

COSTA RICA

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
FACILIDAD DE DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA

(Proyecto TC/94-06-366)

INDICE

Página

Mapa

Resumen Ejecutivo

I.	<u>MARCO DE REFERENCIA</u>	1
A.	Entorno general condicionante de la actividad del sector privado empresarial en Costa Rica.....	1
B.	El sector de la pequeña empresa en Costa Rica.....	1
C.	Situación de la demanda actual de servicios empresariales especializados de la pequeña empresa en Costa Rica.....	2
D.	La oferta actual de servicios empresariales y tecnológicos especializados en Costa Rica.....	3
E.	Justificación del Proyecto.....	3
F.	Coherencia con la estrategia del Banco en el país.....	4
II.	<u>EL PROYECTO Y SU EJECUCION</u>	4
A.	Objetivos Actividades del Proyecto.....	4
B.	Descripción y actividades del proyecto.....	5
C.	Resultados esperados del Proyecto.....	7
D.	Costo y financiamiento del Proyecto.....	8
E.	Organización y ejecución del Proyecto.....	10
F.	Exigencias del desarrollo sostenible.....	12
G.	Promoción de la mujer.....	13
H.	Evaluación y seguimiento del Proyecto.....	13
I.	Viabilidad y Riesgos del Proyecto.....	14
III.	<u>COORDINACION CON OTRAS ACTUACIONES</u>	15

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Presupuesto del Proyecto
Anexo 2.	Lineamientos Operativos del Proyecto
Anexo 3.	Esquemas explicativos del Proyecto y Resultados Esperados(*)
Anexo 4.	Análisis de detalle del Presupuesto (*)
Anexo 5.	Instituciones Participantes en el Proyecto (*)
Anexo 6.	Principales Sistemas de Promoción Empresarial y Tecnológica en Costa Rica (*)
Anexo 7.	Términos de referencia del Director del Proyecto (*)
Anexo 8.	Estadísticas y Gráficos (*)

LISTA DE APENDICES

Proyecto de Resolución

- (*) Estos anexos se encuentran a disposición en las oficinas de los técnicos del Proyecto.

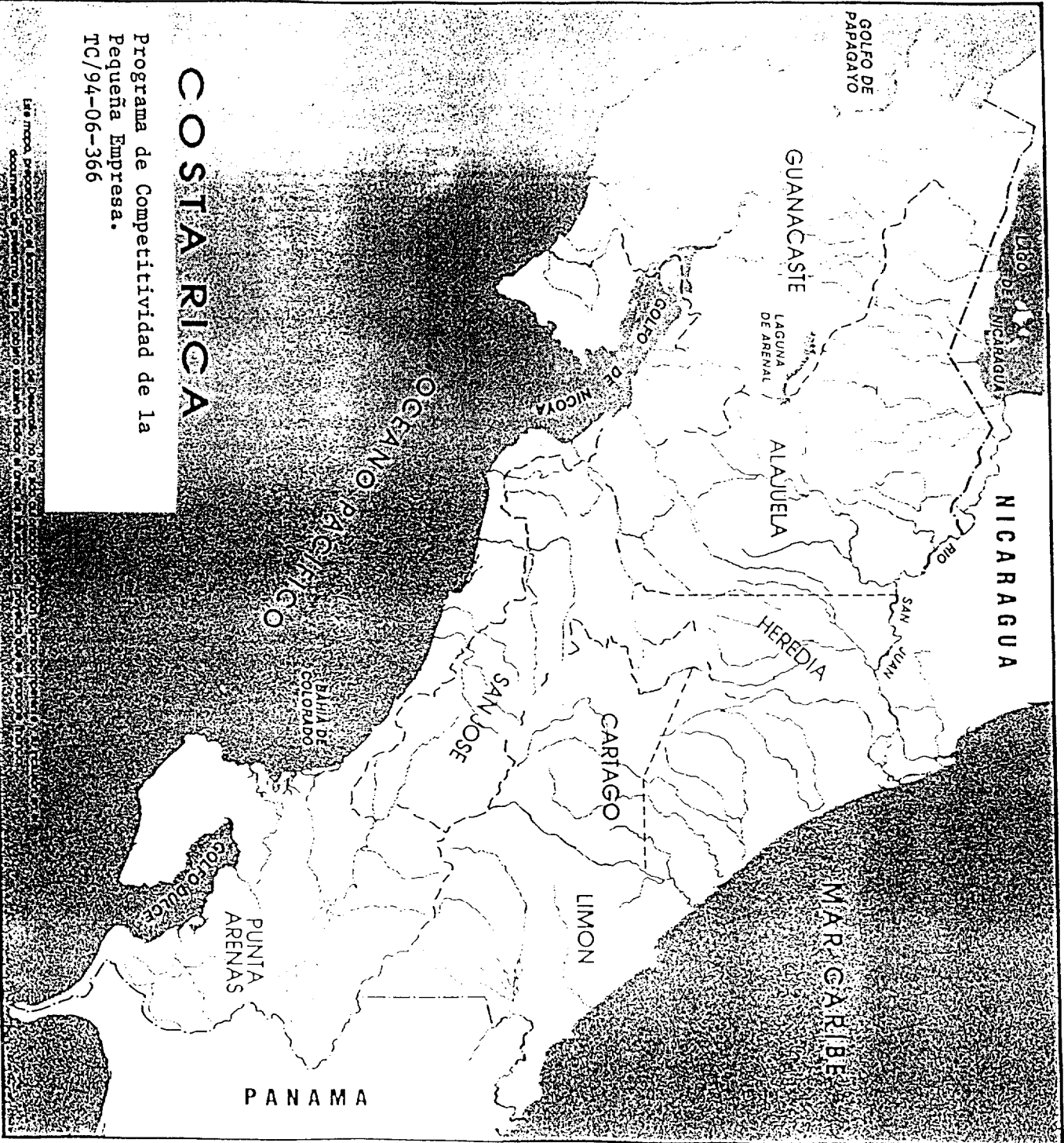
SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AEC	Arancel Externo Común
BCCR	Banco Central de Costa Rica
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CADEXCO	Cámara de Exportadores de Costa Rica
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEEM	Centros de Extensión Empresarial
CEFOF	Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica
CEGESTI	Centro de Gestión Tecnológica e Informática
CENPRO	Centro para la Promoción de Exportaciones
CIEs	Centros de Información Especializados
CIIN	Centro de Información Industrial
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo
CICR	Cámara de Industrias de Costa Rica
CMC	Consejo Monetario Centroamericano
CODESA	Corporación Costarricense de Desarrollo S.A.
CODETICA	Compañía para el Desarrollo Tecnológico e Industrial de Centroamérica
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CONICIT	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas
ECON	Programa Alemán del Servicio Económico para el Sector Privado Costarricense
FEDEPRICAP	Federación de Entidades Privadas de Centroamérica y Panamá
FODETEC	Fondo de Desarrollo Tecnológico
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FOPEX	Fondo para el Desarrollo de las Exportaciones
FUNDATEC	Fundación Tecnológica de Costa Rica
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa
GTZ	Agencia de Cooperación al Desarrollo de Alemania
ICAITI	Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial
IDRC	Centro Internacional de Investigación del Desarrollo
IICE	Instituto de Investigación en Ciencias Económicas
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón
MCCA	Mercado Común Centroamericano
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MICIT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
ONE	Oficinas Nacionales de Enlace del Programa Bolívar
ONUDI	Organización de las NN.UU. para el Desarrollo Industrial
PAE	Programa de Ajuste Estructural

PAPECA	Programa de Apoyo a la Producción Exportable de Centroamérica
PAPIC	Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria
PRI	Programa de Reconversión Industrial
PROMAI	Programa de Modernización Agroindustrial
PNC	Programa Nacional para la Calidad
PRADIC	Programa de Apoyo al Desarrollo y la Integración de Centroamérica
SCS	Sistema Centroamericano de Subcontratación
SINICYT	Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología
SISEM	Sistema Integrado de Servicios Empresariales
SISI	Sistema Integrado de Servicios a la Inversión
UATI	Unidad de Asistencia Técnica a la Industria
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

COSTA RICA

Programa de Competitividad de la
Pequeña Empresa.
TC/94-06-366



Este mapa preparado por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña Empresa, forma parte del Programa de Competitividad de la Pequeña Empresa, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Gobierno de Costa Rica.

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR)

BENEFICIARIOS: Las pequeñas empresas de Costa Rica.

FINANCIAMIENTO: BID: US\$ 2,491,000 (FOMIN Ventanilla III-A)
Aporte Local: US\$ 701,000
Ingresos: US\$ 148,000

El Proyecto prevé, además, la generación de ingresos por el equivalente a US\$1,283,528.

PLAZOS: Período de ejecución: 36 meses
Período de desembolso: 42 meses

CLASIFICACION AMBIENTAL: El Comité de Medio Ambiente, en su reunión del 23 de noviembre de 1994 clasificó la operación en Categoría II.

