

PERFIL DE PROYECTO
Programa de Empresariado Social
COSTA RICA

Título:	Reconversión tecnológica de los pequeños talleres de mecánica y mantenimiento industrial.	
Número:	CR-S1004	
Equipo de proyecto:	Miguel Loría (COF/CCR); Pendiente (LEG/OPR); y Fernando Campero (SDS/MSM), Jefe de Equipo.	
Agencia ejecutora:	Asociación de Propietarios de Talleres de Mantenimiento Industrial.	
Plan de financiamiento:	BID: Financiamiento Reembolsable	US\$ 500.000
	BID: Cooperación Técnica (no-reembolsable)	US\$ 125.000
	Contraparte local:	<u>US\$ 200.000</u>
	Total	US\$ 825.000
Fuente de recursos:	Fondo Noruego para el Desarrollo de Latinoamérica (NDF)	

I. El Problema

- 1.1. En la última década, la economía de Costa Rica ha experimentado un proceso de rápida transformación, pasando de un sistema de producción basado en la agricultura a una economía más diversificada, donde los sectores de manufactura y servicios tienen una creciente importancia. Este rápido cambio estructural ha generado nuevos patrones de demanda y consumo por parte de la industria y de la población, que brindan oportunidades de crecimiento: pero también presentan complejos desafíos para sectores de la economía, tradicionalmente integrados por microempresas de baja productividad.
- 1.2. Un sector para el que estas oportunidades y desafíos se hacen especialmente evidentes es la metalmecánica. Ésta es una actividad microempresarial que tradicionalmente ha contribuido a la generación de empleo e ingresos para un número importante de personas. Al presente, una gran mayoría de los talleres que lo integran operan como microempresas de subsistencia o de acumulación simple, con escasa productividad y rentabilidad. Muchos de estos talleres están pobremente equipados y, a pesar del amplio mercado por sus servicios, son pocos los que han logrado alcanzar excedentes suficientes para expandirse e introducir tecnología moderna. Se estima que no más, de un 8% de los cerca a 5.000 talleres que integran el sector, pertenecen a empresas pequeñas o medianas modernas. El resto corresponde a principalmente microempresas de baja productividad diseminadas por todo el país.
- 1.3. Las microempresas del sector se dedican a actividades tales como la mecánica automotriz, reparación y mantenimiento de equipo industrial, mecánica de precisión, enderezado y pintura de vehículos, fabricación de piezas, soldadura, reparación de sistemas de refrigeración y áreas de la electrónica. Estas actividades enfrentan una demanda creciente y cambiante, proveniente tanto de los consumidores como de las empresas productivas, derivadas de la transformación productiva y de los nuevos patrones de consumo que lo acompañan. Ambos tipos de cliente exigen de los talleres metalmecánicos servicios cada vez de mayor calidad y nivel técnico, exponiendo a los talleres tradicionales a un riesgo creciente de obsolescencia tecnológica.
- 1.4. Las nuevas exigencias del mercado se hacen evidentes en el campo de la reparación y mantenimiento de vehículos, que tradicionalmente ha sido una de las principales fuentes de ingresos para el sector. En los últimos 10 años, el parque automotor ha crecido a una tasa de

6,3% anual, proceso que fue acompañado por la modernización de la flota vehicular. Estos cambios en el tamaño y estructura del parque automotor han traído consigo nuevos requerimientos en el tipo y calidad de servicios que se demandan de los talleres metalmecánicos, generando presión sobre las microempresas que lo integran para encarar procesos de reconversión tecnológica y calificar a sus operarios. Por otra parte, el sector productivo requiere de un mantenimiento industrial más sofisticado y exige también a los talleres mayor capacidad técnica y tecnológica.

