

PROYECTO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES PARA EMPRESAS  
MULTINACIONALES DE ALTA TECNOLOGIA  
(TC-99-010-43-CR)

RESUMEN EJECUTIVO

**ORGANISMO**

**EJECUTOR:** Fundación Centro Alta Tecnología (FUNCENAT).

**BENEFICIARIOS:** Pequeñas y Medianas Empresas Costarricenses

**OBJETIVO:** El objetivo general del Proyecto es contribuir al incremento del valor agregado nacional en la producción de las Empresas Multinacionales de Alta Tecnología (EMATs) instaladas bajo el régimen de zona franca en Costa Rica y como consecuencia, mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). El objetivo específico es mejorar la capacidad tecnológica-productiva de las PyMEs hasta niveles que les permitan suplir insumos y/o servicios en la producción de las EMATs y competir globalmente. (Párrafo 3.1)

**DESCRIPCION:** Para lograr los objetivos mencionados, se han previsto tres componentes: i) Programa Piloto de Proveeduría; ii) Sistema Integral de Información; y iii) Establecimiento de la Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores “Costa Rica-Provee”. (Párrafos 3.2-3.16)

El Proyecto apoyará la realización de un mínimo de 45 productos de vinculación de PyMEs a la cadena productiva de las EMATs, demostrando su viabilidad y sostenibilidad. A su vez, establecerá un Sistema Integral de Información que facilitará dicha vinculación. Para la continuidad institucional y dar un carácter nacional a la operación, se prevé el establecimiento de una Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores que continuará con esta labor.

**FINANCIAMIENTO:** Modalidad: Donación – Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A)

FOMIN:	US\$ 900.000 ( 60%)
Aporte Local:	US\$ 600.000 ( 40%)
Total:	US\$ 1.500.000 (100%)

PLAZOS:	Se prevé un plazo de ejecución de 36 meses, con un período para el desembolso de la contribución de FOMIN de 42 meses. (Párrafos 4.1 y 5.5)
EXCEPCION A LA POLITICA:	Ninguna
CONDICIONES ESPECIALES CONTRACTUALES:	<p>En el Convenio entre FUNCENAT y el Banco se dejará constancia de que antes de la fecha de aprobación del Proyecto por Comité de Donantes del FOMIN, se suscribió y entregó al Banco el convenio de participación entre FUNCENAT, CINDE, PROCOMER y el CICR en el cual las entidades participantes establecen el monto de sus aportes al Proyecto. (Párrafo 4.10)</p> <p>Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN el Organismo Ejecutor, deberá a satisfacción del Banco: (i) haber contratado al Director del Proyecto de conformidad con los términos de referencia previamente acordados con el Banco; (ii) presentado el Plan Estratégico de Ejecución del Proyecto; y (iii) presentada la evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto. (Párrafo 8.1)</p> <p>Una vez que se cumplan las condiciones contenidas en los incisos (i) y (ii) del Artículo 2 de las Normas Generales, se podrá desembolsar hasta US\$25.000 de los recursos del FOMIN para permitirle al ejecutor contratar al consultor internacional en desarrollo de proveedores que asistirá, entre otros, en el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso. (Párrafo 8.2)</p> <p>La creación de “Costa Rica- Provee” tendrá lugar cuando el Proyecto: (i) haya concretado como mínimo, 25 de los 45 proyectos de vinculación previstos como meta final; (ii) se haya desembolsado por lo menos el 60% (US\$ 360.000) del aporte local; y (iii) se cuente con las metodologías y manuales necesarios. (Párrafo 8.3)</p> <p>Una vez constituida “Costa Rica Provee” antes de realizar el “Convenio de Traspaso” con “Costa Rica Provee”, el Organismo Ejecutor deberá someter a consideración del Banco, una propuesta en la cual se detallarán las características de “Costa Rica-Provee” como nuevo ejecutor y el “Convenio de Traspaso” de todos los activos adquiridos, así como de los saldos de los fondos</p>

pendientes de ejecución y los ingresos generados en la operación.  
(Párrafo 8.4)

ASPECTOS  
AMBIENTALES:

El CESI aprobó esta operación en su sesión del 12 de julio de 1999 (TRG-26-99). El proyecto considera la promoción de mejoras en el cumplimiento de normas ambientales y la adhesión a convenciones internacionales de calidad y esquemas de certificación como el ISO 14000. (Párrafo 9.1)

## **I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS**

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a Costa Rica elegible para todas las modalidades de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el día 3 de diciembre de 1993. El proyecto es elegible para financiación del FOMIN en el marco de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A), porque contribuirá al desarrollo de mercados de servicios no financieros, promoviendo la vinculación de las empresas de menor tamaño a las cadenas productivas de las empresas multinacionales localizadas en las zonas francas.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

- 2.1 En la década de los noventa, Costa Rica ha impulsado una clara política de apoyo a la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED), enfocando este esfuerzo en las áreas de la industria electrónica de alta tecnología y la industria farmacéutica. Como resultado de estos esfuerzos se ha dado un incremento de la IED de US\$163 millones en 1990 a US\$531 millones en 1998, representando el 5% del Producto Interno Bruto (PIB). Del total de la IED, el 61% corresponde a las actividades industriales y de éste, el 26% a alta tecnología. Los resultados de las políticas de atracción de la IED, apoyados por los incentivos de zona franca se consolidan con las ventajas comparativas que tiene el país en capital humano, su estabilidad política y su estratégica posición geográfica.
- 2.2 En el país existen 8 zonas francas con 220 empresas, de las cuales el 20% (44) corresponden a Empresas Multinacionales de Alta Tecnología (EMATs). Las empresas de zona franca adquirieron el 7% de sus compras a la industria local en 1997 (US\$52 millones de un total de US\$746 millones). Dieciséis EMATs han establecido vínculos con proveedores locales para reducir los costos de producción, transporte, almacenamiento de insumos y empaques; reducir el tiempo destinado al desarrollo de productos e incrementar su flexibilidad de producción. El interés en adquirir productos locales por parte de las EMATs es creciente; por lo cual existe la oportunidad para las PyMEs de ocupar este mercado si elevan su nivel de competitividad.
- 2.3 En 1998, el sector industrial formal comprendía 4.856 empresas, de las cuales el 45% (2.185) son PyMEs, responsables del 32% del valor bruto de la producción industrial. Del total de su producción, el 74% se destinó al mercado local y el 26% restante al mercado externo. Las PyMEs son responsables del 34% del empleo en el sector industrial.
- 2.4 Considerando la relevancia económica de las PyMEs y la oportunidad que existe para establecer relaciones de proveeduría que podrán convertirse en un motor para su desarrollo empresarial, distintas instituciones públicas y privadas, de manera aislada, ejecutan actividades de apoyo a la vinculación. Estas instituciones, incluido el Gobierno, han manifestado la importancia de que dicho esfuerzo se transforme en un programa nacional.