OBJETIVO: Impulsar la creación y dinamización de un mercado de servicios empresariales especializados para que las pequeñas empresas mejoren sus niveles de eficiencia y competitividad, contribuyendo a la expansión de exportaciones y a la creación de puestos de trabajo estables.

DESCRIPCION: El Organismo Ejecutor, junto con el Centro de Gestión Tecnológica e Informática (CEGESTI), la Cámara de Exportadores de Costa Rica, y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, se responsabilizarán de la creación de Centros de Extensión Empresarial con la misión de inducir y atender las demandas de las pequeñas empresas. Para ello realizarán diagnósticos elementales sobre el desempeño y estrategia de las mismas, y prestarán servicios de información calificada, favoreciendo igualmente la cooperación interempresarial. Los Organismos Coejecutores, adicionalmente, prestarán por sí mismos, o subcontratando a otras entidades, servicios de asistencia técnica empresarial en los campos de: (i) producción e innovación tecnológica, incluyendo control de calidad y cumplimiento de estándares, normas ambientales, y promoción de la subcontratación de empresas; (ii) capacitación para la gestión empresarial y tecnológica; (iii) comercialización y apoyo a la exportación; (iv) cooperación entre empresas y fomento de alianzas estratégicas empresariales; y (v) asesoramiento financiero y apoyo a la preparación de proyectos de inversión. Para garantizar que el

proyecto se rige por la demanda generada, a partir del segundo año de operaciones la asignación de recursos a las distintas actividades se hará en función de los ingresos generados en el período anterior. Los aportes del FOMIN serán decrecientes en el tiempo, y sustituidos por las tarifas abonadas por las empresas para, al cuarto año, lograr la autosustentabilidad del programa.

CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:

En forma adicional a las condiciones contractuales generales aplicables a esta operación, se deberán incluir las siguientes condiciones especiales:

a) Como condición previa al primer desembolso de los recursos correspondientes a la contribución del FOMIN, la Agencia Ejecutora deberá presentar al Banco:

(i) el convenio, previamente autorizado por el Banco, suscrito con los Organismos Coejecutores, en el cual se establezcan los derechos y obligaciones de las partes para la realización del Proyecto (ver párrafo 2.19), y su aceptación de los Lineamientos Operativos (párrafo 2.22 y Anexo 2).

(ii) evidencia de la creación e integración del Comité Coordinador (ver párrafo 2.20);

(iii) evidencia de la contratación del Director del Proyecto de acuerdo con los procedimientos aprobados por el Banco (ver párrafo 2.21);

(iv) evidencia de la apertura de una cuenta especial para el manejo de los recursos del Proyecto (ver párrafo 2.22);

(v) el sistema de seguimiento del Proyecto por parte de la Agencia Ejecutora (ver párrafo 2.23).

b) La obligación del Organismo Ejecutor de destinar los ingresos provenientes de los servicios prestados por los Organismos Coejecutores o por otras entidades subcontratadas por éstos, en una cuenta separada de resultados, con el fin de garantizar el mantenimiento y expansión de los servicios del Proyecto (ver párrafo 2.28); y

c) La obligación del Organismo Ejecutor de realizar las evaluaciones de seguimiento del Programa (ver párrafo 2.34).

- EXCEPCION:** Habida cuenta de la naturaleza de la contratación de consultoría por los Centros de Extensión Empresarial, por elevado número y corta duración, se propone que el Banco realice un seguimiento a posteriori de su idoneidad en la selección y contratación de consultorías de monto inferior a \$US20.000 (Anexo 2, sección VI).
- RIESGOS:** El FOMIN comparte el riesgo con los Organismos Ejecutores en el sentido de realizar una inversión inicial para lograr el autofinanciamiento de un sistema de servicios empresariales a través de mecanismos de mercado. El Proyecto contempla hipótesis razonables de incremento de demanda de tales servicios, y una progresiva aproximación de las tarifas de los mismos a su costo operacional, de tal manera que al cuarto año de funcionamiento el sistema sea autosostenible financieramente. En el caso de que la hipótesis no se cumpliera, siempre podrá redimensionarse el proyecto al nivel de la demanda realmente expresada. Igualmente, el riesgo de que alguno de los organismos ejecutores tenga dificultades para su coordinación e integración con los demás, siempre podrá subsanarse redistribuyendo sus funciones entre el resto de instituciones y, en último término, asignándolas a la CICR.
- ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO:** El Proyecto reúne todas las condiciones de elegibilidad establecidas por el FOMIN en cuanto contribuye al fortalecimiento institucional, amplía el mercado, y supone una experiencia innovadora con un importante efecto demostración. Además, el Proyecto es coherente con la estrategia del Banco en Costa Rica y complementa otras operaciones programadas y en curso de ejecución.
- RESPONSABILIDAD DEL FOMIN:** Contribuir decisivamente a los gastos de instalación requeridos para la creación de un sistema integrado de servicios empresariales, y cubrir parte de los gastos operativos de dicho sistema durante tres años. De esta forma, al cuarto año de operaciones, se espera que los ingresos generados excedan a los gastos operativos del sistema.

MARCO DE REFERENCIA

A. Entorno general condicionante de la actividad del sector privado empresarial en Costa Rica

- 1.1 Desde mediados de los años ochenta, Costa Rica ha venido promoviendo diversos Programas de Ajuste Estructural, liberalizando su economía y tratando de superar el marcado sesgo anti-exportador del modelo anterior, a fin de avanzar hacia una mejor inserción en la economía internacional. Mediante el Programa Sectorial de Inversiones y Multisectorial de Crédito, el BID ha comprometido su apoyo para profundizar el proceso de ajuste y liberalización económica.
- 1.2 El cambio en el modelo de desarrollo desde los años ochenta estuvo basado en medidas generalizadas de ajuste estructural orientadas a la promoción de exportaciones como estrategia general de desarrollo y no como un intento deliberado de promoción industrial. No obstante, a fines de ese decenio se aprobó un Programa de Reconversión Industrial (PRI) que, aunque de breve duración, constituye el precedente de un legado importante de instituciones e iniciativas orientadas hacia la prestación de servicios empresariales y tecnológicos especializados para mejora de la productividad y competitividad, aunque no suficientemente vinculado aún a los problemas y características de la pequeña empresa.
- 1.3 El mantenimiento del dinamismo económico en el mediano y largo plazo dependerá de la continuidad en el camino de reformas emprendido, pero también del logro de una mayor eficiencia productiva y mejora de la competitividad, dada la creciente apertura e internacionalización de los mercados y las perspectivas de la integración económica. En este contexto, resulta necesario complementar los programas de reforma a nivel macroeconómico con actuaciones de fomento y apoyo a la innovación tecnológica y organizacional en el tejido empresarial, entendido éste como el entramado formado por el conjunto de relaciones económicas que tienen lugar entre las diferentes empresas de un sistema productivo determinado. La atención principal del esfuerzo requerido debe, por tanto, dirigirse hacia el sector privado empresarial, principal protagonista de la actividad productiva de la economía, que debe encarar los desafíos de la superior pugna competitiva en los diferentes mercados.

B. El sector de la pequeña empresa en Costa Rica

- 1.4 A los efectos de este Proyecto definimos como pequeña empresa al colectivo intermedio de empresas que ocupa entre 5 y 99 empleados, excluyendo en el límite inferior a las "microempresas de subsistencia" que son objeto de proyectos de carácter social, y en el límite opuesto a las empresas grandes que pueden acceder a los servicios empresariales especializados con sus propios recursos. En todo caso, se trata de una delimitación flexible, siendo el principal objetivo del Proyecto el montaje de un sistema integrado de prestación de servicios empresariales y tecnológicos a ese estrato intermedio de empresas.

