**-----

ARTÍCULO 7. Propuesta de modificación de horario para prestación de servicio en almacén REFRINA. Expone Gustavo Ulate González, Director REFRINA -----

Don Gustavo inicia comentando que en cumplimiento del control que se lleva con el Consejo Directivo, en el mes de octubre se presentará el informe de gestión acumulado del III trimestre de este año, indica que incorporará los escenarios para hacer un análisis de egresos, gastos con los ingresos y ventas, esto para ampliar sobre este tema.

Continúa refiriéndose a la solicitud puntual, recuerda que al inicio de la pandemia se solicitó como parte de las medidas que debieron adoptar, restringir el horario de atención en el almacén.

En esta oportunidad se solicita un acuerdo en el que, basados en el Reglamento de Operaciones de REFRINA, específicamente en el artículo 7, se vuelva al horario de atención de 7:00am a 5:00pm, indica que se mantendrán medidas como la atención de clientes por medio de citas, el uso específico de los andenes, entre otros.

Además, recuerda que don Elí mencionó que a algunos clientes les afectó el cambio de horario que se hizo anteriormente, por lo que se requiere regresar al horario habitual, siempre con el debido cumplimiento de las disposiciones sanitarias. En resumen, se solicita la aprobación del horario de lunes a viernes, de 7am a 5pm y los sábados se mantendría de 8am a 12md, esto a partir del próximo lunes 28 de setiembre 2020.

Los señores Directivos se encuentran de acuerdo con la propuesta.

ACUERDO 5.

Una vez analizada la solicitud presentada por la Dirección de la Red Frigorífica Nacional referente a los horarios de servicio, en concordancia con lo establecido en el artículo 7 del Reglamento de Operación de REFRINA y considerando que se mantendrán todos los protocolos sanitarios que se han venido implementando de cara a la emergencia nacional ocasionada por el COVID-19, por unanimidad se resuelve:

Aprobar la modificación de horario para que en adelante se continúe trabajando con el horario habitual de servicio de la Red de Frío, mismo que sería de lunes a



viernes de 07:00am a 05:00pm y los sábados se mantendría el horario de 08:00am a 12:00 mediodía.

Este horario rige a partir del próximo lunes 28 de setiembre del año en curso.

Con esto se da por ejecutado lo resuelto en el acuerdo N°4, Sesión Ordinaria N°006-2020. **ACUERDO FIRME**.-----

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

ARTÍCULO 8. -----

En esta oportunidad no se presentaron temas adicionales.

Al ser las diecinueve horas con siete minutos se levanta la sesión ordinaria N°023-2020.

Ana Cristina Quirós Soto

Jeannette Ruíz Delgado

Presidente

Secretaria

Jorge Gutiérrez Quirós

Voto Desidente Acuerdo 3