

# Bases operativas, normas y condiciones

## Programa Arquitectura estratégica en finca

Ganadería de Carne de Res para la exportación  
2023.



# Contenido

1.	Introducción.....	3
2.	Objetivo.....	4
3.	Definiciones.....	4
4.	Beneficiarios.....	5
5.	Requisitos de admisibilidad .....	5
6.	Selección de los beneficiarios.....	6
	Fase 1: Postulación por parte de los GPO o empresas procesadoras .....	6
	Fase 2: Aplicación de herramienta.....	7
	Fase 3: Selección de beneficiarios .....	7
7.	Criterios de evaluación.....	8
8.	Descripción del programa .....	9
	a) Visita Diagnóstica: .....	9
	b) Informe Bioeconómico de Desempeño Operativo Actual:.....	10
	c) Entrega y exposición del plan de Transformación Tecnológica:.....	10
	d) Implementación completa de transformaciones en áreas definidas: .....	10
	e) Seguimiento Estratégico continuo hasta finalizar el proyecto de 12 meses.....	12
	f) Proceso de capacitación técnica “Preparación para exportar mi carne”.....	12
9.	Plazos máximos para la ejecución del proyecto .....	13
10.	Anexos.....	14
	10.1 Formulario de Presentación de Postulaciones .....	14
	10.2 Carta de compromiso .....	16

## 1. Introducción

Como parte de las funciones principales de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica se encuentra el fomento de las exportaciones. Para este fin, la institución genera distintos esfuerzos para apoyar, impulsar y fortalecer al sector productivo nacional en su camino hacia la internacionalización, ya sea mediante el fomento de las exportaciones directas o a través de las exportaciones indirectas, mediante la generación de encadenamientos productivos.

Como parte de estos esfuerzos, PROCOMER busca fomentar la exportación de carne de res a distintos mercados, especialmente a la Unión Europea, el cual es uno de los focos de mercado con mayor poder adquisitivo, y por lo tanto una oportunidad fundamental para el crecimiento de este nicho en el país y la diversificación de los mercados destino. No obstante, este grupo de integración económica cuenta con distintos estándares para la importación de carne.

La existencia de una base instalada y una oferta ganadera activa en Costa Rica son habilitadores para la creación de la oferta productiva necesaria. No obstante, dadas las regulaciones internacionales se requiere que los procesos y fincas de los productores nacionales cuenten con condiciones estandarizadas que garanticen el cumplimiento de distintos parámetros. Para lograr este estándar es relevante contar con la identificación de las oportunidades de mejora en finca, establecer planes de transformación que permita su implementación, así como orientar a los distintos ganaderos hacia formas más eficientes y eficaces de gestión productiva.

Por lo anterior, es fundamental no solo alinear los procesos productivos a dichos requerimientos mínimos del mercado, sino también mejorar la competitividad de los productores de carne en el país con fines de aumentar los niveles de exportación en el mercado internacional. Lo anterior, con el objetivo de fomentar la transformación y fortalecimiento del sector ganadero costarricense, con miras a la exportación en el mercado europeo y de mercados relevantes.

## 2. Objetivo

El *Programa Arquitectura estratégica en finca* identifica oportunidades de mejora en fincas productoras ganaderas de carne de res que son parte de un grupo productivo organizado (por sus siglas GPO, que incluyen cámaras, asociaciones, cooperativas u otro tipo de organización formal) o bien, parte de una cadena de distribución establecida (proveedores) de una empresa procesadora.

Este programa busca que, por el plazo de 1 año, las fincas beneficiarias reciban la identificación, gestión, acompañamiento e implementación de oportunidades de mejora mediante la transferencia de conocimiento estratégico, optimización y readecuación de las capacidades instaladas que se encuentran en finca, y mediante la incorporación de cambios estratégicos que no impliquen altas inversiones económicas.

El presente documento presenta las Bases Operativas, Normas y Condiciones de la primera convocatoria del programa para que fincas productoras del sector accedan a asistencia técnica especializada y personalizada que les permitan realizar estas transformaciones, para fortalecer el eslabón productivo del sector ganadero costarricense.

La iniciativa se logra mediante el impulso de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la ejecución de la Universidad de Costa Rica (UCR).