- 1.5 La estructura productiva de Costa Rica se encuentra fuertemente polarizada entre un reducido número de establecimientos de gran tamaño y un amplísimo sector informal. Según el último Censo Económico, el número de establecimientos comprendidos entre 1 y 4 empleados (microempresas) representaban en 1990 el 84.4 por ciento del total, mientras los establecimientos con más de 20 empleados apenas alcanzan en ese año el 3 por ciento del total de establecimientos censados (Anexo 8 pag. 2). El grado de concentración de la actividad productiva es muy pronunciado, como lo muestra el hecho de que en la zona central del país, donde se encuentran San José, Alajuela, Cartago y Heredia, se halla el 85.7 por ciento de los establecimientos costarricenses censados en 1990.
- 1.6 Según datos de la Caja Costarricense del Seguro Social, el número de establecimientos manufactureros formales en 1994 es de 4,765, de los cuales son pequeñas empresas 2,193, esto es, el 45.7 por ciento del total (Anexo 8 pag. 3), que se concentran básicamente en la zona central del país y ocupan más de la quinta parte del empleo industrial formal. De este modo, uno de los problemas de la economía costarricense radica en el escaso desarrollo del tejido empresarial intermedio, formado por pequeñas empresas que aporten una mayor especialización, diversificación y flexibilidad a la estructura productiva, reduciendo su vulnerabilidad frente a las condiciones cambiantes en los mercados internacionales. De ahí la importancia de una acción dirigida a impulsar la creación de un mercado de servicios empresariales especializados para facilitar a la pequeña empresa la mejora de su competitividad en los mercados.
- 1.7 Según el "Estudio de Competitividad de los Sectores Productivos de Centroamérica y Panamá" realizado por FEDEPRICAP con la aportación del BID, en Costa Rica existe un extenso número de pequeñas empresas escasamente vinculadas entre sí y con limitado acceso a los mercados internacionales. Estas empresas carecen, por lo general, de equipos gerenciales eficientes para diseñar e implementar nuevas estrategias, se caracterizan por una elevada obsolescencia tecnológica, deficiente gestión de calidad, insuficiente capacidad de diseño de productos y utilización de estándares internacionales de productos y procesos, escaso conocimiento de los mercados internacionales y de la competencia, ausencia de canales adecuados de distribución, deficiencias de mercadeo, y limitado uso de la subcontratación de empresas. Por otro lado, el colectivo de pequeñas empresas no parece identificar con claridad la utilidad del tipo de oferta de servicios empresariales, que confunde a menudo con los estudios de carácter generalista de limitada aplicación operativa, o con propuestas de excesivo riesgo. Todas estas deficiencias se resumen en la generalizada carencia existente en dicho colectivo de pequeñas empresas de una estrategia competitiva de mediano y largo plazo, con reducida consciencia de los requerimientos tecnológicos y organizativos necesarios ante los retos actuales.
- C. Situación de la demanda actual de servicios empresariales especializados de la pequeña empresa en Costa Rica
- 1.8 La demanda de servicios externos por parte de las pequeñas empresas es

todavía incipiente en Costa Rica a pesar de los retos que deben afrontar. Es en los últimos años cuando, debido a la creciente necesidad de competir internacionalmente, se ha empezado a mostrar un mayor interés en adquirir los factores necesarios para su modernización, particularmente en el terreno del asesoramiento jurídico y financiero, capacitación, y, más tímidamente, asistencia técnica de producción y control de calidad. Los factores que más limitan la expansión de la demanda son: (a) la escasa percepción de necesidad de esos servicios; (b) la dificultad en identificar oferentes de servicios que sean confiables y se adecúen a las necesidades específicas; (c) el costo de los servicios disponibles; y (d) la escasa capacidad de negociación, especificación en la contratación, valoración de los resultados, e implementación de las propuestas de las consultoras. Estos son los factores que pretende abordar el presente proyecto.

D. La oferta actual de servicios empresariales y tecnológicos especializados en Costa Rica

- 1.9 Pese a la existencia en Costa Rica de diversas y calificadas entidades e instituciones privadas oferentes de servicios empresariales y tecnológicos, lo cierto es que dicha oferta no se ha orientado hacia la pequeña empresa, ni posee niveles suficientes de coordinación y especialización en la prestación de tales servicios. El escaso desarrollo de la consultoría de gestión y tecnológica más allá de la utilizada por las grandes empresas hace que, por una parte, se dificulte el avance y difusión de metodologías de diagnóstico empresarial y de técnicas aplicables a las pequeñas empresas, lo que mantiene altos costos de transacción, mientras que, por otra parte, dificulta la transparencia de mercado para los demandantes potenciales de servicios. Igualmente, en lo relativo a aspectos de singular importancia para el incremento de la productividad y competitividad de la pequeña empresa, hay que citar la falta de adaptación de la oferta educativa a las nuevas exigencias de la competitividad del sistema productivo empresarial, y la escasa coordinación de los sistemas de apoyo tecnológico con los problemas de la pequeña empresa.

E. Justificación del Proyecto

- 1.10 Como se deduce de lo expuesto anteriormente, el mercado de servicios especializados para las pequeñas empresas se encuentra insuficientemente desarrollado en Costa Rica. La generación de una demanda expresada adicional llevará al desarrollo de la oferta y su adaptación a las necesidades de las empresas demandantes. La oferta actual de este tipo de servicios precisa de una superior cualificación, una coordinación institucional más eficiente, y una vinculación mayor a los problemas de la pequeña empresa. Para ello se hace imprescindible la dedicación de recursos tanto a la dinamización de la demanda como a la mejora de la oferta de tales servicios especializados en capacitación gerencial y tecnológica, en comercio exterior, en tecnología de productos y procesos productivos, en control de calidad y cumplimiento de obligaciones.

internacionales, e información sobre mercados y canales de comercialización.

- 1.11 Mientras las grandes empresas tienen medios suficientes para la adquisición de tales servicios, y las microempresas son objeto de programas de capacitación y acceso al crédito a través de ONGs, el estrato de pequeñas empresas formales tiene dificultades para acceder a una oferta suficientemente calificada de servicios adecuados a sus necesidades. Se requiere, por tanto, de un impulso a este mercado de servicios para la pequeña empresa, teniendo el sector privado costarricense un papel fundamental en el diseño y la ejecución de programas que se orienten en esta dirección.

F. Coherencia con la estrategia del Banco en el país

- 1.12 Según el Documento de Programación, la Matriz de Acciones de Programación 1993-95 del BID para Costa Rica señala entre las áreas principales la Promoción de Inversiones y Exportaciones. La principal característica de dicha Matriz es considerar acciones relevantes con cada uno de los sujetos clave para el proceso de programación del Banco, entre los cuales se incluye el sector privado, asociado con las acciones de promoción de inversiones y exportaciones. Asimismo, en el Octavo Aumento General de los Recursos del Banco se señaló la importancia de la modernización de las estructuras productivas, subrayándose la necesidad de asegurar un entorno propicio para las pequeñas empresas. El presente Proyecto del FOMIN viene a concretar, de forma complementaria con el resto de las operaciones programadas o en curso por el BID en Costa Rica, el aseguramiento del acceso del sector de la pequeña empresa a los servicios especializados para la innovación productiva, comercial y organizativa, lo que es concordante con la estrategia del Banco.
- 1.13 El Proyecto cumple, igualmente, los criterios de elegibilidad del FOMIN en cuanto contribuye al fortalecimiento y expansión del sector privado y de la pequeña empresa; fortalece el desarrollo institucional y del mercado, y supone una experiencia innovadora con un importante efecto demostración en el país y en el área centroamericana, tanto por su contenido como porque involucra de forma coordinada a las distintas entidades del sector privado de Costa Rica.

II. EL PROYECTO Y SU EJECUCION

A. Objetivos del Proyecto

- 2.1 El objetivo principal del Proyecto es desarrollár un mercado de servicios empresariales especializados para que las pequeñas empresas mejoren sus niveles de competitividad y de esta forma contribuyan a la expansión de las exportaciones y a la creación de nuevos puestos de trabajo en los sectores productivos de la economía de Costa Rica.
- 2.2 Los objetivos específicos del Proyecto son:

- (i) articular la demanda de estos servicios empresariales en las pequeñas empresas mediante una activación de la misma, ayudando a la identificación de sus necesidades en el terreno de la innovación productiva, asesoramiento tecnológico, calidad, normalización, certificación, capacitación en administración de empresas, acceso a la información empresarial, fomento de las alianzas interempresariales, creación de nuevas empresas y transferencia de tecnologías;
 - (ii) promover el desarrollo de la oferta de servicios empresariales que permita aumentar la competitividad de las pequeñas empresas. En tal sentido se reforzará la capacidad de consultoría industrial local, y se promoverán los servicios de apoyo y el desarrollo de metodologías apropiadas para las pequeñas empresas con un énfasis principal, pero no exclusivo, hacia los sectores industrial, y agroindustrial de la economía;
 - (iii) contribuir al fortalecimiento institucional de las entidades representativas de la pequeña empresa en el país.
- 2.3 Los principios que regirán la ejecución del proyecto son los de: corresponsabilización de los organismos ejecutores en la financiación y la gestión del proyecto; orientado desde la demanda en cuanto a sus actividades y ejecución; dirigido a la autofinanciación al finalizar la ayuda del FOMIN; apoyo a la empresa privada, tanto para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas como para ampliar el mercado para las empresas privadas de consultoría.

