

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

COSTA RICA

PROGRAMA DE PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD DINAMICA

(CR-M1003)

MEMORANDO DE DONANTES

Original: Español

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Miguel Aldaz (FOMIN/OPS) Jefe de Equipo, Lorena Mejicanos (FOMIN/PPU), María Elena Nawar (FOMIN/DEU), Pedro Sáenz (RE2/FI2), Betsy Murray (COF/CCR); Raúl Mata (Consultor) y Javier Cayo (LEG/OPR) quienes asistieron en la producción del documento.

INDICE

I.	ANTECEDENTES	1
A.	La Empresarialidad dinámica del clúster tecnológico de Costa Rica	1
B.	Mejores Prácticas Internacionales	2
C.	Proyectos similares y lecciones aprendidas.....	3
D.	Innovación y adicionalidad.	4
II.	EL PROGRAMA	4
A.	Objetivos y descripción	4
B.	Componentes	5
1.	Incubación de nuevos emprendimientos: (FOMIN US\$920.200; Contraparte US\$349.800).....	5
2.	Aceleración e internacionalización empresarial (FOMIN US\$773.100, Contraparte US\$404.000).....	6
3.	Academia y red de “ángeles” inversores (FOMIN US\$762.800, Contraparte US\$326.200).....	7
4.	Nuevos mecanismos de financiación al emprendedor (FOMIN US\$1.460.000, Contraparte US\$2.100.000)	8
III.	COSTO Y FINANCIACIÓN	11
IV.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	12
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
VI.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	18
VII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	20

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado y Cronograma
ANEXO III	Proyectos Similares y Relacionados
ANEXO IV	Organigrama de Gobernabilidad y Relaciones Contractuales

APÉNDICES

I.	Proyecto de Resolución
----	------------------------

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN

PREPARACIÓN:

Perfil Aprobado del Programa

Memorando de Elegibilidad del FOMIN

EJECUCIÓN:

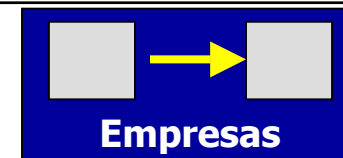
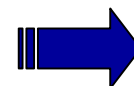
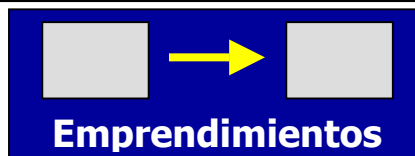
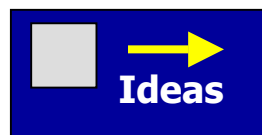
ANEXO V	Pliego de Condiciones Fondo Descuento Contratos de Intangibles
ANEXO VI	Pliego de Condiciones Fondo de Coinversión Semilla
ANEXO VII	Términos de Referencia del Director del BID/FOMIN y CAF
ANEXO VIII	Mejores Prácticas Internacionales en Financiación Empresarialidad
ANEXO IX	Términos de Referencia del Coordinador General del Programa
ANEXO X	Condiciones de Acceso a los Componentes I y II

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo; el Banco
CA	Centro América
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAMTIC	Cámara Costarricense de Tecnologías de la Información y la Comunicación
CC	Coordinador de Componente
CD	Comité Directivo
CE	Comité Ejecutivo del Programa
CENAT	Centro Nacional de Alta Tecnología
CESI	Comité de Evaluación e Impacto Social
FDCI	Fondo de Descuento de Contratos de Intangibles
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
I+D	Investigación y Desarrollo
IED	Inversión Extranjera Directa
IFP	Informe de Finalización del Proyecto
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
JD	Junta Directiva del Programa
LAC	América Latina y el Caribe
MICTI	Ministerio de Ciencia y Tecnología
ML	Marco Lógico
OP	Oficina de País
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Planes Operativos Anuales
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RO	Reglamento Operativo
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UE	Unidad Ejecutora

Programa de Promoción de la Empresarialidad Dinámica en Costa Rica CR-M1003

Arranque Etapa I	Investigación y Desarrollo Etapa II	Desarrollo Inicial Etapa III	Crecimiento Etapa IV
---------------------	--	---------------------------------	-------------------------



PROGRAMA DE PROMOCION DE LA EMPRESARIALIDAD DINAMICA (CR-M1003)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencias Ejecutoras	El financiamiento no reembolsable del Programa tendrá tres agencias ejecutoras: Fundación Mesoamérica, Parque-Tec y la Cámara Costarricense de Tecnologías de la Información y la Comunicación (CAMTIC). El financiamiento reembolsable será ejecutado a través de un fideicomiso a ser constituido.		
Monto y fuente:	FOMIN (No Reembolsable)	US\$	2.826.600
	FOMIN (Reembolsable)	US\$	1.400.000
	Corporación Andina de Fomento (CAF)	US\$	750.000
	Aporte local:	US\$	<u>2.564.800</u>
	Total:	US\$	7.451.400
Plazos:	El financiamiento no reembolsable tendrá un periodo de ejecución de 48 meses para los componentes de asistencia técnica con periodos de desembolso de 54 meses. El financiamiento reembolsable tendrá un periodo de ejecución de hasta 10 años.		
Objetivos:	El <i>objetivo general</i> del Programa es contribuir al crecimiento e innovación del sector tecnológico costarricense. El <i>objetivo específico</i> del Programa es impulsar un entorno favorable que vincule al sector privado en el desarrollo de los emprendimientos y PYME de base tecnológica.		
Descripción:	Para el logro de estos objetivos hay cuatro componentes que deberán ser desarrollados interrelacionadamente: (i) incubación de nuevos emprendimientos; (ii) aceleración e internacionalización empresarial; (iii) academia y red de “ángeles” inversores; y (iv) nuevos mecanismos de financiación al emprendedor.		
Revisión social y ambiental:	El Programa fue analizado por el CESI el 15 de julio de 2005 e hizo la recomendación de hacer un esfuerzo incremental en dirigir parte de la promoción hacia la población emprendedora femenina. La recomendación fue considerada en los párrafos 2.03 y 2.09.		

**Beneficiarios
finales:**

Los beneficiarios directos del Programa son los emprendedores dinámicos, presentes o futuros, de Costa Rica interesados en hacer crecer sus PYMEs de base tecnológica para lo que buscan asistencia técnica y financiamiento. También serán beneficiarios: (i) los inversores privados individuales que contarán con un vehículo innovador de inversión especializado para ellos; (ii) la academia local que adquirirá conocimientos para la creación y soporte de redes de “ángeles” inversores; (iii) el sector financiero que contará con una nueva metodología de financiación (descuento de contratos de intangibles); y, por último, (iv) las agencias ejecutoras que serán fortalecidas.

**Riesgos para los
recursos
reembolsables:**

Los mecanismos de financiación podrían ver su desempeño afectado negativamente por diversos riesgos, tanto endógenos como exógenos. Los cuatro más relevantes son: (i) el riesgo de la sensibilidad de la economía costarricense a posibles crisis macroeconómicas que podrían afectar muy negativamente al entorno. Ambos mecanismos de financiación cuentan con la participación decisiva en su administración de personal local con gran experiencia empresarial, quien cuenta con el saber hacer de pasadas crisis. Es previsible que una crisis afectaría también la demanda por los servicios de financiación ofrecidos y la actividad de los “ángeles” inversores, por lo que el capital con el FOMIN/CAF podría no llegar a aplicarse y permanecer conservadoramente invertido en el fideicomiso; (ii) el riesgo de ejecución y administración que los mecanismos de financiación asumen al cubrir un mercado con una nueva metodología de inversión, que se espera mitigar por el saber hacer relacionado de la administradora del Fondo de Descuento de Contratos de Intangibles o de Fundación Mesoamérica en la red de “ángeles”, el compromiso interinstitucional y complementariedades de las diversas instituciones partícipes y el impacto integral que el resto de los componentes del Programa pueden producir; (iii) que no existan suficientes empresas dinámicas con oportunidades de inversión y/o “ángeles” inversores, lo que se espera contrarrestar a partir de las actividades de promoción que contemplan los diversos componentes, la demanda percibida por el equipo y la utilización de la academia de “ángeles” como un innovador elemento de captación y formación de “ángeles”; y (iv) el FOMIN podría experimentar pérdidas significativas en su aporte por el mal desempeño de las inversiones, especialmente considerando que no existe un número significativo de experiencias previas que demuestren la viabilidad de financiar emprendimientos dinámicos en Costa Rica. Las políticas de inversión de los mecanismos se diseñaron considerando este riesgo y adecuándolas a la naturaleza incierta de los emprendimientos. Existirá la posibilidad de liquidar anticipadamente cualquiera de los mecanismos por malos resultados. Asimismo, en la evaluación se seleccionó agencias

ejecutoras con un fuerte compromiso institucional y conocimiento del mercado objetivo y que, por lo tanto, pueden aportar un gran valor añadido al proceso.

Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo

El Programa ha sido estrechamente coordinado con la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Ambas instituciones participaron en la misión de análisis del Programa. La CAF decidió invertir en el Programa y está avanzada en su proceso interno de aprobación. Adicionalmente, la colaboración del Programa con el Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT), promoverá la coordinación con el apoyo que la Unión Europea ha concedido al desarrollo del sector de la biotecnología en Costa Rica, al tender puentes para promover la empresarialidad y la comercialización de tecnología desarrollada en el laboratorio del CENAT.

Condiciones contractuales especiales:

El Programa dará elegibilidad parcial – una vez se hayan cumplido con las condiciones en el Art. 2 de las Normas Generales - para el primer desembolso a cada una de las tres agencias ejecutoras – previa evidencia de que cada una de ellas haya seleccionado a su respectivo Coordinador del Componente (CC) de conformidad con los procedimientos del Banco. Cada agencia ejecutora tendrá como condición previa para su primer desembolso completo la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Plan Operativo Anual del Programa (POAP) para el primer año de ejecución cuya elaboración será liderada por el CC de Fundación Mesoamérica quién a su vez desempeña el papel de Coordinador General del Programa; (ii) su Plan Operativo Anual (POA) para el primer año de ejecución; (iii) evidencia de que su respectivo máximo órgano de decisión haya aprobado el Reglamento Operativo (RO) de su componente; (iv) evidencia de que se haya constituido su Unidad Ejecutora (UE); y (v) evidencia de que se haya constituido el Comité Ejecutivo del Programa.

Excepciones a las políticas del Banco:

No hay excepciones a las políticas del Banco.

I. ANTECEDENTES

A. La Empresarialidad dinámica¹ del clúster tecnológico de Costa Rica

- 1.01 Costa Rica era considerada en el año 1998 como una de las 15 naciones más pujantes en cuanto a exportación de manufacturas de mediana y alta tecnología. Este logro se debió en gran parte a la Inversión Extranjera Directa (IED). En la década de los 90 se impulsó en Costa Rica un modelo de desarrollo basado en “clusters”, de los que el ejemplo más exitoso por su fuerte impacto es el del turismo. El “cluster” en alta tecnología desarrolló un modelo piramidal “Top Down”, apostando a que los recursos y el empuje de las empresas líderes en la cima permearía hacia nuevos emprendimientos en el resto de la pirámide. Lamentablemente dicha sinergia entre la cima y el resto no generó una masa suficiente de emprendimientos en la base ni revitalizó las pequeñas empresas existentes, debido en parte a la falta de una cultura de empresarialidad en la mitad inferior de la pirámide que actuase como catalizador de dicho goteo². Quedó en evidencia la necesidad de complementar el modelo existente de “cluster” tecnológico con otro modelo que genere cultura favorable a la empresarialidad. Con ello y como beneficio adicional, se fortalecería la posición de Costa Rica como lugar de destino de IED y, además, se promovería el dinamismo en el resto de las actividades económicas de país³.
- 1.02 Por otra parte, el sistema universitario costarricense tampoco ha sido una fuente considerable de nuevos emprendimientos al estar más enfocados a la formación de futuros empleados que a la formación de futuros empresarios. Así, los recursos de investigación universitaria están dirigidos más a la investigación en ciencias básicas y sociales que a la aplicada, existiendo más incentivos para la publicación que para el desarrollo de patentes. Estos dos factores, junto al hecho de la participación marginal del sector privado en la universidad, provocan que las universidades no sean un semillero de nuevas empresas⁴. Existe potencial para cambiar esta situación dada la alta calidad educacional del sistema – razón principal esgrimida en 1997 por la corporación Intel para seleccionar Costa Rica para instalarse –, el hecho de que el 20% de los estudiantes tomen carreras relacionadas con la TIC⁵, inversiones

¹ Se define un emprendimiento dinámico como aquel nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva – tecnológica o no - como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector. Se diferencia pues del denominado emprendimiento de supervivencia o autoempleo cuyo objetivo es cubrir los niveles de subsistencia del propietario y su familia o atender las necesidades específicas de ciertos sectores sociales desfavorecidos.