- 2.5 Existen además, numerosas instituciones de servicio para el desarrollo empresarial y tecnológico de las PyMEs, que pueden contribuir a la implementación de un programa de vinculación, pero es necesario coordinarlas para alinear sus esfuerzos, de manera que puedan propiciar el desarrollo de proveedores locales. Dichas instituciones tienen capacidad para brindar asistencia técnica y capacitación especializada en procesos de manufactura, mejoramiento y transformación de negocios, calidad, productividad, certificación de ISO-9000 e ISO-14000, etc. Estas instituciones de apoyo a las PyMEs han sido fortalecidas por el Programa de Competitividad de la Pequeña Empresa (ATN/ME-4850-CR), cuyo objetivo principal es “desarrollar un mercado de servicios empresariales y especializados”, ejecutado por la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR).
- 2.6 Este programa de competitividad inició en su fase final, en forma marginal y apoyándose en la capacidad desarrollada en las instituciones de servicios empresariales, un esquema experimental de “Bolsa de Subcontratación”; mediante esta actividad, se identificaron 36 casos potenciales de vinculación, lográndose que 13 PyMEs establecieran pequeños negocios de proveeduría. Estas PyMEs han requerido de apoyo integral (capacitación, asistencia técnica e inversión) para su desarrollo. El reducido número de PyMEs proveedoras, se debió principalmente a que la relación de vinculación se estableció de forma puntual, con un enfoque de oferta y no bajo un programa especializado, como lo solicitan las instituciones que apoyan a las PyMEs.
- 2.7 Asimismo, las PyMEs están limitadas para lograr una adecuada vinculación con las EMATs por: (i) desconocimiento de las prácticas de proveeduría de las EMATs que, en muchos casos, es de tipo corporativo y, por lo tanto, se basa en factores de competencia internacional; (ii) bajo nivel tecnológico; (iii) falta de gestión empresarial, especialmente en el área de calidad y toma de riesgo; (iv) limitada capacidad de las instalaciones físicas; y (v) difícil acceso a créditos y/o a fondos de capital de riesgo.
- 2.8 Una operación especializada en el desarrollo de proveedores debe considerar: (i) la demanda de productos y/o servicios manifestada por las EMATs; (ii) la solución de las limitaciones que tienen las PyMEs para su incorporación en la cadena productiva de estas empresas; y (iii) existencia de servicios empresariales y tecnológicos para la industria local. En este sentido, el proyecto propuesto que se ha diseñado para que sus componentes faciliten el negocio de la proveeduría, constituye una estrategia de carácter nacional que involucra a las instituciones relacionadas con el desarrollo de las PyMEs, y sus resultados están previstos para proporcionar un rápido efecto demostrativo y asegurar su sostenibilidad institucional y financiera. Además, la operación podrá constituir el inicio de un nuevo modelo industrial de base tecnológica, propiciando el surgimiento de empresas nacionales de clase mundial.

### **III. EL PROYECTO**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo general del Proyecto es contribuir al incremento del valor agregado nacional en la producción de las EMATs instaladas bajo el régimen de zona franca en Costa Rica

y como consecuencia, aumentar la competitividad de las PyMEs. El objetivo específico es mejorar la capacidad tecnológica-productiva de las PyMEs hasta niveles que les permitan suplir insumos y/o servicios en la producción de las EMATs y competir globalmente.

B. Componentes

- 3.2 Para lograr los objetivos mencionados, se ha previsto desarrollar tres componentes: (i) Programa Piloto de Proveeduría; (ii) Sistema Integral de Información; y (iii) Establecimiento de la Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores “Costa Rica-Provee”.

