

CONARE
PROGRAMA REGIONALIZACIÓN INTERUNIVERSITARIA
COMISION DE ENLACE

Informe anual de IIDR-2010



IIDR: Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo de las mipymes de la RHN

(Iniciativa iniciada en el 2009, por finalizar en el 2011)

Revisiones

Versión	Fecha de Entrega	Revisado por
1.0	15 de diciembre de 2010	CRI Huetar Norte

Control de versiones

Versión	Encargado	Descripción
1.0	Olman Quirós Mauricio Estrada Donald Miranda Rony Rodríguez	Informe anual 2010

Contenido

I. DATOS GENERALES	1
1.1. NOMBRE DE LA INICIATIVA	1
1.2. UNIVERSIDADES PARTICIPANTES.....	1
1.3. CRI REGIONAL QUE IMPACTA LA PROPUESTA	1
1.4. EJES TEMÁTICOS QUE APOYA	1
1.5. ENCARGADOS POR UNIVERSIDAD	1
1.6. COORDINADOR GENERAL DE LA INICIATIVA.....	2
1.7. POBLACIÓN META.....	2
1.8. FECHA DE INICIO	4
1.9. FECHA DE FINALIZACIÓN	4
II. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA IIDR	5
2.1. DESCRIPCIÓN	5
2.2. PROBLEMA	5
2.3. JUSTIFICACIÓN	6
2.4. OBJETIVOS Y METAS.....	7
2.4.1. <i>Objetivo general</i>	7
2.4.2. <i>Específicos</i>	8
2.4.3. <i>Metas</i>	8
2.5. ACCIONES DESARROLLADAS.....	8
III. NIVEL DE CUMPLIMIENTO	11
PRESUPUESTO ANUALIZADO POR INSTITUCIÓN	12
IV. IMPACTO DE LA IIDR.....	12

I. DATOS GENERALES

1.1. Nombre de la Iniciativa

Fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales que promueven el desarrollo de las mipymes de la RHN.

1.2. Universidades participantes

Instituto Tecnológico de Costa Rica – ITCR

Universidad Nacional - UNA

Universidad de Costa Rica – UCR

Universidad Estatal a Distancia – UNED

1.3. CRI Regional que impacta la propuesta

CRI Norte

1.4. Ejes temáticos que apoya

Productividad (Competitividad empresarial).

1.5. Encargados por universidad

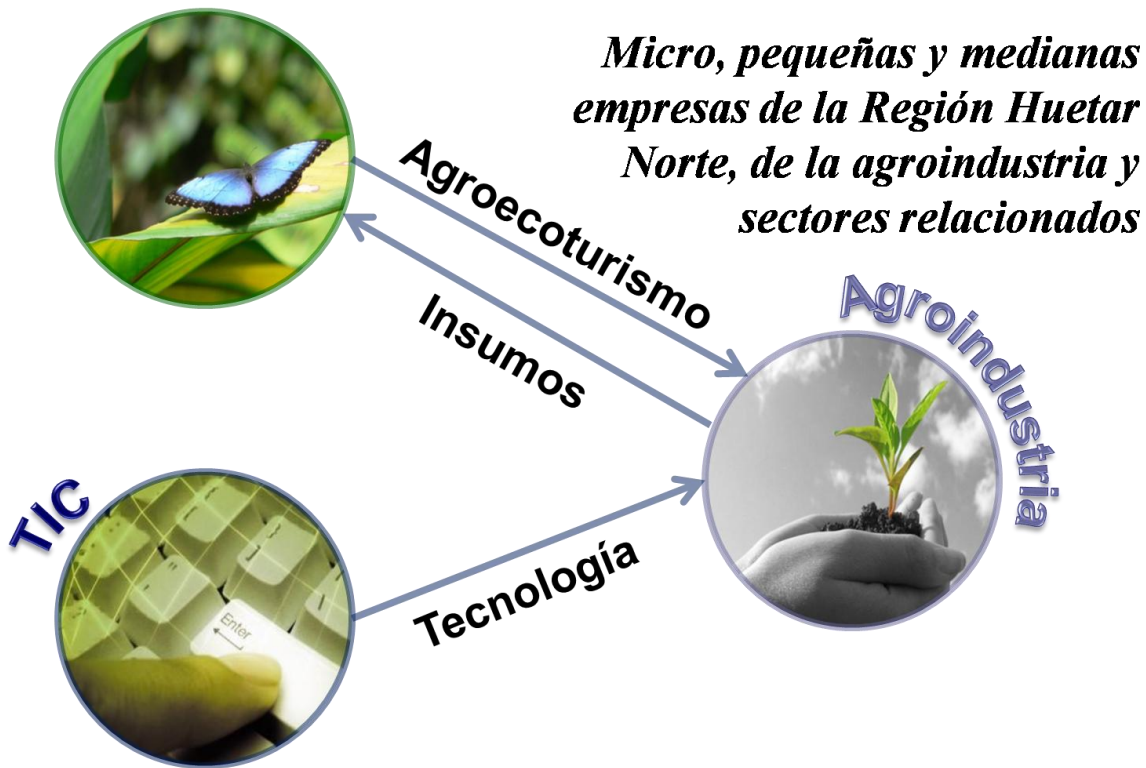
UNIVERSIDAD	FUNCIONARIO	Teléfono	Correo	Escuela
ITCR	Rony Mauricio Rodríguez Barquero	2401-3007 8350-3000	RRodriguezB@itcr.ac.cr	Escuela de Administración de Empresas, Sede San Carlos
UCR	Olman José Quirós Madrigal	8325-1565	olman.quiros@ucr.ac.cr	Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios
UNA	Donald Miranda Montes	8864-8096	dmiranda@una.ac.cr	CINPE
UNED	Mauricio Estrada Ugalde	2460-1318	mestrada@uned.ac.cr	Centro Universitario Ciudad Quesada