² Un Nuevo Modelo Para el Desarrollo. Marcelo Lebendiker. Periódico El Financiero. Mayo 2004.

³ El “Global Entrepreneurship Monitor” del London Business School y Babson College vincula fuertemente el dinamismo de la economía nacional con su nivel de empresarialidad.

⁴ Uno de los ejemplos más conocido es el del Massachusetts Institute of Technology (MIT) que en 50 años ha visto como sus profesores, trabajadores y estudiantes han creado más de 5.000 nuevas empresas. “Our Ph.D. Deficit” by Norman R. Augustine. The Wall Street Journal. Mayo 2005.

⁵ TIC son aquellas empresas que hacen posible la transmisión de la voz, datos, textos, videos e imágenes en forma digital. Incluye a empresas de software. De acuerdo al informe “Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Costa Rica” (Comisión Asesora en Alta Tecnología de Costa Rica; 2004) [...Existe suficiente evidencia empírica a nivel mundial para afirmar que las TICs constituyen herramientas vitales para la prosperidad de cualquier nación...].

recientes en grandes centros de I+D en biotecnología o el interés creciente de algunas universidades en actividades de empresarialidad (ej. INCAE, UNIBE, etc.).

- 1.03 A los dos factores antes mencionados, hay que incluir las limitaciones del entorno en Costa Rica (acceso a financiamiento, acceso a mercados, etc.) y los importantes riesgos económicos y culturales de “ser empresario”, sobre todo cuando se trata de generación de empresas de base tecnológica entre las que tan sólo existe un número muy limitado de historias de éxito. En países más desarrollados, se encuentran una serie de servicios en el entorno empresarial que mejoran las posibilidades de éxito. El tamaño del mercado interno costarricense⁶ magnifica estas limitaciones y demanda de la mayoría de los emprendimientos una orientación exportadora que incrementa aún más la necesidad de un mercado de factores eficiente. En adición, los emprendimientos en Costa Rica comparten las debilidades en acceso a financiamiento y capacidad gerencial características de los emprendedores⁷.
- 1.04 En términos del modelo de empresarialidad actual de Costa Rica se pasa, para aquellos pocos emprendedores que cuentan con recursos o redes de contacto personales, del capital semilla de la familia y amigos al capital bancario (endeudamiento), sin permitir un paso intermedio para el aprendizaje de la gestión empresarial. Como consecuencia existe un excesivo índice de mortalidad y de emprendimientos sin potencial de crecimiento, generando un “valle de la muerte” lleno de buenas ideas no realizadas. Esto a su vez provoca que no exista un universo local atractivo de buenas oportunidades de inversión para el capital de riesgo, lo que implica que éste no se llegue a desarrollar con el consiguiente impacto negativo sobre el capital privado y mercados de capitales.
- 1.05 A pesar de las dificultades identificadas previamente, Costa Rica presenta el potencial para poder desarrollar exitosamente un modelo de desarrollo en el que el emprendimiento juegue un importante papel. A los factores macroeconómicos de estabilidad, crecimiento y notables mejoras desde 1995 en el Índice de Libertad Económica (que mide aspectos claves para la inversión tales como políticas comerciales y monetarias, IED y marco legal); hay que añadir factores coyunturales como la posible entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos o el que casi US\$ 500 millones hayan sido repatriados a Centro América (CA) desde el 2000⁸; o endógenos de Costa Rica como su sofisticación en estrategia corporativa⁹ o la excelencia de su nivel educativo universitario¹⁰.

B. Mejores Prácticas Internacionales

- 1.06 Durante el 2004 el FOMIN encargó con financiación del Fondo Italiano de Consultoría un estudio que, basándose en la realidad de las PYME de base

⁶ Según los Indicadores de Desarrollo del Banco Mundial, Costa Rica ocupaba el puesto 82 (global) en 1998 en términos del tamaño de la economía.

⁷ “Enabling Angel Investment: Perspectives from Costa Rica.” INCAE, varios autores. 2004.

⁸ Datos de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Latinoamérica y el Caribe.

⁹ Costa Rica ocupa la posición 32 en el ranking mundial del World Economic Forum.

¹⁰ Ver “Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos.” Pablo J. Angelelli y Julia Prats. BID/SDS. 2005. Los obstáculos identificados al desarrollo de la empresarialidad no han de ser sistémicos si las acciones aquí propuestas son consistentes con los objetivos.

tecnológica de Costa Rica, identificase y designase uno o más vehículos de inversión y modelos de desarrollo que se adaptasen a la realidad local y a las mejores prácticas de fomento de la empresarialidad dinámica. El presente Programa sigue las recomendaciones de dicho estudio (ver Anexo VIII). En él, al igual que en otras fuentes¹¹, se identifican la falta de confianza, las limitaciones en el entorno institucional, y sobre todo la ausencia de historias de éxito, como los parámetros claves que fallan en animar a inversores y emprendedores para desarrollar la actividad emprendedora.

- 1.07 El análisis de las mejores prácticas internacionales (Estados Unidos, Israel, Irlanda, etc.) evidencia la necesidad de utilizar un enfoque integral o interdisciplinario al promover vehículos de financiación para emprendimientos. Esto se debe a que existen dificultades tanto por el lado de la demanda (número y calidad de emprendimientos) como por el de la oferta (financiación disponible). Las mejores prácticas internacionales muestran un enfoque integral que pone énfasis en las interrelaciones y las complementariedades que se pueden conseguir al promover conjuntamente el mercado de los factores de la empresarialidad. En estas intervenciones, las alianzas público-privadas figuran predominantemente con las características de ser complementarias y apelar a la administración profesional en la toma de las decisiones de inversión.

C. Proyectos similares y lecciones aprendidas

- 1.08 La estrategia del Banco para Costa Rica, que cubre el periodo 2003-2006, considera dos áreas estratégicas. La primera orientada a la consolidación de la estabilidad macroeconómica y la segunda a la aceleración del crecimiento productivo en el marco de una mayor inserción en la economía mundial, específicamente con el desarrollo de la inversión productiva y el mejoramiento del entorno institucional. El FOMIN complementa la estrategia del Banco (ver Anexo III) con: (i) operaciones en el sector público para fortalecer los aspectos del entorno que afecten el desempeño del sector privado; y (ii) proyectos de entes privados que agrupan o benefician PYME en varios sub-sectores industriales y de servicios proveyendo asistencia técnica y capacitación y financiamiento. Este Programa complementa la estrategia del Banco de acelerar el crecimiento productivo y viene a llenar un importante vacío al impulsar un entorno favorable para el desarrollo de los emprendimientos y PYME de base tecnológica que vincule al sector privado.
- 1.09 Este Programa complementará y se beneficiará del Préstamo para un Programa de Inversiones Productivas para Apoyar la Competitividad (PR-2938), en su componente “Ciencia y Tecnología para la Competitividad” que el Banco recién aprobó en julio de 2005. Dicha operación contempla una serie de actuaciones de apoyo a nuevas iniciativas empresariales, apoyo del que se podrán beneficiar los emprendimientos incubados del Componente I de este Programa. De igual modo, aquellos proyectos de investigación aplicada apoyados por el Préstamo, podrán acceder al resto de los componentes del Programa. Para asegurar una correcta coordinación, el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) será miembro del Comité Ejecutivo del Programa (CE). Asimismo, este Programa se beneficiará de los

¹¹ “Is angel investing feasible in Central America?” Arturo Condo, Luis Sanz y Thomas Williams. INCAE 2004.

resultados obtenidos, especialmente en términos de promoción de la cultura de inversión de capital riesgo y privada, por los fondos de capital riesgo del FOMIN y de la Corporación Interamericana de Inversiones con presencia en Costa Rica y complementará aquellos recientemente aprobados (“Central America Growth Fund”- EQU/MS-9412-RG) a los que incluso podría llegar a proveer oportunidades de inversión.

- 1.10 Este programa será el tercero del “cluster” FOMIN de “Promoción de Emprendimientos Dinámicos” (MIF/GN-103) que busca probar y desarrollar vehículos innovadores liderados por el sector privado que combinen de modo integral servicios de desarrollo empresarial y financieros para el beneficio de emprendimientos con alto potencial de crecimiento en su etapa semilla.

D. Innovación y adicionalidad.

- 1.11 El modelo de desarrollo tecnológico existente en Costa Rica requiere, para desarrollar su pleno potencial, el que se habilite su ciclo financiero empresarial para dinamizar el tejido empresarial, promover la innovación y competitividad, y así permitir la movilidad ascendente dentro de la pirámide del “clúster” existente. Este Programa contempla una serie de componentes altamente complementarios, de ejecución en paralelo pero independiente, en el que la incubación empresarial permite la creación de una masa crítica de nuevos emprendimientos y promover la cultura del emprendimiento (Componente I) que son madurados - gracias a los servicios de aceleración e internacionalización (Componente II)- para alimentar las innovadoras facilidades de financiación (Componentes III y IV) contempladas.
- 1.12 La desventaja tradicional de Costa Rica de tener un tamaño de mercado reducido, se convierte así en la gran oportunidad de este Programa al permitirle cubrir simultánea y sinérgicamente todas las etapas necesarias del ciclo financiero y de desarrollo empresarial; multiplicándose y maximizándose de este modo el impacto que sobre la población objetivo pueden alcanzar los componentes contemplados. El FOMIN, gracias a la versatilidad de poder probar nuevos mecanismos combinando componentes de asistencia técnica y financiación, se convierte así en el elemento dinamizador y aglutinador del sector privado costarricense.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos y descripción

- 2.01 El objetivo general es contribuir al crecimiento e innovación del sector tecnológico costarricense. El objetivo específico es impulsar un entorno favorable que vincule al sector privado en el desarrollo de las PYME de base tecnológica en Costa Rica. Para el logro de estos objetivos hay cuatro componentes de trabajo que deberán ser desarrollados interrelacionadamente: (i) incubación de nuevos emprendimientos; (ii) aceleración e internacionalización empresarial; (iii) Academia y red de “ángeles” inversores; y (iv) nuevos mecanismos de financiación al emprendedor.

B. Componentes

1. Incubación de nuevos emprendimientos: (FOMIN US\$952.200; Contraparte US\$429.800).

- 2.02 El objetivo de este componente es fortalecer y expandir la primera incubadora privada de empresas de software en Costa Rica con el fin de generar una masa crítica de emprendimientos de calidad que alimente el resto del Programa. Como beneficios adicionales, este componente promoverá la cultura emprendedora entre la población objetivo (personal de las universidades, licenciados universitarios y profesionales técnicos) facilitando el proceso de convertirse en emprendedor; replicará la exitosa experiencia de la incubadora privada colombiana de Parquesoft; y proporcionará un valioso modelo de referencia para otras iniciativas en la región.
- 2.03 Para alcanzar este objetivo se desarrollarán las siguientes actividades: (i) proyección institucional y posicionamiento del modelo de incubación empresarial. Se realizará mediante la preparación de material de difusión que contenga historias de éxito empresarial – especialmente de mujeres emprendedoras -, la convocatoria de concursos para captar nuevas ideas emprendedoras, la participación en eventos nacionales e internacionales y el desarrollo en Costa Rica de talleres sobre empresarialidad tecnológica; (ii) fortalecimiento y profesionalización de Parque-Tec mediante el diseño de un manual de procedimientos, la revisión continua y actualización del plan de negocios y de sostenibilidad de la institución, elaboración de un plan de mercadeo, y pasantías en el extranjero de su personal; (iii) capacitación básica a emprendedores en gerencia, finanzas, desarrollo humano y tecnologías aplicadas con el uso intensivo de herramientas virtuales; (iv) acompañamiento avanzado y gestión empresarial a emprendedores en áreas tales como la validación tecnológica, comercialización, calidad, gestión empresarial, soporte técnico; mediante el asesoramiento contable y legal a los emprendedores – especialmente en patentes y marcas -; la realización de pasantías de estudiantes de postgrado en emprendimientos; y la asistencia a seminarios internacionales sobre nuevas tecnologías y desarrollos de software (The Enterprise Network of Silicon Valley¹²); (v) refuerzo administrativo para poder incubar a un mayor número de emprendedores; y (vi) fondo de financiación al emprendedor (US\$50.000) para permitir a los emprendimientos acceder a equipos y capital de trabajo de pequeña escala. El Fondo de Riesgo será constituido entre Parque-Tec (20%), CAF (40%) y FOMIN (40%), siendo administrado por Parque-Tec quien asume la primera pérdida. A estas actividades podrán acceder personas físicas (excepcionalmente jurídicas) que deseen recibir servicios de incubación para desarrollar su idea de negocio o aquellas empresas de software siendo incubadas en Parque-Tec (ver Anexo X).
- 2.04 Como resultado de este componente se espera conseguir un flujo sostenido de nuevos emprendimientos dinámicos de calidad en Costa Rica. En particular, al final del Programa se espera que Parque-Tec: (i) se consolide y expandiese atendiendo así a hasta 20 emprendedores por año al fortalecer su capacidad de ofrecer una gama completa de servicios de incubación, alcanzando de este modo su

¹² <http://www.ten-net.org/>

punto de equilibrio (calculado entorno a 40 emprendimientos exitosos en sus ventas); (ii) se haya convertido en una referencia para los potenciales emprendedores costarricenses; (iii) haya incorporado en su metodología de trabajo el saber-hacer de las mejores prácticas internacionales; (iv) haya implementado rigurosos procesos de selección, expulsión, crecimiento y graduación de emprendimientos, evidenciado por la tasa de éxito de los emprendimientos; (v) cuente con planes de negocio y sostenibilidad actualizados; y (vi) atienda las primeras necesidades financieras de aquellos emprendedores sin recursos personales o familiares. Adicionalmente y con su participación en las actividades de este Programa, se reforzarán sus principales características de gestión empresarial privada y su vinculación con el mundo de los negocios. Asimismo, se espera que Parque-Tec se convierta en un referente para emprendedores potenciales de software que quieran crear su propia empresa.