- 1.5. En este contexto, los principales problemas que confrontan las microempresas metalmecánicas para la modernización de sus talleres se pueden resumir en: (i) **Limitantes en la obtención de financiamiento para enfrentar el cambio tecnológico y mejorar su productividad.** Las microempresas metalmecánicas, en su gran mayoría, no son sujetos de crédito convencional de los bancos comerciales porque, en la evaluación de las garantías, se tiende a menospreciar la que es más frecuente para éstas, la prenda consistente en maquinaria y equipo; en especial porque la recuperación de los recursos prestados por la vía de la ejecución de las prendas es muy costosa y sólo se logra parcialmente. En el caso de los talleres más pequeños, éstos incluso carecen de equipo que pueda servir de garantía para un préstamo. Por otro lado, los servicios financieros están orientados a financiar capital de trabajo de corto plazo, siendo muy limitada la disponibilidad de productos financieros con plazos más largos para la adquisición de bienes de capital. Por tanto, en muchos casos, aunque el microempresario tenga la voluntad de encarar la modernización de su taller, el no contar con garantías o no poder acceder a recursos con plazos suficientes, los inhibe de seguir adelante con este proceso, limitándolos en sus posibilidades de actualizarse tecnológicamente y de incrementar la productividad de sus talleres. (ii) **Falta de conocimientos y de capacidad técnica y gerencial adecuada** para incorporar nuevas tecnologías y brindar servicios acordes con los nuevos requerimientos del mercado. Los talleres metalmecánicos frecuentemente confrontan debilidades en cuanto al empleo de técnicas básicas de gestión, que afectan al manejo empresarial de sus negocios. Por otro lado, muchos microempresarios desconocen las nuevas tecnologías que ingresan al mercado y la forma de trabajar con ellas, aspectos que afectan la productividad y calidad de sus servicios y, por ende, su capacidad de responder sus clientes y mejorar su nivel de ingresos.
- 1.6. La Asociación de Propietarios de Talleres de Mantenimiento Industrial (APTAMAI), organización que aglutina a los empresarios metalmecánicos de Costa Rica, trabaja desde 1982 en apoyar al desarrollo del sector. Consciente de la problemática que enfrentan sus afiliados, inició un programa de crédito y otro de capacitación dirigido a las empresas metalmecánicas, los que recibieron apoyo inicial del BID, a través del Programa de Financiamiento de Pequeños Proyectos en 1998. El programa de créditos se desarrolló con éxito, aprovechando del conocimiento que tiene la entidad del sector y del mercado. Con recursos de cooperación técnica, APTAMAI desarrolló, en forma piloto, un producto de *leasing financiero*, que se constituye en un producto muy apropiado para la microempresa metalmecánica y para promover la adecuación tecnológica del sector. El proyecto original del BID contribuyó a desarrollar la capacidad gerencial de APTAMAI para el manejo de su cartera¹. APTAMAI, sin embargo, carece de recursos suficientes para implementar este nuevo producto, requiriendo de financiamiento complementario para el efecto.

¹ El proyecto original se concibió por US\$500.000 de recursos reembolsables para servicios de crédito y US\$125.000 de fondos no reembolsables para fortalecimiento administrativo y capacitación. El Proyecto (SP/EM-9820-CR y ATN/EM-6327-CR) finalmente fue aprobado por el equivalente a US\$250.000 y US\$100.000, respectivamente; siguiendo una lógica de apoyar a APTAMAI y el sector, en fases. El informe de evaluación final del proyecto concluye en gran medida que el proyecto requiere de una segunda fase para el desarrollo del programa de leasing y su debida consolidación.