**1. Componente I: Programa Piloto de Proveeduría (US\$892.092)**

- 3.3 Con este componente se desarrollarán un mínimo de 45 proyectos de vinculación de productos de PyMEs con las EMATs durante los tres años de ejecución de la operación. En el primer año se vincularán 10 productos, 15 en el segundo y 20 en el tercero. Dichos proyectos de vinculación satisfacerán parte de la demanda de productos que actualmente importan las EMATs, priorizando tres actividades industriales, sin excluir la posibilidad de inclusión de otras durante la ejecución de la operación: (i) plásticos; (ii) metal-mecánica; y (iii) empaques y embalajes.
- 3.4 Las PyMEs beneficiarias deberán ser seleccionadas con criterios que forman parte del Reglamento Operativo del Proyecto, entre los cuales se destacan: (i) capacidad de manufacturar productos o ejecutar procesos tecnológicos en los sectores pre-identificados; (ii) situación financiera saludable; (iii) capacidad tecnológica y recursos humanos con potencial de crecimiento; (iv) nivel de productividad mínimo de acuerdo con los estándares internacionales; y (v) poseer un perfil empresarial y estructura organizacional adecuados para la introducción de una cultura de calidad y esquemas de certificación internacional. Serán excluidas de apoyo por parte del Proyecto aquellas PyMEs o EMATs que contradigan o violen las normas ambientales y laborales locales. El cumplimiento de los criterios se efectuará mediante una metodología de evaluación (“benchmarking”) que permita a la Unidad Ejecutora, determinar objetivamente la selectividad y posibilidades de éxito de la PyME. Para la elaboración de esta metodología, se contratará una consultoría internacional, cuyos términos de referencia serán elaborados por el consultor internacional en desarrollo de proveedores que se indica en el numeral 4.6. Los primeros proyectos piloto permitirán una mejor comprensión de cómo realizar el desarrollo de proveedores y señalarán las adecuaciones necesarias para asegurar que este componente contribuya con los objetivos del Proyecto.
- 3.5 Para cada proyecto de proveduría se seleccionarán de dos a tres empresas candidatas. La Unidad Ejecutora conjuntamente con la EMAT, realizarán la auditoría de la empresa seleccionada, con el fin de determinar los requerimientos que deberá cumplir la PyME, en producto, procesos y sistemas estipulados en los manuales de estándares de proveedores de la EMAT. La Unidad Ejecutora facilitará el establecimiento de un acuerdo entre la EMAT y la PyME, para la ejecución del proyecto de proveduría y posteriormente, procederá conjuntamente con la PyME, a elaborar el Plan de Asistencia

Técnica y Capacitación (□business plan□), enfocado a desarrollar su capacidad tecnológica-productiva para satisfacer la demanda específica de la EMAT.

- 3.6 Las actividades de asistencia técnica se concentrarán en apoyar a las PyMEs, según sea el caso, para: (i) solucionar un problema específico relacionado con productos y/o procesos; (ii) implantar sistemas modernos de manufactura con tecnologías limpias que cumplan con los requisitos de ISO-9000 e ISO-14000; (iii) mejorar los procesos de negocios, que incluye planeación estratégica, mercadotecnia, ventas, desarrollo de productos y procesos, etc.; (iv) transformar el negocio, a través de una planificación estratégica y reingeniería de la empresa. La capacitación se orientará hacia cursos cortos: (i) en áreas técnicas o tecnológicas enfocados a personal de planta; (ii) de tipo ingenieril, con el objetivo de mostrar el uso de técnicas modernas de manufactura y su impacto en la productividad de la empresa; y (iii) a nivel ejecutivo, con el fin de concientizar a los gerentes y propietarios de la empresa en aspectos sobre competitividad, gestión empresarial, etc.
- 3.7 Para la ejecución del Plan de Asistencia Técnica y Capacitación, la Unidad Ejecutora seleccionará las instituciones de servicios mediante un proceso de licitación, de acuerdo con las competencias de cada oferente. El sistema de pago por parte de las PyMEs por los servicios recibidos, considera un mecanismo de recuperación diferenciado para incentivarlas a participar en el Proyecto. Mediante este mecanismo la empresa deberá cubrir como mínimo, el 60% del costo en el primer año, el 75% en el segundo año, el 90% en el tercer año y a partir del cuarto año, el 100%. Este sistema se aplicará caso por caso, tomando en cuenta el tamaño y potencialidad de la empresa, y estará estipulado en el convenio de participación que firmará cada PyME.
- 3.8 Se ha estimado que en promedio se invertirá por cada vinculación US\$16.000. La Unidad Ejecutora, mediante el monitoreo del Proyecto, mantendrá un control adecuado de la asignación de estos fondos, de tal forma que le permita cumplir y/o superar la meta de 45 proyectos de proveeduría. De ser necesario, al final del primer año de ejecución de la operación, se fijaría un límite para evitar la concentración de los recursos de capacitación y asistencia técnica en pocas PyMEs. Esta condición de “accountability” sobre la maximización del impacto de los recursos está incorporada en el Reglamento Operativo del Proyecto y será responsabilidad del Director del Proyecto.
- 3.9 Mediante una auditoría final de la EMAT a la PyME seleccionada, con apoyo de la Unidad Ejecutora, se verificará la conformidad de haber alcanzado los estándares establecidos por el manual de proveedores de la EMAT, con lo que se procederá a generar la orden de compra o la firma del contrato para la venta del producto desarrollado. En caso de inconformidad se desarrollará un nuevo Plan de Asistencia Técnica y Capacitación. La PyME pagará al Proyecto una comisión de éxito por cada vinculación de productos realizados, que dependiendo del monto del contrato u orden de compra será entre 5 y un 10% del valor de la ventas netas. Cada PyME que se incorpore deberá suscribir un convenio en donde se establezcan las condiciones de su participación.
- 3.10 Cabe destacar que, según el volumen de los productos a proveer, el Proyecto fomentará el establecimiento de acciones de cooperación entre PyMEs para hacer frente a

limitaciones de capacidad de instalaciones físicas de un proveedor único. Con la integración entre varios proveedores, las PyMEs tendrán acceso a nuevos mercados.