B. Descripción y Actividades del Proyecto

- 2.4 Para alcanzar los objetivos descritos en el párrafo anterior, el Proyecto llevará a cabo las siguientes actividades:
- (i) Los Organismos Ejecutores constituirán un Sistema Integrado de Servicios Empresariales (SISEM) que contará con la participación y coordinación de importantes cámaras empresariales en Costa Rica, así como otras entidades oferentes de servicios empresariales, y al cual se podrán vincular otras iniciativas existentes, a fin de articular la demanda de servicios para las pequeñas empresas y de complementar y fortalecer la oferta de servicios empresariales y tecnológicos para la pequeña empresa. Para ello, se instalará una red de Centros de Extensión Empresarial (CEEM) o puntos de asistencia personalizada, a fin de facilitar la tarea de animación y difusión de tales servicios, para activar su demanda entre el colectivo de pequeñas empresas. Este primer nivel de asistencia técnica será atendido por agentes de extensión empresarial capaces de identificar y resolver las necesidades concretas de las pequeñas empresas y direccionarlas hacia los agentes de asistencia técnica especializada. Igualmente, los CEEM contarán con expertos documentalistas para atender consultas a las Bases de Datos de interés empresarial existentes, las cuales serán también reforzadas con las aportaciones del Proyecto. Los recursos del FOMIN financiarán honorarios de estos especialistas durante tres años, así como la

adquisición de algunos equipos de computación, programas, impresoras y equipos de telefonía y fax.

- (ii) Capacitación en Gestión Empresarial, Gestión Tecnológica, Comercio Exterior y Formación de Consultoría Industrial. Se realizarán cursos de superior cualificación en estas áreas, se establecerán programas modulares en capacitación tecnológica sectorial y en comercio exterior, y se contratarán expertos internacionales, en la medida de lo posible regionales, en apoyo de estas actividades. Los recursos del FOMIN financiarán, durante un período de tres años y en forma parcial y decreciente, los costos de implementación de las actividades de capacitación tales como los honorarios de instructores internacionales y locales especializados.
- (iii) Apoyo a la Innovación Productiva. Se prestará asistencia técnica especializada por los organismos coejecutores del Proyecto, bien directamente o bien mediante la subcontratación de otras entidades o expertos apropiados, contemplándose dos niveles diferentes en esta asistencia técnica a las pequeñas empresas: uno de carácter extensivo y otro de tipo intensivo. La asistencia técnica extensiva se realizará por los CEEM, y proporcionará diagnósticos que identifiquen las fortalezas y debilidades de las empresas y la coherencia de sus estrategias empresariales. La asistencia técnica intensiva se realizará por los Organismos Ejecutores o por consultores subcontratados por ellos, e implicará un asesoramiento que se iniciará con un diagnóstico en profundidad de la empresa acerca de su posición competitiva en el segmento de mercado correspondiente exponiendo sus puntos fuertes y débiles, para continuar con el desarrollo de las alternativas posibles a fin de mejorar su eficiencia productiva y competitividad, y finalizar con un proyecto empresarial materializado en un plan de actuación concreto. Para la asesoría técnica de carácter intensivo los recursos del FOMIN permitirán la contratación de técnicos locales con experiencia y técnicos internacionales, cuyos costos financiará parcial y decrecientemente.
- (iv) Comercialización y Apoyo a la Exportación. Se reforzarán las actividades de apoyo de misiones comerciales internacionales prestando la necesaria asistencia técnica. Igualmente, la promoción de los diferentes mecanismos de Cooperación Empresarial, en especial entre pequeñas empresas costarricenses y empresas de otros países, tendrá como finalidad impulsar la concertación de agrupaciones o redes sectoriales de empresas, las uniones de vendedores, alianzas estratégicas empresariales, u otras acciones que mejoren la posición competitiva de las pequeñas empresas en los mercados regional e internacional. Los recursos del FOMIN financiarán, en parte y en forma decreciente, la contratación de expertos y servicios técnicos en materia de promoción de exportaciones, alianzas estratégicas empresariales, y difusión del sistema de subcontratación de empresas.
- (v) Asesoramiento Financiero. Esta actividad se dirigirá a identificar las necesidades de financiación, desarrollo de proyectos de inversión y determinación de los productos financieros más adecuados para las necesidades de la pequeña empresa. Los recursos del FOMIN financiarán, en

parte y en forma decreciente, la prestación de tales servicios de asesoramiento técnico hasta el tercer año.

- 2.5 La divulgación del Proyecto entre los agentes socioeconómicos, sindicales y políticos y la sociedad civil costarricense en general, incluirá encuentros, foros, seminarios, boletines y publicidad en los principales medios de comunicación, a fin de hacer consciente en términos generales la necesidad de asumir los retos de la mejora de la competitividad como parte sustancial de la estrategia de desarrollo nacional. La divulgación entre el colectivo de la pequeña empresa deberá dirigirse a la totalidad de afiliados y no afiliados a las cámaras empresariales, y tendrá como objetivo ampliar la demanda de tales servicios, de lo cual se derivará un fortalecimiento institucional del propio sector empresarial. Los recursos del FOMIN financiarán la elaboración de los materiales audiovisuales y otros necesarios para la promoción del sistema integrado de servicios empresariales para la pequeña empresa en Costa Rica.
- 2.6 Con objeto de hacer operativo el Proyecto, se contemplan también otras actuaciones de apoyo referidas a la difusión del SISEM y la formación de los recursos humanos adscritos al Proyecto, incluyendo el adiestramiento de los agentes de extensión empresarial, expertos documentalistas y agentes tecnológicos que van a trabajar en los CEEM, así como del personal técnico de las agencias que en forma indirecta o eventual participen en actividades del proyecto. Los recursos del FOMIN financiarán estas actividades al inicio del Proyecto, contemplando igualmente fondos para reentrenamiento durante los tres años del Proyecto.
- 2.7 Asimismo, los recursos del FOMIN financiarán los honorarios profesionales para la dirección del Proyecto durante los tres años de duración del mismo. Ello incluye a cinco personas en total, a saber, al director gerente, un asistente técnico, un contador, una secretaria. También se utilizarán los recursos del FOMIN para financiar tres evaluaciones del Proyecto durante la ejecución del mismo.

C. Resultados esperados del Proyecto¹

- 2.8 El Proyecto apoyará a instituciones del sector privado de Costa Rica en la creación de un sistema integrado de servicios empresariales especializados de alta calidad para la pequeña empresa. El Proyecto permitirá aumentar, mediante la activación de la demanda de tales servicios por parte de la pequeña empresa, el acceso de la misma a los citados servicios especializados, generándose con ello un incremento de la productividad y eficiencia, y unas mejores condiciones para competir en una economía abierta. Ello redundará en un aumento del empleo formal, con mayor calidad y estabilidad. El número de empresas que se beneficiarán del proyecto se estima en 1,000, el quince por cien del universo considerado (ver Anexo 3). Igualmente, el Proyecto va a promover la creación de nuevas empresas en el sector productivo y en el de la consultoría industrial, mejorando la

¹ El Anexo 3 presenta un detalle más extenso de los diferentes logros cuantitativos esperados del Proyecto.

calidad de la oferta de servicios empresariales disponible, perfeccionando y difundiendo metodologías de análisis y gestión, y acomodando sus productos y sus costes a los requerimientos de la demanda generada.

- 2.9 En materia de servicios de capacitación empresarial el SISEM adecuará su orientación y contenidos a las necesidades verdaderamente existentes según la demanda expresada por las pequeñas empresas en los diferentes subsectores contando con asistencia técnica de expertos internacionales. Se espera incrementar la utilización de los Sistemas de Información Industrial, Servicios a la Inversión y Exportación, así como el uso de la Bolsa de Subcontratación Industrial, la cooperación entre empresas y la realización de alianzas empresariales estratégicas y empresas mixtas.
- 2.10 Otro de los resultados esperados del Proyecto será la conformación de recursos humanos especializados en la provisión de servicios especializados a la pequeña empresa. En este sentido, los fondos asignados a la capacitación y asistencia técnica del Proyecto constituyen una verdadera inversión en capital humano. El fortalecimiento institucional de las cámaras empresariales representativas de las pequeñas empresas costarricenses constituye asimismo un resultado esperado del Proyecto. Se espera que a partir del cuarto año, el Proyecto siga operando autosuficientemente y que el Sistema se financie con los ingresos que se produzcan por la venta de los servicios que él mismo ofrece.

