

Proyecto COBODES – UE – ACTo-MINAE
MAOCO – Regional

Informe final de la consultoría denominada
“Estudio de factibilidad para un puesto
permanente de productos orgánicos
en Guápiles o Cariari”

Elaborado por
DeAGRo, S.A.

Julio del 2006

Indice

Introducción	3
Capítulo 1. Metodología de trabajo.....	4
Capítulo 2. Comercialización exitosa: elementos para seleccionar las mejores canales de comercialización.....	6
Elementos desde la demanda.....	6
¿Qué desean los clientes potenciales?.....	6
Consumo de los clientes potenciales.....	8
Nivel de importancia de los clientes potenciales	10
Valor agregado	12
Precio.....	12
Condiciones de compra	13
Frecuencia de compra.....	13
Características del proveedor	13
Sensibilización	14
Elementos desde la oferta.....	15
¿Qué tienen la/os productores?	15
Valor agregado	20
Margen de ganancia	21
Condiciones de entrega	22
Interés por la iniciativa.....	23
Análisis de la demanda Vs Oferta de Productos	23
Resultados económicos	26
Análisis de la estructura operativa	27
Análisis de la estructura Legal	28
Análisis de la estructura Administrativa	28
Análisis de la estructura de gestión	29
Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones.....	29
a) Consolidar MAOCO – Regional.....	30
b) Establecer alianzas con otras organizaciones e instituciones	31
c) Atender los nichos de mercado por etapas.....	32
Anexos.....	34
Anexo 1. Sondeo para valorar la factibilidad de distribución y venta de productos orgánicos certificados y no certificados.....	35
Anexo 2. “Instrumento para caracterizar la oferta de Productos de su finca”	40
Anexo 3. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 100% de los requerimientos de la Oferta y cuenta con local propio.	44
Anexo 4. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 100% de los requerimientos de la Oferta y alquiler local.....	48
Anexo 5. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 12% de los requerimientos de la Oferta y cuenta con local propio.	53
Anexo 6. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 12% de los requerimientos de la Oferta y alquiler local.....	58
Anexo 7. Información sobre locales comerciales consultados.....	59

Introducción

En los últimos tres años en el Area de Conservación Tortuguero (ACTo) se vienen gestando un conjunto de iniciativas que en el mediano y largo plazo darán resultados satisfactorios. Una de esas iniciativas es la agricultura conservacionista la cual convence cada vez a más dueña/os de fincas a incorporarse en ese modelo que logra transformar el escenario productivo y vivencial de las personas que se involucran.

MAOCO – Regional, una organización de base del ACTo, no ha quedado excluida de esta corriente, por lo que se ha involucrado a tal punto que apuesta su futuro de organización y de las familias que le componen a los resultados que el modelo anuncia a partir de experiencias desarrolladas en otras comunidades dentro y fuera del país.

Para ello, MAOCO – Regional desde hace más de un año viene desplegando una serie de acciones concretas que le permitan hacer del modelo conservacionista parte de sus vidas. Una de esas iniciativas la presentó al Proyecto COBODES, la misma consistía en el apoyo por parte del proyecto para la elaboración de un estudio que permitiera conocer la viabilidad de un puesto permanente para productos orgánicos.

Es así como surge y se justifica el presente informe, resultado de dicha consultoría el cual deja sistematizado a partir de tres capítulos el objetivo propuesto por MAOCO – Regional.

Los tres capítulos que componen el documento se detallan en orden de presentación. El primero contempla la metodología empleada, el segundo el análisis de la información obtenida y el tercero las conclusiones y recomendaciones. Finaliza el documento con un conjunto de anexos.

Capítulo 1. Metodología de trabajo

La elaboración de este informe requirió de dos etapas principalmente compuestas éstas de trabajo de oficina y campo. En el primer caso se contempló la elaboración de los instrumentos que sirvieron para levantar, analizar y sistematizar la información obtenida en el campo tanto de la oferta como de la demanda. Los mismos fueron elaborados a partir de los términos de referencia de la consultoría así como de los acuerdos a los que se llegó en una reunión sostenida entre el área técnica del Proyecto COBODES y representantes de MAOCO – Regional.

Una vez elaborados los instrumentos (un cuestionario para la oferta y demanda ver anexos 1 y 2) se procedió a capacitar a representantes de MAOCO Regional (8 en total) en el uso y aplicación del instrumento creado para obtener la información concerniente a la oferta de productos¹. Este paso se realizó en una segunda reunión que se tuvo en ACTO-MINAE con dichos representantes. Mediante acompañamiento telefónico se brindó apoyo para la aplicación de más del 70% de los cuestionarios. El restante 30% fue aplicado directamente por DEAGRO consultores en las fincas de las y los dueños de fincas.

De manera paralela a las actividades anteriormente descrita, DEAGRO consultores procedió a aplicar el cuestionario a 30 unidades de interés (demanda potencial, ver lista en el cuadro 3), para lo cual se establecieron los siguientes parámetros, primero que estuvieran ubicados en los distritos de Guápiles o Cariari centro, y segundo, que la cantidad de consumo fuera importante (grande).

Una vez obtenida la información se campo se procedió a tabularla, para lo cual se emplearon hojas electrónicas. Esta fase requirió más tiempo del contemplado dado que la información obtenida de la oferta en algunas preguntas fue necesario estandarizarla a unidades de medición común (kilos o unidades según fuera el caso) esto aún cuando se explicó a las y los productores que debían utilizar dichas unidades de medición. No obstante por la forma como se administran dichas fincas a ellos y ellas se les dificultó emplearlas.

Obtenida los datos, la etapa que continuó fue el análisis de la información y la elaboración de formatos que facilitarían su comprensión, puesto que esos fueron insumos que se emplearon en un taller para validar la información obtenida realizado el 19 de junio en la Sala Jaguar del ACTO-MINAE con representantes del Proyecto COBODES y de MAOCO Regional.

En forma simultánea, DEAGRO consultores identificó sitios dónde podría ubicarse un local comercial tanto Guápiles como en Cariari, consultó a la Municipalidad del cantón datos sobre patentes, cantidad de centros de aprendizaje que existen (escuelas y colegios) así como de sodas y restaurantes. También se contactó a empresas fuera de la Región a fin de explorar posibilidades de mercados (Distribuidora Oro Verde, Automercados y Hortifruti).

Una vez concluido el proceso de validación se procedió a elaborar una presentación digital que sirvió para mostrar los datos obtenidos en el II Foro Regional de Agricultura Orgánica convocado por el Proyecto COBODES los días 26 y 27 de junio del 2006.

¹ Se aplicó el instrumento a 27 productora/es seleccionados por la dirigencia de MAOCO – Regional.

Finalmente se procedió a la elaboración del documento final que ahora usted, estimada/o lector tiene en sus manos.

Capítulo 2. Comercialización exitosa: elementos para seleccionar las mejores canales de comercialización.

Elementos desde la demanda

¿Qué desean los clientes potenciales?

Identificar nichos de mercados, estrategias y canales de comercialización es la labor primordial a la cual cualquier empresa formal o informal debe de prestarle mayor atención antes de iniciar cualquier proceso productivo, por cuanto dicha investigación permite maximizar los recursos que se disponen los cuales normalmente tienden a ser pocos.

Bajo esa dirección se realizó una investigación de oferta y demanda a partir de la realidad actual para los dos casos. El objetivo de realizar la investigación con datos actuales y no proyectados consistió en evidenciar la posibilidad real y objetiva de iniciar el proceso en el corto plazo (máximo dos meses después de finalizada esta consultoría o sea en agosto del 2006).

En ese sentido fue posible evidenciar que desde el punto de vista de la demanda los productos solicitados por los clientes se clasificaron por orden de interés donde los productos que muestran un 3 en la columna de importancia de acuerdo al cuadro 1 expuesto seguidamente son los más solicitados por clientes. Los que tienen un 2 son los medianamente solicitados y los de un 1 son poco solicitados.

Cuadro 1. Productos demandados por los clientes en orden de importancia

Producto	Importancia	Producto	Importancia	Producto	Importancia
Chile Dulce	3	Yuca	2	Maracuyá	1
Tomate	3	Limones	2	Carambola	1
Huevos gallina	3	Culantro coyote	2	Guanabana	1
Culantro castilla	3	Palmito	2	Chile picante	1
Plátanos	3	Banano	2	Granadilla	1
Pollo en pieza	3	Naranja	2	Ñame	1
Queso	3	Mangos	2	Naranjilla	1
Carne res	3	Carne cerdo	2	Mermeladas	1
Cebolla	3	Yogurt	2		
Frijoles	3	Chocolates	2		
Lechuga	3	Pollo entero	2		
Papas	3	Tilapias	2		
Zanahoria	3	Camote	2		
Leche	3	Vainicas	2		
		Brocoli	2		
		Coliflor	2		
		Natilla	2		
		Repollo	2		
		Achiote	2		
		Café	2		
		Ayote	2		
		Mandarinas	2		
		Piña	2		
		Apio	2		

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Vinculando la demanda con la oferta a partir del orden de importancia (consumo) se tiene que para el primer segmento, el de mayor demanda, 9 de los productos (chile dulce, tomate, huevos de gallina, culantro castilla, plátanos pollo en pieza, queso, leche y carne de res) se están produciendo en la región, los restantes 5 (cebolla, frijoles, lechuga, papas y zanahoria) por el momento es necesario traerlos de otras zonas del país.