## **2. Componente II. Sistema Integral de Información (US\$102.600)**

- 3.11 Se establecerá un sistema que permita a las instituciones involucradas con el negocio de la proveeduría, contar con datos para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. En tal sentido, el sistema contendrá información sobre: (i) la demanda y oferta de productos y servicios de vinculación; (ii) las instituciones de servicio empresarial y tecnológico; (iii) las EMATs y PyMEs involucradas en el Proyecto; y (iv) fuentes de financiamiento y de capital de riesgo para las PyMEs. Este sistema deberá incorporar las bases de datos existentes en cada institución participante en el Proyecto y su administración será responsabilidad de la Unidad Ejecutora. La información contenida en el sistema será de suma importancia para facilitar a las EMATs y PyMEs a participar en el negocio de vinculación. Las EMATs tendrán acceso a información específica y detallada sobre proveedores potenciales. Las PyMEs contarán con datos sobre oportunidades de nuevos negocios. Toda esta información será de acceso restringido y su uso será sujeto de pago.
- 3.12 Para la ejecución de este componente, se contratará una consultoría para realizar: (i) el análisis de requerimientos, diseño y desarrollo del sistema, incluidas la base de datos y la "página de Internet"; (ii) la recomendación de los equipos y programas computacionales, y la asesoría para la adquisición de los mismos; y (iii) la puesta en marcha del sistema. A su vez, la consultoría establecerá las normas de administración pertinentes.
- 3.13 La "página de Internet" permitirá dos tipos de consulta: (i) acceso irrestricto a la información considerada de dominio público; y (ii) acceso restringido a la información clasificada como confidencial. La consultoría deberá determinar, en coordinación con la Unidad Ejecutora, los criterios para clasificar la sensibilidad de la información contenida en la base de datos. Esta "página de Internet" estará disponible para la interacción y consulta de información, de parte de los usuarios directos, de los agentes de mercado involucrados en el Proyecto y de los candidatos potenciales. Asimismo, con el fin de viabilizar la permanencia de la "página de Internet", se promocionará: (i) a través de "pancartas electrónicas" en páginas de acceso y de uso común por parte de clientes actuales y potenciales (PyMEs, instituciones de apoyo, EMATs, etc.); (ii) en revistas especializadas; y (iii) mediante el envío de correos electrónicos de divulgación directa a entidades de interés, que constituyen un nicho dentro del mercado meta.

## **3. Componente III. Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores "Costa Rica Provee" (US\$15.000)**

- 3.14 Dado que no existe una entidad especializada en el negocio de la proveeduría en el país que asegure la continuidad institucional y el carácter nacional del Proyecto, se establecerá la Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores denominada "Costa Rica-Provee". Esta Oficina tendrá personería jurídica propia y capacidad para oficializar de ejecutor en las mismas condiciones y objetivos establecidos en esta operación.



- 3.15 La creación de “Costa Rica- Provee” tendrá lugar cuando el Proyecto haya concretado como mínimo, 25 de los 45 proyectos de vinculación previstos como meta final, se haya hecho efectivo por lo menos el 60% (US\$360.000) del aporte local y se cuente con las metodologías y manuales necesarios. La primera evaluación del Proyecto, prevista a los 24 meses del inicio de la ejecución de la operación, deberá determinar el cumplimiento de las condicionalidades citadas. En el caso de que el resultado fuera positivo, la Unidad Ejecutora, preparará los términos de referencia para la contratación de una consultoría legal-organizacional que definirá los atributos que la nueva entidad necesariamente debe tener para poder continuar cumpliendo con los objetivos definidos en el Proyecto. De resultar negativo, los evaluadores harán las recomendaciones del caso para mejorar la ejecución de la operación.
- 3.16 Una vez constituida legalmente “Costa Rica –Provee”, se iniciará el trámite oficial de cambio de ejecutor, para lo cual el Organismo Ejecutor deberá someter a consideración del Banco, una propuesta en la que se detallarán las características de “Costa Rica-Provee” como nuevo ejecutor y el “Convenio de Traspaso” de todos los activos adquiridos, así como los saldos de los fondos pendientes de ejecución y los ingresos generados en la operación. La creación de “Costa Rica-Provee” no tendrá ningún efecto negativo en la ejecución del Proyecto, dado que se continuará con el mismo esquema organizacional y el personal considerado para la ejecución de esta operación.

#### **IV. EJECUCION DEL PROYECTO**

- 4.1 La organización propuesta para la ejecución del Proyecto contempla un organismo ejecutor inicial, cuya función será la de recibir y administrar los fondos de la operación y aportar parte de la contribución local. Complementando la labor del organismo ejecutor, se ha considerado dos niveles de acción: (i) uno superior para la toma de decisiones (Comité Directivo); y (ii) uno ejecutivo responsable del desarrollo de los componentes del Proyecto (Unidad Ejecutora). El Proyecto tendrá una duración de 36 meses.
- 4.2 Organismo Ejecutor: La capacidad institucional y los objetivos de la Fundación Centro Alta Tecnología (FUNCENAT), determinan que es el receptor adecuado para administrar los fondos del Proyecto, ser representante ante el Banco y albergar a la Unidad Ejecutora. Esta institución privada sin fines de lucro fue creada en 1997 y tiene, entre otros, los objetivos de: (i) promover la coordinación de los sectores público y privado involucrados en la generación, capacitación, transferencia y aplicación de alta tecnología; y (ii) fomentar e impulsar la generación de empresas de un alto contenido tecnológico y alto valor agregado para el país. Como parte de los anexos de la operación se adjuntan los estatutos de FUNCENAT, donde se detalla su estructura organizativa. Con el objeto de consolidar el Proyecto como una institución nacional, FUNCENAT traspasará la propiedad del Proyecto a “Costa Rica-Provee”, una vez cumplidas las condiciones correspondientes.
- 4.3 El Comité Directivo tendrá como responsabilidades: (i) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto; (ii) revisar que el ejercicio del presupuesto sea adecuado; (iii) revisar y aprobar el plan anual de actividades del Proyecto y el presupuesto incluyendo el uso de la contribución local; (iv) asignar recursos financieros para asegurar

la continua ejecución del Proyecto; (v) seleccionar y contratar al Director del Proyecto; y (vi) aprobar la contratación del resto del personal técnico de la Unidad Ejecutora y de los consultores internacionales.