2. Aceleración e internacionalización empresarial (FOMIN US\$953.900, Contraparte US\$404.000)

- 2.05 El objetivo del componente es apoyar el crecimiento de los emprendimientos costarricenses, mayoritariamente del sector TIC, mediante el acceso a los mercados externos. Este componente atenderá la necesidad temprana de los emprendimientos dinámicos costarricenses de internacionalizarse y realizar así su pleno potencial de crecimiento. Para ello es necesario resolver las carencias de imagen, información y experiencia que padecen las empresas al encarar su proceso de internacionalización. A él podrán acceder tanto PYME¹³ apoyadas por los otros componentes del Programa como las empresas asociadas a CAMTIC.
- 2.06 Para alcanzar este objetivo se desarrollarán las siguientes actividades: (i) definición y difusión de un mensaje unificado de imagen de las empresas TIC costarricense que les ayude a posicionarse mejor en los mercados internacionales; (ii) realización y ejecución de un plan estratégico de promoción y apoyo a la internacionalización del sector TIC costarricense; (iii) mapeo en Costa Rica de agentes y organizaciones clave para el desarrollo del hábitat para las empresas TIC; (iv) desarrollo de un sistema de inteligencia de mercado internacional sobre referencias comerciales y tecnologías TIC; (v) capacitación y consultorías en mercadeo, comercialización e internacionalización de emprendimientos y PYME costarricenses para fortalecer su capacidad exportadora; (vi) promoción de redes y alianzas empresariales para acceder a mercados internacionales entre empresas consolidadas ya establecidas en el exterior y PYME novicias que desarrollen productos y/o servicios complementarios; y (vii) apoyo al diseño y participación en ferias y misiones comerciales internacionales. A estas actividades podrán acceder PYMEs costarricenses, mayoritariamente TIC y asociadas a CAMTIC, que deseen recibir servicios de desarrollo empresarial para acelerar su crecimiento e internacionalizarse (ver Anexo X).
- 2.07 Como resultado de este componente se espera que los emprendimientos y PYME dinámicas que participan en el Programa, principalmente del sector TIC, encaren

¹³ Este Programa definirá PYME como aquella empresa debidamente registrada e incorporada en Costa Rica con menos de 100 empleados y US\$ 3 millones en ventas al año.

con éxito su proceso de internacionalización y realicen así su pleno potencial de crecimiento. En particular, al final del Programa se espera que: (i) haya mejorado el reconocimiento internacional de Costa Rica como país productor TIC de alta calidad; (ii) los emprendedores y empresarios costarricenses tengan acceso y aprovechen la información de los servicios y recursos disponibles en instituciones y organizaciones clave tanto en Costa Rica como en tres mercados extranjeros para internacionalizarse; (iii) emprendedores y empresarios costarricenses tengan acceso a una base de datos permanente sobre tecnología y empresas demandantes TIC en los mercados internacionales; (iv) 60 emprendimientos y PYME hayan recibido capacitación y consultorías en mercadeo e internacionalización y al menos 40 de ellas exporten de un modo continuo; (v) se hayan formalizado cuatro alianzas empresariales para exportar y/o dar servicios post-venta; y (vi) ocho emprendimientos y PYME se hayan preparado adecuadamente y participado por primera vez en ferias comerciales internacionales.

3. Academia y red de “ángeles” inversores (FOMIN US\$860.500, Contraparte US\$ 381.000)

- 2.08 Los objetivos de este componente son: (i) desarrollar un vehículo privado de capital semilla para la PYME dinámica de base tecnológica costarricense involucrando al capital local inteligente (individuos de gran experiencia empresarial y con recursos, tanto financieros como de disponibilidad, para invertir a largo plazo en nuevas iniciativas empresariales de éxito incierto) para el apoyo a emprendimientos con alto potencial de crecimiento. De esta manera se atenderá simultáneamente las deficiencias en las áreas de conocimiento (estrategia, comercial, redes de contacto, etc.) y financiación que padecen los emprendedores que, por lo general, tienen un gran conocimiento técnico pero carecen de la habilidad empresarial necesaria para llevar a sus empresas a la siguiente etapa de crecimiento. Además, se desarrollará en Costa Rica el “saber hacer” sobre cómo crear y administrar redes de “ángeles” inversores.; y (ii) impulsar una plataforma liderada por el sector privado local para promover la empresarialidad en Costa Rica. El componente servirá como un nexo de unión entre aquellos emprendimientos en la etapa de I+D / incubación y las etapas posteriores de capital de riesgo y privado. Se contribuirá de este modo a evitar las consecuencias de tener inhabilitado el ciclo financiero, tal y como sucede hoy en día, que son muy negativas por cuanto: (i) son muy pocos los emprendimientos que consiguen desarrollarse en empresas dinámicas de alto valor añadido; (ii) se minimiza el desarrollo de fondos de capital de riesgo, fondos de capital privado y de los mercados bursátiles al no existir una masa crítica de buenas oportunidades de inversión; y (iii) se inhibe la generación de nuevos emprendimientos ya que los emprendedores no ven alternativas viables de crecimiento.
- 2.09 Para alcanzar estos objetivos se desarrollarán las siguientes actividades: (i) creación de la “Academia de Angeles”: se licitará entre prestigiosas instituciones internacionales con experiencia en la creación y administración de redes de “ángeles” la transferencia de este conocimiento para su adaptación y replica en Costa Rica. El objetivo principal de la Academia es guiar a los potenciales “ángeles” en el proceso inversor; ayudarles a que definan los reglamentos y objetivos de la red (código ético, manuales de inversión, convocatorias, etc.); y

construirles en el proceso la confianza entre sí necesaria para animarse a invertir. Todas las actividades relacionadas con la Academia serán ejecutadas por INCAE, quién aporta recursos de contraparte para ello y estará bajo la supervisión de F. Mesoamérica; (ii) acciones de apoyo al establecimiento y seguimiento a la red de “ángeles” inversores, por los que la Red y los emprendimientos por ella promovidos serán acompañados por un especialista a tiempo completo – el Director del Componente - y por la asesoría de un grupo local de banqueros de inversión a través de su fundación (Fundación Mesoamérica); (iii) promoción de la red de “ángeles” y de la empresarialidad con los objetivos de: (a) identificar y captar un mayor número de “ángeles” y de buenas oportunidades de inversión, haciendo un esfuerzo especial en el sector femenino de la población; y (b) convertirse en el referente y punto de origen de nuevas iniciativas de promoción de la empresarialidad en el país en las que el sector privado tenga una destacada intervención; y (iv) aprendizaje y difusión de la experiencia de la Red mediante talleres y estudios de caso.

- 2.10 Como resultado del componente se espera constituir en Costa Rica la primera red de “ángeles” inversores activa y una plataforma permanente privada de promoción de la empresarialidad. En particular, al final del Programa se espera que: (i) se haya constituido una red de “ángeles” inversores activa en Costa Rica con al menos 15 miembros y que a través de ella se hayan realizado al menos diez inversiones en emprendimientos dinámicos; (ii) se capacite al menos a 20 potenciales “ángeles” en financiación semilla y se les de a los miembros de la red formación continua en temas relevantes (cuatro cursillos al año); (iii) se capture y disemine las lecciones aprendidas de la experiencia de la Red mediante tres casos de estudio; (iv) la Red haya sido el detonante para crear un Comité Ejecutivo del Programa que sea integral y representativo (sectores privado, público y académico) con el objetivo de fomentar la empresarialidad en Costa Rica; y (v) el personal y los miembros privados de la Red coordinen al final del Programa dos nuevas intervenciones y/o proyectos al año en el área de la empresarialidad.
- 2.11 Este componente también incluirá: (i) una asistencia técnica por US\$30.000, a ser administrada por el FOMIN, para llevar a cabo las actividades relacionadas al clúster “Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos”, en conformidad al Docto. MIF\GA-14-1, párrafo 3.14. Este monto será deducido de la contribución desde la fecha efectiva de la Carta Convenio de Cooperación Técnica de esta operación, sin requerir solicitud de desembolso por parte del ejecutor; (ii) recursos para la administración del Programa; (iii) imprevistos; y (iv) auditoría del Programa.

4. Nuevos mecanismos de financiación al emprendedor (FOMIN US\$1.460.000, Contraparte US\$2.100.000)

- 2.12 El objetivo de este componente es crear e incentivar dos nuevos mecanismos (Fondo de descuento de contratos de intangibles y Fondo de coinversión semilla) del sector privado para financiar el desarrollo inicial y aceleración de empresas dinámicas costarricenses. De este modo se completará el ciclo financiero de una empresa emergente, al unir las fases de constitución (por lo general con recursos

propios del emprendedor y de su familia) con la de capital de riesgo, en la que se requieren altos grados de formalización y madurez en las empresas promovidas, permitiendo así el desarrollo continuo y pleno de las empresas dinámicas.

- 2.13 Los dos mecanismos financieros se incorporarán a través de un fideicomiso donde la fiduciaria, tentativamente acordada con Fiduciaria Improsa¹⁴, tendrá como principales responsabilidades la ejecución de los encargos del FOMIN y la CAF y, el manejo de su tesorería de acuerdo a principios de máxima prudencia. El Fideicomiso será capitalizado en su totalidad al inicio del Programa¹⁵ y operará con subcuentas separadas para cada mecanismo. El FOMIN y la CAF compartirán los mismos derechos y obligaciones aunque de modo proporcional a sus aportaciones.
- 2.14 **Fondo de Descuento de Contratos de Intangibles (FDCI).** Uno de las carencias críticas de las empresas dinámicas es su falta de acceso a capital para financiar su primer “gran” contrato. Por sus intrínsecas debilidades (carencia de activos, falta de historial crediticio, desconocimiento del sector por los intermediarios financieros, etc.) las empresas nacientes, especialmente las TIC, no pueden acceder a financiación bancaria para el capital de trabajo necesario para cumplir con su primera venta significativa. FDCI proveerá servicios de descuento de contratos para emprendimientos TIC y excepcionalmente otros emprendimientos de base tecnológica. La mecánica financiera de descuento de contratos es similar al factoraje, sólo que no se descuenta una factura sino un contrato (mayor riesgo de ejecución por parte de clientes con poca experiencia empresarial y plazos de maduración más largos). Para reducir la asimetría de información existente y poder así evaluar mejor el riesgo crediticio de los emprendimientos TIC, el Programa ha promovido una alianza entre la CAF (socia capitalista con US\$200.000), CAMTIC (asesora del Comité de Crédito del FDCI), Financiera Desyfin S.A.¹⁶ (socio capitalista con US\$400.000 y compañía líder en la prestación de servicios de factoraje en Costa Rica que atiende a un mercado principalmente de pequeña empresa) y el FOMIN (socio capitalista con US\$ 400.000). Financiera Desyfin aportará al proceso su saber hacer crediticio y extensos sistemas, siendo la responsable de administrar todo el proceso de las operaciones de descuento a cambio de un tercio de los intereses correspondientes al FOMIN y a la CAF. La incorporación de expertos en este tipo de contratos de CAMTIC al proceso de análisis financiero que evaluó el riesgo crediticio de este tipo especial de clientes permitirá con el tiempo desarrollar un nuevo saber-hacer y una metodología crediticia adecuada a los emprendimientos TIC. El Anexo V contiene el Pliego de Condiciones con los términos detallados y acordados entre los inversionistas.