De los 9 productos que se producen en la zona y que gozan de la demanda más alta, 5 de ellos (tomate, huevos de gallina, culantro castilla, plátanos y queso) se reportan como oferta disponible por los entrevistada/os donde el tomate (240 kilos al año) es el producto que medianamente cubre la demanda. Los restantes 4 productos que se producen en la zona no se reportaron en la oferta (chile dulce, pollo en pieza, carne de res y leche), por lo tanto se asume que el nivel de producción actual es para autoconsumo.

En cuanto a los 22 productos demandados medianamente, 17 se producen en la zona (piña, apio, yuca, limones, culantro coyote, palmito, bananos, naranjas, mangos, carne de cerdo, yogurt, chocolates, pollo entero, tilapias, camote y achiote), no obstante de éstos 6 (culantro coyote, carne de cerdo, chocolates, pollo entero, natilla y tilapia) no aparecen reportados como oferta disponible, por lo cual se presume son productos para el autoconsumo o que simplemente no fueron visualizados como potenciales para la venta. Seis productos aparecen reportados con una

oferta medianamente importante sin embargo no se producen en la zona (vainicas, brócoli, coliflor, repollo y café²).

En cuanto a los 12 productos identificados con menor demanda se tiene que todos se producen en la región, sin embargo 3 no aparecen reportados los cuales son las carambolas, la granadillas y las mermeladas.

Productos ofertados no fueron mencionados por la demanda los mismos son: chamol, chayote, chile panameño, elotes, malanga, ñampí, papilla, pepinos, rábanos, mostaza, caimitos, limón mandarina, criollo catalino. Tampoco fueron mencionados la papaya, la pipa, el queso palmito, el rallado, el arroz y la miel de caña.

Existen otros productos ofertados que se salen de la categoría de alimentos quedaron fuera de la lista de preferencias de los consumidores esto por cuanto desafortunadamente se dejaron fuera de la lista de consulta, los mismos son el abono orgánico, cosméticos (cremas, acondicionador, pastes, champú y geles), también los medicinales (plantas verdes, té, ungüentos) y plantas ornamentales.

La anterior información evidencia que el 51% de las frutas y verduras que se producen en la zona no son demandadas por los clientes potenciales entrevistados. Del 49% que si lo son, la mayoría se producen en cantidad hasta ahora que apenas abastecen a la demanda consultada, esto significa que mayores demandas tienen poca probabilidad de ser atendidas.

Consumo de los clientes potenciales³

De acuerdo a los datos obtenidos, los clientes prefieren los productos presentados en el cuadro 2 en orden de importancia. Se evidencia en el mismo que existe una demanda potencial importante que MAOCO podría abastecer una vez que haga las negociaciones con los clientes y producta/es respectivos y cuente con la estructura operativa para ello.

² Para el caso del café se podría aprovechar la oferta disponible de la asociación de productores de la Argentina de Pocora quienes producen la marca “café del canasto”.

³ Los datos representa a los 26 clientes potenciales que accedieron a brindar la información, quienes representan una pequeña parte de clientes potenciales en la zona. Según datos del departamento de patentes de la Municipalidad de Pococí, existen en el cantón 148 centros de enseñanza (escuelas y colegios) y más de 738 negocios ubicados en las categoría de sodas, bares, fondas y restaurantes.

Cuadro 2. Consumo mensual de productos de los clientes potenciales

Código Boleta	Producto	Medida	Consumo Mes	Consumo Año
6,38	Huevos Gallina	Kilo	1.266	15.198
6,7	Chile dulce	Unidad	5.500	65.994
6,26	Guanábana	Kilo	4.418	53.015
6,15	Plátanos	Unidad	4.152	49.820
6,34	Leche	Litro	3.873	46.476
6,10	Culantro castilla	Rollo	3.469	41.633
6,23	Banano maduro	Unidad	3.411	40.934
6,3	Banano verde	Unidad	3.004	36.042
6,12	Lechuga	Unidad	2.375	28.504
6,27	Limón ácido	Unidad	2.142	25.709
6,17	Tomate	Kilo	1.654	19.843
6,31	Naranja	Unidad	1.452	17.422
6,16	Repollo	Unidad	1.344	16.124
6,43	Carne res	Kilo	1.296	15.550
6,33	Piña	Unidad	1.202	14.427
6,50	Frijoles	Kilo	1.076	12.907
6,8	Chile picante	Unidad	1.065	12.780
6,14	Papas	Kilo	980	11.756
6,20	Zanahoria	Kilo	817	9.809
6,42	Carne cerdo	Kilo	730	8.761
6,25	Granadillas	Unidad	666	7.987
6,9	Coliflor	Kilo	331	3.969
6,19	Yuca	Kilo	584	7.014
6,36	Natilla	Litro	582	6.989
6,41	Pollo piezas	Kilo	522	6.265
6,4	Brócoli	Kilo	688	8.253
6,46	Café	Kilo	499	5.990
6,40	Pollo entero	Kilo	551	6.614
6,2	Ayote	Kilo	435	5.217
6,6	Cebolla	Kilo	419	5.029
6,35	Queso	Kilo	394	4.730
6,21	Palmito	Kilo	324	3.894
6,28	Mandarina	Unidad	324	3.894
6,11	Culantro coyote	Rollo	245	2.945
6,18	Vainicas	Kilo	233	2.796
6,29	Mangos	Kilo	227	2.721
6,1	Apio	Kilo	199	2.394
6,24	Carambola	Kilo	159	1.909
6,30	Maracuyá	Kilo	156	1.872

Cuadro 2. Consumo mensual de productos de los clientes potenciales - Continuación

Código Boleta	Producto	Medida	Consumo Mes	Consumo Año
6,45	Carne conejo	Kilo	148	1.772
6,37	Yogurt	Litro	124	1.485
6,49	Chocolates	Kilo	104	1.248
6,5	Camote	Kilo	100	1.198
6,48	Achiote	Kilo	35	424
6,13	Ñame	Kilo	31	374
6,22	Arazá	Unidad	21	250
6,47	Mermeladas	Kilo	21	250
6,32	Naranjilla	Kilo	12	150
6,44	Tilapias	Kilo	2	25
6,39	Huevos codorniz	-	-	

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

Nivel de importancia de los clientes potenciales

A partir de la cantidad de productos que adquieren se evidenció a los clientes potenciales por orden de importancia. Los mismo se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Nivel de importancia de clientes potenciales

Nivel de importancia	Cliente	Número Boleta
5	María de los Ángeles Cruz Sanders	25
5	Soda del Centro Educativo Rayitos del Sol	23
5	Escuela Líder Campo Kenedy	17
5	Yahaira Ramírez Vega	15
4	Gerardo Solórzano	5
4	Luz Vargas Alvarado	11
4	Comedor Escuela Central de Guápiles	18
4	Comedor Liceo Experimental Bilingüe Guápiles	19
4	Comedor de la Empresa Laminadora	20
4	Soda Colegio Bilingüe San Francisco	21
4	Hotel Suerre	22
4	Rebeca Fallas Q.	26
4	Elizabeth Castillo Cordero	27
4	Comedor Universidad EARTH	29
4	Comedor Demasa	30
3	Restaurante Biocalmol	1
3	Hospital de Guápiles	2
3	Restaurante La Nona, Guápiles	3
3	Rodolfo Pérez Barrantes	4
3	Olga Lidia Astúa Arias	6
3	Rosario Salazar	7
3	Ana María Vega	8
3	Sergio Martínez	9
3	Gerardo Rojas Fernández	16
3	Joel Campos Bonilla	24
3	Virginia Araya Alvarado	28
2	Club Bandeco	10
2	Hotel Talamanca	12
1	Restaurante Los Conalitos	13
1	Dielka Ramírez C.	14

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas

De acuerdo al cuadro anterior se tiene que el 13% de los clientes están entre los que mayor productos consumen, por lo tanto son los más importantes por atender. Seguidos en el orden de importancia con un 74% aparecen los clientes de las categorías 4 y 3, los cuales si bien no adquieren tantos productos como los primeros continúan siendo clientes interesantes. Finalmente se ubican en el orden de menor importancia con un 13 por ciento los clientes cuya cantidad de productos es baja, estos los de las categorías 2 y 1.

Se destaca del análisis el tipo de cliente, en términos de que si este es un negocio o una casa de habitación poco difiere en el nivel de consumo, puesto que en las 5 categorías establecidas se presenta una combinación de ambos.

No obstante en general se nota que los comedores y sodas escolares y de empresa, así como hogares son las unidades a las que mayormente vale la pena centrar la atención.

De acuerdo al departamento de patentes de la Municipalidad de Pococí, en el cantón existen 145 negocios entre sodas, restaurantes y hoteles registrados y según la dirección Regional de Educación existen 223 centros de educación entre escuelas y colegios, estos de diversos tamaños. Estos datos permiten evidenciar que la demanda de los productos ofertados por MAOCO específicamente para estos dos tipos de clientes es grande y que por tanto vale la pena tenerla en el “mapa”.

Valor agregado

La demanda manifestó como un aspecto importante que el valor agregado que solicitan a la fecha se circunscriba a: productos lavados con agua potable y en este aspecto el énfasis elevado, puesto que lo consideran como un aspecto de higiene y salud y de disminución de costos, al disminuir ellos y ellas (los clientes potenciales) los procesos de lavado; la yuca parafinada, de excelente calidad todos sin excepción, y empacados en las cantidades que los solicitan. Para efectos de sodas, restaurantes y comedores las frutas las requieren en pulpa pasteurizadas, lo mismo que la leche y todos sus derivados.