- 4.4 Estará conformada por representantes de las instituciones que aportarán fondos de contrapartida local: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), EMATs, PyMEs y FUNCENAT (la descripción de dichas instituciones es parte de los anexos técnicos de este documento). La participación de estas instituciones en el Comité Directivo se establecerá por medio de un documento que refleje los aportes y compromisos de cada institución. Este Comité Directivo deberá reunirse durante el primer año de ejecución del Proyecto, por lo menos cada dos meses y los siguientes dos años cada seis meses. Los miembros del Comité rotarán en el puesto de la Presidencia y prestarán sus servicios de forma honoraria.
- 4.5 La Unidad Ejecutora (US\$271.600) será responsable por el desarrollo de los componentes del Proyecto y tendrá como función principal facilitar la vinculación entre PyMEs y EMATs. Específicamente, realizará las siguientes actividades: (i) difusión, mercadeo y seguimiento de los servicios que brinda el Proyecto; (ii) apoyo permanente de la relación entre EMATs y PyMEs; (iii) preparación del plan de asistencia técnica y capacitación (“business plan”); (iv) subcontratación de entidades oferentes de capacitación y asistencia técnica; (v) identificación de posibles alianzas empresariales; (vi) documentación del proceso de desarrollo de proveedores; (vii) diseminación de los resultados mediante: seminarios, cursos, talleres y conferencias de mejores prácticas, y la publicación de un boletín informativo de carácter bimestral/anual; (viii) otorgamiento del premio “Proveedor del Año”; y (ix) monitoreo del cumplimiento de los indicadores de desempeño y objetivos del Proyecto, establecidos en el Marco Lógico (que constituye el Anexo I). El monitoreo se efectuará de acuerdo con una metodología que será definida mediante una consultoría internacional, cuyos términos de referencia son parte de los archivos del Proyecto .
- 4.6 La Unidad Ejecutora estará conformada por un Director del Proyecto, un Coordinador Técnico, un Asistente Técnico/Contable y una Secretaria (los términos de referencia de la Unidad Ejecutora son parte de los anexos técnicos). Esta Unidad tendrá el apoyo del consultor internacional en desarrollo de proveedores, quien colaborará en: (i) la preparación de las condiciones previas al primer desembolso de la contribución del FOMIN; (ii) la selección del Director del Proyecto; y (iii) la puesta en marcha de las actividades del Proyecto. Para la contratación de este consultor, cuyos términos de referencia son parte de los anexos técnicos, se efectuará un desembolso, de carácter especial, por un monto de hasta de US\$25.000.
- 4.7 El Director del Proyecto deberá, principalmente: (i) preparar y ejecutar el procedimiento de selección y contratación del resto del personal de la Unidad Ejecutora; (ii) asegurar que se establezcan todos los mecanismos para la administración y ejecución del Proyecto; (iii) velar por la correcta preparación de los manuales y aplicación de las metodologías correspondientes; y (iv) asegurar el uso racional de los recursos de la operación, a fin de

cumplir con la meta de los 45 proyectos de vinculación. El Director actuará como secretario del Comité Directivo y será el enlace entre éste y la Unidad Ejecutora.

- 4.8 El Coordinador Técnico deberá acompañar las actividades descritas en el Componente “Programa Piloto de Proveeduría”, teniendo como contraparte a un ingeniero de las EMATs. Será responsable directo del acompañamiento del proyecto de proveeduría, incluyendo la *búsqueda del financiamiento complementario para las inversiones* que requieran dichas vinculaciones. Su remuneración estará relacionada con el éxito obtenido, por lo tanto, se ha previsto que en el primer año el 100% de sus honorarios serán asegurados por el Proyecto, el 80% en el segundo año y el 50% en el tercer año. La diferencia deberá ser completada por un pago adicional que, dependiendo del caso y de acuerdo con la comisión de éxito indicada en el numeral 3.9, será entre el 2 y el 4% de las ventas netas. El número de coordinadores técnicos del Proyecto aumentará en función del volumen de las vinculaciones y sus honorarios deberán ser cubiertos por los beneficios obtenidos por las mismas o por otros aportes.
- 4.9 Estado de Preparación: El Proyecto se encuentra en un estado avanzado de preparación, *habiéndose elaborado, conjuntamente con los técnicos de las instituciones involucradas*, la mayoría de los términos de referencia de las consultorías, el borrador del Reglamento Operativo y modelos de convenios. Las instituciones que formarán el Comité Directivo y responsables del aporte local han colaborado en la formulación del Proyecto, lo que facilitará la firma del convenio de participación. Se cuenta con el pleno apoyo del Gobierno de Costa Rica a nivel de la Presidencia de la República y de 7 EMATs (Intel, Baxter, Isotex, Trimpot, Espion, Conair y Firestone).
- 4.10 Las instituciones participantes aportarán por lo menos el 50% de los recursos de contrapartida local en efectivo. Previo a la presentación del Proyecto al Comité de Donantes del FOMIN, deberá suscribirse y entregarse al Banco el convenio de participación en el cual las entidades participantes establecerán el monto de sus aportes al Proyecto.
- 4.11 Los Bancos de Datos de CICR, CENAT, PROCOMER y CINDE serán puestos a disposición del Proyecto desde sus inicios y formarán parte del Sistema Integral de Información. Asimismo, el Proyecto se beneficiará incorporando las actividades de vinculación que están siendo preparadas por estas instituciones, como lo es el proyecto de moldes y troqueles.

## **V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD**

### **A. Presupuesto**

- 5.1 El costo total del Proyecto se estima en US\$1.500.000, de los cuales el equivalente a US\$900.000 serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable y la suma de US\$600.000 será la contrapartida local, de acuerdo a la distribución de las inversiones que se presenta en el siguiente cuadro. El presupuesto detallado aparece en el Anexo II.