## 3. Definiciones

Para los efectos de esta convocatoria se entenderá por:

- i. Grupo productivo organizado (GPO): Grupo de productores debidamente organizados bajo una figura jurídica, que desarrollan actividades relacionadas con la producción, comercialización o procesamiento de ganadería de carne de res.
- ii. Empresa procesadora: Empresa que desarrolla una o varias operaciones industriales que permiten la transformación de la carne de res a fin de obtener productos de mayor valor agregado.

- iii. Sujeto Beneficiario: Persona que entre sus actividades económicas cuente con la **producción** de ganadería de carne de res, cuente con una finca, sea parte de un GPO o proveedor establecido de una empresa de procesamiento, y se encuentre entre la lista de remitidos de estas.
- iv. Empresas relacionadas: Empresas que forman parte de un grupo, en el cual una de ellas tiene el control económico sobre la otra, o están sujetas a un control común, o su representación legal corresponde a una misma persona.

#### 4. Beneficiarios

GPOs o empresas procesadoras que juntas perfilen a 50 sujetos beneficiarios del sector productivo de ganadería de carne de res, que cuenten con una finca y que, sea parte del GPO o proveedor establecido de la empresa de procesamiento.

#### 5. Requisitos de admisibilidad

Para asegurar la pertenencia de los sujetos beneficiarios (fincas productoras) a un GPO o una empresa de procesamiento, la postulación estará a cargo de estos grupos o empresas, las cuales deberán cumplir con:

- a) Disponer de cédula jurídica (ser una figura jurídica debidamente inscrita en el Registro Nacional)
- b) Estar inscrito y al día con sus obligaciones ante la Caja Costarricense del Seguro Social.
- c) Estar inscrito y al día con sus obligaciones tributarias ante el Ministerio de Hacienda.
- d) Contar con los permisos de funcionamiento del Ministerio de Salud si aplica, o cualquier otro permiso necesario para el funcionamiento, o el desarrollo de sus actividades productivas.
- e) Contar con una lista de las fincas ganaderas productoras de carne de res que deseen remitir y ser partícipes del programa. Dicha lista no podrá

superar la cantidad de 25 fincas productoras, las cuales deberán cumplir con:

- Estar anuentes a recibir la asistencia técnica por 1 año plazo
- Contar con Certificado Veterinario de Operación (CVO)
- Contar con al menos 3 años de experiencia en la producción de ganadería de carne de res (deseable)
- Contar con un hato que se encuentre entre el promedio de un más o menos 20% respecto al hato promedio de todos los integrantes del grupo organizado o de los proveedores totales de la tractora o procesadora (deseable)

## 6. Selección de los beneficiarios

Las postulaciones de los GPO o de las empresas procesadoras, con sus respectivas listas de fincas productoras quienes serán los beneficiarios finales, serán valoradas por un equipo técnico que elegirá los proyectos considerando la puntuación obtenida de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos en el apartado 7 de este documento.

- **Fase 1: Postulación por parte de los GPO o empresas procesadoras**

Los GPO o empresas procesadoras a las cuales se relacionan las fincas productoras, deberán ingresar a la página web <https://www.descubre.cr/>, ingresar en la sección del Programa “*Arquitectura estratégica en finca*”, y dar click en la opción “Participe Aquí”, crear un usuario y completar el formulario en línea ([Anexo 10.1](#)), consistentes en la solicitud de los [requisitos de admisibilidad](#) mencionados en la sección 5, según se vaya indicando. Posterior a completar el formulario deberá descargar la postulación, firmarla de manera física o digital<sup>1</sup> y adjuntarla en el sistema para completar la postulación<sup>2</sup>. El periodo para el envío de la información abarca del 25 de octubre al 09 de noviembre del 2023.

<sup>1</sup> Para todos los casos la firma digital válida es la firma digital del Sistema Nacional de Firma Digital, del Gobierno de Costa Rica.

<sup>2</sup> Aquellos formularios que sean firmados de manera física deben, adicional a los pasos anteriores, hacerse llegar en formato original a las oficinas centrales de PROCOMER, para que su postulación sea válida.