En cuanto a la carne, la requieren en cortes y en medidas ya establecidas por cada negocio, por ejemplo, los bistec y chuletas deben de pesar entre 225 y 250 gramos. El pollo deshuesado y los huevos deben de tener un rango de frescura entre 1 y 3 días.

Precio

En cuanto a la variable precio 21 (70%) manifestó estar dispuestos a pagar el mismo precio que se paga por un producto convencional. Los restantes 9 unidades entrevistadas manifestaron estar dispuestos a pagar más precio por los productos siempre y cuando el pago adicional se ubique en un rango de un 5 a un 10% de más.

En ese sentido la certificación orgánica se convierte en un valor que permite competir en el mercado no así en un rédito (ingreso) adicional, por lo tanto la decisión de cubrir el costo que genera contar con certificación debe de ser muy bien analizada. Esto para esta propuesta de comercialización.

Condiciones de compra

Los consumidores potenciales están en la disposición de comprar los productos siempre y cuando esto sean entregados en sus negocios (74%) en tanto que el 26% (8) manifestaron tener disposición para retirarlos en otro sitio.

Del 74% que solicitó la entrega de los productos en el sitio (negocio o casa de habitación), 4 eligen hacer el pedido directamente en el puesto o centro de acopio (asumiendo que éste se ubica cercano a donde están); 10 lo prefieren realizarlo por teléfono, 7 (23%) optan porque el pedido sea levantado en el negocio (que la/o visiten). Uno podrían realizarlo por fax o por correo electrónico.

Requieren además de créditos entre los 7 y los 30 días para efectuar el pago el 30% de los clientes potenciales en tanto que un 70% lo haría de contado. Como un dato interesante la/os entrevistados manifestaron que MAOCO debe de contar con facturas timbradas. Estos aspectos sin duda alguna obligan a pensar en un proceso formal de entrega que obviamente encárese los costos de comercialización.

Frecuencia de compra

De acuerdo a las entrevistas, los clientes potenciales realizan compras de verduras y frutas una vez a la semana (23), lo que representa que el modelo organizativo de acopio y entrega se debe de establecer en función de ese periodo de tiempo.

La frecuencia de compra está altamente relacionado los días de compra, donde el 47% (14) de las y los entrevistados mencionaron que el lunes es el mejor día para adquirir los productos, seguido de 10 para los cuales el sábado es la mejor opción. Otros días mencionados en orden de importancia fueron el viernes (9), miércoles (8), el martes (7), el jueves (6) y el domingo (4).

Características del proveedor

Un aspecto que se asocia con la frecuencia de compra está relacionado con la cantidad de productos que adquieren y esto a su vez con la capacidad del proveedor. En ese sentido, la preferencia de las y los consultados es contar con el menor número de proveedores, esto por todas las implicaciones logísticas y administrativas que les implica (tiempo, costos, seguridad, otros), por tanto tienen preferencia a comprar a aquellos proveedores que les suplan “la canasta completa” como le llaman. Esto significa que prefieren aquellos proveedores que les suplan la mayor cantidad de productos (frutas, carnes, lácteos, verduras, otros).

En la actualidad a nivel de las sodas y los colegios consultados, éstos están siendo abastecidos por “camioneros” que son personas de afuera de los cantones de Pococí y Guácimo que tienen un

camión y que pasan una vez a la semana a dejar los productos. En la mayoría de los casos la relación con dicho proveedor suele ser mayor a 1 año.

Casos como el comedor de la Universidad EARTH, el Hotel Suerre y el Restaurantes Los Comalitos, son atendidos por Hortifrutti (frutas, verduras y hortalizas) y por Carnes el Arreo (carne de pollo, res y cerdo). Estas últimas dos empresas tienen presencia a nivel nacional, cuentan con normas de calidad (ISO: 9000) y son los distribuidores de la cadena de supermercado Corporación de Supermercados Unidos (Mas x Menos, Hiper Más, Palí).

En cuanto a las personas entrevistadas en supermercados, el puesto de la feria del agricultor y las entradas de colegios privados, prefieren adquirir productos en aquellos sitios donde encuentren la mayor cantidad de productos y servicios, esto por razones de seguridad, de tiempo y de costos. En ese sentido, prefieren comprar en supermercados (Mas x Menos o Mega Super) puesto que les ofrecen una amplia gama de opción de compra.

Sensibilización

Es interesante que el 90% (27) de las personas entrevistadas manifestaron conocer sobre los productos orgánicos, lo cual indica que existe una población potencial un tanto sensibilizada con el tema, aspecto que abre oportunidades para establecer nexos de negocios en esta línea tanto con ellos (personas entrevistadas) como con otros, puesto que la elección de la muestra se dio al azar.

El proceso de sensibilización que se menciona la investigación no recoge datos de cómo se generó, sin embargo fue posible conocer que 24 unidades entrevistadas (80%) manifestaron que han utilizado productos orgánicos alguna vez. Quizás el proceso de acercamiento, mencionado en el párrafo anterior, es uno de los tantos elementos sensibilizadores a los que han tenido contacto las y los entrevistados.

Adicional a lo anterior el 67% (20) manifestó que reconocen su importancia, lo cual no significa que los consuman siempre, lo cual coincide con los datos obtenidos en las variables anteriormente expuestas. Este panorama deja un camino abierto por investigar orientado a determinar cuáles son los elementos que evitan el consumo de productos orgánicos, puesto que evidenciarlos sin duda alguna contribuirá a desarrollar estrategias de mercado que permitan posicionar dichos productos.

Otro dato interesante es que para el 73% (22) de la/os entrevistados tiene importancia que los productos se encuentren en un proceso de transición, en el sentido de que esperan en el corto plazo que dichos productos sean certificados debidamente. Esta preferencia remite nuevamente a valorar el tema de la certificación orgánica, tal y como ya se mencionó, en términos de que dicho elemento sin duda contribuye a la competitividad de los productos, claro está en el entendido que los productos cumplan con un rango de calidad aceptable por el cliente y ese rango de calidad sin duda alguna es un elemento que MAOCO - Regional debe de trabajar a partir de procesos de educación que permitan a los clientes interiorizar el significado desde el punto de vista social, ambiental y económico de un proceso productivo y de un producto que se encuentra en estado de transición u orgánicos.

Podría contribuir a ese proceso la metodología conocida como “soporte local” mediante la cual es posible sensibilizar tanto al productor/a como al consumidor sobre los retos que implican la producción y venta (o compra) de productos o servicios conservacionistas.

Elementos desde la oferta

¿Qué tienen la/os productores?

Existen tres categorías de productos que de acuerdo a las productore/as entrevistados tienen disponibilidad de iniciar a comercializar. La primera categoría se compone de verduras y se registran 19 productos, la segunda de frutas con 16 y la tercera se ha denominado “otros productos” compuesta por 24 productos diversos.

Algunos de los productos según reportaron están disponibles durante todo el año mientras que otros en algunos meses. Este dato se considera como valiosos en el tanto que facilita proyectar ventas por medio de la cantidad anual disponible y organizar la estructura comercial seleccionada. Un detalle de la oferta se aprecia en el cuadro 4.

Cuadro 4. Lista de productos disponibles por categoría de productos

Categoría	Producto	Unidad	Cantidad Anual	Observación
Verduras	Ayote tierno	Kilos	2.400	Todo el año
	Camote	Kilo	120	Todo el año
	Chamol	Kilo	300	Apenas inicia
	Chayote	Unidad	1.440	Todo el año
	Chile Panameño	Unidad	600	Todo el año
	Culantro	Rollo	780	Todo el año
	Elotes	Unidad	24.500	Todo el año
	Malanga	kilo	600	Todo el año
	Ñampi	Kilo	1.400	100 k. Junio y Diciembre
	Palmito	Unidad	5.040	Todo el año
	Papilla	Kilos	2.500	Abril a mayo
	Papilla	Kilos	300	Todo el año
	Pepinos	Unidad	480	Todo el año
	Plátano	Unidad	19.200	Todo el año
	Rábano	Rollos	240	Todo el año
	Tomate riñón	Kilo	240	Todo el año
	Yuca	Kilos	240.000	Marzo a Septiembre
	Yuca	Kilo	5.700	Todo el año
	Mostaza	Rollo	240	Todo el año
	Apio	Mata	240	Todo el año
Ayote tierno	Unidad	1.248	Todo el año	