**PRESUPUESTO**  
**(Equivalente en US\$)**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FOMIN</b>	<b>APORTE LOCAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>I. Componente I</b>	<b>603.259</b>	<b>288.833</b>	<b>892.092</b>
Programa Piloto de Proveeduría			
-Consultorías Proveeduría y Evaluación PyMEs	63.792		63.792
-Asistencia Técnica a PyMEs	385.060	127.940	513.000
-Capacitación a PyMEs	128.907	78.093	207.000
- Coordinador Técnico		82.800	82.800
- Disseminación	25.500		25.500
<b>II. Componente II</b>	<b>10.000</b>	<b>92.600</b>	<b>102.600</b>
Sistema Integral de Información			
-Consultoría Diseño y Desarrollo	10.000		10.000
-Programas Computacionales		72.000	72.000
-Equipos		13.400	13.400
-Internet		7.200	7.200
<b>III. Componente III</b>	<b>15.000</b>		<b>15.000</b>
Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores "Costa Rica-Provee"			
-Consultoría Legal/Organizacional	11.000		11.000
- Registros	4.000		4.000
<b>Unidad Ejecutora</b>	<b>141.000</b>	<b>130.600</b>	<b>271.600</b>
-Remuneraciones	126.000	93.600	219.600
- Pasantías	15.000		15.000
- Apoyo General		37.000	37.000
<b>Evaluación</b>	<b>52.864</b>		<b>52.864</b>
- Evaluaciones Intermedia y Final	40.000		40.000
- Consultoría Monitoreo	12.864		12.864
<b>Auditoría</b>		<b>15.000</b>	<b>15.000</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>77.877</b>	<b>72.967</b>	<b>150.844</b>
<b>TOTAL</b>	<b>900.000</b>	<b>600.000</b>	<b>1.500.000</b>
	60%	40%	100%

- 5.2 Con recursos del FOMIN se financiará la totalidad de las consultorías previstas, el costo de la Unidad Ejecutora en lo correspondiente a los honorarios del Director del Proyecto, actividades de disseminación y la evaluación. Parcialmente, se financiará la asistencia técnica y capacitación prevista para las PyMEs beneficiarias y el rubro imprevistos.
- 5.3 Los recursos de contrapartida local cubrirán en su totalidad los honorarios del Coordinador Técnico, Asistente Técnico/Contable, Secretaria y apoyo general de la Unidad Ejecutora; la auditoría; la adquisición de programas computacionales y equipos del Sistema Integral de Información, y la conexión de internet; y parcialmente la asistencia técnica y capacitación prevista para las PyMEs beneficiarias y el rubro imprevistos.

5.4 Para las adquisiciones y contrataciones de servicios previstas en el Proyecto se seguirán los procedimientos del Banco y los criterios de elegibilidad del FOMIN.

5.5 Se prevé un plazo para el desembolso de la contribución del FOMIN de 42 meses. Al inicio del Proyecto se creará un fondo rotatorio de hasta un 5% de la contribución del FOMIN, sobre la base de un presupuesto de gastos debidamente fundamentado.

**B. Sostenibilidad Financiera e Institucional.**

5.6 El sostenimiento financiero del Proyecto estará basado en los siguientes ingresos: (i) pago anual de las EMATs por membresía, de US\$2.500 dólares, para beneficiarse de la información sobre proveedores potenciales, de los servicios de desarrollo de proveedores y conferencias y publicaciones; (ii) pago de las PyMEs por los servicios de asistencia técnica y capacitación recibidos; (iii) pago de la comisión de éxito por parte de las PyMEs; y (iv) pago por uso de información.

5.7 Los ingresos citados deberán constituir un fondo independiente con el objeto de garantizar el mantenimiento y la ampliación de los servicios generados con el Proyecto, una vez que los recursos del FOMIN finalicen. De acuerdo con el esquema de sostenimiento financiero del Proyecto, los aportes del FOMIN y la contrapartida local son decrecientes en el tiempo, lo que hace que la disponibilidad acumulada después del tercer año (aproximadamente US\$700.000) permita garantizar la continuidad de la operación. Es importante indicar que los ingresos sobre el porcentaje de ventas netas de las PyMEs se ha calculado en un promedio de US\$1.500, pero esta cantidad puede variar dependiendo del valor del contrato de proveeduría, haciendo que la disponibilidad acumulada sea superior. El uso de los recursos deberá seguir los mismos principios de sostenibilidad financiera antes citados, para lo cual, la Unidad Ejecutora elaborará el reglamento correspondiente, que deberá ser aprobado previamente por el Banco.

5.8 La sostenibilidad institucional del Proyecto se logrará con la creación de la Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores □Costa Rica- Provee□, la cual constituirá una estructura permanente de prestación de servicios y un instrumento que continuará facilitando en el futuro la capacitación y asistencia técnica que se requiere en este tipo de negocio. La existencia de □Costa Rica-Provee□, deberá ser un incentivo para que los empresarios adopten el reto del negocio de la proveeduría, ya que contarán con servicios de soporte efectivos y confiables, que han demostrado ser exitosos.

## **VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS DEL PROYECTO**

**A. Justificación**

6.1 El Proyecto complementará el esfuerzo nacional de atracción de la IED, al facilitar el encadenamiento de las EMATs con la actividad productiva del país, favoreciendo la transferencia de conocimiento y/o tecnología. Ofrecerá un incentivo adicional para la política nacional de atracción de la IED, ya que el país contará con una infraestructura de proveedores locales, con lo cual las EMATs y más adelante, otras empresas (nacionales e internacionales) se beneficiarán.