D. Costo y Financiamiento del Proyecto

- 2.11 El costo total del Proyecto asciende al equivalente a US\$ 3,339,000, de los cuales el total de aportaciones del FOMIN suma US\$ 2,491,000, correspondiendo el 62 por ciento a Gastos de Instalación del SISEM y el 38 por ciento a Gastos Corrientes. Las aportaciones del FOMIN son decrecientes a lo largo de la vida del Proyecto, paralelamente al crecimiento progresivo de las aportaciones por tarifas de los usuarios. Las aportaciones de la contraparte local ascienden al equivalente a US\$ 701,000, de las cuales aproximadamente el 76 por ciento se destina a gastos de operación y el 24 por ciento a gastos en la instalación del Sistema Integrado de Servicios Empresariales (SISEM). Con los ingresos operacionales se financian US\$ 148,000 además de acumularse una disponibilidad de US\$ 1,135,000 que garantizará la continuidad del Sistema.
- 2.12 En la elaboración del Presupuesto se han diferenciado los Gastos de Instalación del SISEM de los Gastos Corrientes de funcionamiento de dicho Sistema (ver Anexo 4). Puede así compararse adecuadamente la cooperación del FOMIN a la creación del mercado de servicios empresariales durante los tres años del Proyecto y el planteamiento de la sustentabilidad financiera del mismo. Los recursos que el FOMIN aporta como Gastos de Instalación del SISEM se consideran esenciales para consolidar una oferta de servicios empresariales de calidad y para la inducción y organización de la demanda de los mismos por parte de las pequeñas empresas. Los recursos destinados a Gastos Corrientes están destinados a cubrir los honorarios de los Agentes y Expertos que prestarán los servicios del SISEM, así como parte de los gastos administrativos del funcionamiento del mismo.

- 2.13 Para el establecimiento de tarifas por los servicios del Sistema se ha previsto un sistema promocional y gradual, de manera que las empresas paguen una parte cada vez mayor de los costos del servicio que reciben, pagando su costo total al finalizar el tercer año, y logrando así la sustentabilidad financiera a partir del cuarto año. Así por ejemplo los servicios de información cobrarían US\$6,00 el primer año, US\$8 el segundo, US\$10 el tercero y US\$12 el cuarto. Los ingresos generados por las tarifas de los usuarios irán supliendo paulatinamente los recursos invertidos por el FOMIN, y las metas previstas están reflejadas en las previsiones del presupuesto del proyecto. (ver Anexos 1, y 4).
- 2.14 Las partidas que componen el Presupuesto del Proyecto según las normas del BID se exponen a continuación, y en el Anexo 1 se presentan las bases para la elaboración del presupuesto y los cuadros de Ingresos y Gastos Operativos, y de fuentes y Usos de Financiamiento. En el Anexo 4 se

PRESUPUESTO DEL PROYECTO SEGUN NORMAS CONTABLES DEL BID
(En miles de dólares estadounidenses)

CATEGORIAS	FOMIN	CONTRAPARTE	INGRESO	TOTAL
2. Consultores Individuales				1,662
2.1 Honorarios	1,218		72	
2.3 Contratación	6			
2.4 Otros pagos y Seguros	350			
2.5 Gastos de Viaje	15			
.....				
3. Cursos y Entrenamiento	475		75	550
.....				
6. Apoyo General				806
6.1 Oficinas		103		
6.2 Muebles	7	16		
6.3 Equipo	89	158		
6.4 Suministros	58			
6.6 Personal de Apoyo	82	225		
6.7 Aditoria		18		
6.8 Comunicaciones	34			
6.9 Otros Servicios		16		
.....				
7. Publicaciones				126
7.1 Impresiones	18			
7.5 Difusión y Otros Gastos		108		
.....				
8. Consultores Individuales para evaluación proyecto				20
8.2 Honorarios	20			
.....				
98. Imprevistos	119			119
.....				
- Honorarios Comité Coord.		57		57
.....				
TOTAL	2,491	701	148	3,339

detallan las partidas de gasto, los supuestos sobre las que se han calculado, los aportes del FOMIN y contrapartes, y los ingresos generados por la venta de servicios. En el cuarto año está previsto que, aligerando los gastos de estructura una vez finalizada la fase de lanzamiento, los ingresos superarán a los gastos y se contará, además, con un disponible acumulado que las partes se comprometerán a mantener para el funcionamiento del Sistema en el futuro.

E. Organización y Ejecución del Proyecto

1. Compromiso y responsabilidades de los Organismos Ejecutores y Dirección del Proyecto
- 2.15 El Proyecto contempla la participación de siete entidades, de las cuales la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR) desempeñará la función de Organismo Ejecutor, siendo Organismos Coejecutores el Centro de Gestión Tecnológica e Informática (CEGESTI), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), el Programa BOLIVAR, la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP), y el BANCO DEL COMERCIO S.A. En su calidad de Organismo Ejecutor, la CICR será responsable ante el FOMIN del logro de las metas y resultados previstos en el Proyecto. El Anexo 5 contiene una descripción de cada uno de los Organismos Ejecutores.
- 2.16 Entre el Organismo Ejecutor y los demás coejecutores se firmará un convenio por el que se establecerán las responsabilidades de las diferentes entidades, especialmente las que tienen que ver con las contribuciones de cada una de ellas al Proyecto, la corresponsabilización en la gestión y continuidad del proyecto, y el plan de tarifas a los usuarios de los servicios, y se creará un Comité Coordinador del Proyecto. Como condición previa al primer desembolso de los recursos correspondientes a la contribución del FOMIN, el Organismo Ejecutor deberá presentar a su aprobación por el Banco el citado convenio suscrito con los Organismos Coejecutores.
- 2.17 El Comité Coordinador del Proyecto estará integrado por los Directores Ejecutivos de los Organismos Ejecutores más el Director del Proyecto. La CICR desempeñará la Presidencia de dicho Comité, en el cual el Director del Proyecto ejercerá las funciones de Secretario. El Comité Coordinador se reunirá al menos una vez al mes, a fin de reforzar el proceso de coordinación interinstitucional y evaluar la marcha del Proyecto. Las funciones específicas del Comité Coordinador serán la de representar los intereses de los Organismos Ejecutores en la gestión del Proyecto; analizar y evaluar los objetivos y presupuestos anuales preparados por cada Organismo Coejecutor; velar por el cumplimiento de las aportaciones anuales al Proyecto por parte de cada entidad; analizar y emitir opiniones sobre los informes periódicos de ejecución del Proyecto; analizar y asesorar al Director del Proyecto sobre posibles actuaciones a desarrollar en el marco del Proyecto; analizar y emitir recomendaciones sobre los candidatos más idóneos que el Director del Proyecto deberá escoger para efectuar las consultorías previstas en el Proyecto.

- 2.18 El Director del Proyecto será seleccionado de acuerdo con los procedimientos del Banco. Son funciones del Director administrar el Proyecto y velar por el cumplimiento de los objetivos trazados en él, siendo responsable de la parte operativa del mismo, así como de preparar los términos de referencia de las firmas y consultores que vayan a ser contratados con cargo al Proyecto. La oficina de la Dirección del Proyecto se ubicará en la sede de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Los honorarios del Director serán pagados por la Cámara de Industrias con los recursos del FOMIN. Sus Términos de Referencia se incluyen con carácter preliminar en el Anexo 7.
- 2.19 Para la disposición de los recursos se deberá operar en cuentas corrientes en donde se necesiten siempre dos firmas, la del Director del Proyecto y la del Director Ejecutivo o Presidente de la Cámara de Industrias. Antes del primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN, el Organismo Ejecutor presentará al Banco el sistema de seguimiento que se utilizará en el Proyecto.

2. Organización del SISEM

- 2.20 El Sistema Integrado de Servicios Empresariales Especializados (SISEM) dispondrá de cuatro Centros de Extensión Empresarial (CEEM), situados en las sedes de la CICR, CEGESTI, CADEXCO, y la UCCAEP. Cada una de las instituciones mencionadas deberá presentar a la consideración del Director del Proyecto al menos una terna con los nombres y méritos de los candidatos a los puestos de Agentes de Extensión Empresarial y Expertos Documentalistas que van a trabajar en los CEEM, a fin de que el mismo proceda a la selección de las personas más idóneas y las presente al Comité Coordinador para su aprobación. Además, el proyecto contará con el apoyo de CINDE en materia de capacitación, el Banco de Comercio en materia de financiamiento, y la Oficina de Enlace del Programa Bolívar en materia de alianzas tecnológicas.
- 2.21 El personal de dichos Centros de Extensión Empresarial trabajará bajo las directrices del Director del Proyecto, siendo sus honorarios pagados con los recursos del FOMIN, a través de los diferentes Organismos Coejecutores en el mismo.
- 2.22 Para garantizar el funcionamiento en red y la ejecución de las actividades previstas en el Proyecto, se deberá elaborar un plan de negocios anual y su correspondiente presupuesto y flujo de caja, en el que se definan las responsabilidades y metas a lograr por cada uno de los CEEM. De igual forma se procederá en relación a las distintas actividades del Proyecto que deberán llevar a cabo los Organismos Ejecutores. El plan anual deberá contemplar la asignación inicial de recursos entre las distintas actividades del Sistema para los CEEM alojados en cada Organismo Ejecutor. Los planes anuales, acordados por el Comité Coordinador, serán sometidos a la aprobación del Banco. Una vez aprobado el plan operativo anual y su correspondiente presupuesto y flujo de caja, el Director del Proyecto efectuará anticipos de fondos para las actividades de un trimestre a los Organismos Ejecutores. Posteriormente, cada una de las agencias deberá

liquidar los anticipos con los respaldos documentales oportunos, a fin de seguir recibiendo los recursos programados. El Anexo 2 contiene los Lineamientos Operativos del proyecto cuya aceptación por los Organismos Coejecutores se considera condición contractual previa.