Categoría	Producto	Unidad	Cantidad Anual	Observación
Frutas	Banano maduro	Unidad	720	Todo el año
	Caimito	Unidad	100	Solo en marzo
	Guanabana	Kilo	75	Marzo a Mayo
	Guayabas	Unidad	600	Todo el año
	Limón Ácido	Unidad	12.000	Septiembre a diciembre
	Limón Acido	Unidad	48.000	Todo el año
	Limón Mandarina	Unidad	350	Enero a Julio
	Mandarina Dulce	Unidad	500	Enero a Mayo
	Mandarino Criollo	Unidad	12.000	Todo el año
	Mandarino Catalino	Unidad	9.600	Todo el año
	Naranjas	Unidad	300	Agosto a Octubre
	Naranjilla	Unidad	600	Todo el año
	Papaya	Kilo	355	Todo el año
	Piña	Unidad	3.600	Todo el año
	Pipa	Unidad	1.200	Todo el año
	Mangos	Kilo	240	Todo el año
	Maracuyá	Kilo	240	Todo el año
Otros productos	Queso Palmito	Kilo	240	Todo el año
	Queso rallado	Kilo	60	Todo el año
	Queso	Kilo	300	Todo el año
	Abono Orgánico	Litros	720	Todo el año
	Arroz	Kilos	75	Todo el año
	Cremas	Unidad	1.800	Unidad 150 gramos
	Rinse	Unidad	1.800	Todo el año
	Champú	Unidad	1.800	Todo el año
	Geles	Unidad	360	Todo el año
	Miel caña azúcar	Galón	960	Todo el año
	Noni (fruta)	Kilo	60	Todo el año
	Ornamentales (palmas)	Unidad	120	Todo el año
	Ornamentales (violetas)	Unidad	120	Todo el año
	Ornamentales (roxinias)	Unidad	120	Todo el año
	Té	Unidad	2.400	Unidad de 25 gramos
	Plantas Medicinales	Unidad	600	Todo el año
	Sábila	Hoja	600	Todo el año
	Ungüentos	Unidad	1.560	Todo el año
	Pastes	Unidad	998	Todo el año
	Leche	Litro	480	Todo el año
	Yogurt	Litro	144	Todo el año
Huevos	Unidad	1.680	Todo el año	

De un total de 60 productos, 24 (40%) se encuentran entre la lista de preferencia por los consumidores consultados en un rango que va del 0 al 3 donde este último número representa el máximo interés. El detalle de dicha preferencia se puede visualizar en el cuadro 5.

Cuadro 5. Productos de interés de acuerdo a la demanda consultada por rango de preferencia.

Categoría	Producto	Unidad	Cantidad Anual	Rango de Preferencia
Verduras	Ayote tierno	Kilos	2.400	1
	Camote	Kilo	120	2
	Chamol	Kilo	300	0
	Chayote	Unidad	1.440	0
	Chile Panameño	Unidad	600	1
	Culantro	Rollo	780	3
	Elotes	Unidad	24.500	0
	Malanga	kilo	600	0
	Ñampi	Kilo	1.400	0
	Palmito	Unidad	5.040	2
	Papilla	Kilos	2.500	0
	Papilla	Kilos	300	0
	Pepinos	Unidad	480	0
	Plátano	Unidad	19.200	3
	Rábano	Rollos	240	0
	Tomate riñón	Kilo	240	3
	Yuca	Kilos	240.000	2
	Ñame			1
	Yuca	Kilo	5.700	2
	Mostaza	Rollo	240	0
	Apio	Mata	240	2
	Ayote tierno	Unidad	1.248	1

Categoría	Producto	Unidad	Cantidad Anual	Rango de Preferencia
Frutas	Banano maduro	Unidad	720	2
	Caimito	Unidad	100	0
	Guanabana	Kilo	75	1
	Guayabas	Unidad	600	0
	Limón Ácido	Unidad	12.000	2
	Limón Acido	Unidad	48.000	2
	Limón Mandarinina	Unidad	350	0
	Mandarina Dulce	Unidad	500	0
	Mandarino Criollo	Unidad	12.000	0
	Mandarino Catalino	Unidad	9.600	0
	Naranjas	Unidad	300	2
	Naranjilla	Unidad	600	1
	Papaya	Kilo	355	0
	Piña	Unidad	3.600	2
	Pipa	Unidad	1.200	0
	Mangos	Kilo	240	2
	Maracuyá	Kilo	240	1
	Otros productos	Queso Palmito	Kilo	240
Queso rallado		Kilo	60	0
Queso		Kilo	300	3
Abono Orgánico		Litros	720	0
Arroz		Kilos	75	0
Cremas		Unidad	1.800	0
Rinse		Unidad	1.800	0
Champú		Unidad	1.800	0
Geles		Unidad	360	0
Miel caña azúcar		Galón	960	0
Noni (fruta)		Kilo	60	0
Ornamentales (palmas)		Unidad	120	0
Ornamentales (violetas)		Unidad	120	0
Ornamentales (roxinias)		Unidad	120	0
Té		Unidad	2.400	0
Plantas Medicinales		Unidad	600	0
Sábila		Hoja	600	0
Ungüentos		Unidad	1.560	0
Pastes		Unidad	998	0
Leche		Litro	480	3
Yogurt		Litro	144	2
Huevos	Unidad	1.680	3	

El dato anterior deja en evidencia que el 60% de los productos que actualmente tienen las y los productores entrevistados no tiene opciones de mercados en los dos nichos de mercados investigados (hogares y comedores de escuelas y colegios), lo que sigue representando un reto por atender.

Se agrega a la información anterior que algunos productos, en cantidades bastantes reducidas fueron anotados por parte de la oferta como productos disponibles en sus fincas para comercializar, no obstante se dejaron por fuera por dos razones, la primera es que representaban cantidades muy bajas, y lo segundo, es que a pesar del esfuerzo realizado para convertirlas el disponible en una unidad de medida estandar (kilo o unidad) fue imposible. Se cita el caso de productores que mencionaron tener determinada cantidad de árboles de achiote, lo cual dice mucho y a la vez nada por cuanto (de qué edad están los árboles, cuánto producen al año, cuánto se pierde en la transformación). Igual sucedió con matas de camote, árboles de naranja, solo por citar algunos. En total cinco productos por los aspectos antes citados quedaron exentos de los cuadros y análisis anterior.

Valor agregado

El nivel de valor agregado que manejan la/os productores se evidenció ser poco profundo y además pocos en número de casos donde se le da algún tipo de transformación a los productos, esto claro está exceptuando a la Asociación Esperanza Verde que desarrollan los confites a partir de uña de gato y el Grupo de Mujeres Naturistas de Colinas y del Ceibo que general cosméticos de diversos tipos, por cuanto sus productos en sí requieren de un gran proceso de transformación.

De un total de 60 productos, 15 (25%) reciben algún tipo de valor agregado, donde para la mayoría de los casos trasciende a un proceso de lavado, pelado y empaque. Excepto los productos cosméticos a base de plantas medicinales el resto de productos “nuevos” que se originan luego de la transformación o valor agregado cuenta con registros del Ministerio de Salud, aspecto que competitivamente genera oportunidades. La lista de los 15 productos que reciben valor agregado se muestra en el cuadro 6.

Cuadro 6. Valor agregado que se le dan las y los productores a algunos de los productos

Producto	Tipo de valor agregado
Leche de cabra	Yogurt
Carne de Cerdo	Se vende en partes
Guanábana	Pulpa
Planta medicinal (uña de gato)	Confites
Abonos	Envasado
Caña	Miel embotellada
Palmito	Empacado
Yuca	Empacado
Ñampí	Empacado
Leche	Queso rallado o palmito
Plátano	Se pela
Elotes	Cocinado con mantequilla
Achiote	Empacado (cajas)
Chile panameño	Empacado
Plantas medicinales	Champú, acondicionador, gel, ungüento, cremas, té, confites, se vende en maceteros.

Más allá de la posibilidad de contar con un mecanismo que facilite la venta para el 40% de los productos que cuentan con opciones de mercado a partir de la evaluación, es importante que tanto las y los productores como las instituciones y organizaciones que los apoyan visualicen la importancia de trabajar el tema, por cuanto diversos estudios han demostrado que el valor agregado en los productos para la mayoría de los casos aumenta sustancialmente el margen de utilidad de un producto, aspecto que responde a la expectativa máxima de la mayoría de agricultora/es.

En este caso particular, y de acuerdo al tipo de valor agregado que manifestó la demanda potencial (lavar los productos con agua potable, parafinar la yuca, convertir las frutas y los lácteos en productos pasteurizados, y empacados los productos por presentaciones) se trata de tecnologías sencillas, fáciles de incorporar y de bajo costo.

Margen de ganancia

Abordar las expectativas de las y los productores fue muy aspecto al cual se le prestó atención en la investigación. En ese sentido, la/os entrevistados manifestaron su total anuencia a entregar sus productos a la estructura operativa que se defina con la expectativa que ésta figura ofrecerá en promedio como margen mínimo de utilidad un 47% y un máximo un 77%.

Este dato con el siguiente ejemplo se visualiza mejor. Si a un productor los costos para producir un banano son de ¢5 colones, el precio mínimo que espera le pague MAOCO es de ¢7.35 y el máximo ¢8.85.

En productos cuyos costos de producción es bajo dichos porcentajes son relativamente manejables, sin embargo en productos de más valor dichos márgenes se consideran elevados, en el tanto que podrían disminuir la capacidad de competir de MAOCO por elevados precios de los productos.

Si bien es un dato importante, se considera más importante que las y los productores gestionen capacitación en el tema de costos, establecimiento de precios y márgenes de utilidad, ya que los datos obtenidos dan la impresión de ser poco manejados por ellos, en especial cuando en el campo se evidenció que solo el señor Nelson Montero manifestó y demostró conocer sus costos de producción a partir de controles sencillos pero útiles que maneja.

Condiciones de entrega

Un aspecto favorable para la estructura organizativa que se adopte es que el 63% de la/os productores está en la disposición de entregar con 15 días de crédito, lo que permitirá hacer un mejor manejo del dinero que se recolecte por ventas cada semana, por cuanto los clientes potenciales en su mayoría están dispuestos a cancelar sus compras de contado.

Una porción menor (37%) manifestó requerir el pago de contado contra entrega de productos y una persona manifestó aceptar un pago mensual.