- 6.2 La operación es un medio para generar sinergia entre las diferentes instituciones que aisladamente brindan apoyo a las PyMEs, ya que permitirá la canalización de sus esfuerzos en forma focalizada, evitando el desgaste incurrido al duplicar actividades, para tratar de solventar individualmente el problema de la falta de vínculo entre las PyMEs y EMATs. Asimismo, con la operación se logrará integrar los resultados del Programa de Competitividad de la Pequeña Empresa (ATN/ME-4850-CR), al utilizar la experiencia de subcontratación y los servicios empresariales desarrollado por esta operación. Además, constituirá una oportunidad para los micro y pequeños empresarios de los sectores de la metal-mecánica y de mantenimiento industrial que actualmente se benefician con el Programa del Empresariado Social (SP/EM-98-20-CR y ATN/EM-6327-CR). Finalmente, esta operación da la oportunidad a la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), para que participe directamente o por intermedio de entidades financieras locales, en el financiamiento de las PyMEs beneficiadas.
- 6.3 El desarrollo del Proyecto asegurará que los principales actores logren alcanzar sus objetivos: (i) EMATs: bajar costos, aumentar flexibilidad en compras, disminuir sus tiempos de producción, etc; (ii) PyMEs: aumentar su productividad e incrementar sus ventas a las EMATs; (iii) CINDE: fomentar la IED, a través de una infraestructura industrial atractiva para las EMATs; (iv) PROCOMER: promover y aumentar las exportaciones de PyMEs nacionales; (v) CICR: apoyar el desarrollo empresarial de las PyMEs; (vi) instituciones de servicios empresariales: desarrollar capacidades institucionales para el desarrollo tecnológico de las PyMEs; (vii) FUNCENAT: apoyar la generación de PyMEs de alto contenido tecnológico; y (viii) Gobierno de Costa Rica: desarrollo económico nacional, mediante el incremento de la inversión, del empleo y de las exportaciones.
- 6.4 El Proyecto está diseñado para convertirse en una oportunidad de crecimiento de la industria local, dentro de un nuevo modelo, caracterizado por actividades empresariales de base tecnológica, propiciando el surgimiento de nuevas empresas nacionales de clase mundial y replicable en otros países latinoamericanos.

**B. Riesgos**

- 6.5 La falta de financiamiento y/o capital de riesgo requerido por las PyMEs para sus inversiones en equipo y tecnología, constituye un riesgo de la operación. Durante el diseño del Proyecto, se ha minimizado este riesgo debido a que, por un lado, se ha definido como parte de las funciones del coordinador técnico la búsqueda del financiamiento complementario para la vinculación y, por otro lado, se ha logrado el interés del Banco Nacional de Costa Rica y de otras entidades financieras para establecer líneas de financiamiento especiales para las PyMEs beneficiarias. Asimismo, se espera que antes del final del presente año, FOMIN apruebe su participación en el Fondo de Inversión para la PyME Centroamericana-CASEIF que podrá complementar esta iniciativa nacional. A su vez, la CII ha mostrado interés en acompañar el proyecto con la intención de propiciar financiamiento para las PyMEs beneficiarias. El Sistema Integral de Información contendrá datos sobre fuentes de financiamiento accesibles para las PyMEs.

- 6.6 Un cambio en los incentivos fiscales de la política de atracción de la IED afectará la permanencia de las EMATs en el país; lo que también podrá suceder por factores externos como son los cambios tecnológicos y situaciones de recesión mundial. Para aminorar este riesgo, se ha diseñado el Proyecto con un enfoque nacional y con participación de PROCOMER y CINDE, instituciones que están directamente relacionadas con las políticas de incentivos para la atracción de la IED, lo que garantizará la estabilidad de dicha política. Además, el Sistema Integral de Información permitirá detectar la tendencia de los cambios tecnológicos con la anticipación suficiente, para brindar soluciones oportunas para la reconversión del proveedor local y ampliar su cartera de clientes a mercados internacionales que no estarán afectados por crisis económicas.

## **VII. INFORMES Y EVALUACION DEL PROYECTO**

### **A. Informes**

- 7.1 Dentro de los 30 días siguientes al fin de cada semestre, el ejecutor presentará un informe de progreso. Asimismo, 30 días después de terminado el plazo de ejecución de la cooperación técnica, el Organismo Ejecutor deberá presentar el informe final del Proyecto. Para la elaboración de estos informes que cubrirán principalmente aspectos cualitativos de la ejecución de la operación, se deberá considerar, como insumo al Marco Lógico del Proyecto.
- 7.2 En estos informes se dedicará especial atención a: (i) el grado de avance del desarrollo de los componentes y el cumplimiento de los indicadores de desempeño del Proyecto; (ii) los aspectos de coordinación institucional que requiere el Proyecto; (iii) la contratación de los consultores y los servicios brindados en apoyo al trabajo de intermediación de la Unidad Ejecutora; (iv) el acompañamiento de los riesgos del Proyecto; (v) los problemas encontrados y medidas adoptadas para solucionarlos; y (vi) los eventuales ajustes y programación de las actividades contempladas para el período posterior. Con base en esos informes, el Organismo Ejecutor, el Comité Directivo y el Banco, se reunirán anualmente para discutir los resultados cuantitativos (logro de metas) del Proyecto, con el propósito de determinar la conveniencia de continuación, suspensión o cancelación de la operación.

### **B. Evaluación (US\$40.000)**

- 7.3 A los 24 meses de ejecución del Proyecto, se realizará la primera evaluación de aspectos cualitativos, cubriendo: (i) el desempeño de la Unidad de Ejecutora y el rol desempeñado por el Comité Directivo y demás instituciones involucradas en el Proyecto; (ii) los logros de los componentes en concordancia con el “Plan Estratégico de Ejecución del Proyecto”; (iii) el grado o la probabilidad de cumplimiento de los objetivos del Proyecto; (iv) la efectividad de las metodologías de vinculación y de monitoreo del Proyecto; (v) la sostenibilidad financiera del Proyecto; y (vi) el cumplimiento de las condicionalidades establecidas por el Banco con el fin de determinar la conveniencia y oportunidad para establecer la Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores “Costa Rica-Provee”.

- 7.4 La evaluación final, que se realizará a los 3 meses después de terminado el plazo de ejecución, medirá el impacto del Proyecto, incorporando recomendaciones y lecciones aprendidas para futuras referencias. Asimismo, se deberá examinar el desempeño de “Costa Rica-Provee” y los avances logrados para su sostenibilidad financiera e institucional. Las evaluaciones indicadas, serán contratadas por el Banco.