II. La Solución Propuesta

- 2.1. Los problemas descritos de los microempresarios metalmecánicos serán atendidos por el proyecto, a través de las siguientes intervenciones: **(i)** El problema del rezago tecnológico y de la baja productividad, que los talleres metalmecánicos requieren revertir para afrontar los retos y exigencias del mercado, se abordará con el financiamiento de la inversión en maquinaria y equipos mediante la modalidad de *leasing financiero* y capacitando a las microempresas en la introducción de la nueva tecnología. La capacitación y la asistencia técnica previa para la identificación de necesidades, el diseño y puesta en marcha de planes de modernización y el acompañamiento al crédito formarán parte de la intervención. El proyecto también apoyará al fortalecimiento institucional de APTAMAI para acompañar la expansión del nuevo producto financiero. **(ii)** Para ampliar las capacidades gerenciales y mejorar el desempeño técnico de los talleres, se desarrollarán programas de capacitación en temas técnicos y gerenciales, sobre la base de los programas desarrollados por APTAMAI, incluyendo aspectos de producción limpia.
- 2.2. La solución propuesta se enmarca dentro del modelo de prestación de servicios de APTAMAI e incluye el escalamiento a nivel nacional de un producto financiero más asequible a las microempresas metalmecánicas. En el modelo, están presentes tanto la posibilidad de dotar a los talleres de equipos y maquinaria para dar el salto tecnológico mencionado –según sus distintos puntos de partida tecnológicos y posibilidades de asimilación– así como de la posibilidad de adquirir los mismos. El producto de *leasing* para la microempresa constituye una innovación en el sistema financiero. El mecanismo ha sido probado a nivel piloto (un total de US\$33.000 en 10 operaciones). La necesidad del microempresario por actualizarse tecnológicamente y las restricciones por garantía de los entes financieros permiten prever que la demanda es alta y el interés por el producto se vuelva creciente, una vez que se promueva el producto.
- 2.3. Para hacer viable esta propuesta, el BID otorgará a APTAMAI un financiamiento de US\$625.000, de los que US\$500.000 corresponden a un préstamo reembolsable para dar contenido a las actividades de *leasing financiero* y los restantes US\$125.000 a recursos de cooperación no reembolsable para fortalecer institucionalmente a APTAMAI y hacer frente a las actividades de capacitación y asistencia técnica, necesarias para acompañar a las empresas en el proceso de actualización tecnológica. La contraparte (US\$200.000) asignará 40% al financiamiento y 60% a las actividades de apoyo técnico y ejecución del proyecto.
- 2.4. Los beneficiarios directos serán las microempresas metalmecánicas con capacidad de adquirir bienes de capital para sus talleres. Estas empresas probablemente no pertenecerán al grupo de las más débiles de subsistencia, sino que en su mayoría serán microempresas de acumulación simple, con cierta dinámica para encarar la reconversión tecnológica. El proyecto ayudaría a que cerca a 150 microempresarios se actualicen técnicamente y accedan a equipos de tecnología, acorde a las necesidades del mercado y financiados bajo la modalidad de *leasing*; y que cerca de 250 propietarios de talleres reciban capacitación para decidir sobre sus programas de actualización tecnológica y sobre técnicas de administración de talleres. Se espera que el proyecto contribuiría a mejorar sustancialmente los ingresos de los beneficiarios del proyecto.

III. Mecanismo de Ejecución y Aspectos Institucionales

- 3.1. El ejecutor del proyecto será APTAMAI, organización sin fines de lucro constituida en 1982, con la finalidad de mejorar el nivel de vida de sus asociados. Sus oficinas centrales se

encuentran en San Antonio de Belén (Heredia). APTAMAI ha desarrollado varios proyectos de apoyo a los pequeños talleres, tanto en el área de financiamiento como en la de servicios de desarrollo empresarial. Cuenta además con filiales en 10 de los centros de población más importantes del país y con una organización interna con experiencia en el manejo de crédito, adquisición y valoración de maquinaria y equipo y procesos de capacitación ligada al crédito.