- **Fase 2: Aplicación de herramienta**

Del total de postulaciones recibidas se analizará el cumplimiento a cabalidad de lo solicitado en fase 1, aquellas postulaciones que cumplan correctamente con todo lo solicitado continuarán a la fase 2, en la cual se aplicará de forma virtual una herramienta de evaluación de capacidades, según sea GPO o empresa de procesamiento, dichas herramientas generarán una nota de referencia.

- **Fase 3: Selección de beneficiarios**

Según la nota obtenida en la herramienta de evaluación de capacidades y según criterios de valoración del equipo técnico, se elegirán los GPO o empresas procesadoras y, por ende, las fincas productoras remitidas en las listas que se verán beneficiadas con el programa.

En caso de que, para cubrir el cupo disponible del programa sea necesario incluir varias listas, cuya sumatoria total supere los 50 espacios disponibles, se realizará la asignación de los cupos según criterios de distribución equitativa, pudiendo esto significar la modificación de los cupos beneficiarios por lista.

El equipo técnico evaluador será designado por PROCOMER y estará conformado por profesionales con conocimientos en el sector y en los mercados de exportación.

Las fincas ganadoras serán anunciadas de manera pública por parte de PROCOMER a través de sus redes sociales y página web.

Una vez elegidas las fincas beneficiarias estas deben firmar una carta de compromiso (Anexo 10.2) con el programa y con Procomer, en donde se comprometan a la conclusión del programa. El sujeto beneficiario deberá estar anuente a ser evaluada al finalizar el programa y participar dentro de un proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje, según lo defina PROCOMER.

## 7. Criterios de evaluación

En el siguiente cuadro se presentan los criterios de evaluación de las herramientas a aplicar.

Cuadro 1. Criterios de evaluación de la herramienta a Grupos productivos organizados.

Categoría	Porcentaje
Gobernanza	25%
Gestión de empleo y equidad	20%
Encadenamientos	25%
Competitividad	25%
Apoyo institucional	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Cuadro 2. Criterios de evaluación de la herramienta a Tractoras o empresas procesadoras.

Categoría	Porcentaje
Valor Agregado	25%
Gestión de empleo y equidad	20%
Encadenamientos	25%
Producción y exportaciones	25%
Apoyo institucional	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## 8. Descripción del programa

A los 50 sujetos beneficiarios se les brindará asistencia técnica especializada por el plazo de 1 año, dicho proceso estará a cargo, en su ejecución y acompañamiento directo de la Universidad de Costa Rica.

Las fincas beneficiarias recibirán la identificación, gestión, acompañamiento e implementación de oportunidades de mejora mediante la optimización y readecuación de las capacidades instaladas que se encuentran en finca o mediante la incorporación de cambios que no impliquen altas inversiones económicas (costo no incluido en la asistencia técnica otorgada).

La estrategia de abordaje de la asistencia contempla los siguientes beneficios:

- a) Visita diagnóstica
- b) Informe Bioeconómico de Desempeño Operativo Actual
- c) Entrega y exposición del plan de Transformación Tecnológica
- d) Implementación completa de transformaciones en áreas definidas
- e) Seguimiento estratégico continuo hasta finalizar el proyecto (12 meses)
- f) Proceso de capacitación técnica

### a) Visita Diagnóstica:

Evaluación presencial exhaustiva de los procesos de producción y las condiciones de manejo del sistema productivo. Se establece el primer contacto de la atención personalizada con cada productor, se efectúa un reconocimiento del sistema de producción, se entrevista al productor, se visita cada subunidad productiva, se revisan los recursos, posibilidades y expectativas de quienes conforman la empresa, se explican los alcances de la atención, se recolectan los documentos requeridos y se documenta lo necesario para la labor diagnóstica integral del negocio

### **b) Informe Bioeconómico de Desempeño Operativo Actual:**

Entre 15 a 21 días posteriores a la visita diagnóstica, se efectúa una reunión con cada productor donde se le explica y entrega el análisis detallado del estado actual de su negocio de producción de carne. En un lenguaje sencillo y claro, se le da un análisis detallado de los aspectos bioeconómicos de la producción cárnica actual del negocio. Se cotejan los resultados con el productor, para afinar detalles del modelo de simulación operativa. En este informe se complementa con el estatus actual de una serie de indicadores de desempeño para consolidar la situación actual y poder comparar los cambios en el tiempo del proyecto.