¹⁴ La CII mantiene con Banco Improsa S.A. un crédito para financiamiento de PYME de US\$ 6mm (ya amortizado en un 50%) y una posición accionarial indirecta equivalente a US\$ 900.000 del capital del Grupo Financiero Improsa. El FOMIN recientemente aprobó una línea de crédito de hasta US\$3mm con Banco Improsa para impulsar la industria del factoraje en Costa Rica (CR-M1002). Esta operación no aumentará la exposición crediticia del Grupo BID en Banco Improsa.

¹⁵ La legislación mercantil costarricense hace inviable constituir un fideicomiso abierto (por el riesgo de incurrir en encaje bancario).

¹⁶ El FOMIN recientemente aprobó una línea de crédito de hasta US\$2mm con Financiera Desyfin S.A. para impulsar la industria del factoraje en Costa Rica (CR-M1002). Esta operación no aumentará la exposición crediticia del FOMIN en Financiera Desyfin.

- 2.15 **Fondo de Coinversión Semilla.** El Fondo FOMIN / CAF de coinversión con la red de “ángeles” se aplicará en financiar empresas dinámicas costarricenses promovidas por la red de ángeles. El Fondo contará con un capital de US\$1.5 millones (FOMIN US\$1 millón y CAF US\$0,5 millones) que requerirá de contraparte de los “ángeles” inversores al menos US\$ 1 millón y contará con una vigencia de diez años. La creación del Fondo tiene el triple objetivo de promover la actividad inversora de la red de “ángeles”, servir como herramienta de promoción del Programa entre los emprendedores y generar historias de éxito que a través del efecto demostración promuevan la demanda y la oferta de capital semilla en el mercado costarricense. La Política de Inversión del Fondo se diseñó con la visión de maximizar su impacto y complementariedad con el resto de componentes del Programa y considerando que el acceso a financiación es un elemento especialmente crítico para las empresas de base tecnológica, especialmente si son TIC, ya que tienden a ser muy intensivas de capital¹⁷. El Anexo VI contiene el Pliego de Condiciones con los términos detallados y acordados entre los inversionistas.
- 2.16 El acceso a los recursos del Fondo se tramitará a través de la Junta Directiva del Programa (JD) y para ello la Fiduciaria verificará que se hayan cumplido las siguientes condiciones de acceso: (i) que la empresa dinámica costarricense esté recibiendo una inversión de capital de al menos dos inversores privados pertenecientes a la red de ángeles que hayan aportado y desembolsado al menos el 40% de la nueva ronda de financiación (prevista entre US\$62.500 y US\$250.000); (ii) el emprendedor y sus antiguos socios (si los hubiera) conserven al menos el 51% de la propiedad de la empresa; (iii) que la JD certifique la no existencia de conflictos de intereses y esto sea verificado por el director independiente que represente al FOMIN y a la CAF; y (iv) cumpla con las reglas medioambientales del BID/FOMIN.
- 2.17 El único instrumento que ofrecerá el Fondo será: (a) un crédito subordinado en US\$; (b) tasa de interés LIBOR variable a 6 meses; (c) plazo de hasta 7 años; (d) periodo de gracia de tres años sobre el principal; (e) regalías sobre ventas ascendentes (entre el 2 y el 10%) en el tiempo; y (f) prepagable sin penalización. Este instrumento se ha diseñado para ayudar a alinear mejor los intereses del Fondo con: (i) los emprendedores al ofrecer: (a) capital paciente a largo plazo; (b) una evaluación crediticia realizada por los ángeles inversores basada en la calidad del emprendedor y las bondades de su emprendimiento (vs. activos o existencia de garantías suficientes); (c) al ser un instrumento de deuda el emprendedor no cede más propiedad en el emprendimiento; y (d) el capital intelectual y experiencia de los ángeles inversores; y (ii) con los ángeles al ofrecer: (a) capital paciente a largo plazo cuya carga financiera depende del éxito del emprendimiento; (b) comparte el riesgo del emprendimiento al no pedir garantías; y (c) un medio de permitirle a los ángeles minimizar su exposición y apalancar sus recursos. A su vez, el instrumento simplifica la administración y supervisión del mismo y minimiza los riesgos del Fondo al evitar la tenencia accionarial en las empresas.

¹⁷ “Mora & Beck (San Jose, Costa Rica): Angel Investors or Angels?” INCAE. 2004.

- 2.18 Este componente también incluye la suma de US\$60.000 en asistencia técnica, a ser administrada por el COF/CCR, para gastos legales, de evaluación y de difusión de las lecciones aprendidas con estos nuevos mecanismos de financiación semilla.

III. COSTO Y FINANCIACIÓN

- 3.01 El presupuesto total del Programa es de US\$7.451.400, de los cuales el FOMIN aportará US\$2.826.600 de financiamiento de carácter no reembolsable y US\$1.400.000 de carácter reembolsable. La contrapartida local para el financiamiento no reembolsable, de US\$1.214.800, será responsabilidad de: (i) CAMTIC - con el patrocinio de PROCOMER - con US\$404.000; (ii) Parque-Tec con US\$329.800 - con el patrocinio de UNIBE e INCAE, y una cofinanciación de US\$ 20.000 de la CAF -; y (iii) Fundación Mesoamérica - con el patrocinio de INCAE, CAF, Banco Improsa y Banco Popular - US\$356.200. Con respecto a la contrapartida para el financiamiento reembolsable, ésta será de US\$2.100.000, de los que US\$700.000 provendrán de la CAF, US\$ 400.00 de Financiera Desyfin S.A. y los US\$1.000.000 restantes a ser comprometidos como coinversión de los “ángeles inversores”. Se permitirá trasladar recursos sobrantes entre los diferentes componentes de la asistencia técnica, aunque esto pueda significar transferir recursos de una agencia ejecutora a otra, siempre y cuando exista la adecuada contrapartida y se cumplan con los objetivos del Programa. Al menos un 50% de la contrapartida local para el financiamiento no reembolsable será en efectivo. El cuadro adjunto presenta el presupuesto detallado según rubro, tipo y fuente de financiamiento.

Descripción / Fuente	Financiamiento No Reembolsable			Financiamiento Reembolsable			TOTAL	%
	FOMIN	Local	CAF	FOMIN	Local	CAF		
Incubación Emprendimientos	920,200	329,800	20,000				1,270,000	17.0%
Coordinación del Programa		80,000						
Evaluación y Auditoria	17,000							
Imprevistos	15,000							
Sub Total Uncub. Emprend.	952,200	409,800						
Acelerac. e Internacionalizac.	773,100	404,000					1,177,100	15.7%
Coordinación del Programa	148,800							
Evaluación y Auditoria	17,000							
Imprevistos	15,000							
Sub Total Acele. Internacio.	953,900	404,000						
Academia y Red "Ángeles"	732,800	326,200	30,000				1,089,000	14.6%
Actividades relac. clúster*	30,000							
Coordinación del Programa	61,700	24,800						
Evaluación y Auditoria	16,000							
Imprevistos	20,000							
Sub Total Acad. Angeles	860,500	351,000						
N. Mecanismos Financiación				1,400,000	1,400,000	700,000	3,500,000	46.8%
Subtotal (\$)	2,766,600	1,164,800	50,000	1,400,000	1,400,000	700,000	7,481,400	100.0%
Subtotal (%)	37.0%	15.6%	0.7%	18.7%	18.7%	9.4%	100.0%	
Gtos. Leg., eval. y difusión	60,000							
TOTAL	2,856,600	1,164,800	50,000	1,400,000	1,400,000	700,000	7,481,400	

*Actividades relacionadas con el clúster MFGN- 103 en conformidad al Dcto. MFGA- 14-1, párrafo 3.14

- 3.02 **Sostenibilidad de los resultados y actividades del Programa integral.** Con respecto a los resultados, se espera que: (i) las empresas dinámicas apoyadas por el Programa tengan mayores probabilidades en el largo plazo de crecer y pasar a la siguiente fase del ciclo financiero; (ii) los “ángeles” inversores y el intermediario financiero desarrollen y prueben con éxito sus respectivas metodologías de inversión de tal modo que las continúen aplicando; (iii) los emprendedores potenciales costarricenses tengan un entorno más favorable para iniciar sus actividades; y (iv) el sector público se involucre más en la promoción de la empresarialidad. En cuanto a las actividades se espera que: (a) las actividades de incubación se mantengan en el tiempo debido a que Parque-Tec, gracias a sus nuevos materiales y saber hacer, alcance su punto de equilibrio financiero de empresas incubadas exitosas; (b) las actividades de internacionalización se mantengan en el tiempo en parte a que CAMTIC creará un fondo de sostenibilidad y, en parte, a que nuevos donantes decidan apoyar las actividades una vez se les pueda demostrar el impacto positivo de las mismas; (c) la red de “ángeles” inversores se consolide y expanda una vez cuente y haya documentado historias de éxito; y (d) el mecanismo de descuento de contratos de intangibles se expanda una vez se demuestre la viabilidad económica y rentabilidad financiera de la actividad. Asimismo, el Comité Ejecutivo del Programa (CE) tendrá como una de sus misiones principales la de revisar y redefinir continuamente la estrategia de sostenibilidad.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 4.01 **Agencias ejecutoras.** El Programa contará con tres organismos ejecutores (Componente I: Parque-Tec; Componente II: CAMTIC; Componente III: Fundación Mesoamérica) y un subejecutor (INCAE: bajo el Componente III de Fundación Mesoamérica) para los componentes de financiación no reembolsable. El componente de financiación reembolsable se realizará a través del mandato otorgado a una fiduciaria por el FOMIN y la CAF de acuerdo a los pliegos de condiciones adjuntos como Anexos V y VI. La selección de las agencias ejecutoras del Programa se realizó de acuerdo a: (i) su interés y compromiso con la promoción del emprendimiento dinámico; (ii) saber hacer relacionado; (iii) se dio prioridad a instituciones del sector privado; (iv) complementariedad y compromiso a trabajar en equipo con el resto de las instituciones; y (v) potencial de expansión regional que su participación aportaba.
- 4.02 Parque-Tec (Componente I) surgió en Junio 2004 con una inversión privada de US\$300.000, como un espacio para promover el emprendimiento, forjando una cultura empresarial orientada hacia la nueva sociedad del conocimiento. Parque-Tec facilita el espacio físico y la infraestructura administrativa y tecnológica que requiere una plataforma de negocios, además del “coaching” empresarial y red de contactos del fundador (varias veces emprendedor exitoso y empresario de gran renombre y experiencia) y su equipo. Parque-Tec es una asociación sin fines de lucro y el objetivo de incubar anualmente 50 nuevos emprendimientos (12 emprendimientos en incubación en la actualidad de los 16 que empezaron). Cuenta

con una fuerte participación activa en sus comités del sector privado y corporativo costarricense (i.e. Intel, CAMTIC, Mora & Beck, Oracle, etc.) así como el patrocinio de Microsoft. Parque-Tec está basado y sigue la metodología del exitoso modelo de Parquesoft (Colombia).