Otra condición de entrega identificada reveló que el 52% (15) tiene la posibilidad de hacer llegar por sus propios medios los productos hasta el centro de acopio, en tanto que 48% dijo requerir del servicio de transporte y recolección por cuanto no cuentan con ningún medio para disponible. Este dato deja de manifiesto la necesidad de contar con vehículo para asegurar con ello la oferta de productos que se requiere.

Dos sitios para la entrega de productos fueron elegidos como idóneos para la mayoría, el primero fue Cariari (52%) y Guápiles (33%)⁴. Guácimo fue mencionado por 3 personas y Siquirres por una. Representa los datos anteriores que es muy probable que se requiera de dos sitios de acopio, en lugar de uno como inicialmente se planteó antes de iniciar la consultoría.

En cuanto a los días de entrega, el jueves representa para 13 productora/es la mejor opción, seguido por el día lunes (10 casos), el martes y viernes (9 casos), el miércoles (5 casos) y finalmente el sábado (2).

Los días elegidos por la mayoría difieren de los elegidos por la demanda (lunes y jueves) lo que evidencia la necesidad de un consenso que permita abastecer tal y como lo requiere dicha demanda.

⁴ Se aclara que la mayoría de las y los productores entrevistados tienen sus fincas en los alrededores de Cariari, de ahí que fuera elegido como el sitio idóneo. En ese sentido se recomienda revisar este aspecto en caso de que MAOCO - Regional vaya a desarrollar la propuesta, puesto que podrían eventualmente haberse incorporados nuevos productora/es que se ubican geográficamente en otros sitios con lo cual estarían distorsionando el dato actual.

Interés por la iniciativa

El 100 % de las y los entrevistados manifestaron su total interés por que la iniciativa que se investigó (comercializar sus productos en un puesto permanente) sea positiva esto por diversas razones, la primera es obtener mercado para sus productos (24 casos), la segunda contribuir por mejorar la salud de otras personas (23 casos). Otras razones de peso fueron obtener un precio fijo (20 casos), un mejor precio y contribuir a propiciar un mejor ambiente (19 casos). Otros motivos de interés también fueron mencionados por un menor número de casos, tener la oportunidad de realizar ventas directas (eliminar los intermediarios) y educar a la población en temas ambientales.

El interés por la iniciativa se evidenció en otro aspecto. Veinte personas están en la disposición de colaborar (donar) con un día entero de trabajo un día a la semana, en tanto que 4 productora/es podrían apoyar cada uno con ¢10.000 una vez al mes por los primeros tres meses de operación. Dos personas están en disposición de donar una romana (usada) cada una y una persona puede facilitar el transporte para recolectar los productos de otros productores que estén en la ruta de su finca al centro de acopio en Cariari.

Este aspecto es de mucha relevancia en el tanto que permite disminuir costos al proyecto o iniciativa, sobre todo en la etapa de inicio donde el proceso de consolidación es costoso y normalmente poco rentable.

Otros elementos a favor de la iniciativa es que para el 100 por ciento de la/os entrevistados cuentan con caminos accesible durante todo el año, lo que permite el acceso de un vehículo para realizar la recolección de los productos.

Análisis de la demanda Vs Oferta de Productos

Conocer la capacidad de los productores para abastecer la demanda fue uno de los elementos que más se trabajó en la investigación. En general se constató que aproximadamente un 10% de la demanda sería cubierta con la producción actual, exceptuando dos productos que sobrepasan la demanda esos son los casos del limón ácido, el ayote, el palmito y el ñame, donde este último tiene un excedente de 648%.

Esto refiere que el 90% de la demanda en este momento no podría abastecerse, donde incluso existen casos de productos que del todo o no se producen por aspectos biofísicos del territorio o porque no son interés para la/os dueña/os de fincas. Un detalle más preciso puede verse en el cuadro 7.

Cuadro 7. Análisis de Demanda Vs Oferta de Productos

Código Boleta	Productos requeridos por la demanda	Demanda Mes	Oferta Mes	Diferencia Mes	Diferencia en %
6,38	Huevos Gallina	1.266	36,4	1.230	97%
6,7	Chile dulce	5.500	0	5.500	100%
6,26	Guanabana	4.418	25	4.393	99%
6,15	Plátanos	4.152	2400	1.752	42%
6,34	Leche	3.873	0	3.873	100%
6,10	Culantro castilla	3.469	65	3.404	98%
6,23	Banano maduro	3.411	60	3.351	98%
6,3	Banano verde	3.004	0	3.004	100%
6,12	Lechuga	2.375	0	2.375	100%
6,27	Limón ácido	2.142	7000-	4.858	-227%
6,17	Tomate	1.654	20	1.634	99%
6,31	Naranja	1.452	100	1.352	93%
6,16	Repollo	1.344	0	1.344	100%
6,43	Carne res	1.296	0	1.296	100%
6,33	Piña	1.202	300	902	75%
6,50	Frijoles	1.076	0	1.076	100%
6,8	Chile picante (panameño)	1.065	600	465	44%
6,14	Papas	980	0	980	100%
6,20	Zanahoria	817	0	817	100%
6,42	Carne cerdo	730	0	730	100%

Cuadro 7. Análisis de Demanda Vs Oferta de Productos - Continuación

Código Boleta	Productos requeridos por la demanda	Demanda Mes	Oferta Mes	Diferencia Mes	Diferencia en %
6,25	Granadillas	666	0	666	100%
6,9	Coliflor	331	0	331	100%
6,19	Yuca	584	475	109	19%
6,36	Natilla	582	0	582	100%
6,41	Pollo piezas	522	0	522	100%
6,4	Brócoli	688	0	688	100%
6,46	Café	499	0	499	100%
6,40	Pollo entero	551	0	551	100%
6,2	Ayote	435	904	-469	-108%
6,6	Cebolla	419	0	419	100%
6,35	Queso	394	25	369	94%
6,21	Palmito	324	420	-96	-29%
6,28	Mandarina	324	100	224	69%
6,11	Culantro coyote	245	0	245	100%
6,18	Vainicas	233	0	233	100%
6,29	Mangos	227	0	227	100%
6,1	Apio	199	20	179	90%
6,24	Carambola	159	0	159	100%
6,30	Maracuyá	156	20	136	87%
6,45	Carne conejo	148	0	148	100%
6,37	Yogurt	124	12	112	90%
6,49	Chocolates	104	104	-	0%
6,5	Camote	100	10	90	90%
6,13	Ñame	31	233	-202	-648%
6,22	Arazá	21	0	21	21%
6,47	Mermeladas	21	0	21	21%
6,32	Naranjilla	12	10	2	20%
6,44	Tilapias	2	0	2	2%

La anterior situación sugiere para atender la demanda se deben de tomar dos una de dos decisiones. Una que se empiece a sembrar los faltantes de productos y negociar con otros grupos organizados para aquellos productos que del todo no se producen en la zona para así contar con la demanda actual. La otra es que se empiece abastecer la demanda a partir de la compra de las cuotas o porcentajes que faltan. Dicha compra significa incorporar a otros productora/es de la zona que por el momento están fuera de MAOCO pero que utilizan el mismo modelo productivo y por supuesto también comprar fuera de la zona aquellos que no se producen por aspectos de condiciones climáticas.

Resultados económicos

A partir de la información anterior se procedió a realizar cuatro flujos de caja para evidenciar la magnitud económica de los datos. Para ello se emplearon dos escenarios en los cuales se ubicaron los cuatro flujos (anexo 3-4-5-6), los cuales a su vez se acompañan de cédulas presupuestarias.

El primer escenario parte que MAOCO - Regional abastece el 100% de los productos requeridos por la oferta, para lo cual se compran de zonas externas al área de influencia de MAOCO – Regional y a otros productora/es de la zona que están fuera de MAOCO – Regional los productos que se requieren para así ofertar el cien por ciento de lo requerido por la demanda.

Bajo este escenario se partió de dos supuestos, el primero es que MAOCO – Regional cuenta con un local propio, y el segundo que alquila dicha local⁵ (anexo 7). Para el primer caso la cédula que acompaña el flujo de caja contienen información sobre el equipo e instalaciones mínimas que debe de tener el local (enfriador, congelador, construcción de local (bodega) y cajas para almacenaje de productos). Incluye también un detalle sobre los costos de operación, administrativos (se incluye como un dato relevante la contratación de la contabilidad con el objetivo de establecer la transparencia y el respeto entre las y los socios) y financieros (préstamo bancario que cubriría específicamente el equipo e instalaciones).

Para el segundo escenario, la información de la cédula incluye datos sobre equipo e instalaciones mínimos (enfriados, congelador, cajas y mejoras al local puesto que se parte que se alquila y que por tanto es muy probable sea necesario mejorar algunos aspectos de ahí que se haga la provisión). Se consideran también el detalle de los costos e operación, administrativos y financieros (préstamo bancario que cubriría específicamente el equipo e instalaciones). En ambos casos las cédulas pretenden evidenciar los requerimientos mínimos que ocuparía MAOCO – Regional en las tres áreas (financieros, operación y administración) para desarrollar el proyecto.

Los resultados son positivos en general en dicho escenario, indistintamente si posee local propio o alquilado. Ronda una utilidad para el primer año que se ubica entre los 8 y 10 millones de colones (ver anexo 3 y 4 respectivamente).

