Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mayor Competitividad Territorial y Empresarial en la Región Huétar Norte

Nro. Proyecto: CR-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-12857-CR

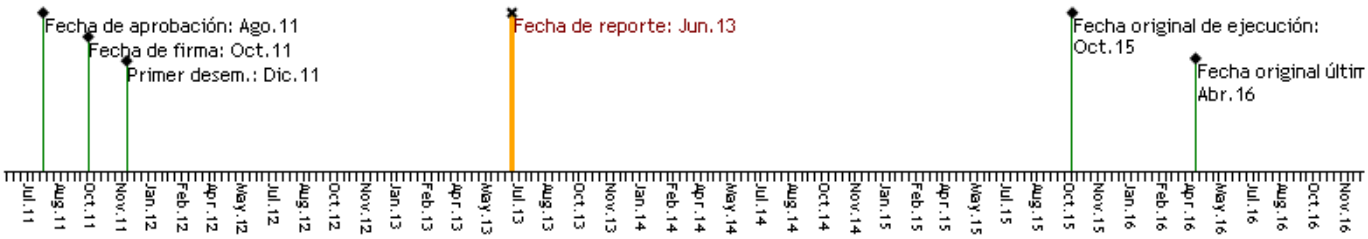
Resultado: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

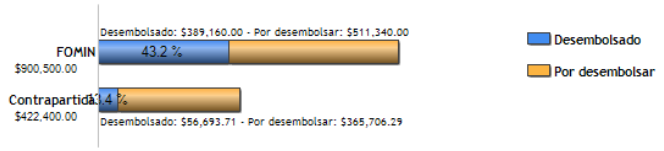
Agencia Ejecutora:

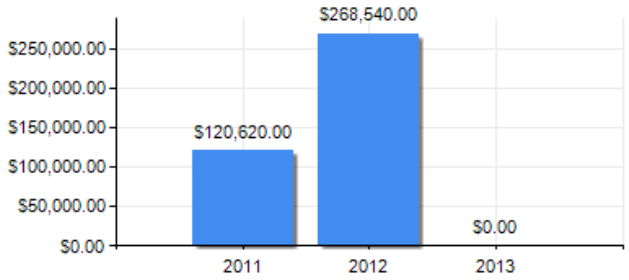
Líder equipo de diseño: Murray, Betsy
Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