- 4.03 La Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) – Componente II) es una asociación sin fines de lucro constituida en 1998 que cuenta con 120 empresas asociadas, la mayoría del sector software. CAMTIC representa a los cuatro segmentos principales del sector TIC que se categorizan como productores de TIC, servicios directos, servicios habilitados por TIC, componentes TIC e incorpora lo que denomina “servicios clave para las TIC”. El 93% de las empresas afiliadas son empresas de capital costarricense y un 92% son empresas micro, pequeñas y medianas. La Cámara agrupa al 90% de todas las empresas nacionales de software. CAMTIC lidera la Estrategia Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación denominada "Costa Rica: Verde e Inteligente" que está orientada a intensificar la labor de exportación del sector y para ello involucra a representantes de la industria, la academia y el gobierno. CAMTIC tiene una larga experiencia de colaboración con la agencia de promoción de exportaciones de Costa Rica (Procomer) quién aporta contraparte en efectivo al Componente de aceleración e internacionalización empresarial. CAMTIC lideró, también con el patrocinio de Procomer, el Proyecto de Apoyo a la Competitividad del Sector Software – Prosoftware - de Costa Rica (MIF/AT-256) que implicó una inversión de US\$1,7 millones y que fue presentado por BID/SDS como caso exitoso de desarrollo de servicios empresariales, y con notable evolución institucional. El presente Programa construirá sobre los éxitos y la experiencia logrados en el proyecto anterior.
- 4.04 Fundación Mesoamérica (Componente III). Fundación Mesoamérica es una sociedad internacional incorporada en las Islas Vírgenes Británicas creada en 2001 y con el mandato amplio de actuar como catalizador sin ánimo de lucro para desarrollar e implantar soluciones integrales a problemas sociales de CA. Fundación Mesoamérica está formada por los profesionales de un banco de inversión denominado Mesoamérica, basado en Costa Rica y con operaciones en toda CA. Mesoamérica se ha especializado en fusiones & adquisiciones, alianzas estratégicas, capital de riesgo, venta de negocios, en alzamiento de capital para inversiones regionales y, en realizar proyectos de consultoría estratégica. Gracias a su gran trayectoria profesional y reconocimiento de mercado, Mesoamérica cuenta con una amplia red de contactos privados, públicos y académicos de los que se podrá beneficiar el Programa. Mesoamérica nació como una extensión en CA de Bain & Company y Bain Capital, evolucionando en 1996 hacia Mesoamérica Fund (fondo de capital riesgo de US\$ 20mm). La práctica de banca de inversión y asesoría estratégica se inició en 1998 con la creación de “Mesoamerica Investments”. En 1998 pasó a ser Mesoamérica Telecom, un vehículo de inversiones en telecomunicaciones en la región con un monto US\$ 200mm. Su operación más conocida fue la “joint-venture” que formó con Telefónica de España para su lanzamiento en la telefonía móvil de El Salvador y Guatemala.
- 4.05 En el presente, el foco comercial de Mesoamérica se centra en la generación eléctrica y telecomunicaciones. Mesoamérica destina anualmente parte de sus

utilidades a Fundación Mesoamérica, además de donarle como aportación principal el tiempo y saber-hacer de sus empleados. Aunque Mesoamérica no está interesada profesionalmente en el mercado nicho que persigue este Programa, sí que quiso colaborar en la iniciativa por el impacto y valor agregado de la misma. Fundación Mesoamérica aporta, además de la respectiva contraparte en efectivo y en especie, no sólo el saber hacer financiero y empresarial de sus empleados, sino también su red de contactos y prestigio profesional, elementos claves para la constitución y funcionamiento de la red de “ángeles”.

- 4.06 INCAE¹⁸ es una institución multinacional privada de enseñanza superior, que sin fines de lucro se dedica a la docencia e investigación en el campo de la administración y la economía. Fue fundada en 1964 por iniciativa de la comunidad empresarial y los gobiernos de Centro América en colaboración con la Universidad de Harvard. INCAE asumirá un doble rol de soporte a la constitución de la red de ángeles y de análisis y difusión de las mejores prácticas que el Programa desarrolle. INCAE apoya “la actividad emprendedora como la fibra vital sobre la que descansa el bienestar económico de una sociedad”, estando recogido el fomento a la creación de nuevas empresas dentro del mandato de su Consejo Directivo. La participación del equipo académico de INCAE le dará al Programa un elemento de prestigio importante, además de poder beneficiarse del rigor académico y profesional que la institución posee además de ser una excelente plataforma para la replica de la experiencia adquirida en otros países de Centro América. INCAE ya ha colaborado en el pasado con Mesoamérica, la institución líder del Componente III y con quién deberá firmar un convenio de asociación.
- 4.07 Financiera Desyfin S.A. (Componente IV) administrará y coinvertirá en el FDCI (uno de los dos mecanismos del Componente IV). Fue fundada en 1991 teniendo como actividad principal el factoraje. Es supervisada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF). Financiera Desyfin se especializa y es líder en Costa Rica en atender a los pequeños proveedores del Gobierno. El mercado nicho de Desyfin son las PYME con menos de 20 empleados. Financiera Desyfin ha desarrollado exitosamente, como lo demuestra su reducida mora del 3%, un saber-hacer específico ante la informalidad y pobre información financiera de muchos de sus clientes. La cartera de Financiera Desyfin ascendía a Diciembre 2004 a US\$ 13,4mm, colocada en un total de 1.675 clientes. La cartera está compuesta por descuento de facturas, crédito directo, cartas de crédito documentales y garantías de cumplimiento y participación. La operación crediticia más importante en monto y número de clientes es el descuento de facturas (52% y 43%, respectivamente), siendo el crédito promedio para este tipo de financiamiento equivalente a US\$ 10.602. Por sector de actividad, comercio representa 39,6 %, construcción 18,6% e industria 17,6 %. La calidad de la cartera de Desyfin es muy buena, siendo la cartera en mora a mas de un día el equivalente a un 3% de la cartera total. La cartera de crédito tiene una elevada rotación, asociada al negocio principal de la financiera de descuento de facturas (menor a 90 días). El crecimiento de cartera objetivo para el 2005 es del 25%. Al 31 de diciembre del

¹⁸ INCAE es la agencia ejecutora del proyecto FOMIN “Aprendizaje Mediante Alianzas Empresariales” (ATN/ME-8291-RG) aprobado en abril del 2003.

2004, Financiera Desyfin mostraba índices de solvencia adecuados. El Patrimonio de la empresa es de US\$ 2,5mm. El nivel de endeudamiento es de casi siete veces su patrimonio y la captación al público en ventanilla es apenas un 9,4% de los depósitos totales y están cubiertos al triple por los fondos disponibles. Financiera Desyfin fue seleccionada por su posicionamiento de mercado (pequeñas empresas), metodología crediticia (evaluación de proyectos en vez de requisitos de garantías), facilidad en la supervisión (al ya ser sujeto de crédito del FOMIN y la CAF) y compromiso (medido en su aporte del 40% del Fondo).

- 4.08 Corporación Andina de Fomento (CAF). El Fondo de Inversión y Desarrollo Empresarial para la Pequeña y Mediana Empresa (FIDE), es un mecanismo operativo institucional de la CAF, constituido bajo la forma de un fondo especial, y con el propósito de apoyar en el financiamiento de la PYME mediante facilidades de capital y cuasi-capital. El FIDE comparte objetivos con el FOMIN, teniendo ambas instituciones un largo historial de colaboración en fondos de capital de riesgo. El FIDE da prioridad a aquellas iniciativas en las que la CAF pueda cumplir con su rol catalítico de atracción de recursos financieros adicionales para la PYME. El FIDE siempre busca rentabilidad y eficiencia en sus operaciones. CAF/FIDE está en avanzado estado de aprobación de su participación en los componentes de inversión de este Programa con recursos reembolsables y contribuirá con hasta US\$ 30.000 a la asistencia técnica.
- 4.09 **Mecanismo de Ejecución:** El Programa será ejecutado en paralelo por tres agencias ejecutoras (Parque-Tec; CAMTIC y Fundación Mesoamérica) de modo independiente pero complementario. Con cada una de ellas, el BID/FOMIN firmará un Convenio de Administración con sus propias condiciones y requisitos de contraparte. Para la administración contable y tesorería del Componente IV (ver #2.12 a 2.17) de nuevos mecanismos financieros, se constituirá un fideicomiso en Fiduciaria Improsa¹⁹ quién ejecutará su encargo de acuerdo a los lineamientos recogidos en los respectivos pliegos de condiciones (ver Anexos V y VI).
- 4.10 Para asegurar la correcta coordinación del Programa y maximizar su impacto en la sociedad costarricense, se constituirá un Comité Ejecutivo del Programa (CE) plural y representativo de la sociedad con al menos doce miembros de reconocido prestigio y liderazgo. El CE delegará las atribuciones del día a día a una Junta Directiva (JD) conformada por un representante de cada agencia ejecutora, INCAE y tres personalidades más (dos privadas y una pública) de reconocido prestigio técnico. Las principales funciones del CE serán: (i) promover la coordinación de las diferentes actividades del Programa; (ii) maximizar la promoción y difusión del Programa; (iii) representar al Programa ante la sociedad costarricense; y (iv) promover nuevas actividades de promoción de la empresarialidad en Costa Rica.
- 4.11 Cada componente del Programa lo ejecutará directamente su correspondiente agencia ejecutora. Dentro de cada agencia ejecutora se conformará una Unidad

¹⁹ Fiduciaria Improsa fue seleccionada conjuntamente con la CAF por: (i) haber presentado la mejor oferta económica; (ii) calidad y excelente reputación de la institución; (iii) compromiso con el Programa demostrado por su patrocinio de US\$ 20.000; y (iv) facilidad de supervisión.

Ejecutora (UE), la cual dependerá directamente del Presidente de cada institución. Las funciones generales de cada UE serán: (i) preparar y ejecutar los Planes Operativos Anuales (POA); (ii) participar en la preparación y ejecución del Plan Operativo Anual del Programa (POAP) a ser coordinado por F. Mesoamérica; (iii) impulsar procesos de contratación de acuerdo con las normas del Banco y supervisar las adquisiciones de bienes y servicios; (iv) supervisar la ejecución oportuna y eficaz de las actividades de su componente; (v) efectuar los trámites de solicitud de desembolsos ante el Banco; (vi) la preparación y presentación de estados de cuenta e informes de gestión a su Presidente, al UE y al Banco; (vii) el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico; y (viii) llevar el control del aporte de contrapartida. Cada UE estará conformada por un Coordinador de Componente, quién también participará muy activamente en la ejecución de las diversas actividades, más personal de apoyo administrativo y contable. Los términos de referencia para las contrataciones de estas personas forman parte del Reglamento Operativo (RO) de cada componente. Adicionalmente, cada UE diseñará y mantendrá un sistema de seguimiento de impacto de las actividades de su componente. Los recursos correspondientes al aporte local y a la contribución del Banco se depositarán en una cuenta especial que, para el efecto, deberá abrir cada agencia ejecutora, a fin de facilitar el control por parte del Banco.

- 4.12 Fundación Mesoamérica asumirá el liderazgo inicial de la red de “ángeles” y del resto de actividades contempladas en el Componente III (a excepción de las que ejecute INCAE) durante el periodo inicial de máximo riesgo, el de lanzamiento de las actividades. Durante este período inicial, su Coordinador de Componente (CC) tendrá su sede en el CENAT con el doble objetivo de proyectar ante el mercado una imagen de neutralidad corporativa y promover el acercamiento con las universidades públicas costarricenses. Una vez consolidada (se estima que en unos dos años) y para facilitar su sostenibilidad, la red de “ángeles” se incorporará con su propia personalidad jurídica y asumirá sus propias funciones con el apoyo de la asistencia técnica que contempla el Programa. Siguiendo las prácticas estándares de remuneración por éxito dentro de Mesoamérica, el CC del Componente III a ser contratado a largo plazo tendrá una parte importante de su salario atado a la consecución de metas lo cuál podría hacer que no se requieran todos los recursos presupuestados para la actividad.
- 4.13 Para ayudar a COF/CCR en la supervisión y administración del Componente IV y en especial en el día a día con la fiduciaria, el FOMIN y la CAF licitarán y contratarán con recursos del fideicomiso a un director independiente (ver Anexo IX) que les represente en el Comité de Crédito del FDCI y ante la red de “ángeles”. El perfil de este director, quién deberá residir en Costa Rica y contar con amplia experiencia inversora y financiera, será el que habitualmente emplea el FOMIN en la supervisión de su cartera de capital de riesgo.
- 4.14 **Condiciones previas al primer desembolso.** El Programa dará elegibilidad parcial – una vez se hayan cumplido con las condiciones en el Art. 2 de las Normas Generales - para el primer desembolso a cada una de las tres agencias ejecutoras – previa evidencia de que cada una de ellas haya seleccionado a su respectivo

Coordinador del Componente (CC) de conformidad con los procedimientos del Banco - para la selección y contratación de sus respectivos CC. Cada agencia ejecutora tendrá como condición previa para su primer desembolso completo la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Plan Operativo Anual del Programa (POAP) para el primer año de ejecución cuya elaboración será liderada por el CC de Fundación Mesoamérica quién a su vez desempeña el papel de Coordinador del Programa; (ii) su Plan Operativo Anual (POA) para el primer año de ejecución; (iii) evidencia de que su respectivo máximo órgano de decisión haya aprobado el Reglamento Operativo (RO) de su componente; (iv) evidencia de que se haya constituido su Unidad Ejecutora (UE); y (v) evidencia de que se haya constituido el Comité Ejecutivo del Programa.