1.6. Coordinador general de la iniciativa

Rony Mauricio Rodríguez Barquero (Coordinador ITCR)

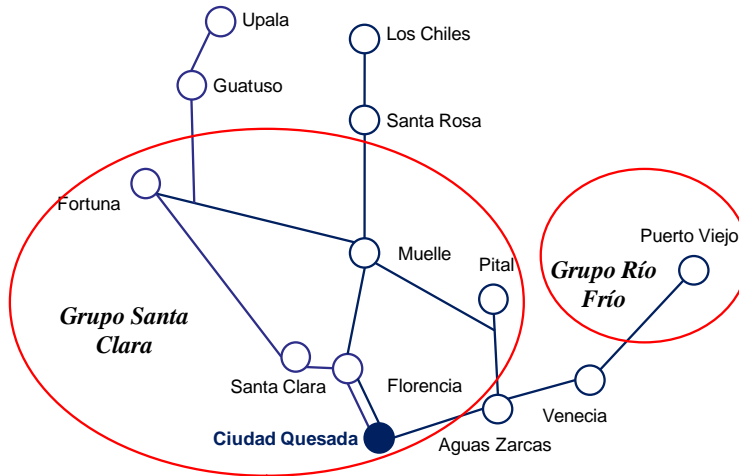
1.7. Población Meta

Esta propuesta se dirige a Pymes (micro, pequeñas y medianas empresas) de la Región Huetar Norte, dedicadas a actividades productivas ya identificadas por su mayor dinámica y potencial productivo, ubicadas en los sectores tecnologías de la información y la comunicación (TIC), turismo, agroindustria y servicios de apoyo a las actividades anteriores. Geográficamente, pueden participar empresas de toda la Región Huetar Norte (cantones de San Carlos, Los Chiles, Guatuso, Upala y Sarapiquí).

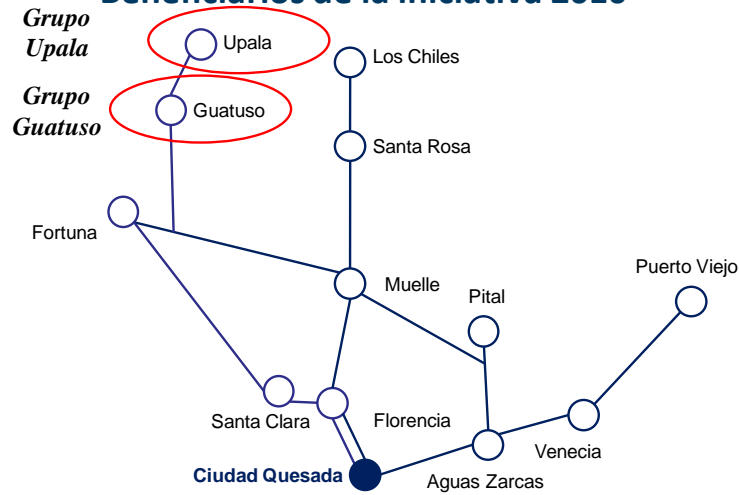


Además, durante los tres años de vigencia de la iniciativa se han atendido o se atenderán geográficamente los siguientes grupos:

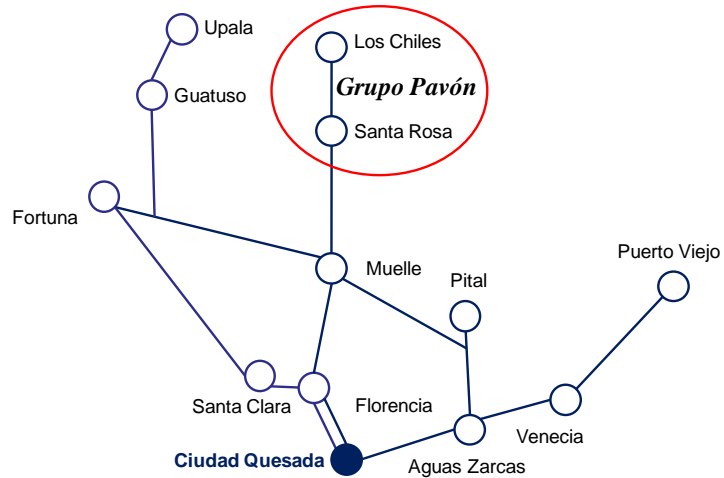
Beneficiarios de la iniciativa 2009



Beneficiarios de la iniciativa 2010



Beneficiarios de la iniciativa 2011



Las empresas participantes debían cumplir el siguiente perfil:

- Pueden ser personas jurídicas, o bien, actividades productivas desarrolladas utilizando una personería física.
- Tener una actividad productiva claramente identificable, que debe ser la principal fuente de ingresos del propietario de la pyme (sea el propietario una persona física o jurídica, individual o un colectivo).
- Tener al menos un año de desarrollar su actividad productiva principal, sujeta a la mejora de la competitividad.
- Contar con al menos tres personas vinculadas a la actividad productiva (en función de la definición pyme del MEIC).
- Susceptibles de mejora en su nivel competitivo por medio de intervenciones en capacitación, elaboración de diagnósticos competitivos, planes de negocios y planes de mejora.
- Preferiblemente pymes agremiadas a alguna asociación, cámara o grupo empresarial.
- Capacitación impartida preferiblemente para el propietario o administrador de la pyme.

1.8. Fecha de inicio

La iniciativa se inició en enero de 2009.

1.9. Fecha de Finalización

La iniciativa se planteó inicialmente para finalizar en diciembre de 2011.

II. PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA IIDR

2.1. Descripción

Esta iniciativa ha pretendido fortalecer las capacidades empresariales de las Pymes dedicadas a actividades productivas ya identificadas en la Región Huetar Norte como las de mayor potencial productivo por parte de la Zona Económica Especial (TIC, turismo, agroindustria y servicios de apoyo a las actividades anteriores), priorizando la agroindustria, con el fin de fortalecer la competitividad empresarial, que redunde en la mejora de las condiciones de vida de quienes participen de las empresas y los clientes de la misma. A las empresas beneficiarias se les brindará capacitación y acompañamiento, ambos enfocados en el incremento de la competitividad de las pymes.

2.2. Problema

El propósito buscado fue contribuir con el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte, por medio del fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales de las pymes atendidas.

Esta iniciativa pretende fortalecer las capacidades empresariales de las pymes dedicadas a actividades productivas ya identificadas en la Región Huetar Norte como las de mayor potencial productivo por parte de la Zona Económica Especial (TIC, turismo, agroindustria y servicios de apoyo a las actividades anteriores), priorizando la agroindustria, con el fin de fortalecer la competitividad empresarial, que redunde en la mejora de las condiciones de vida de quienes participen de las empresas y los clientes de la misma, en un contexto en el que existe una gran cantidad de materia prima que puede ser susceptible de algún tipo de transformación por parte de pymes.