Este informe incluye un flujo de caja actual más un flujo de caja proyectado que permita confirmar la viabilidad financiera y técnica del diseño del plan de inversión a diseñar.

### **c) Entrega y exposición del plan de Transformación Tecnológica:**

Diseño de un plan estratégico personalizado para alcanzar los requisitos de exportación. En el mismo espacio de reunión del punto anterior, para cada productor se entregará un proyecto de baja inversión y alto impacto configurado para las cinco principales áreas de críticas de transformación tecnológica del negocio cárnico en Costa Rica, identificadas como de mayor impacto potencial productivo, específicamente y sin orden de importancia: 1. Biomasa forrajera 2. Sistemas de información, 3. Programación reproductiva 4. Diseño nutricional y 5. Manejo sanitario; todos bajo criterios de alto bienestar animal.

Todos estos cambios de manera integrada permiten la implementación y permanencia de prácticas y técnicas que aseguren la calidad y trazabilidad de la carne, principal reto primario de procesos de reglamentación en este sector.

### **d) Implementación completa de transformaciones en áreas definidas:**

El productor recibirá un diseño de transformación tecnológica, que incluye un cronograma detallado de la implementación del proyecto, incluyendo etapas y plazos del plan de transformación del negocio ganadero, así como las fechas de

intervención por parte de los proveedores de los diferentes sistemas de cambio tecnológico.

En las cinco áreas mencionadas, se entregará un proceso transformado para cada productor, en el cual la medición del éxito se evaluará comparando el antes y después de la implementación de los cambios. Cada área general de transformación tiene un indicador general resumen que para cada productor se orientará hacia la obtención mínima de calificación de conformidad, de la siguiente manera:

- **Biomasa forrajera.**

La base mínima de mejora en productividad forrajera se establece en 20% de biomasa en materia seca por hectárea por año, por cada productor impactado.

- **Sistemas de información.**

Cada productor deberá tener una calificación de 95+ en el indicador de trazabilidad registral, proceso mediante el cual se verifica el nivel de calidad de la medición y uso de registros operativos.

- **Programación reproductiva.**

En base a indicadores tales como intervalos entre partos, detección de celo y fertilidad, se reconfigurará, para los productores que aplique, el plan de programación reproductiva de tal manera que, permita ensayar y ajustar la oferta de carne con las demandas de clientes. Mediante este plan de programación se verificará su implementación del proceso entrenado e implementado en cada finca.

- **Diseño nutricional.**

Desde la visita diagnóstica bioeconómica, el productor recibirá atención nutricional en prácticas de alimentación, diseño o rediseño de dietas, asesoría en las diferentes etapas de la producción de carne (desarrollo, engorde y finalización y transporte), con el fin de cumplir con los requisitos de calidad de carne establecidos para el proceso de exportación. En la mayoría de los casos, estos cambios solamente requieren de ajustes operativos, por lo que el impacto del

apoyo en este sentido se espera inicie al corto plazo. Para el caso de ganado de carne, la mayoría de las fincas carecen de un método de registro nutricional, se utilizará el método comparativo de productividad de biomasa cárnica por ciclo de producción, mediante el cual se podrá comparar la mejora nutricional por tasa de ganancia trimestral o semestral.

- **Manejo sanitario.**

Desde la visita diagnóstica bioeconómica, el productor recibirá atención en el proceso de cambios en el manejo sanitario pendientes para su negocio cárnico, cuya ruta la establece los requisitos UE. Los esquemas sanitarios a definir para cada productor, recibirá el visto bueno de un médico veterinario debidamente certificado. Paralelamente, se efectuará una calificación de este proceso, el cual deberá cumplir con los requisitos mínimos del reglamento UE, para obtener calificación de aprobado. En la mayoría de los casos, estos cambios solamente requieren de ajustes operativos, por lo que el impacto del apoyo en este sentido se espera inicie al corto plazo.

**e) Seguimiento Estratégico continuo hasta finalizar el proyecto de 12 meses.**

Evaluación periódica de los avances y resultados obtenidos y ajustes según necesidades cambiantes, planificación y ensayo de operación integrada como grupo de productores. Esto permite integrar a los grupos con una herramienta de planificación estratégica de la oferta comercial de exportación.