- 4.15 **Grado de preparación del Programa.** El Programa se encuentra en un estado avanzado de preparación dado que: (i) la disponibilidad de los recursos de aporte local, tanto efectivo como especie, fue negociada y documentada en su mayor parte por Parque-Tec, CAMTIC, F. Mesoamérica, INCAE, y Financiera Desyfin S.A. (además del resto de patrocinadores) y el equipo de proyecto; (ii) están avanzadas las discusiones sobre los acuerdos de colaboración para la ejecución; y (iii) las agencias ejecutoras ya han empezado a coordinar sus acciones.
- 4.16 **Adquisición de servicios.** Los procedimientos que seguirá cada UC para la contratación de los servicios de consultoría a ser financiados por el Programa deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco de conformidad con los procedimientos establecidos en las *Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco* (GN-2350-4). Para la contratación de los servicios de consultoría se seguirá el procedimiento de selección basada en la calidad y costo. Los contratos de consultoría por montos inferiores a US\$50.000 serán revisados por el Banco de forma ex-post, salvo las primeras tres adquisiciones o hasta que COF/CCR considere que los ejecutores tienen suficiente experiencia, que se harán de forma ex-ante. Los procedimientos deberán garantizar procesos transparentes, competitivos y obteniendo los costos más económicos. El Plan de Contrataciones será revisado cada seis meses.
- 4.17 **Período de ejecución y calendario de desembolsos.** El Programa tendrá un plazo de ejecución para la asistencia técnica de 48 meses y un plazo para desembolsos de 54 meses. Se contará con un fondo rotatorio del 10%. El componente de financiamiento tendrá un periodo de ejecución de hasta 10 años.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.01 **Informes de seguimiento.** Cada UE preparará y presentará al Banco informes de progreso de su componente del Programa dentro de en los 30 días siguientes al término de cada semestre calendario y un informe final a los 30 días siguientes al último desembolso de su respectivo Componente. Para el primer informe anual de situación, cada UE elaborará, previo acuerdo con el CE del Programa, su plan de trabajo para el segundo año. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco y abordarán las actividades y desempeño financiero del componente, así como sus resultados medidos en términos de los indicadores de

ejecución y desempeño identificados en el Marco Lógico (ML). El Banco utilizará estos informes para supervisar el progreso en la implementación del proyecto y preparar un Informe de Finalización del Programa (IFP) en los tres meses posteriores al último desembolso. Con base en estos informes semestrales de progreso, el Banco realizará la revisión del avance del Programa. Adicionalmente, será programado un Taller de Cierre tres meses antes del final de la ejecución a fines de identificar y hacer públicos los resultados logrados, lecciones aprendidas y las acciones necesarias para asegurar la sostenibilidad del Programa.

- 5.02 **Evaluación.** El Banco, con recursos de la contribución del FOMIN, contratará consultores independientes para llevar a cabo una evaluación intermedia del Programa, la cual se efectuará cuando hayan transcurrido 20 meses desde la firma del convenio o COF/CCR determine necesario dado el avance del Programa, lo que ocurra primero. Con base en esta evaluación intermedia, el Banco determinará si el cada componente del Programa debe seguir, modificarse o si debe suspenderse o cancelarse. Esta evaluación considerará la evolución de los indicadores del ML y el grado de implementación de las actividades acordadas. Cuando se haya desembolsado el 90% de la contribución o tres meses antes de la fecha para el último desembolso, se realizará la evaluación final del Programa. Asimismo, el Componente III del Programa incluye la elaboración de casos de estudio y su difusión de tal modo que las lecciones aprendidas puedan ser extraídas a la mayor brevedad posible.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 6.01 **Justificación.** El Programa plantea una estrategia integral para lograr, a mediano plazo, habilitar el ciclo financiero de los emprendimientos en Costa Rica, fortaleciendo de este modo la cultura emprendedora y el tejido empresarial del país. Todo ello se manifestará en una proporción cada vez más alta de personas creando y expandiendo empresas dinámicas, algo poco común en la actual estructura empresarial. En esta dirección, el principal beneficio del Programa será haber dinamizado la estructura piramidal del clúster tecnológico de Costa Rica con la aparición de al menos 50 nuevas pequeñas empresas de base tecnológica y el crecimiento a medianas de al menos 25 pequeñas empresas, todo ello mediante el liderazgo del sector privado local. Estas empresas ayudarán a demostrar a la población que es posible crear negocios de alto crecimiento. A través del Programa también se aprenderá sobre los nuevos mecanismos de capacitación, asistencia técnica y financiamiento para fomentar la gestación y desarrollo de nuevas empresas que podrán ser replicados por otras instituciones en distintos países.
- 6.02 **Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del Programa son los emprendedores, presentes o futuros, dinámicos de Costa Rica interesados en hacer crecer sus empresas de base tecnológica para lo que buscan asistencia técnica y financiamiento. También serán beneficiarios: (i) los inversores privados que verán como se constituye un vehículo de inversión especializado para ellos; (ii) la academia local que se verá capacitada en la creación y soporte de redes de ángeles inversores; (iii) el sector financiero local al que se le intentará demostrar la

validez de una nueva metodología de financiación (descuento de contratos de intangibles); y, por último, (iv) las agencias ejecutoras que serán fortalecidas.

- 6.03 **Riesgos.** El Programa en general se enfrenta a los siguientes riesgos: (i) que la falta de coordinación interinstitucional obstaculice el desarrollo de las actividades. Para minimizar este problema, el diseño de la operación ha sido absolutamente participativo, dando a cada institución la oportunidad de decidir las actividades que estarán bajo su responsabilidad. Asimismo se decidió firmar con cada una de las tres instituciones líderes un convenio de asociación para evitar que el posible mal desempeño de una pudiera afectar a las otras. Con ello, el fracaso de uno de los componentes no pondría en peligro la ejecución de los otros, aunque sí que se perderían las sinergias y complementariedades contempladas. Adicionalmente, todas las instituciones líderes participarán en el CE y serán coordinadas por el director del Componente 3; (ii) que no exista suficiente demanda para los servicios de este Programa, medido tanto en número de emprendedores potenciales, como de ángeles inversores o empresas dinámicas. Este riesgo está atenuado por tener lugar el Programa en Costa Rica, país donde existe un fuerte interés en estas áreas, y por la calidad y visibilidad ante el mercado de las instituciones partícipes. En adición, el Programa desarrollará a través de su CE un fuerte elemento de coordinación interinstitucional en el área de la empresarialidad dinámica además de incluir diversas actividades de promoción y disseminación de información; y (iii) que la ejecución pueda verse comprometida por la ausencia o falta de dedicación de las gerencias de las diversas instituciones partícipes. Este riesgo está atenuado por los profesionales adicionales que se contratará con recursos del Programa y que contribuirán al desarrollo y consolidación de las diversas iniciativas.
- 6.04 Por su parte, los mecanismos de financiación podrían ver su desempeño afectado negativamente por diversos riesgos, tanto endógenos como exógenos. Los cuatro más relevantes son: (i) el riesgo de la sensibilidad de la economía costarricense a posibles crisis macroeconómicas que podrían afectar muy negativamente al entorno. Ambos mecanismos de financiación cuentan con la participación decisiva en su administración de personal local con gran experiencia empresarial, quién cuenta con el saber hacer de pasadas crisis. Es previsible que una crisis afectaría también la demanda por los servicios de financiación ofrecidos y la actividad de los ángeles inversores, por lo que el capital con el FOMIN/CAF podría no llegar a aplicarse y permanecer conservadoramente invertido en el fideicomiso; (ii) el riesgo de ejecución y administración que los mecanismos de financiación asumen al cubrir un mercado con una nueva metodología de inversión, que se espera mitigar por el saber hacer relacionado de la administradora del FDCI o de F. Mesoamérica en la red de ángeles, el compromiso interinstitucional y complementariedades de las diversas instituciones partícipes y el impacto integral que el resto de los componentes del Programa pueden producir; (iii) que no existan suficientes empresas dinámicas con oportunidades de inversión y/o ángeles inversores, lo que se espera contrarrestar a partir de las actividades de promoción que contemplan los diversos componentes, la demanda percibida por el equipo y la utilización de la academia de ángeles como un innovador elemento de captación y formación de ángeles; y (iv) el FOMIN podría experimentar pérdidas significativas en su aporte por el mal desempeño de las inversiones, especialmente considerando

que no existe un número significativo de experiencias previas que demuestren la viabilidad de financiar emprendimientos dinámicos en Costa Rica. Las políticas de inversión de los mecanismos se diseñaron considerando este riesgo y adecuándolas a la naturaleza incierta de los emprendimientos. Existirá la posibilidad de liquidar anticipadamente cualquiera de los mecanismos por malos resultados. Asimismo, en la evaluación se seleccionó agencias ejecutoras con un fuerte compromiso institucional y conocimiento del mercado objetivo y que, por lo tanto, pueden aportar un gran valor añadido al proceso.

VII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.01 El Programa fue analizado por el CESI el 15 de julio de 2005 e hizo la recomendación de hacer un esfuerzo incremental en dirigir parte de la promoción hacia la población emprendedora femenina. La recomendación fue considerada en los párrafos 2.03 y 2.09.
- 7.02 Los mecanismos financieros de este Programa serán administrados de acuerdo con las Políticas Sociales y Ambientales del BID/FOMIN para sus Operaciones de Intermediación Financiera (ver <http://www.iadb.org/mif/>). Estas Políticas son de obligación contractual e incluyen – entre otros -: (i) la obligación de cumplir con la regulación y legislación local y nacional pertinente, y con los convenios multilaterales; (ii) no financiar actividad alguna incluida en la lista de exclusión (anexo C de las Políticas) de proyectos perjudiciales como armas, explosivos, especulación inmobiliaria, juego, actividades ilegales, proyectos en los que se produzca explotación infantil, pesticidas, materiales radiactivos, etc.; y (iii) la obligación de realizar una debida diligencia medioambiental y social que incluya la preselección y clasificación de los proyectos en tres categorías, de las que una resulta no elegible para financiamiento por implicar proyectos que pueden resultar con impactos medioambientales negativos diversos y significativos considerándose como tales aquellos que implican reasentamientos de población, afectan a pueblos indígenas, etc. Adicionalmente, se incluirá contractualmente la obligación de no discriminar por razones de etnia, género, religión o discapacidad. Los términos de referencia de las evaluaciones independientes que se encomendarán con recursos de asistencia técnica incluirán la comprobación de las exigencias ambientales y sociales pactadas.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD DINÁMICA (CR-M1003)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al crecimiento e innovación del sector tecnológico costarricense.	Dos años después de la conclusión del proyecto se dinamiza la estructura piramidal del clúster tecnológico en Costa Rica con la aparición de al menos 50 nuevas pequeñas empresas de base tecnológica y el crecimiento a medianas de al menos 25 pequeñas empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas nacionales sobre registro de negocios y empresas. • Evaluación ex-post • Evolución listado de asociados CAMTIC 	Tanto la política macroeconómica como los mercados se mantienen estables para que el país mantenga su competitividad.
PROPÓSITO			
Impulsar un entorno favorable que vincule al sector privado en el desarrollo de las PYME de base tecnológica en Costa Rica.	<p>Las empresas dinámicas y sostenibles apoyadas por el Programa. consiguen acceso a financiamiento externo, acceso a mercados internacionales y acceso a servicios de desarrollo empresarial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al final del Programa se incrementa significativamente la oferta de buenos proyectos de inversión en empresas tecnológicas medido por los planes de negocios recibidos por la Red. 2. Al mes doce se establece una red con un grupo de inversores “ángeles”, con por lo menos 15 inversores experimentados dispuestos a colaborar en equipo y que invierten para el final del Programa una media de US\$ 100.000 en al menos 10 emprendimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de junta • Informes de evaluación intermedia y final • PPMR • Estados financieros • Informes estadísticos de empresas • Análisis económicos sectoriales • PCR 	<ul style="list-style-type: none"> - La demanda de capital empieza a ser importante, particularmente para las empresas de base tecnológica. - Existe la disponibilidad de individuos de actuar como inversores “ángeles”. - El tamaño del mercado tecnológico de Costa Rica obliga a las empresas dinámicas a internacionalizarse. - El sector privado mantiene su interés de promoción del sector de TIC. - Continúa la demanda de servicios de incubación para la