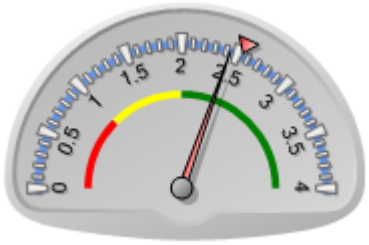


RECURSOS

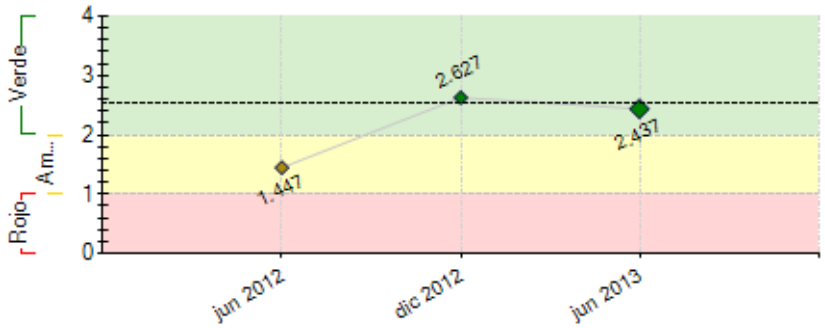




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.437
Promedio FOMIN: 2.544

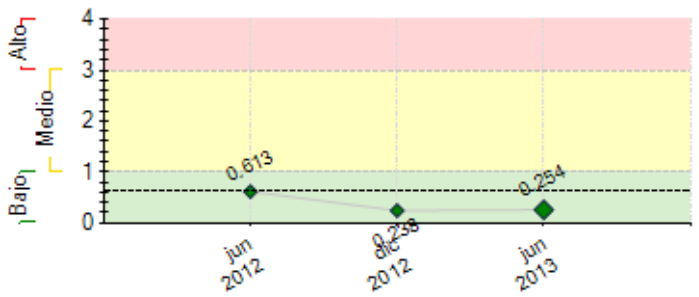


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.63

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS
Motivación a otras zonas del país para replicar experiencia. Incidencia en planes estratégicos de municipalidades. Diseño del plan estratégico. Fortalecimiento de 3 cadenas agroalimentarias. Sector turismo motivado para el desarrollo de un producto turístico novedoso analizado desde la demanda (formación de mesa de trabajo: ICT, Empresarios, ZEE)
DIFICULTADES
-Poco interés de PYMES en capacitación o asistencia técnica en gestión administrativa
-No se identificó grupo focal de PYMES con necesidades de asistencia técnica especializada para ser intervenidos con el proyecto
ACCIONES
-Se articula contrapartida con el Instituto Nacional de Aprendizaje para fortalecer la gestión administrativa
-Se planifica una mesa trabajo para proponer un modelo de asistencia técnica eficiente que permee conocimiento y acompañe a la PYMES de acuerdo a necesidades reales
-Se propone la Conceptualización del modelo guía de encadenamientos productivos y desarrollo de proveedores aplicable en contextos rurales
RIESGOS
-Desmotivación del sector empresarial por situación económica y bajo apoyo gubernamental

-El dinamismo de la región visiona probabilidad de alcanzar objetivos
-En los procesos de incidencia con Gobierno central y Municipales se cuenta actualmente con un mayor espacio participativo

Es necesario continuar fortaleciendo relaciones con actores del desarrollo para tener más impacto con la gestión

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El ejecutor, a raiz del mapeo de las empresas en la región, identificó requerimientos de poca complejidad en las empresas, que pueden ser resueltos con recursos de capacitación y asistencia localmente disponible, sin requerir fondos externos. Las acciones de articulación sectorial, y de alianzas publico-privadas han sido de mayor relevancia en la región que la oferta de asistencia técnica especializada.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS
1-Fortalecimiento de relaciones con actores de Gobierno
2-Incidencia directa en mesas de trabajo para el diseño de los planes estratégicos de las Municipalidades de Upala, Los Chiles y Guatuso
3-Asistencia Técnica en 2 Agrocadenas (ipecacuana y pimienta)
4-Mapeo de la oferta y demanda de la Región
5-Rueda de negocios articulada con el MEIC
6-Foro de turismo sostenible

DIFICULTADES
1-PYMES sin interés en asistencia técnica, tienen otras prioridades
2-Una de las empresas ancla cambio el modelo de negocio y no trabaja más con modelos de asociatividad
3-Los productores de un modelo asociativo solo realizaron la primer etapa de la intervención donde se determinó la estructura de costos real, pero en la etapa para validar y fortalecer la gestión administrativa con contrapartida del Instituto Nacional de Aprendizaje, manifestaron no contar con la disponibilidad
4-En el sector turismo se debió posponer la asistencia técnica en función al flujo de efectivo de la temporada de mitad de año

PLANES SEMESTRE II-13
1-Incidencia de Zona Económica Especial en los POA de 3 municipalidades
2-Diseñar el curso de Desarrollo Económico Local
3-Documentar los estudios de caso de los modelos asociativos
4-Lograr 34 empresas con planes de gestión diseñados para ser carbono neutral
5-Articulación de foro de turismo con actores del sector (ICT, CÁMARAS, EMPRESARIOS) para generar las líneas de acción de la consultoría de diseño de un producto innovador desde la óptica de la demanda

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La poca demanda por los servicios de desarrollo empresarial y mejoras técnicas requiere el replanteamiento del componente, y será analizado en la evaluación de medio período en septiembre 2013.
La metodologia para visibilizar el estado de las PyMEs de la región y cruzar la informacioó con la oferta de servicios técnicos y académicos disponibles es un insumo valioso para la política pública e institucional.
El abandono de productores y empresarios a los procesos de desarrollo empresarial debe ser analizado y los riesgos al logro de los objetivos del proyecto gestionados.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Porcentaje de implementación del nuevo plan estratégico territorial.	0 Oct 2011				60 Oct 2015	0	
P.I2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0 Oct 2011				4 Oct 2015	0	
P.I3	Empresas que acreditan la mejora de sus procesos, productos o servicios.	0 Oct 2011				40 Oct 2015	0	

Componente 1: Coordinación público - privada para el desarrollo de la Región Huetar Norte