- 2.23 A partir del segundo año, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones y a la vista de los informes de actividad, el Comité Coordinador reasignará el destino de los recursos de acuerdo con la demanda de cada una de las actividades y de su impacto en la competitividad de las empresas. De esta forma la distribución de recursos a cada actividad y cada CEEM guardará algún nivel de proporcionalidad con la capacidad recaudatoria y el cumplimiento de las metas mostrada por los respectivos Organismos Ejecutores en la prestación de los servicios, a fin de que sea la demanda de los usuarios el criterio básico de la citada asignación.
- 2.24 Los ingresos generados por la prestación de los servicios realizados con los recursos asignados por el Proyecto deberán ingresarse en una cuenta de resultados del Proyecto en un plazo máximo de treinta días después de realizado el servicio. Dichos ingresos contribuirán al financiamiento de los gastos del proyecto del tercer año y las disponibilidades excedentes solo podrán destinarse a la expansión de las actividades del proyecto. Igualmente, a partir del cuarto año, terminada la aportación del FOMIN, los organismos coejecutores se comprometerán a aplicar cualquier excedente disponible en el mantenimiento y ampliación del Sistema Integrado de Servicios Empresariales.

3. Formación de los recursos humanos del Proyecto

- 2.25 Dadas las características del Proyecto, se requieren programas de entrenamiento para el personal que implementará el mismo. Igualmente, y en lo relativo al Director del Proyecto se ha previsto que, una vez firmado su contrato y autorizado el primer desembolso, se realice, de acuerdo con el Banco y el Organismo Ejecutor, un programa de visitas a experiencias de interés en la prestación de servicios empresariales especializados en la pequeña empresa.
- 2.26 En los primeros tres meses del Proyecto está previsto el programa de entrenamiento del personal que integrará el SISEM. Se contemplan también recursos para el entrenamiento continuado de dicho personal, tal como se detalla en el Anexo 4, de manera que puedan acceder a aquellos cursos o programas de interés, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando durante la ejecución del proyecto.

F. Exigencias del desarrollo sostenible

- 2.27 El Proyecto incluye un Fondo para Honorarios de Consultores en Asistencia Técnica Ambiental con el objetivo de orientar a la pequeña empresa en los procesos de incorporación de tecnologías limpias. Los servicios del Proyecto establecerán una clasificación de las actividades de mejora tecnológica de las pequeñas empresas en función de los posibles impactos

ambientales de tales actuaciones, utilizando las categorías de: (a) beneficiosas para el medio ambiente; (b) de impacto ambiental neutro; (c) con posible y moderado impacto ambiental negativo; y (d) con posible y significativo impacto ambiental negativo. En el caso de las actividades clasificadas en la categoría (d), se promoverá la adopción de medidas destinadas a mitigar el impacto ambiental negativo, siendo ésta condición indispensable para la continuación del acceso a los servicios del Proyecto. Durante la ejecución del Proyecto se deberá presentar al Banco, junto a los informes de seguimiento preceptivos que se citan más adelante, información de los posibles impactos ambientales de las actividades promovidas por el Proyecto.

G. Promoción de la mujer

- 2.28 A mediados de 1993 la mujer representaba el 30 por ciento de la población ocupada en Costa Rica, con una participación mayoritaria en los Servicios y los Empleos Administrativos; menor participación en el Sector Rural que en el Sector Urbano; e inferior también en el Sector Privado que en el Sector Público. Asimismo, las mujeres representarán en Costa Rica en el año 2000 el 40 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) total, siendo su presencia fundamental en el sector servicios. El Proyecto cuidará de facilitar la participación de empresarias, y personal técnico y laboral femenino en todas sus actividades, evitando cualquier trato discriminatorio en la accesibilidad al mismo. Se espera así contribuir favorablemente a la promoción de la mujer en las actividades vinculadas al desarrollo productivo del sector privado empresarial, así como al incremento de su participación en el mercado de trabajo formal.

H. Evaluación y seguimiento del Proyecto

- 2.29 Una evaluación del cumplimiento de los objetivos y condiciones del proyecto se realizará por parte de una consultoría externa, conjuntamente con los Organismos Ejecutores, en tres ocasiones: la primera, al cumplirse los primeros 9 meses desde la firma del contrato con la Cámara de Industrias, la segunda, una vez que se cumplan 18 meses, y la tercera a los 30 meses.
- 2.30 Las evaluaciones tomarán en cuenta la información recibida de los Organismos Ejecutores, de acuerdo al sistema de seguimiento propuesto por los mismos y previamente aprobado por el Banco. Dichas evaluaciones externas deberán valorar a) el funcionamiento del SISEM y el nivel de coordinación y cooperación alcanzado entre las instituciones participantes; b) el tipo de empresas beneficiarias según tamaño y actividad productiva; c) la calidad de los servicios ofrecidos, mediante el análisis de los niveles de superior productividad y competitividad alcanzados por las empresas, y tratando de comprobar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a dichos servicios, d) el nivel de cumplimiento de objetivos respecto a las tarifas pagadas por los usuarios de los servicios y su contribución a la sustentabilidad financiera de las actividades.

- 2.31 Si estas evaluaciones resultaran satisfactorias para el Banco, éste autorizará al Organismo Ejecutor a continuar comprometiendo los recursos del Proyecto. En caso contrario, el Organismo Ejecutor y demás coejecutores deberán efectuar los ajustes necesarios antes de que el Banco autorice la reanudación de los desembolsos.
- 2.32 Independientemente de las evaluaciones externas, el Organismo Ejecutor deberá presentar al Banco informes anuales acerca de la evolución de las actividades del Proyecto. Estos informes tendrán en cuenta los resultados alcanzados en las diferentes áreas de prestación de servicios empresariales especializados. El informe tendrá en cuenta, entre otros aspectos: a) el funcionamiento del SISEM y el nivel de coordinación alcanzado entre las instituciones participantes; b) el tipo de empresas beneficiarias según tamaño y actividad productiva; c) el sistema de tarifas pagadas por los usuarios de los servicios y la contribución de las mismas a la sustentabilidad financiera de las actividades; y d) la recogida de información sobre empleo generado, participación de la mujer en el mismo, posibles incidencias ambientales derivadas de las actividades promovidas, u otros datos de interés.

I. Viabilidad y Riesgos del Proyecto

- 2.33 La viabilidad del Proyecto se sustenta en que los recursos del mismo se utilizarán para financiar actividades de prestación de servicios especializados a las pequeñas empresas a través de Cámaras empresariales de reconocida implantación en el país y de importantes entidades oferentes de este tipo de servicios, todo lo cual se ve reforzado por la coherencia de los objetivos del Proyecto con los lineamientos básicos de las políticas de fomento a la exportación y estímulo de la calidad y competitividad de la pequeña empresa que están presentes en la estrategia de desarrollo del Gobierno actual de Costa Rica.
- 2.34 La selección del Director del Proyecto será crucial, ya que de ello dependerá en gran medida el logro de los objetivos fundamentales del mismo. Junto a la excelencia técnica requerida para el puesto, será necesario que el candidato tenga contrastada experiencia de trabajo en equipo.
- 2.35 El FOMIN comparte el riesgo con los Organismos Ejecutores en el sentido de realizar una inversión inicial para lograr el autofinanciamiento de un sistema de servicios empresariales a través de mecanismos de mercado. El Proyecto contempla hipótesis razonables de incremento de demanda de tales servicios, y una progresiva aproximación de las tarifas de los mismos a su costo operacional, de tal manera que al cuarto año de funcionamiento el sistema sea autosostenible financieramente. En el caso de que la hipótesis no se cumpliera, siempre podrá redimensionarse el proyecto al nivel de la demanda realmente expresada. Igualmente, el riesgo de que alguno de los organismos ejecutores tenga dificultades para su coordinación e integración con los demás, siempre podrá subsanarse redistribuyendo sus funciones entre el resto de instituciones y, en último término, asignándolas a la CICR.