El problema consiste el **poco nivel de competitividad micro de las pymes de la Región Huetar Norte, vinculadas con los sectores productivos dinámicos.**

Las causas raíz de este problema son básicamente dos:

- Empresarios de las pymes con **limitada formación formal en gestión empresarial**, lo que hace difícil que desarrollen buenas prácticas administrativas que redunden en empresas competitivas.

- Mucha materia prima en la Zona Norte, a la cual en general se le **agrega poco valor**, en vista de que los empresarios de las pymes no cuentan con conocimientos sobre agroindustria y transformación que les permitan desarrollar productos y procesos productivos innovadores que aumenten la competitividad de sus empresas.

2.3. Justificación

En reiterados estudios e intervenciones se comprobó el bajo nivel de competitividad de las Pymes en Costa Rica en general, y en el caso de la Región Huetar Norte se tiene el mismo panorama, incluso es posible afirmar que las Pymes de la Zona Norte tienen en promedio niveles de competitividad menores a las Pymes de la Gran Área Metropolitana.

Como antecedente de la iniciativa se tiene el desarrollo del Programa de Incremento de la Competitividad de las Pymes (PICZEE), programa desarrollado en conjunto por el ITCR y la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte (ZEE), desde el año 2005 hasta el año 2008. La iniciativa viene a continuar la labor del PICZEE, fortaleciendo el componente de capacitación en agroindustria y ampliando la cobertura geográfica, además de que la metodología de intervención es diferente y armonizada entre las cuatro universidades públicas.

Experiencias y documentos que sustentan la iniciativa son:

Memoria de la Jornada para el Desarrollo Sostenible de la Región Huetar Norte Este fue un evento desarrollado durante los días 3, 4 y 5 de diciembre de 2003 en el ITCR Sede Regional San Carlos, organizado por el ITCR, el Colegio de Ingenieros Agrónomos, la Universidad Nacional y la Zona Económica Especial. Por medio del trabajo en ocho comisiones temáticas se brindan orientaciones generales sobre el desarrollo histórico y las perspectivas de las principales actividades productivas de la Región, tanto actuales como potenciales. Además del documento impreso, que recoge los aspectos más relevantes de la Jornada, existe la memoria digital, por medio de la cual se pueden acceder alrededor de 60 ponencias expuestas en el evento.

Identificación de las posibilidades de cluster y encadenamientos productivos en la Región Huetar Norte Es el informe final de un proyecto de investigación de la Carrera de Administración de Empresas del ITCR Sede San Carlos. Presenta los elementos conceptuales más relevantes en lo tocante a los cluster, además de que reúne información valiosa sobre el potencial de algunas actividades de la Región para conformar dichas agrupaciones empresariales.

Resultados de la investigación sobre el estado de las PYME de la Región Huetar Norte El ITCR Sede Regional San Carlos, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y la Unión de Cooperativas del Norte (URCOZON), realizaron en el año 2004 una investigación que describe el estado de las PYME de la Región.

Resultados y alcances del Programa Incremento de la Competitividad de los grupos Asociativos y las Pymes de la RHN – PICZEE En el marco de la estrategia de ZEE, asentado en la Sede del ITCR en San Carlos y con el apoyo de la Carrera de Administración del ITCR impartida en dicha sede se ha fortalecido dicho programa y sus resultados se constituyen en experiencias exitosas, documentadas y con capacidad de ser replicadas y/o adaptadas a las nuevas circunstancias o dimensiones de otras regiones.

Resultados y alcances del Sistema de Información Regional- SIRZEE En el marco de la estrategia de desarrollo ZEE, asentado en la Sede del ITCR en San Carlos y con el apoyo de la Carrera de Computación del ITCR impartida en dicha sede, se han fortalecido los programas con la plataforma de información y en el caso concreto de la competitividad con los resultados del Observatorio de Pymes y sus resultados se constituyen en experiencias exitosas, a ser fortalecidas y ampliar con nuevos sujetos, instrumentos y análisis.

2.4. Objetivos y Metas

2.4.1. Objetivo general

Contribuir con el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte, por medio del fortalecimiento de las capacidades competitivas empresariales, que promuevan el desarrollo productivo de las MIPYMES.