**f) Proceso de capacitación técnica “Preparación para exportar mi carne”.**

Se completará dos procesos de capacitación con el fin de explicar a cada ganadero los alcances del proceso de cumplimiento de las buenas prácticas pecuarias con fines de exportación a la UE. Se efectuarán dos eventos al inicio del proceso y otro en la fase de implementación (post diagnóstico), con el fin de retroalimentar las experiencias de manera grupal, efectuar un taller de evaluación de proceso.

Es importante recalcar que las fincas beneficiadas deberán comprometerse a atender y finalizar el proceso de asistencia técnica especializada, las visitas que el programa contemple y las mediciones necesarias para poder evaluar el desarrollo e impacto de los cambios implementados.

## 9. Plazos máximos para la ejecución del proyecto

El siguiente cuadro resume los plazos máximos para la ejecución del programa y sus actividades asociadas.

Cuadro 3. Plazos del proyecto

Actividad	Fecha
Apertura del concurso para presentación de postulaciones (Fase 1)	25 Oct, 2023
Fecha máxima de presentación de postulaciones (Fase 1)	09 de Nov, 2023
Inicio de aplicación de herramienta (Fase 2)	09 de Nov, 2023
Fecha máxima para aplicación de herramienta (Fase 2)	15 de Nov, 2023
Anuncio de beneficiarios (Fase 3)	16 de Nov, 2023
Inicio del programa	17 de Nov, 2023
Finalización del programa	18 de Nov, 2024

## 10. Anexos

### 10.1 Formulario de Presentación de Postulaciones

#### Instrucciones:

A continuación, encontrará el formulario de postulación en donde los Grupos Productivos Organizados (cámaras, asociaciones, cooperativas u otro tipo de organización formal) o las empresas procesadoras deberán completar.

- Los requisitos de CCSS, Hacienda y permisos de funcionamiento que apliquen deberán estar a nombre de la misma cedula jurídica que presenta la postulación.
- Ante cualquier duda o inconveniente durante el proceso de llenado, puede comunicarse al correo electrónico [descubre@procomer.com](mailto:descubre@procomer.com) o bien al teléfono 2505-4917

#### Preguntas:

1. Adjunte personería jurídica del GPO o la empresa procesadora, según corresponda \*

Se habilita espacio para adjuntar

2. Adjunte comprobante que demuestra que el GPO o la empresa se encuentra inscrita y al día en la CCSS. \*  
*Puede realizar la consulta en línea en <https://sfa.ccss.sa.cr/moroso/> y adjuntar la imagen que se muestra o el documento pdf descargado. En dicha consulta se debe poder comprobar que el GPO o la empresa procesadora se encuentra **inscrita y al día***

Se habilita espacio para adjuntar

3. Adjunte comprobante que demuestra que el GPO o la empresa se encuentra inscrita y al día en el Ministerio de Hacienda \*  
*Puede realizar la consulta en línea en <https://atv.hacienda.go.cr/ATV/frmConsultaSituTributaria.aspx> y adjuntar la imagen que se muestra. En dicha consulta se debe poder comprobar que el GPO o la empresa procesadora se encuentra **inscrita y al día**.*

Se habilita espacio para adjuntar

4. Adjunte cualquier otro permiso necesario para el funcionamiento del GPO o de la empresa procesadora, según corresponda *Puede ser Permiso de Funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud o Patente en caso de que aplique.*

Se habilita espacio para adjuntar

5. Adjunte lista de fincas productoras de carne de res que presentan su postulación para ser consideradas como posibles beneficiarias del programa \*

Descargue la plantilla siguiente: [Lista de Fincas remitidas](#)

Complete con la información solicitada

Adjunte

## 10.2 Carta de compromiso

### Carta de Compromiso

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, en mi condición de sujeto beneficiario del Programa *Arquitectura Estratégica en Finca*, declaro mi compromiso con el programa y su ejecución por el plazo de 1 año, estando anuente a atender y finalizar el proceso de asistencia técnica especializada, las visitas que el programa contemple y las mediciones necesarias para poder evaluar el desarrollo e impacto de los cambios implementados.

_____ FIRMA DEL BENEFICIARIO
---------------------------------



# Arquitectura estratégica en finca

Ganadería de Carne de Res para la exportación

 [descubre@procomer.com](mailto:descubre@procomer.com)

 2505-4917