C. Auditoría (US\$15.000)

- 7.5 Dentro de un plazo de 60 días contados al fin de cada año de ejecución, el Organismo Ejecutor deberá presentar al Banco un informe financiero auditado por auditores independientes aceptables para el Banco. El último de estos informes deberá ser presentado a los 3 meses siguientes de la fecha en que se efectúe el último desembolso de la contribución del FOMIN. Dichos informes deberán incluir los estados de gastos del Proyecto, financiados con fondos del FOMIN y del aporte local .

### **VIII. CONDICIONES ESPECIALES CONTRACTUALES**

- 8.1 Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN el Organismo Ejecutor deberá a satisfacción del Banco: (i) haber contratado al Director del Proyecto de conformidad con los términos de referencia, previamente acordados con el Banco; (ii) presentado el Plan Estratégico de Ejecución del Proyecto; y (iii ) presentando la evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto.
- 8.2 Una vez que se cumplan las condiciones contenidas en los incisos (i) y (ii) del Artículo 2 de las Normas Generales, se podrá desembolsar hasta US\$25.000 de los recursos del FOMIN para permitirle al ejecutor contratar al consultor internacional en desarrollo de proveedores que asistirá, entre otros, en el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso.
- 8.3 La creación de “Costa Rica- Provee” tendrá lugar cuando el Proyecto: (i) haya concretado como mínimo, 25 de los 45 proyectos de vinculación previstos como meta final; (ii) se haya desembolsado por lo menos el 60% (US\$ 360.000) del aporte local; y (iii) se cuente con las metodologías y manuales necesarios.
- 8.4 Una vez constituida “Costa Rica Provee” y antes de realizar el “Convenio de Traspaso” con “Costa Rica Provee”, el Organismo Ejecutor deberá someter a consideración del Banco, una propuesta en la cual se detallarán las características de “Costa Rica-Provee” como nuevo ejecutor y el “Convenio de Traspaso” de todos los activos adquiridos, así como de los saldos de los fondos pendientes de ejecución y los ingresos generados en la operación.



## **IX. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 9.1 El CESI aprobó esta operación en su sesión del 12 de julio de 1999 (TRG-26-99). El Proyecto considera la promoción de mejoras en el cumplimiento de normas ambientales y la adhesión a convenciones internacionales de calidad y esquema de certificación como el ISO 14000.

## **X. EXCEPCION A POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

- 10.1 No se contempla ninguna excepción a las políticas y procedimientos del Banco.

## Anexo I. Marco Lógico del Proyecto

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al incremento del valor agregado nacional en la producción de las empresas multinacionales de alta tecnología (EMATs), instaladas bajo el régimen de zona franca en Costa Rica, y como consecuencia mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).	Incremento de un 5% de las ventas de insumos y/ o servicios de las PyMEs hacia las EMATs el primer año, un 10% el segundo año y un 15% el tercer año.	Registros y sistema de Monitoreo del Proyecto  Registro de ventas locales de PROCOMER	Continúa la política de incentivos a la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED) por parte del Gobierno.
<b>PROPOSITO</b>			
Mejorar la capacidad tecnológica-productiva de las PyMEs hasta niveles que les permitan suplir insumos y/o servicios a la producción de las EMATs y competir globalmente.	Indice de productividad de PyMEs aumenta 10% el primer año y 15% el segundo y tercer año (medido a través de ventas por empleados)	Registros y sistemas de Monitoreo del Proyecto	Las EMATs permanecen en el país
<b>COMPONENTES</b>			
1. Componente I.- Programa Piloto de Proveeduría	45 vinculaciones productivas exitosas 10 productos el primer año 15 productos el segundo año 25 productos el tercer año	Registros y sistemas de Monitoreo del Proyecto	El ritmo de los cambios tecnológicos permite a las PyMEs adaptarse y continuar en el negocio de la proveeduría
2. Componente II.- Sistema Integral de Información	Sistema con información de demanda y oferta, de EMATs, PyMEs e instituciones de apoyo, operando a los 6 meses de ejecución del Proyecto	Revisión mensual de operación del sistema	
3. Componente III.- Oficina Nacional de Desarrollo de Proveedores	Costa Rica – Provee constituida legalmente y con propiedad del Proyecto a partir del tercer año de ejecución	Registro legal de la personería jurídica en el Registro Público Nacional  Convenio de traspaso de la propiedad del Proyecto	
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>COMPONENTE I</b>	<b>892.092</b>	Registro Contable de la Unidad Ejecutora	Las EMATs demandan productos locales progresivamente.
1.1 Consultorías en Proveeduría y Evaluación de PyMEs.	63,792		
1.2 Asistencia tecnica para PyMEs.	513.000		Las PyMEs cuentan con fuentes de financiamiento para adquirir equipamiento y tecnología
1.3 Capacitación para PyMEs.	207.000		
1.4 Coordinador Técnico.	82.800		
1.5 Disseminación	25.500		
<b>COMPONENTE II</b>	<b>102.600</b>	Registro Contable de la Unidad Ejecutora	Instituciones participantes comparten sus Bases de Datos
2.1 Consultoría diseño, desarrollo e implementación del sistema	10.000		
2.2 Equipamiento, programas informáticos e Internet	92.600		
<b>COMPONENTE III</b>	<b>15.000</b>	Registro Contable de la Unidad Ejecutora	
3.1 Consultoría legal/organizacional para el establecimiento de Costa Rica-Provee	11.000		
3.2 Registros	4.000		

PROYECTO DE RESOLUCION

**COSTA RICA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROYECTO  
DE DESARROLLO DE PROVEEDORES PARA EMPRESAS MULTINACIONALES DE  
ALTA TECNOLOGIA**

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 Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Centro de Alta Tecnología de Costa Rica, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre un proyecto de cooperación técnica para el desarrollo de proveedores para empresas multinacionales de alta tecnología.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$900.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.