Peso: 28%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Municipalidades de la Región Huetar Norte que incluyen en sus presupuestos actividades relacionadas con el plan estratégico territorial.	0 Oct 2011				3 Ene 2015	 Jun 2013	
C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0 Oct 2011				30 Oct 2014	 Jun 2013	
C1.I3	Se evidencia una participación activa en el foro de la agencia de los representantes de los diferentes actores público privados relacionados con la estrategia.					 Oct 2013	Si Jun 2013	Finalizado
C1.I4	Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico	0 Oct 2011				8 Abr 2014	 Jun 2013	
C1.I5	Empresas privadas que utilizan SIRZEE para sus actividades productivas y comerciales.	0 Oct 2011				50 Abr 2014	 Jun 2013	
C1.I6	La agencia se encuentra funcionando como ente reconocido de articulación regional de desarrollo económico.					 Oct 2015	No Dic 2012	
C1.I7	Funcionarios capacitados de organizaciones privadas e instituciones públicas en formulación de estrategias e implementación de acciones concretas DEL.	0 Oct 2011				80 Oct 2015	1 Oct 2012	

Componente 2: Fortalecimiento de la competitividad de las empresas

Peso: 32%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Cantidad de MIPEs de industria y servicios que soportan a las cadenas productivas han sido diagnosticadas para potenciar encadenamientos.	0 Oct 2011	30 Ene 2013			60 Abr 2014	63 Jun 2013	
C2.I2	Productores agrícolas capacitados en temas empresariales, cultura financiera y opciones de financiamientos.	0 Oct 2011	50 Oct 2013			100 Oct 2015	42 Dic 2012	
C2.I3	Empresas de industria o servicios que soportan cadenas productivas que han recibido asistencia técnica especializada.	0 Oct 2011				10 Oct 2013	0 Jun 2013	
C2.I4	Productores de queso palmito manifiestan interés en desarrollar norma técnica de su producto.					 Abr 2015	No Jun 2013	
C2.I5	Productores de cadenas agroalimentariasque cumplen con los estándares requeridos por los comercializadores.	0 Oct 2011				160 Oct 2015	 Jun 2013	
C2.I6	Negocios cerrados entre empresas y MIPEs de industria o servicio que soportan cadenas productivas diagnosticadas como parte del proyecto.	0 Oct 2011				20 Oct 2015	2 Ago 2012	

Componente 3: Medio ambiente como factor de competitividad

Peso: 27%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Alternativas para desarrollo de productos turísticos sostenibles en la región.	0 Oct 2011				10 Oct 2013	 Jun 2013	
C3.I2	MIPyMEs turísticas que han cuantificado su emisión de CO2	0 Oct 2011				30 Oct 2013	 Jun 2013	
C3.I3	Agroindustrias que han cuantificado su emisión de CO2.	0 Oct 2011				4 Oct 2013	 Jun 2013	
C3.I4	Análisis de alternativas para mitigar los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios.	0 Oct 2011				1 Oct 2014	 Jun 2013	
C3.I5	MIPyMEs turísticas vinculadas alrededor de de la explotación de los nuevos productos turísticos, coordinando con ICT para la promoción y TTOO emisores extranjeros.	0				50 Oct 2014	 Jun 2013	
C3.I6	Diseño de mecanismos para incentivar la participación de empresas en un mercado local de CO2.					 Oct 2013	No Jun 2013	
C3.I7	Análisis de alternativas para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos.	0 Oct 2011				1 Jul 2014	 Jun 2013	
C3.I8	El tema C-Neutral entra en la agenda del ICT.					 Oct 2014	Si Ago 2012	Finalizado
C3.I9	Porcentaje de actores que reconocen que se ha producido una mejora en los activos territoriales.	0				75 Oct 2015	 Jun 2013	
C3.I10	MIPyMEs turísticas que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				30 Oct 2015	 Jun 2013	
C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct 2015	 Jun 2013	

Componente 4: Implementación de una estrategia de aprendizaje y comunicación para efectos catalizadores