El segundo escenario, partió que MAOCO Regional oferta únicamente los productos que posee en la actualidad (12% de lo que requiere la demanda). Para este caso se emplearon los dos supuestos de los flujos anteriores, primero que MAOCO – Regional cuenta con un local propio, y segundo, que alquila dicha local. Para este caso se utilizó la misma información de las cédulas mencionadas en párrafos anteriores por los egresos (salidas) se mantienen y son los ingresos (entradas) las que varían. Es importante mencionar que todos los datos que contienen las cédulas están debidamente sustentados con datos reales.

En este caso los datos resultaron negativos indistintamente de la modalidad, con una pérdida promedio al mes de ¢850.000 (ver anexo 5 y 6 respectivamente).

⁵ En Guápiles el precio promedio de alquiler de un local está en ¢350.000 en Cariari ¢250.000. Se utilizó como referencia el precio de Cariari, además de ser el más bajo respondía a la ubicación ideal establecida por las productora/es para ubicar el centro de acopio.

Los datos anteriores dejan en evidencia que aún cuando a MAOCO – Regional se le faciliten recursos para las inversiones y capital de trabajo (aproximadamente ¢6.000.000)⁶, si no logra aumentar la oferta de productos (su ventas) en forma acumulada (primeros 12 meses) en aproximadamente un 575%⁷ el proyecto tiene muchas posibilidades de desaparecer por cuanto no son los costos, sino los bajos ingresos los que poco permitirían levantar el proyecto.

Ese contexto establece una situación de rigidez al proyecto, por dos razones principalmente, por una, el incremento mensual es considerable, y por otra, se debe de tener en perspectiva que algunos productos requieren de periodos de producción relativamente largos (de 3 a 9 meses) lo cual limita la posibilidad de incrementar ingresos altos en periodos de tiempo cortos.

Análisis de la estructura operativa

En el área operativa fue posible identificar que MAOCO - Regional posee poca experiencia en el tema de acopio y comercialización de productos, por cuanto la venta al mercado que históricamente han empleado es la venta a intermediario. No obstante existe buena disposición por parte de las y los productores entrevistados de participar en procesos de capacitación que les permitan superar las barreras actuales.

Adicional es importante que MAOCO - Regional valore la posibilidad de contratar a una persona a tiempo completo que se encargue de liderar y ejecutar el proceso (organizar los productores, elaborar un documento de proyecto, gestionar el proyecto, establecer contratos con clientes, facilitar a las y los productores asesoría técnica, organizar la logística, gestionar alianzas, otros). Fue manifestado por las y los integrantes actuales de MAOCO – Regional que tienen diversas obligaciones en sus comunidades, familias y fincas y que además viven alejados de Guápiles o Cariari, lo que les dificulta asumir responsabilidades de gestión operativa las cuales son vitales en un proyecto como el que se desea desarrollar.

Siempre en el contexto operativo es necesario que MAOCO – Regional tenga claro el tema de la calidad de la producción y de la categoría de productos con los que saldrá al mercado (producto en transición, certificado o convencional). A partir de esos aspectos es importante que establezca los controles y estándares necesarios para asegurar dichos aspectos. El asegurarlos (contar con los protocolos o procesos requeridos) podría significar la pérdida de competitividad y /o de mercado.

También es importante definir en este contexto la formas de compra, de pago, el almacenaje de productos, lo base de precios a emplear entre otros. Esto desde antes de iniciar el desarrollo del proyecto para asegurar así la transparencia y las provisiones necesarias que se requieran.

⁶ Cubrirían capital de trabajo los primeros 6 meses (¢750.000 mes), adquirir el equipo y construir el local (bodega) con lo cual MAOCO Regional se ahorra el costo financiero que el representa en el primer año ¢2.272.500.

⁷ Mes 2 y 3 un 57% (¢325.000) en el mes 4 y 5 un 131% (¢650.000), en los meses 6 al 11 en un 11% (¢650.000), aquí la disminución de la proporción baja por cuanto las ventas suben (yuca es el producto que las aumenta) y en el mes 12 un 131% (¢650.000).

Análisis de la estructura Legal

A la fecha de la consultoría MAOCO – Regional inició el proceso de inscripción de la asociación en el Registro de Asociaciones, lo cual normalmente demora dos meses, periodo en el cual la organización se ve “amarrada” para firmar convenios, firmar contratos, aperturar cuentas bancarias y demás. Esto sin duda alguna viene a retrasar el proyecto, a menos que MAOCO – Regional gestione apoyo con otra organización de la zona que esté dispuesta a facilitar su condición legal.

Dadas las características del tipo de proyecto que la Organización desea realizar, está obligada legalmente a presentar declaraciones de impuesto de renta cada año, a llevar todos sus procesos en debido orden, con documentos membretados y autorizados (recibos, facturas, etc) para lo cual se sugiere debe de inscribirse en el Ministerio de Hacienda en Limón y contar con los servicios de contaduría.

Es importante que MAOCO - Regional deje claro a sus asociados que el tipo de figura legal elegida (asociación de la Ley 218) permite brindarles beneficios como asistencia técnica, mejores precios, capacitaciones, becas, otros, no así utilidades aún cuando las tenga esto por cuanto este tipo de organizaciones son fines de lucro, lo cual significa que las utilidades reportadas cada año deben de emplearse para mejorar las labores que se realizan.

Por lo anterior, a lo interno en los reglamentos debe de quedar claro el destino que le dará MAOCO – Regional a las utilidades una vez que las tengan, para así evitar posibles errores.

Análisis de la estructura Administrativa

Según se pudo observar, MAOCO - Regional cuenta con una estructura administrativa bastante simple lo cual es comprensible puesto que a la fecha de la consultoría MAOCO – Regional se encontraba con un acento muy fuerte en el área organizativa.

En el marco de la consultoría es importante que MAOCO – Regional una vez que formalice el área organizativa, se preste a organizar el área administrativa, para lo cual se propone cuenta con una persona contratada a tiempo completo que se encargue de organizar y desarrollar dicha estructura con el apoyo de la Junta Directiva y de comités formados por las y los asociados.

Como mínimo la estructura administrativa debe de considerar contar con procesos claramente definidos en lo que se refiere a manejo de reuniones, efectivo, presupuestos, planes de trabajo anual y planes estratégicos. También en lo referente a rendición de cuentas, manejo de información (correspondencia recibida y enviada), entre otros. Esto por cuanto son elementos que contribuyen sustancialmente en la consolidación de toda organización indistintamente si es pública o privada.

Análisis de la estructura de gestión

A pesar de lo joven que es el proyecto que se empieza a desarrollar y de la estructura actual en la que se mueve MAOCO – Regional se reconoce que el proceso de gestión desarrollado básicamente por un grupo pequeño de asociados/as ha sido bastante bueno. El proyecto se encuentra dentro de las agendas de CEDECO y el Proyecto COBODES. Se empieza a incorporar en la agenda de FOPRORCA y el MAG lo cual vislumbra un escenario interesante para realizar acciones. En ese sentido se recomienda que tanto la Junta Directiva como la dirección ejecutiva en el marco de planes de trabajo anuales y estratégicos mantengan vigente la capacidad de gestión demostrada (por la Junta Directiva) para canalizar recursos a favor de la Organización.

Es importante que desarrollen estrategias a nivel local (instituciones públicas y privadas), regional, nacional y posteriormente internacional que les permitan a partir de la gestión ir mejorando las acciones que realizan.

Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones

A partir de los aspectos anotados en los capítulos anteriores, se menciona que la conclusión más importante a la que llega el presente estudio es que bajo las condiciones en las que se desarrolló la consultoría, MAOCO – Regional no cuenta con la plataforma organizativa, operativa y administrativa necesaria para desarrollar el proyecto de contar con un puesto o centro de acopio permanente, esto a pesar que existe una demanda actual y potencial grande e interesante, que está dispuesta a respetar el proceso de transición de los productos, o sea que no exigen desde ya

que los mismos estén certificados, pero si que poco a poco MAOCO – Regional se trabaje hacia ello.

El no estar preparado significan dos aspectos fundamentales, el primero que MAOCO – Regional organizativamente poco a logrado “vender el proyecto” a toda/os de sus asociados representando ello un recargo de funciones en unos cuantos y versiones y expectativas diferentes en sus miembros y el segundo, que la Organización es relativamente nueva.

Operativamente cuenta apenas con un 12% de los productos que requiere la demanda potencial identificada, lo cual lo limita a competir en el mercado. Por otra parte, posee poca experiencia en procesos de comercialización y producción como los que se requieren, sus asociados (la oferta) están dispersos geográficamente y son bastante heterogéneos en cuanto a tamaño de las fincas, áreas disponibles para siembra, experiencia productiva, estado de los cultivos y de la finca en general en la variable “conservacionista u orgánica”. Tiene además limitados recursos para poner a disposición del proyecto como son transporte, equipos, edificio y terreno principalmente.

En lo que respecta al área administrativa, sus asociados evidenciaron en las encuestas aplicadas que tiene poca experiencia en manejo de costos, fijación de precios y en la operacionalización de conceptos como calidad y valor agregado y además no posee personal que se encargue por lo menos a medio tiempo de organizar el proceso a seguir.

En ese sentido y bajo el escenario anterior se recomienda a MAOCO – Regional continuar con sus esfuerzos por desarrollar dicho proyecto bajo tres líneas de trabajo, las cuales se detallan a continuación.

a) Consolidar MAOCO – Regional

Como toda organización que inicia, MAOCO Regional se encuentra en una etapa donde los deseos y expectativas superan son creces su propia capacidad por cuanto su estructura está aún dispersa, nebulosa y recargada en una/os pocos que disponen de jornadas de tiempo cortas lo cual resta efectividad en el que hacer de la Organización. Ante ese escenario es probable que las y los dirigentes se encuentren confundidos y hasta frustrados por los resultados alcanzados.