- 3.2. Al 30 de septiembre del 2004, APTAMAI disponía de activos por US\$588.566. De éstos, un 36% corresponden a su cartera de créditos (y *leasing*), un 30% a inventarios (herramientas que APTAMAI mantiene para su venta a sus afiliados), un 17% a activos fijos (consistentes principalmente en el edificio sede, de reciente adquisición) y el saldo en efectivo y otros activos. Su cartera en riesgo (>30 días) era del orden de 5%. Los pasivos sumaban US\$314.278, de los que un 90% corresponden obligaciones a largo plazo (BID e hipoteca sobre su sede). El patrimonio de la entidad fue de US\$274.289. Entre octubre 2003 y septiembre 2004, APTAMAI generó ingresos por US\$177.440, provenientes de intereses y comisiones de sus operaciones de crédito, de ventas de productos (herramientas y otros) y de las cuotas o aportaciones que hacen los socios para contribuir al mantenimiento de la organización. Los gastos sumaron US\$176.726, dejando escasos excedentes antes de impuestos de US\$717.
- 3.3. Estudios de la organización muestran que ésta ha sido capaz de cubrir sus gastos a lo largo de los últimos años, con niveles de autosuficiencia operativa de entre 100% y 130%. Los cálculos realizados para la autosuficiencia financiera, sin embargo, revelan que ésta llega a 90%. Se estima que con un incremento en su cartera, como el previsto por el proyecto, APTAMAI podría alcanzar la autosuficiencia financiera y reforzar su sostenibilidad institucional.
- 3.4. Entre las fortalezas de APTAMAI se encuentran el reconocimiento que ha logrado entre los empresarios metalmecánicos, a través de su trabajo con los mismos, brindándoles servicios técnicos, financieros y comerciales. APTAMAI tiene varios años de experiencia en su trabajo, lo que le ha permitido desarrollar un conocimiento claro del sector. APTAMAI ha acumulado experiencia básica en materia de administración de créditos, de identificación y selección de equipo y maquinaria y ha desarrollado ya las pruebas piloto de un nuevo producto, el *leasing financiero*. También es muy conocedora del mercado secundario de maquinaria y equipo, lo que facilita los avalúos y la recuperación de los montos prestados. Entre sus debilidades se destacan su aún limitada experiencia en cuanto al manejo del *leasing financiero* y el hecho que su sistema de información es poco flexible para acomodar al nuevo producto financiero.

IV. Aspectos Especiales

- 4.1. Durante el análisis de las operaciones, el Equipo de Proyecto pondrá especial atención en los siguientes aspectos: (i) la demanda por *leasing* y el dimensionamiento del proyecto; (ii) capacidad financiera e institucional de APTAMAI para manejar y repagar el crédito; (iii) riesgos del préstamo a APTAMAI; (iv) la estructuración del producto de *leasing financiero*; (v) las tasas de interés del mercado, en que se desenvuelven los programas y los términos y condiciones del financiamiento del BID; (vi) el reacondicionamiento del sistema administrativo, incluyendo software y hardware, que permita la convivencia de ambos sistemas de crédito y su vinculación con la contabilidad de APTAMAI; y (vii) las recomendaciones surgidas de la evaluación final del primer proyecto BID.
- 4.2. **Impactos Ambientales y Sociales.** El proyecto permitirá a las empresas metalmecánicas el incorporar equipo más moderno en la prestación de sus servicios; por tanto, se prevé que los talleres beneficiados mejoren su situación, respecto a su condición anterior, en materia

ambiental. Sin embargo, para mitigar posibles riesgos, la cooperación técnica incluirá la capacitación a las empresas beneficiarias en aspectos referidos a la “producción más limpia” de los servicios que prestan. Similarmente, se asignarán recursos para contratar a un consultor especializado, que apoye a la gerencia en la definición e implementación de una política ambiental para el proyecto. Se velará asimismo por la adecuada participación de la mujer entre los beneficiarios del proyecto, teniendo en cuenta las características del sector metalmecánico.

4.3. Se prevé la elaboración del proyecto de acuerdo al siguiente calendario:

Aprobación de Perfil:	marzo de 2004
Misión de análisis:	abril de 2004
CRG:	mayo de 2004
Directorio:	julio de 2004

Aprobado por: _____ Fecha _____
Antonio Vives, SDS/PEF