III. COORDINACION CON OTRAS ACTUACIONES

- 3.1 El BID viene reforzando de forma decisiva la infraestructura tecnológica del país con el Programa de Ciencia y Tecnología, uno de cuyos objetivos es la difusión de los resultados de la investigación científica mediante una Red de Centros de Información Especializados (CIEs), y ha permitido también reforzar la capacidad de infraestructura física de cuatro Centros Nacionales de Investigación y Servicios. Todo ello permite un mayor aprovechamiento de estos esfuerzos por parte de este Proyecto, vinculando en superior medida el Sistema Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (SINICYT) a los problemas existentes en el sector productivo y, más concretamente, en el sector privado empresarial.
- 3.2 Con la aportación del BID la Federación de Entidades Privadas de Centro América y Panamá (FEDEPRICAP) realizó el "Estudio de Competitividad de los Sectores Productivos de Centroamérica y Panamá", desarrollando metodologías de diagnóstico sobre competitividad en las cadenas productivas y empresas de la región, que constituyen un excelente punto de apoyo para el trabajo de los Agentes de Extensión Empresarial y Agentes Tecnológicos del Proyecto. FEDEPRICAP acoge también el Sistema Centroamericano de Subcontratación (SCS) de los países del área.
- 3.3 Por su parte, el BID/FOMIN han emprendido en El Salvador un proyecto de características similares al presente, y también con aportes del BID se ha impulsado desde 1992 el Mecanismo ENLACE del Programa BOLIVAR para la promoción de alianzas empresariales y otro tipo de servicios avanzados a empresas. Todo ello permite contemplar una importante proyección regional en este tipo de actuaciones a nivel centroamericano, mediante la vinculación de estas redes de prestación de servicios especializados para la pequeña empresa.
- 3.4 Por otro lado, se están ejecutando también en Costa Rica otros programas con aspectos complementarios al Proyecto, entre los cuales cabe citar el Centro de Formación de Formadores (CEFOF) creado por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA); el Programa de Servicio Económico para el Sector Privado impulsado por la GTZ alemana; la Unidad de Asistencia Técnica a la Industria (UATI), impulsado por la canadiense IDRC, y las actividades desplegadas por FUNDES de Costa Rica. Con todas estas iniciativas se trabajará de forma coordinada, evitando duplicidades y buscando la mayor complementariedad en el funcionamiento general del SISEM para la Pequeña Empresa del país.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

BASES PARA LA ESTIMACION DEL PRESUPUESTO

Para la elaboración del presupuesto se ha partido de unas hipótesis de actividades para cada uno de sus componentes, que han sido confirmadas con cada uno de los Organismos Ejecutores. Dichas hipótesis, en cuanto a cantidad de cursos, número de servicios de consultoría tecnológica, número de asesoramientos financieros, y demás supuestos cuantitativos, expuestos con detalle en el Anexo 4, deberán confirmarse en el plan anual del primer año de operación del proyecto. Además, la propia ejecución y evaluación del proyecto irá introduciendo medidas correctoras a la asignación de los recursos aportados por el FOMIN en función de la demanda que los Centros de Extensión Empresarial (CEEM) hayan generado entre las pequeñas empresas de Costa Rica.

Los costes de los servicios han sido estimados a precios de mercado, habiéndose también confirmado su veracidad por distintas fuentes.

CUADROS DE INGRESOS Y GASTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO

Los ingresos generados por el proyecto provienen de la venta de servicios de información, capacitación, asistencia técnica a la producción, asesoramiento comercial, de cooperación empresarial, y asesoramiento financiero.

Las tarifas pagadas por las empresas, como se puede apreciar en el cuadro 3 del Anexo 4, van aumentando gradualmente hasta, en el cuarto año, pagar el costo de los servicios más los gastos generales del sistema.

Los gastos de inversión se concentran en el primer año de ejecución, reduciéndose en el segundo y tercero, para desaparecer en el cuarto año. En el caso de que los Organismos Ejecutores tengan disponibilidades líquidas y lo estimen conveniente, podrían aplicar parte de aquellas disponibilidades a mantener algunas de las partidas consideradas.

Los gastos fijos de funcionamiento corresponden al mantenimiento del Sistema tanto en la dirección del proyecto como en el funcionamiento de los Centros de Extensión Empresarial (CEEM). Debe de tenerse en cuenta que el mantenimiento de los CEEM de los tres primeros años tiene un importante cometido promocional por lo que su peso en los gastos totales es relativamente alto. A partir del cuarto año, los gastos fijos se podrán ver drásticamente reducidos al entenderse finalizada la fase promocional y de lanzamiento del Sistema.

Los gastos variables responden fundamentalmente a los incurridos por la contratación de consultores externos y de servicios de capacitación y entrenamiento de los empresarios.

El resultado operativo del proyecto arroja un déficit operacional decreciente en los tres primeros años para pasar a un superávit en el cuarto año. Ello indica

la sustentabilidad del sistema siempre que no haya que cubrir los déficit acumulados en los tres primeros años, ni tampoco que amortizar los gastos de inversión.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO INGRESOS Y GASTOS OPERATIVOS (en miles de dólares estadounidenses)*						
INGRESOS	ANO 1	ANO 2	POHIN ANO 3	SUBTOTAL	ANO 4	POST-POHIN TOTAL
I. VENTA DE SERVICIOS						
- Servicios de Información	14	25	41	79	49	128
- Servicios de Capacitación	124	198	243	565	275	840
- Servicios a la Producción	44	120	155	318	178	496
- Servicios a la Comercialización	23	41	48	111	56	167
- Servicios de Cooperación Empresarial	15	53	79	146	105	251
- Servicios de Asesoramiento Final	8	23	34	64	45	109
TOTAL INGRESOS	227	458	598	1,284	708	1,991
GASTOS						
I. GASTOS DE INVERSION	239	61	50	349		349
- Muebles Dirección	7			7		7
- Equipos Dirección	58			58		58
- Equipos CEEM	31			31		31
- Publicaciones	51	39	36	126		126
- Evaluación	7	7	7	20		20
- Entrenamiento personal del Proye.	85	15	8	108		108
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	935	1,021	1,033	2,990	669	3,659
1. FIJOS	607	624	661	1,893	330	2,223
- DIRECCION	220	212	223	655	109	764
- Consultores Individuales-Dirección	139	129	134	402	57	460
- Suministros-Dirección	14	13	14	40	14	54
- Personal de Apoyo-Dirección	26	27	29	82	24	106
- Comunicaciones-Dirección	5	5	6	16	6	22
- Uso de Oficinas-Dirección	12	13	14	40	7	47
- Auditoría	6	6	6	18		18
- Honorarios Comité Coordinador	18	19	20	57		
- CEEM	387	412	439	1,238	221	1,459
- Consultores Individuales-CEEM	230	241	253	724	133	857
- Suministros-CEEM	5	6	6	18	7	25
- Personal de Apoyo-CEEM	70	75	80	225	30	255
- Comunicaciones-CEEM	5	6	6	18	7	25
- Uso de oficinas-CEEM	19	21	23	64	9	72
- Uso de muebles-CEEM	5	5	6	16	3	19
- Uso de equipos-CEEM	48	53	58	158	29	187
- Otros servicios-CEEM	5	5	6	16	5	20
2. VARIABLES	328	397	372	1,097	339	1,436
- Consultores Individuales-Serv.Pj	156	196	184	535	184	719
- Cursos y Entrenamiento	127	160	156	443	156	599
- Imprevistos	45	40	31	116		119
TOTAL GASTOS	1,173	1,082	1,084	3,339	669	4,008
RESULTADO OPERATIVO	(947)	(624)	(485)	(2,056)	38	(1,991)

(*) Pueden encontrarse aparentes disparidades en los dígitos correspondientes a las unidades debido al redondeo a miles de dólares de las cifras del cuadro 4 en el anexo 4

CUADRO DE USOS Y FUENTES DE FONDOS

Este cuadro muestra los orígenes y las aplicaciones de la financiación del proyecto, así como la previsión para el cuarto año de funcionamiento del sistema.

Se puede observar cómo las aportaciones del FOMIN son decrecientes en el tiempo y son sustituidas por los crecientes ingresos operacionales del proyecto. Los aportes del FOMIN y de contraparte vienen a cubrir el total de gastos del proyecto de los dos primeros años, lo que hace que los ingresos operacionales generen una disponibilidad líquida. En el tercer año parte de los ingresos se aplican ya a cubrir parte de los gastos operativos resultando de todo ello una disponibilidad acumulada después del tercer año de US\$1,136,000, lo que permitirá garantizar la continuidad del programa.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS (en miles de dolares estadounidenses)*						
FUENTES DE FINANCIACION	AYO	FOMIN			POST FOMIN	
		AYO	AYO	SUBTOTAL	AYO	TOTAL
I. FOMIN	955	849	687	2,491	0	2,491
II. CONTRAPARTE NACIONAL	218	233	249	701		701
III. INGRESOS OPERACIONALES	227	458	598	1,284	708	1,991
TOTAL FUENTES	1,400	1,541	1,534	4,475	708	5,183
USO DE FONDOS						
I. GASTOS DE INVERSION	239	61	50	349	0	349
II. GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	935	1,021	1,033	2,990	669	3,659
1. FIJOS	607	624	661	1,893	330	2,223
2. VARIABLES	328	397	372	1,097	339	1,436
TOTAL GASTOS	1,173	1,082	1,084	3,339	669	4,008
DISPONIBILIDAD	227	458	451	1,136	38	1,174
TOTAL USOS	1,400	1,541	1,534	4,475	708	5,183
(*) Pueden encontrarse algunas aparentes disparidades en los digitos correspondientes a las unidades debido al redondeo a miles de dolares de las cifras del cuadro 5 del Anexo 4.						

SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

Del cuadro de Fuentes y Usos de Fondos, apoyado en el de Ingresos y Gastos Operativos, se deduce que en el cuarto año de funcionamiento el proyecto alcanzará la sostenibilidad financiera sin requerir de las aportaciones del FOMIN, al generar sus actividades un flujo de caja positivo.

Las hipótesis de funcionamiento del cuarto año prevén un ajuste de los recursos humanos del proyecto. La Dirección del proyecto se mantendrá en la CICR, pero podrá eventualmente prescindir del coste de un consultor internacional a pleno tiempo.

Los CEEM mantendrán a los agentes de extensión empresarial y agentes tecnológicos, pero en menor número que los tres primeros años. Igualmente se mantendrán los fondos para la contratación de consultores individuales y de servicios de capacitación en las mismas cantidades y supuestos que en el tercer año.

La reducción de los gastos de estructura y el aumento de los ingresos permiten la generación de un flujo positivo de la operatividad del proyecto, que se ve reforzada por la disponibilidad acumulada en los tres primeros años de funcionamiento del sistema.

El mantenimiento del SISEM parece pues garantizado, quedando a la discrecionalidad de los Organismos Ejecutores el emplear la disponibilidad acumulada en la expansión de actividades del cuarto año, o en distribuirla en un mayor número de años. A pesar de que los desembolsos del Banco finalizan a partir de los 42 meses, y con ello la capacidad de fiscalización, el compromiso formal de los Organismos Ejecutores en el mantenimiento del sistema será una exigencia del proyecto.

**LINEAMIENTOS OPERATIVOS PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA
DE COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA
EN COSTA RICA**

I. PROPOSITO

Estos lineamientos establecen los procedimientos a seguir para la administración de los fondos aportados por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en la implementación del Programa de Competitividad de la Pequeña Empresa (el "Programa") para Costa Rica.

II. OBJETIVOS

El programa persigue, entre otras cosas, el desarrollo del mercado de servicios empresariales especializados en la pequeña empresa (PE) para la mejora de su competitividad. Los servicios de asesoramiento y asistencia técnica en los siguientes temas: diagnósticos empresariales, preparación de proyectos de mejora de la productividad, capacitación gerencial y de consultoría, comercialización y exportación, contribuirán a la modernización de las empresas y a su desarrollo competitivo en una economía abierta. Los fondos aportados por el BID/FOMIN se utilizarán fundamentalmente para la contratación de consultores de extensión empresarial y agentes tecnológicos que prestarán sus servicios en los Centros de Extensión Empresarial (CEEM) ubicados en las sedes de los Organismos Ejecutores del Programa. Además financiarán la contratación de consultores individuales especializados y de servicios de capacitación.

III. ELEGIBILIDAD DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

Las pequeñas empresas, de hasta 99 trabajadores, de cualquier sector de actividad, serán elegibles para percibir los servicios de los CEEM. Dichos servicios serán elegibles siempre que se refieran al diagnóstico e identificación de necesidades concretas de las PE; a información empresarial; capacitación en gestión empresarial, gestión tecnológica, comercio exterior, y formación de consultoría industrial; preparación de proyectos específicos de mejora de la competitividad; preparación de proyectos de exportación o de cooperación entre empresas; y asesoramiento de gestión financiera o de preparación de solicitudes de financiación externa.

IV. PROCESAMIENTO DE LAS SOLICITUDES DE LAS EMPRESAS Y PRESTACION DE SERVICIOS

La solicitud para acceder a los servicios financiados por el FOMIN deberán de presentarse en los CEEM, el Organismo Ejecutor o cualquiera de los Organismos Coejecutores del Programa. La solicitud deberá de ofrecer suficiente información para que los CEEM u Organismos Ejecutores verifiquen la elegibilidad del solicitante y del servicio demandado. Una vez verificada ésta, los CEEM procederán a evacuar la solicitud realizada

después de estimado el número de horas/días de trabajo requeridos, y aceptado por el solicitante el pago de la tarifa establecida.

En el caso de que el servicio deba de ser prestado por un tercero, el CEEM, u Organismo Ejecutor en su nombre, deberá:

- a. Revisar la información presentada por el solicitante y, de ser necesario, preparar términos de referencia para la contratación de consultoría externa.
- b. Asegurar que el consultor propuesto es adecuado, o preparar una lista de consultores elegibles para la prestación del servicio propuesto de la que el solicitante elegirá.
- c. Preparar un borrador de carta de pedido en la que el solicitante acepta el consultor elegido y las condiciones de acceso a los beneficios del FOMIN, entre las que se incluirán: la aceptación de los términos de referencia de la consultoría; ofrecimiento de apoyo a los consultores para la realización de su trabajo; y aceptación del pago de la tarifa que le corresponda.
- d. Contratación del consultor una vez el solicitante haya presentado una carta de pedido de contenido aceptable para el CEEM u Organismo Ejecutor. Este punto puede requerir de negociaciones en cuanto a los términos de referencia y otros aspectos relevantes del contrato.
- e. Dar seguimiento al trabajo del consultor, aceptar o pedir ampliación del servicio final, y administrar los pagos pendientes.

V. GESTION DE LOS COBROS DE LOS SERVICIOS

Cada CEEM, u Organismo Ejecutor que lo aloje, se responsabilizará del cobro de las tarifas a las empresas usuarias de servicios financiados por el FOMIN de acuerdo con los criterios establecidos por el Comité de Coordinación del programa, y de su depósito, en el plazo máximo de treinta días desde la prestación del servicio, en la cuenta única de resultados del Proyecto.

Los ingresos realizados en la cuenta de resultados del proyecto deberán de ser contabilizados de forma que permitan determinar las circunstancias que originaron el ingreso, el tipo de servicio a que corresponden y el CEEM a través del cual se prestó éste.

VI. SELECCION Y CONTRATACION DE CONSULTORES

Los consultores se deberán de seleccionar asegurando que su experiencia, capacidades y competencia profesional se adecua a los servicios que deban prestar. La elegibilidad de los consultores quedará limitada por los criterios de nacionalidad y residencia mantenidos por el BID y el FOMIN. Sin embargo, dada la multiplicidad y variedad de contrataciones de muy

corta duración a realizar, la revisión de la idoneidad de los consultores por el BID podrá realizarse ex-post para las contrataciones inferiores a US\$20.000, evitando así retrasos en la evacuación de las solicitudes de las pequeñas empresas.

VII. LIMITES A LAS CUANTIAS

La contratación de consultores externos que goce de ayuda del FOMIN para la prestación de servicios a las pequeñas empresas no será inferior a US\$500. Así mismo, la ayuda del FOMIN no podrá aplicarse sobre lo que exceda de US\$5,000 por cada contrato de consultoría.

Estos límites no se aplicarán a la contratación de los profesionales que deberán hacerse cargo de los CEEM o de la Dirección del Proyecto.

VIII. ADMINISTRACION

La administración de los recursos del FOMIN corresponderá al Banco, a través del Organismo Ejecutor, la Cámara de Industrias de Costa Rica. El resto de Organismos Coejecutores del proyecto administrarán las cantidades que les sean asignadas para las actividades que específicamente se les encomiende en cada plan anual de actuaciones.

IX. INFORMES

Cada Organismo Ejecutor mantendrá al día la contabilidad e información de la utilización de los fondos percibidos, los fondos disponibles, los comprometidos, desembolsados, anticipos adelantados e ingresos en la cuenta de resultados del proyecto. Esta contabilización afectará tanto a la utilización de recursos líquidos como a la utilización de los recursos humanos contratados para la gestión de los CEEM.

Los Organismos Coejecutores deberán de presentar informes detallados de actividad al Organismo Ejecutor y al Director del Proyecto con carácter semestral, incluyendo los datos establecidos para la evaluación de las actividades del proyecto. El Organismo Ejecutor presentará al Banco informes anuales de ejecución del proyecto, estando obligado a presentarlos semestralmente si fuera requerido a ello.

X. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El Comité de Coordinación deberá de establecer los medios de seguimiento y evaluación del programa de forma que posibilite la reasignación de los recursos del mismo en función de la demanda expresada por las empresas y que facilite las evaluaciones externas requeridas por el Banco, así como los informes anuales que deberán de presentarse a éste.

PROYECTO DE RESOLUCION

COSTA RICA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROGRAMA
DE COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA

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 y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento MIF/AT- sobre cooperación técnica no reembolsable con la Cámara de Industrias de Costa Rica, para la realización del Programa de Competitividad de la Pequeña Empresa.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$2.491.000, 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.