2.4.2. Específicos

1. Lograr mayores capacidades en temas de gestión empresarial en los representantes de las pymes.
2. Incrementar la competitividad de las pymes por medio de acompañamiento y asesoría básica.

2.4.3. Metas

Metas para objetivo 1:

1.1. Que al menos se capaciten 50 personas relacionadas con las MIPyMES del sector agroindustrial y de servicios.

Metas para Objetivo 2:

2.1. Registro, georeferencia, fotografía y diagnóstico de al menos 50 empresas del sector agroindustrial y de servicios.

2.2 Acompañamiento con la asesoría básica para la elaboración de planes de negocios a los 50 representantes de las MIPyMES participantes.

2.5. Acciones desarrolladas

Meta 2.1.

Una serie de seis módulos con una duración de tres semanas cada uno y ocho horas por cada sesión, lo que representa un total de 24 horas presenciales por modulo y 144 horas la totalidad de los cursos.

Cada uno de los módulos tuvo un componente teórico y un componente práctico, relacionado con el perfil de los participantes, los módulos que conformaron el programa fueron los siguientes:

Módulo I. La administración como herramienta para la gestión y el cambio.

Módulo II. Mercadeo y comercialización de productos agrícolas, agroindustriales y de servicios.

Módulo III. Contabilidad de costos agrícolas, agroindustriales y de servicios.

Módulo IV. Finanzas prácticas aplicadas a actividades agropecuarias, agroindustriales y de servicios.

Módulo V. Formulación y evaluación de proyectos agrícolas, agroindustriales y de servicios.

Módulo VI. Gestión de calidad en la empresa agrícola, agroindustrial y de servicios

Entre cada bloque hubo una semana de descanso y estaba el requisito de que el número de personas al inicio del módulo no debía ser menor a 25.

Meta 2.1.

La iniciativa consistió en visitar en forma personalizada cada empresa con el fin de completar los formularios de registro y diagnóstico empresarial. Además, para cada empresa se levantó un registro fotográfico y adicionalmente se tomó su punto de georeferencia.

Meta 2.2

Cada empresa fue visitada y en conjunto con los empresarios se desarrolló un plan de negocios y otras herramientas de apoyo a la competitividad.

a. Propósito fundamental de las acciones desarrolladas

Meta 1.1.

El propósito fundamental es el de que todos los participantes que aprobaron todos los módulos recibieran un certificado equivalente al de Técnico en Administración de Empresas Agroindustriales emitido por la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica. Las personas que participaron en algunos de los módulos recibieron un certificado de participación (no de aprovechamiento).

Meta 2.1.

La información fue facilitada a cada propietario y a los asesores empresariales, con el fin de apoyar la toma de decisiones con respecto a las empresas beneficiarias. Adicionalmente la información fue registrada en el módulo de Observatorio Pymes del Sistema de Información Regional de la Zona Económica Especial (SIRZEE).

Meta 2.2.

Los instrumentos fueron construidos con base en los conocimientos recibidos en la capacitación, y funcionan como planes concretos y fácilmente implementables para la mejora de la competitividad empresarial.

b. Productos

Meta 1.1.

50 propietarios y gerentes de las MIPYMES participantes capacitados en temas de gestión empresarial, que les contribuya a mejorar sus capacidades de administración de sus negocios.

Meta 2.1.

1. 50 propietarios y gerentes de las MIPYMES con conocimiento sobre la situación de su empresa, que les posibilite una línea base para la toma de decisiones.
2. Información disponible en el Sistema de Información Regional sobre 50 organizaciones.

Meta 2.2.

25 planes de negocio y planes de mejora que posibiliten el incremento competitivo de las organizaciones beneficiarias.

c. Perspectivas de desarrollo a mediano y largo plazo

Las perspectivas de desarrollo en el mediano y largo plazo se basan en el mejoramiento de las condiciones socio-económicas de los actores involucrados en la iniciativa, sean estas organizaciones o actores individuales, teniendo como eje fundamental el enfoque de género y de protección del ambiente. Para esto las perspectivas consideran:

- Organizaciones más sólidas y competitivas.
- Organizaciones más diversificadas en cuanto a su oferta.
- Crecimiento en el empleo generado por el mayor volumen de producción.
- Organizaciones demandando servicios adicionales en la región.

d. Indicadores de éxito (por objetivo específico)

Meta 1.1.