El contexto anterior representa a la mayoría de organizaciones cuando inician, sin embargo es un contexto clave por cuanto es justo en ese etapa que se deben de definir las estructuras filosóficas, organizativas, operativas y administrativas de toda organización.

En ese sentido, la sugerencia para MAOCO Regional es que tome el tiempo y la responsabilidad para moldear cada uno de los aspectos antes señalados. Este esfuerzo lo puede realizar con el apoyo de otras personas representantes de organizaciones e instituciones con experiencia en el tema.

Ese proceso de moldeo o derrotero como se le desee llamar debe de responder a los intereses y obligaciones de la mayoría necesariamente, de lo contrario es muy probable que la dirigencia actual pronto decaiga por cansancio y frustración, llevando con ello al olvido un proyecto de una mayoría, ausente, pero de una mayoría.

Más allá de evitar el decaimiento de la dirigencia actual, MAOCO Regional debe de asegurarse que su proyecto es el proyecto de todos sus asociada/os no porque los represente sino porque éste se encuentra interiorizado en cada uno de ella/os. Es así y solo así, según la experiencia lo ha demostrado, que las iniciativas llegan a ser exitosas, pasando de un sueño a la realidad, que es el proceso de interiorización o enamoramiento como DEAGRO consultores también le llama que se logra articular procesos complejos y largos como el propuesto por MAOCO – Regional.

b) Establecer alianzas con otras organizaciones e instituciones

A partir de la ausencia de un puesto, local o terreno dónde establecer el centro de acopio requerido para iniciar el negocio se sugieren tres acciones la primera identificar en la región otras organizaciones que eventualmente estén interesadas en contar con un local o terreno donde construir bajo las mismas características que a MAOCO – Regional le interesa (en Guápiles o Cariari Centro, frente a carretera y con servicios públicos) para en conjunto iniciar la búsqueda de recursos que les permitan, ya sea comprar un terreno o una construcción donde puedan ubicarse e iniciar el proceso de consolidación de sus negocios. Quizás organizaciones como ASIReA, que ha manifestado interés en construir oficinas propias más amplias, Aproveche que vende productos lácteos y otras que se puedan identificar estén interesadas en una alianza como la antes propuesta.

Dicha alianza no solo facilitar la búsqueda de recursos, ya que sería más de una organización la que presenta y representa el proyecto, sino que disminuye costos (servicios público, vigilancia, otros) y favorece inversiones (aula para capacitaciones, sala de reuniones, parqueos, otros) para todas las organizaciones involucradas.

La segunda acción propuesta es que MAOCO-Regional negocie con FOPRORCA un espacio donde se encuentran sus instalaciones para ubicar ahí el centro de acopio. Negociar también con FOPRORCA en dos direcciones la venta servicios de asistencia técnica para las y los productores que ambas organizaciones articulan, esto por cuanto poseen experiencia importante en áreas complementarias (MAOCO Regional en agricultura conservacionista y FOPRORCA en calidad, canales de comercialización, costos, planificación de siembras y mercados).

Es importante mencionar que el presidente de FOPRORCA ha manifestado su interés de sentarse a negociar con la junta directiva de MAOCO – Regional el tema.

Con ASIReA, MAOCO Regional podría establecer una alianza en el marco del Programa Eco PyMes que la primer organización desarrolla, por cuanto los principios y criterios de dicho programa se ajustan perfectamente a la actividad que desarrolla y desea desarrollar MAOCO – Regional en el largo plazo.

Finalmente se propone como estratégico el establecimiento de alianzas con otras organizaciones ubicadas en el ACTo y fuera de éste que también están en la corriente de la agricultura conservacionista, considerando que en el largo plazo podrían estar participando recíprocamente de opciones de mercados. También alianzas con el INTA, el MAG y la UCR se recomiendan como importantes de consolidar puesto que estas instancias promueven por medio de sus diversos

programas y proyectos capacitaciones, actualizaciones e investigaciones, rubros claves en toda organización.

c) Atender los nichos de mercado por etapas

A partir del análisis de la información fue posible identificar opciones de comercialización por plazos o etapas con las cuales MAOCO puede empezar a organizar la oferta de productos que tiene. Cada una de las opciones identificadas se detalla a continuación.

La recomendación de realizar el proceso por etapas se fundamenta en la ausencia actual que tiene MAOCO – Regional en este tipo de gestión (negocio), la cual requiere para asegurar parte de su éxito, de experiencia tanto en producción planificada y de calidad, como de bases organizativas y administrativas consolidadas, las cuales apenas se empiezan a perfilar.

Opciones de mercado en el corto plazo (1-3 meses)

entre uno a cinco comedores escolares
y el puesto de la Feria del Agricultor en Guápiles

La sugerencia se fundamenta en que este nicho de mercado adquiere una cantidad importante de productos, es menos exigente que una soda o un restaurante, la modalidad de pago es de contado y segura, y ocupa una entrega semanal, lo que facilita la generación de experiencia y confianza a lo interno y externo de MAOCO – Regional.

Opciones de mercado a mediano plazo (4 a 9 meses)

entre seis y veinte comedores escolares
entre uno a dos comedores empresariales
entre uno a dos sodas
un restaurante
y el puesto de la Feria del Agricultor en Guápiles

Al igual que el proceso anterior, esta segunda fase propuesta generaría aún más experiencia y confianza en MAOCO – Regional, además se espera permitiría ir desarrollando la logística operativa y la planificación de siembra de manera pertinente.

Opciones de mercado a largo plazo (10 a 24 meses)

entre veinte y treinta comedores escolares
entre tres a cinco comedores empresariales
entre tres a diez sodas
entre dos a cinco restaurantes
entre 1 a 15 familias
y el puesto de la Feria del Agricultor en Guápiles

Por otra parte, se sugiere iniciar con esos nichos y plazos por cuanto MAOCO – Regional dispone de un capital de trabajo en efectivo bastante bajo lo cual le impide iniciar operaciones tal y como se mencionó en párrafos anteriores. Además que requiere de equiparar el 88% de diferencia que existe de acuerdo a los análisis entre la oferta de productos y la demanda, lo cual difícilmente se logra en el corto o mediano plazo.

Como último aspecto se concluye que MAOCO – Regional debe de aprovechar el apoyo que MAOCO – Nacional y CEDECO le están ofreciendo, sin embargo, y especialmente con CEDECO debe de valorar ir más allá de un puesto en la feria del agricultor puesto que ese espacio (el puesto) permite la participación de un grupo muy limitado de asociados, lo cual se contrapone con los objetivos de creación legal del mismo MAOCO.

Anexos

Anexo 1. Sondeo para valorar la factibilidad de distribución y venta de productos orgánicos certificados y no certificados

MOTIVO DE LA CONSULTA

El Proyecto COBODES apoya a MAOCO¹ en la comercialización de sus productos eco amigables, que en la actualidad se venden en puestos en la feria del agricultor, sin embargo se tiene la expectativa que en el corto plazo, MAOCO cuente con un puesto permanente mediante el cual se logre:

- aumentar el interés de otros agricultores y empresarios por la agricultura conservacionista.
- aumentar la educación de la población en temas conservacionistas y de salud.
- mejorar la calidad de vida de las familias productoras comprometidas por el ambiente

II. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

1. Le habían hablado o había escuchado antes sobre productos orgánicos.

SI _____ NO _____ NS/NR

2. Sabe usted que son los productos agrícolas. SI _____ NO _____ NS/NR

3. Para ustedes en este negocio tiene importancia si el producto está certificado.

SI _____ NO _____ NS/NR

4. Para ustedes en este negocio tiene importancia si el producto está en proceso de transición (proceso de certificación)

SI _____ NO _____ NS/NR

5. Han utilizado productos orgánicos (no certificados) en su establecimiento.

SI _____ NO _____ NS/NR

III. PRODUCTOS DE INTERES

6. ¿Cuáles de los siguientes productos orgánicos certificados o en transición considera que podría tener demanda en este establecimiento y que eventualmente a ustedes pudiera interesarles comprar?