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
			generación de emprendimientos.
COMPONENTES			
I. Fortalecimiento y Expansión del Parque Tecnológico de Emprendimientos de Software	<ul style="list-style-type: none"> - 20.000 personas acceden al material de información y orientación (5.000 por año) - 4.800 personas reciben información y asistencia personalizada para facilitar la creación de empresas (1.200 por año) - 20 ideas de negocios por año son seleccionadas en los concursos para comenzar el programa de incubación; de las que al menos 10 son evaluadas como innovadoras y con potencial de crecimiento gracias al talento de su emprendedor y superan el proceso de selección - 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones intermedias y finales; • Informes semestrales de progreso • Sistema contable de Parque-Tec • Encuesta a los usuarios de las facilidades de Parque-Tec • PPMR y PCR del proyecto 	<p>Existen jóvenes y/o profesionales con carácter emprendedor e ideas de negocio prometedoras</p> <p>Los empresarios siguen motivados en generar y dinamizar la masa empresarial y, por lo tanto, en apoyar iniciativas de incubación</p> <p>Los jóvenes egresados de las universidades consideran que una incubadora es un mecanismo propicio para crear empresas innovadoras</p>
II. Aceleración e Internacionalización de Emprendimientos TIC	<ul style="list-style-type: none"> - 60 empresas, mayoritariamente TIC, reciben asistencia técnica especializada (15 por año); de las que al menos 40 se internacionalizan durante la vida del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones Intermedias y Finales • Informes semestrales de progreso • • PPMR y PCR del proyecto 	<p>Existen empresarios TIC con buenos planes de expansión internacional</p> <p>Las Pymes entienden las ventajas en asociarse para acceder a mercados internacionales</p>
III. Red de "Ángeles" Inversores	<ul style="list-style-type: none"> - 300 planes de negocio son recibidos por la Red de "Ángeles". Al menos 40 de ellos, son considerados como de calidad suficiente como para ser presentados a los "ángeles"; y de los que al menos el 25% son invertidos durante la vida del 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones Intermedias y Finales • Informe de la red de "ángeles" • Informes semestrales de progreso 	<p>Existe interés de los empresarios establecidos y profesionales por participar de la red de inversores "ángeles"</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Programa.	<ul style="list-style-type: none"> • PPMR y PCR del proyecto 	Se mantiene el interés financiero privado en invertir en nuevas iniciativas empresariales
IV. Nuevos Mecanismos de Financiación al Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Se han creado 2 nuevos mecanismos de financiación al emprendedor y se han empleado los recursos puestos a disposición por el FOMIN a los cinco años del comienzo del Programa. - 10 a 15 inversiones en emprendimientos y jóvenes empresas dinámicas, con un promedio de entre 2 y 3 inversiones por año 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones Intermedias y Finales • Informes semestrales de progreso • Informes de la administradora • Informes semestrales de la Facilidad • PPMR y PCR del proyecto 	Los inversores privados de Costa Rica tienen disponibilidad de recursos para ser invertidos en empresas de base tecnológica pudiendo aportarles su experiencia profesional en el proceso.
ACTIVIDADES			
I.1 Proyección institucional y posicionamiento del Modelo de Incubación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - 3 convocatorias de nuevas ideas por año - 2 artículos de prensa por año de difusión de historias de éxito - Personal de la incubadora participó en 5 eventos nacionales e internacionales de empresarialidad al final del Programa - 1 taller por año de empresarialidad tecnológica 	<u>Para todas las actividades</u> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso Semestral y Final por el ejecutor • Evaluación Intermedia y Final por consultor externo • Informe de Seguimiento del Desempeño del Proyecto (ISDP) • Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	Los servicios prestados responden a la demanda Las actividades de publicidad y difusión son efectivas
I.2 Fortalecimiento y Profesionalización de Parque Tec	<ul style="list-style-type: none"> - 1 manual de procedimientos desarrollado el primer año - 1 plan de negocios y sostenibilidad de Parque – Tec desarrollado el primer año y 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y evaluaciones a los participantes sobre la 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> - actualizados durante el Programa - 1 plan de mercadeo de Parque - Tec desarrollado el primer año y - actualizado durante el Programa - 2 Capacitaciones y Pasantías de personal de Parque – Tec en el extranjero, por año 	<ul style="list-style-type: none"> • ejecución y los resultados de los talleres 	
I.3 Capacitación básica a emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> - 1 curso académico en gerencia, finanzas y desarrollo humano, tecnologías aplicadas y semejantes, por año - Implantación de un sitio web para tutorías virtuales dirigidas a los emprendedores a partir del primer año - 3 emprendedores capacitados en el extranjero por año 	<ul style="list-style-type: none"> • Los listados están accesibles al público general, de forma gratuita, a través de la página web de la entidad ejecutora 	
I.4 Acompañamiento y gestión empresarial a emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> - 40 consultorías a emprendedores en validación tecnológica, comercialización, calidad, gestión empresarial y soporte técnico, por año. - Se atiende a 3 seminarios en The Enterprise Network para entrada al mercado USA durante el Programa. - 20 asesorías legales y contables a emprendedores por año. - 6 emprendedores capacitados en el extranjero, por año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las bases de datos están accesibles al público general y de forma gratuita a través de la página web de la entidad ejecutora • Informes de consultores 	
I.5 Fondo de riesgo emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Conforme se financian 8 emprendimientos por año se desarrollan los procedimientos y políticas para la administración del Fondo 		
I.6 Expansión y soporte administrativo y contable a emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> - 3 administrativos contables son contratados para apoyar a los emprendedores a partir del primer año 		
II.1 Definición mensaje unificado Sector TIC	<ul style="list-style-type: none"> - Se diseña y comunica 1 eslogan publicitario que ayude al emprendedor costarricense a superar el 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	desconocimiento de Costa Rica como país productor de tecnología avanzada para el segundo año de Programa		
II.2 Mapeo de organizaciones claves para el sector TIC	<ul style="list-style-type: none"> - 1 listado de productores, consumidores, servicios auxiliares e instituciones públicas relevantes de Costa Rica para el segundo año de Programa - 1 listado de productores, consumidores, servicios auxiliares e instituciones públicas relevantes de al menos 3 países importadores netos de tecnología para el tercer año de Programa 		
II.3 Plan de Promoción Local e Internacional para el Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Se establecerá una oficina de promoción empresarial TIC costarricense en un país clave importador de tecnología para el segundo año de Programa - 		
II.4 Sistema de inteligencia de mercado (base de datos tecnológica y comercial) de la industria y mercado local TIC	<ul style="list-style-type: none"> - 1 base de datos comercial de la oferta y demanda TIC en Costa Rica en el extranjero para el segundo año de Programa - 1 base de datos de innovaciones tecnológicas y tendencias en el extranjero para abastecer al resto del proyecto durante el Programa 		
II.5 Consultoría y capacitación en mercadeo, comercialización e internacionalización	<p>Durante la vida del Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 4 cursos de internacionalización y 4 de mercadeo a empresas PYMES mayoritariamente TIC - 2 participaciones en ferias comerciales por año - 4 consultorías de internacionalización - 4 consultorías de mercadeo - 6 consultorías de mejoras de procesos comerciales 		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
II.6 Redes de empresarios	Durante la vida del Programa: Al menos 4 alianzas para la, internacionalización conjunta, entre medianos y pequeños productores TIC		
II.7 Participación en ferias, eventos y misiones comerciales	Durante la vida del Programa: - Participación en al menos 8 ferias y misiones comerciales -		
III.1 Acciones de coordinación y promoción de la empresarialidad	- Promoción de un evento de apoyo a la empresarialidad por mes - Promoción de la empresarialidad en los medios de comunicación de masas, una vez al mes - Plan General Anual de Trabajo del Programa negociado y acordado entre todas las entidades ejecutoras antes de cada ejercicio - Comité Ejecutivo del Programa constituido con representación pública, privada y académica antes del primer desembolso - CEP se reúne al menos 2 veces al año para promover iniciativas de empresarialidad.		
III.2 Constitución y apoyo a la Red de “ángeles” Inversores	- Establecida de 1 academia de “ángeles” con al menos 10 “ángeles” inversores al final del primer año del Programa - Se realiza una reunión de la red cada 4 meses - Se realizan entre 2 y 3 inversiones por año en empresas dinámicas de base tecnológica		
III.3 Aprendizaje y difusión de la experiencia de la Red de “ángeles” Inversores	- 1 caso de estudio sobre emprendimientos por año: 2 sobre emprendimientos exitosos y 2 sobre emprendimientos fallidos. - 1 caso analítico sobre la actividad de la academia de “ángeles”, por año.		

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	1 conferencia de difusión de la actividad de la academia de los “ángeles”, por año.		
IV.1 Fondo de Coinversión Semilla		Informes de la administración del Fondo	
IV.2 Fondo de Descuento de Contratos de Intangibles		Informes de la administración del Fondo	

ANEXO II. PRESUPUESTO DETALLADO CR-M1003

	Cantidad	Costo Unitario	Meses o Unidad	Costo Total	Contribucion FOMIN	Contribucion Local	TOTAL (US\$)	
COMPONENTE I: Fortalecimiento y Expansión del Parque Tecnológico de Emprendimientos de Software.								
<i>I.I. Proyección institucional y posicionamiento del Modelo de Incubación empresarial</i>								
TOTAL (US\$)				264,000	214,000	50,000	264,000	
<i>I.II. Fortalecimiento y Profesionalización de Parque Tec</i>								
TOTAL (US\$)				56,000	56,000	0	56,000	
<i>I.III. Capacitación básica a emprendedores (gerencia, finanzas y desarrollo humano, tecnologías aplicadas, etc)</i>								
TOTAL (US\$)				114,200	114,200	0	114,200	
<i>I.IV. Acompañamiento y gestión empresarial a emprendedores (validación tecnológica, comercialización, calidad, gestión empresarial)</i>								
TOTAL (US\$)				594,000	516,000	78,000	594,000	
<i>I.V. Fondo de financiación al emprendedor</i>								
TOTAL (US\$)				50,000	20,000	30,000	50,000	
<i>I.VI. Expansión y soporte administrativo y contable a emprendedores</i>								
TOTAL (US\$)				191,800	0	191,800	191,800	
TOTAL COMPONENTE I				1,270,000	920,200	349,800	1,270,000	32.1%
				100%	72.5%			
COMPONENTE II: Aceleración e Internacionalización de Emprendimientos TIC								
<i>II.I. Definición mensaje unificado Sector TIC</i>								
TOTAL (US\$)				\$7,800	\$7,800	0	\$7,800	
<i>II.II. Mapeo de organizaciones claves para el sector TIC</i>								
TOTAL (US\$)				\$28,200	\$28,200	0	\$28,200	
<i>II.III. Plan de Promoción Local e Internacional para el Sector</i>								
TOTAL (US\$)				\$308,100	308,100	0	308,100	
<i>II.IV. Sistema de inteligencia de mercado (base de datos tecnológica y comercial) de la industria y mercado local TIC</i>								
TOTAL (US\$)				\$79,000	79,000	0	79,000	
<i>II.V. Consultoría y capacitación en mercadeo, comercialización e internacionalización</i>								
TOTAL (US\$)				\$480,000	256,000	224,000	480,000	
<i>II.VI. Redes de empresarios</i>								
TOTAL (US\$)				\$30,000	30,000	0	30,000	
<i>II.VII. Participación en ferias, eventos y misiones comerciales</i>								
TOTAL (US\$)				\$244,000	64,000	180,000	244,000	
TOTAL COMPONENTE II				1,177,100	773,100	404,000	1,177,100	29.8%
				100.0%	65.7%			
COMPONENTE III: Foro de la Empresarialidad y Red de Angeles Inversores								
<i>III.I. Acciones de coordinación y promoción de la empresarialidad</i>								
TOTAL (US\$)				744,300	612,800	131,500	744,300	
<i>III.II. Constitución y apoyo a la Red de Angeles Inversores</i>								
TOTAL (US\$)				295,200	120,000	175,200	295,200	
<i>III.III. Aprendizaje y difusión de la experiencia de la Red de Angeles Inversores (aportado por INCAE)</i>								
TOTAL (US\$)				49,500	0	49,500	49,500	
TOTAL COMPONENTE III				1,089,000	732,800	356,200	1,089,000	27.6%
				100%	67.3%			
COMPONENTE IV: Fideicomiso de Financiamiento								
<i>IV.I Fondo de coinversión semilla</i>				2,500,000	1,000,000	1,500,000	2,500,000	
<i>IV.II. Fondo de Descuento de Contratos de Intangibles</i>				1,000,000	400,000	600,000	1,000,000	
TOTAL COMPONENTE IV				3,500,000	1,400,000	2,100,000	3,500,000	
				100.0%	40.0%			
ADMINISTRACION del Programa								
TOTAL ADMINISTRACION				315,300	210,500	104,800	315,300	8.0%
				100.0%	66.8%			
Subtotal del Programa				7,351,400	4,036,600	3,314,800	7,351,400	
Imprevistos				50,000	50,000	0	50,000	1.3%
Auditoria				50,000	50,000	0	50,000	1.3%
TOTAL ASISTENCIA TECNICA				3,951,400	2,736,600	1,214,800	3,951,400	100.0%
				100.0%	69.3%			
TOTAL INVERSION				3,500,000	1,400,000	2,100,000	3,500,000	
				100.0%	40.0%	60.0%		
TOTAL PROGRAMA PROMOCION EMPRESARIALIDAD DINAMICA				7,451,400	4,136,600	3,314,800	7,451,400	

PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD DINÁMICA (CR-M1003)

Proyectos relacionados en Costa Rica y en el clúster de Promoción de Emprendimientos Dinámicos

A. Proyectos FOMIN similares.

Ninguno

B. Proyectos similares o relacionados del Banco.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos y en meses	Monto desembolsado	Comentarios
PR-2938 7 de junio de 2005	Préstamo para un programa de inversiones productivas para apoyar la competitividad.	13 de Julio 13 de 2005 Desembolsos 5 años Per. Gracia 5 años	0%	Está en el Congreso pero no ha sido sometido a votación para su aprobación todavía.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos y en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/MH-6538-CR 2 de junio de 1999	Programa de apoyo a la competitividad del sector del software Software Sector Competitiveness Support	9 de julio de 1999 42 meses (original) 66 meses (24 meses de extensión)	100%	El proyecto ha concluido con una clasificación satisfactoria. Se mantuvieron los supuestos, se ejecutaron bien las actividades, y se han logrado resultados que apoyaron el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

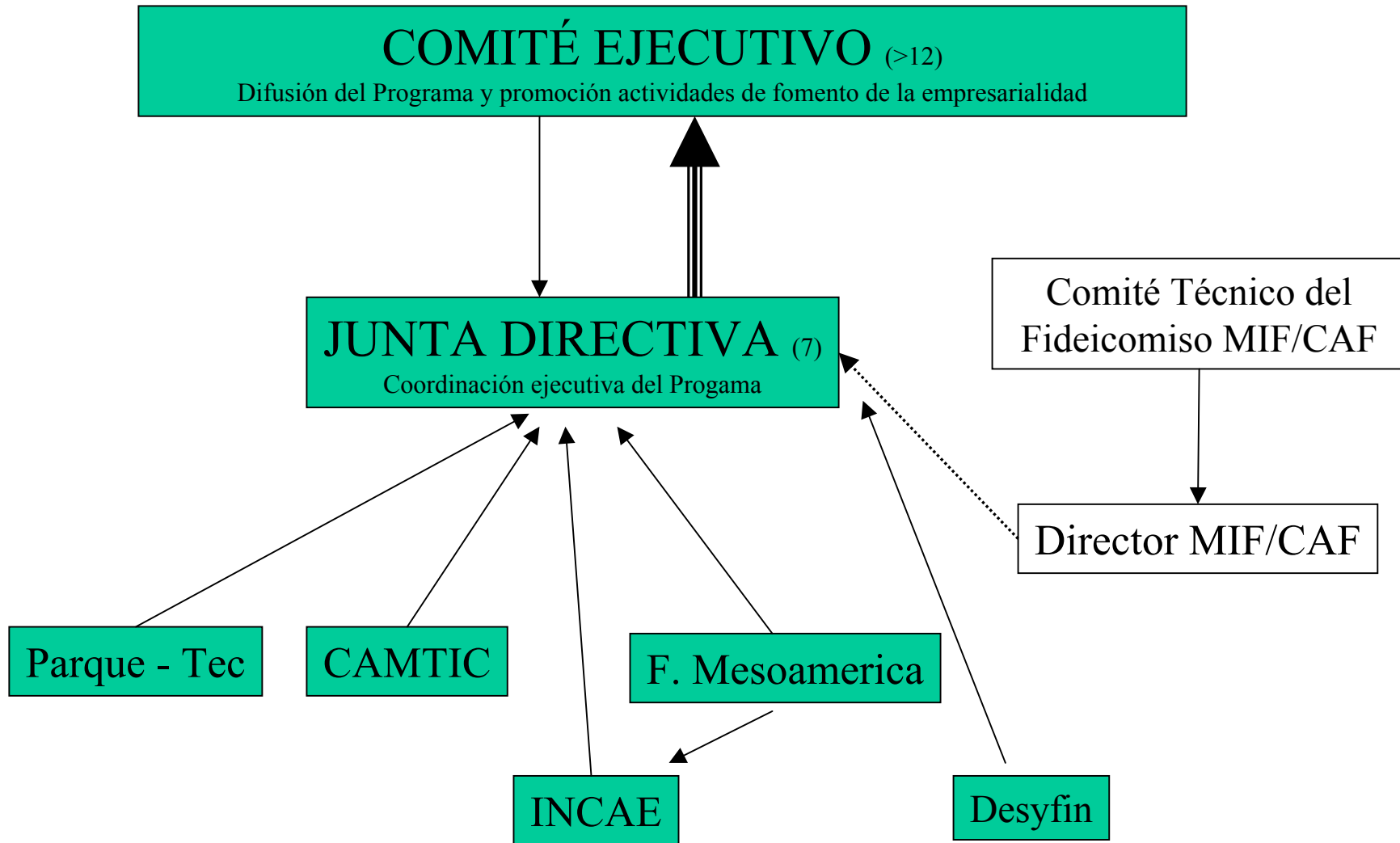
	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica			
	US\$1,500,000 Contribución FOMIN			
ATN/ME-6751-CR 10 de noviembre de 1999	Desarrollo de proveedores para empresas multinacionales de tecnología avanzada Development of Suppliers for High-Tech Enterprises Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT) US\$900,000 Contribución FOMIN	13 de diciembre de 1999 42 meses (original) 66 meses (24 meses de extensión)	100%	El proyecto ha concluido con una clasificación satisfactoria. Se cumplieron la mayoría de los supuestos y las actividades se llevaron a cabo de manera ordenada, arrojando muchas aprendizajes para las entidades nacionales y el Banco.

D. Proyectos del Clúster de Promoción de Emprendimientos Dinámicos

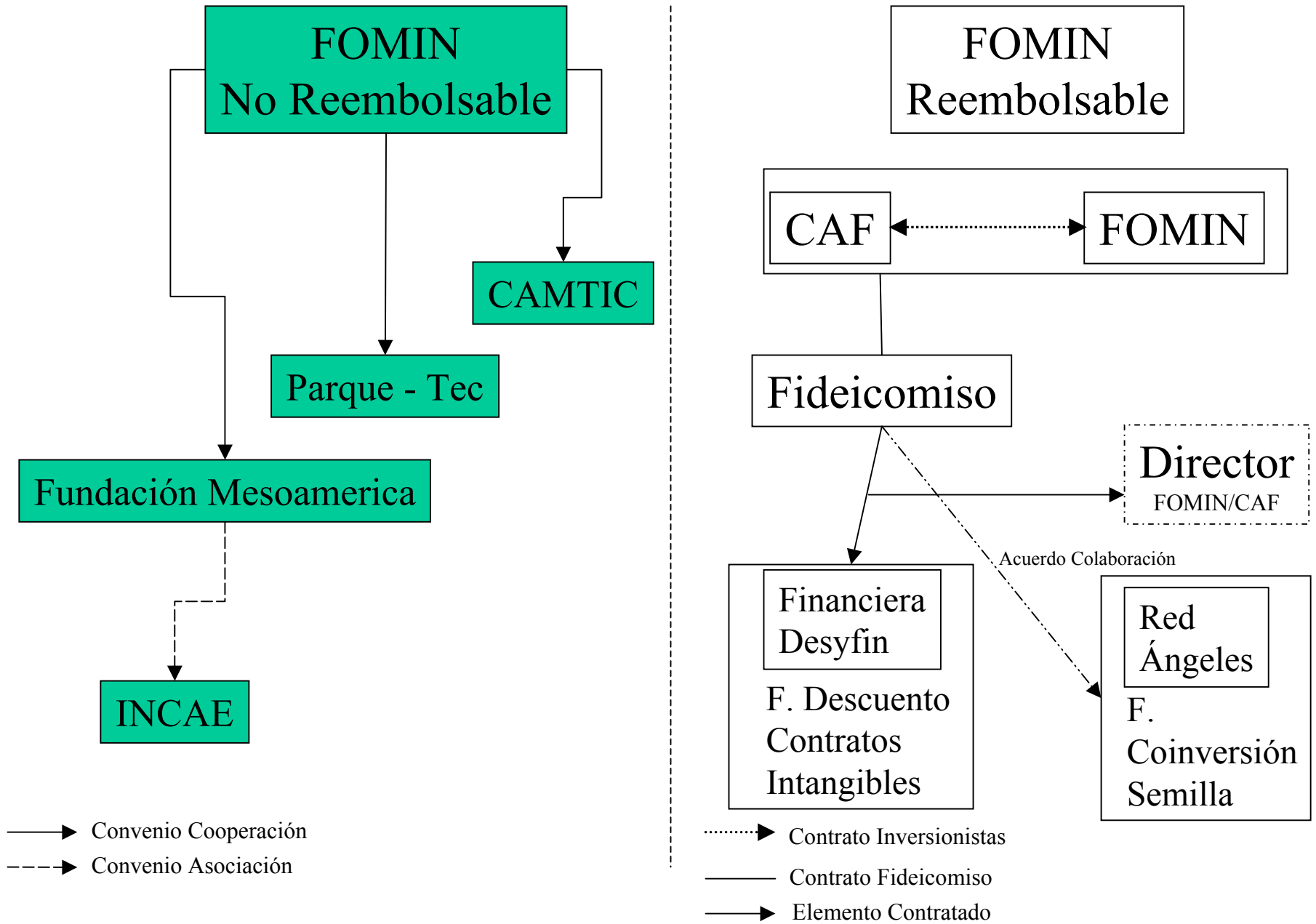
Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos y extensiones en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-8973-CH 82/MS-CH 1 de diciembre de 2004	Desarrollo empresas base tecnológica:Facilidad Capital Semilla Development of technology-based enterprises:seed capital facility Fundación Chile US\$3,530,000 Contribución FOMIN			

Anexo IV

Gobernabilidad - Programa de Promoción de la Empresarialidad Dinámica (CR-M1003)



Relaciones Contractuales



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

RESOLUCIÓN MIF/DE- /__05

Costa Rica. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-CR a Parque-Tec,
Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-CR a la Cámara de
Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), Cooperación
Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-CR a Fundación
Mesoamérica, Aporte de Capital EQ/ME-____-CR y
Cooperación Técnica ATN/ME-____-CR
Programa de Promoción de la
Empresarialidad Dinámica
en Costa Rica

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, suscriba los acuerdos y adopte las medidas adicionales que se requieran para llevar a cabo y administrar el programa a que se hace referencia en el Memorando de Donantes documento MIF/AT-____, a efectos de:

- (a) otorgar una cooperación técnica a Parque-Tec para ejecutar el Componente I de Incubación de Nuevos Emprendimientos en Costa Rica;
- (b) otorgar una cooperación técnica a la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) para ejecutar el Componente II de Aceleración e Internacionalización Empresarial en Costa Rica;
- (c) otorgar una cooperación técnica a la Fundación Mesoamérica para ejecutar el Componente III de la Academia y Red de “Ángeles” Inversores en Costa Rica.
- (d) efectuar un aporte de capital a un fideicomiso y financiar una asistencia técnica para ejecutar el Componente IV de Nuevos Mecanismos de Financiación al Emprendedor en Costa Rica.

2. Autorizar un máximo de US\$952.200 con carácter no reembolsable, para los propósitos indicados en el párrafo 1(a), con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Autorizar un máximo de US\$953.900 con carácter no reembolsable, para los propósitos indicados en el párrafo 1(b), con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

4. Autorizar un máximo de US\$860.500 con carácter no reembolsable, para los propósitos indicados en el párrafo 1(c), con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

5. Autorizar un máximo de US\$1.460.000 para los propósitos indicados en el párrafo 1(d), de los cuales US\$1.400.000 tendrán carácter reembolsable y serán desembolsados con cargo al Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones; y US\$60.000, que tendrán carácter no reembolsable y serán desembolsados con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

(Aprobada el __ de _____ de ____)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#627048
CR-M1003