Peso: 13%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Porcentaje de implementación de la estrategia de comunicación.	0 Oct 2011				25 Ene 2013	25 Jun 2013	
C4.I2	Se mantienen intercambio de la experiencia de la agencia DEL con al menos una región de Costa Rica.					 Oct 2013	Si Ago 2012	Finalizado
C4.I3	Se cuenta con vídeos, testimonios, y reportajes sobre los efectos de las intervenciones.					 Oct 2014	No Jun 2013	
C4.I4	Las mejores prácticas, estudios de caso, y efectos socio ambientales se han documentado y difundido según la estrategia de comunicación.					 Oct 2015	No Jun 2013	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Abr 2012	1	Abr 2012	Logrado
H1	El sistema de monitoreo esta implantado y en operación, incluyendo línea de base definida	1	Jun 2012	1	Sep 2012	Logrado tarde
H2	Estrategia de comunicación preparada.	1	Jul 2012	1	Sep 2012	Logrado tarde
H3	Modelos de cadenas agroalimentarias identificados y cuentan con planes de mejora	4	Oct 2012	4	Nov 2012	Logrado tarde
H4	[*] Plan estratégico de desarrollo económico de la región y diversificación productiva	1	Dic 2012	1	Dic 2012	Logrado tarde
H5	Empresas identificadas con interés en la creación de un nuevo producto turístico y micro destinos en el territorio.	20	Mar 2013	20	Jun 2013	Logrado tarde
H6	Mapeo de oferta y demanda de servicios de asistencia tecnica y capacitacion tecnica	1	Jun 2013	1	Jun 2013	Logrado
H7	MIpyMEs participantes del evento de divulgación y oportunidades empresariales relacionadas con la trazabilidad.	30	Nov 2013	0	Jun 2013	
H8	Temas de conflicto entre sector publico y privado que han sido identificados y abordados.	2	Ene 2014	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Bajos precios de productor agricolas y poca visitación de turistas

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las empresas de la región no tienen interés por innovar para mejorar la competitividad.	Bajo	Sensibilizar a las empresas de la región sobre la importancia de la innovación para la mejora de la competitividad.	Coordinador del proyecto
2. No hay interés por parte de las empresas para invertir en innovación de procesos, productos o de la organización.	Bajo	Difundir ampliamente los servicios empresariales ofrecidos por el proyecto y divulgar los resultados de las investigaciones.	Coordinador del proyecto
3. Las municipalidades y entidades regulatorias (MAG, SENASA, Salud, etc) no logran coordinar esfuerzos.	Bajo	Integrar a los funcionarios de las diversas entidades regulatorias en las mesas de trabajo.	Invitado Proyecto
4. Aspectos climatológicos afectan sensiblemente la producción.	Bajo	Trabajar con sectores productivos menos propensos a bajas sensibles en la producción por aspectos climatológicos.	Coordinador del proyecto
5. Las mejoras en infraestructura vial esperadas sufren atrasos significativos.	Bajo	Identificar beneficiarios y actividades de mejora en los activos territoriales que no sean tan sensibles a la mejora de la infraestructura vial.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 24 **RIESGOS VIGENTES:** 18 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	baja demanda para servicios de desarrollo empresarial y técnicos

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Sostenibilidad de la asistencia técnica ofrecida en el proyecto (Encadenamientos productivos y modelos asociativos):
-La asistencia técnica ofertada en la región es suficiente para las necesidades encontradas en las empresas diagnosticadas, lo que se requiere es definir líneas de acción para que la asistencia técnica sea más eficiente y genere mayor impacto en las PYMES.

-La asistencia especializada no se requiere por el momento para suplir las necesidades demandadas de las empresas agroindustriales, salvo en temas novedosos como la Carbono Neutralidad, para lo cual se está articulando con el INA y el Instituto Tecnológico para generar capacidades locales.

Sostenibilidad de los foros promovidos por ZEE:
El foro académico ha evolucionado notablemente y las universidades han ejecutado contrapartidas para algunas actividades como el desarrollo del curso de innovación a través de la Universidad Alemana Leipzig en el 2012 y para el segundo semestre del 2013 deciden llamarse concejo académico e incorporar con fondos de la Universidad Técnica Nacional un Director Ejecutivo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La mayoría de PYMES oferentes de la Regiones rurales han nacido y crecido en el marco de las demandas del parque empresarial de la zona de influencia, lo cual permite un conocimiento	Implementation	Muñoz, Alexander

técnico amplio para satisfacer necesidades puntuales, sin embargo si los procesos agroindustriales son simples, esto limita la oferta de productos de servicios a otros requerimientos más especializados.		
2. Los procesos de fortalecimiento de PYMES a través del conocimiento, requieren adaptar la oferta académica en capacitación, y asistencia técnica a las condiciones actuales de la empresas, ya que no es suficiente una amplia oferta educativa si esta no se permea a las PYMES de acuerdo a sus requerimientos puntuales.	Implementation	Muñoz, Alexander