6. Productos orgánicos o en transición					7. Según la cantidad que compran, que nivel de importancia tiene para este negocio los distintos tipos de productos. Valore en una escala de 1 a 10			8. Regularmente cada cuánto tiempo compra a) día b) semana c) mes d) año		
6.1	Apio	SI	NO	NS/NR	7.1	Apio		8.1	Apio	
6.2	Ayotes	SI	NO	NS/NR	7.2	Ayotes		8.2	Ayotes	
6.3	Banano verde	SI	NO	NS/NR	7.3	Banano verde		8.3	Banano verde	
6.4	Brocoli	SI	NO	NS/NR	7.4	Brocoli		8.4	Brocoli	
6.5	Camote	SI	NO	NS/NR	7.5	Camote		8.5	Camote	
6.6	Cebolla	SI	NO	NS/NR	7.6	Cebolla		8.6	Cebolla	
6.7	Chile Dulce	SI	NO	NS/NR	7.7	Chile Dulce		8.7	Chile Dulce	
6.8	Chile Picante	SI	NO	NS/NR	7.8	Chile Picante		8.8	Chile Picante	
6.9	Coliflor	SI	NO	NS/NR	7.9	Coliflor		8.9	Coliflor	
6.10	Culantro Castilla	SI	NO	NS/NR	7.10	Culantro Castilla		8.10	Culantro Castilla	
6.11	Culantro Coyote	SI	NO	NS/NR	7.11	Culantro Coyote		8.11	Culantro Coyote	
6.12	Lechuga	SI	NO	NS/NR	7.12	Lechuga		8.12	Lechuga	
6.13	Ñame	SI	NO	NS/NR	7.13	Ñame		8.13	Ñame	
6.14	Papas	SI	NO	NS/NR	7.14	Papas		8.14	Papas	
6.15	Plátanos	SI	NO	NS/NR	7.15	Plátanos		8.15	Plátanos	
6.16	Repollo	SI	NO	NS/NR	7.16	Repollo		8.16	Repollo	
6.17	Tomate	SI	NO	NS/NR	7.17	Tomate		8.17	Tomate	
6.18	Vainicas	SI	NO	NS/NR	7.18	Vainicas		8.18	Vainicas	
6.19	Yuca	SI	NO	NS/NR	7.19	Yuca		8.19	Yuca	
6.20	Zanahoraria	SI	NO	NS/NR	7.20	Zanahoraria		8.20	Zanahoraria	
6.21	Palmito	SI	NO	NS/NR	7.20	Palmito		8.20	Palmito	
Frutas										
6.22	Arazá	SI	NO	NS/NR	7.22	Arazá		8.22	Arazá	
6.23	Banano	SI	NO	NS/NR	7.23	Banano		8.23	Banano	
6.24	Carambola	SI	NO	NS/NR	7.24	Carambola		8.24	Carambola	
6.25	Granilla	SI	NO	NS/NR	7.25	Granilla		8.25	Granilla	
6.26	Guanabana	SI	NO	NS/NR	7.26	Guanabana		8.26	Guanabana	
6.27	Limonos	SI	NO	NS/NR	7.27	Limonos		8.27	Limonos	
6.28	Mandarina	SI	NO	NS/NR	7.28	Mandarina		8.28	Mandarina	
6.29	Mangos	SI	NO	NS/NR	7.29	Mangos		8.29	Mangos	
6.30	Maracuya	SI	NO	NS/NR	7.30	Maracuya		8.30	Maracuya	
6.31	Naranja	SI	NO	NS/NR	7.31	Naranja		8.31	Naranja	
6.32	Naranjilla	SI	NO	NS/NR	7.32	Naranjilla		8.32	Naranjilla	
6.33	Piña	SI	NO	NS/NR	7.33	Piña		8.33	Piña	
Carne y derivados										
6.34	Leche	SI	NO	NS/NR	7.34	Leche		8.34	Leche	
6.35	Queso	SI	NO	NS/NR	7.35	Queso		8.35	Queso	
6.36	Natilla	SI	NO	NS/NR	7.36	Natilla		8.36	Natilla	
6.37	Yogur	SI	NO	NS/NR	7.37	Yogur		8.37	Yogur	

6.38	Huevos gallina	SI	NO	NS/NR	7.38	Huevos gallina		8.38	Huevos gallina	
6.39	Huevos codorniz	SI	NO	NS/NR	7.39	Huevos codorniz		8.39	Huevos codorniz	
6.40	Pollo entero	SI	NO	NS/NR	7.40	Pollo entero		8.40	Pollo entero	
6.41	Pollos piezas	SI	NO	NS/NR	7.41	Pollos piezas		8.41	Pollos piezas	
6.42	Carne cerdo	SI	NO	NS/NR	7.42	Carne cerdo		8.42	Carne cerdo	
6.43	Carne res	SI	NO	NS/NR	7.43	Carne res		8.43	Carne res	
6.44	Carne conejo	SI	NO	NS/NR	7.44	Carne conejo		8.44	Carne conejo	
6.45	Tilapias	SI	NO	NS/NR	7.45	Tilapias		8.45	Tilapias	
Otros										
6.46	Café	SI	NO	NS/NR	7.46	Café		8.46	Café	
6.47	Mermeladas	SI	NO	NS/NR	7.47	Mermeladas		8.47	Mermeladas	
6.48	Achiote	SI	NO	NS/NR	7.48	Achiote		8.48	Achiote	
6.49	Chocolates	SI	NO	NS/NR	7.49	Chocolates		8.49	Chocolates	
6.50	Frijoles	SI	NO	NS/NR	7.50	Frijoles		8.50	Frijoles	

9. Existen otros productos orgánicos que no aparecen en la pregunta 8 (anterior) y que le interesa adquirir?

9. Productos orgánicos o en transición		10. Según la cantidad que compran, que nivel de importancia tiene para este negocio los distintos tipos de productos. Valore en una escala de 1 a 10		11. Regularmente cada cuánto tiempo compra e) día f) semana g) mes h) año	
9.1		10.1		11.1	
9.2		10.2		11.2	
9.3		10.3		11.3	
9.4		10.4		11.4	
9.5		10.5		11.5	

12. ¿De qué forma le sería más cómodo adquirir el producto?

Forma	SI	NO	NS/NR
12.1 Colocado en su establecimiento			
12.2 Recogido en el centro de acopio			

13. ¿Cuál es el día o los días a la semana que mejor le queda recibir producto?

Día	Marque
13.1 Lunes	
13.2 Martes	
13.3 Miércoles	
13.4 Jueves	

13.5	Viernes	
13.6	Sábado	
13.7	Domingo	

14.¿Para realizar sus pedidos cuál(es) opciones son las mejores para la empresa?

Opción	Marque
14.1 Que lo visite un vendedor para levantar el pedido	
14.2 Enviar solicitud pedido por fax	
14.3 Hacer solicitud pedido por teléfono	
14.4 Enviar solicitud pedido por correo electrónico	
14.5 Directamente en el puesto	
14.6 Otros	

15.¿Cuál es el precio que pagaría por este tipo de producto?

Precio	Marque
15.1 Pagaría el mismo precio que por productos convencionales	
15.2 Pagaría menos precio que por los productos convencionales	
15.3 Pagaría más precio que por los productos convencionales	

16.¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por productos orgánicos o en transición?

Día	Marque
16.1 Entre un 5% y un 10% más	
16.2 Entre un 11% y un 20% más	
16.3 Entre un 21% y un 30% más	
16.4 Más de un 30%	

17.¿Cuál es la forma de pago empleada con normalidad?

Forma pago	SI	NO	NS/NR
17.1 Contado			
17.2 Crédito 7 días			
17.3 Crédito 15 días			
17.4 Crédito 22 días			
17.5 Crédito 30 días			

IV. DATOS GENERALES

Fecha: _____

Nombre del o la entrevistada: _____

Cargo: _____

Nombre del Negocio: _____

Distrito: _____ Cantón: _____

Provincia: _____ Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____

Correo electrónico: _____

Nombre de la persona con quien se puede establecer contacto posterior: _____

Muchas gracias por su atención

**Anexo 2. “Instrumento para caracterizar la oferta de Productos de su finca”
Propuesta de Comercialización MAOCO-Regional**

Datos del propietario(a)

1. Propietario(a) _____
2. Organización a la cual pertenece _____
3. Dirección de donde vive _____
4. Teléfono _____

Datos de la finca

5. Dirección de la finca exacta _____
-

6. Distrito _____
Cantón _____

7. Área disponible de su finca para agricultura en hectáreas

8. Entra carro hasta la finca durante todo el año Sí _____ No _____

9. El camino a la finca es de: lastre _____ asfalto _____ mixto
_____ Otro: _____

10. Tiene usted la posibilidad de entregar sus productos en un centro de acopio?

Sí _____ No _____

11. ¿Cuál es el mejor sitio donde se debe de ubicar el centro de acopio para usted y cuáles son los mejores días para la entrega?

Lugar	Marque con X	Días
Centro de Cariari		
Centro de Guácimo		
Centro de Siquirres		
Centro de Guápiles		
Otro		

14. ¿En la actualidad a que productos le da valor agregado y en que consiste éste?

Producto	Tipo de valor agregado que le da

15. ¿Cuál sería el margen de ganancia mínimo y máximo en porcentaje que usted estaría dispuesto a obtener mediante el centro de comercialización uno producto con otro?

Mínimo: _____ Máximo: _____

16. Con que frecuencia tiene usted posibilidad que la comercializadora le pague?

Frecuencia	Marque con una X
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

Otros datos

17. ¿Cuál sería el tipo de aporte voluntario (capital) que usted y su familia están en posibilidad de darle a la comercializadora si ésta se llega a establecer?

Aporte voluntario	Marque con una X	¿Cada cuánto?
Dinero		
Mano de obra		
Equipo de trabajo (romana, calculadoras, mobiliario, cajas, otros)		
Transporte		

¿Qué expectativas tiene o espera usted y su familia de la comercializadora?

Expectativas	Marque con una X
Mejor precio	
Pagos Fijos	
Mercado para los productos	
Venta directa	
Mejorar la salud para población	
Mejorar el ambiente	
Educación a la población	
Otros	

Muchas gracias

Anexo 3. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 100% de los requerimientos de la Oferta y cuenta con local propio.

Anexo 4. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 100% de los requerimientos de la Oferta y alquiler local.

Anexo 5. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 12% de los requerimientos de la Oferta y cuenta con local propio.

Anexo 6. Flujo de caja Proyectado a un año bajo el escenario que MAOCO - Regional atiende el 12% de los requerimientos de la Oferta y alquila local.

Anexo 7. Información sobre locales comerciales consultados