Número de empresarios capacitados (meta: 50)

Meta 2.1.

Número de empresas con registro, georeferencia, diagnóstico y fotografía (meta: 50)

Meta 2.2.

Número de empresas asesoradas en forma básica (meta: 50)

Número de empresas con planes de negocios y planes de mejora competitiva (meta: 50)

III. Nivel de cumplimiento

Se presentan a continuación los logros alcanzados a la fecha para cada una de las metas de la iniciativa. Se realizó una priorización de las metas, con base en un estimado del esfuerzo que requieren para su cumplimiento.

Meta	Relativo	Nivel de cumplimiento	Comentarios
1.1. 50 empresarios capacitados en gestión empresarial	35%	126%	Se graduaron en total 40 personas en Upala y 23 en Guatuso.
2.1.1. 50 empresarios con conocimiento de la situación de su empresa, con línea base para toma de decisiones	20%	100%	Se registró y diagnosticó un total de 50 pymes.
2.1.2. Información disponible en el SIRZEE sobre 50 organizaciones	10%	100%	Se tiene información disponible de 50 pymes.
2.2. 50 planes de negocio y planes de mejora para el incremento competitivo de los beneficiarios	35%	100%	Se desarrollaron planes de mejora para 50 pymes y acompañamiento adicional para 6 pymes en Guatuso y 11 en Upala.
GENERAL	100%	109%	

Presupuesto anualizado por institución

El presupuesto asignado y ejecutado por cada institución es el siguiente:

EJE	AREA	PRESUPUESTO SOLICITADO(¢)				TOTAL
		UCR	UNA	ITCR	UNED	
COMPETITIVIDAD: Potencial productivo (valor agregado MIPyMES)	Competitividad empresarial - Pymes	¢22 millones	¢ 25,5 millones	¢ 17,60 Millones	¢11,65 millones	¢70,8 millones
Ejecutado durante 2010				¢ 16,10 Millones		

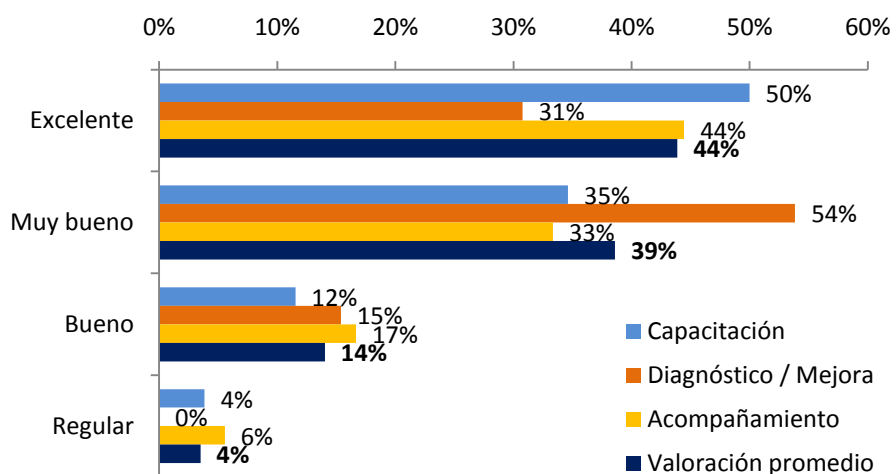
IV. IMPACTO DE LA IIDR

Durante el año 2010, a petición de la CRI Huetar Norte, también se desarrolló un análisis del impacto de la iniciativa durante el año 2009. Al consultarle a los beneficiarios sobre su valoración de los diferentes componentes de la iniciativa, en una escala cualitativa de pésimo a excelente, se calificó en general solamente en las categorías de regular, bueno, muy bueno y excelente. En el caso de la capacitación, se consideró excelente por parte del 50% de los beneficiarios, muy buena por parte del 35%, buena por parte del 12% y regular por parte del 4%. En este caso la capacitación fue valorada por 26 personas.

En lo que respecta al registro, diagnóstico y plan de mejora, el 31% lo calificó como excelente, el 54% como muy bueno y el 15% como bueno. Aquí este componente fue valorado por 13 personas.

En lo relativo al acompañamiento, valorado por 18 personas, el 44% lo consideró excelente, el 33% muy bueno, el 17% bueno y el 6% regular.

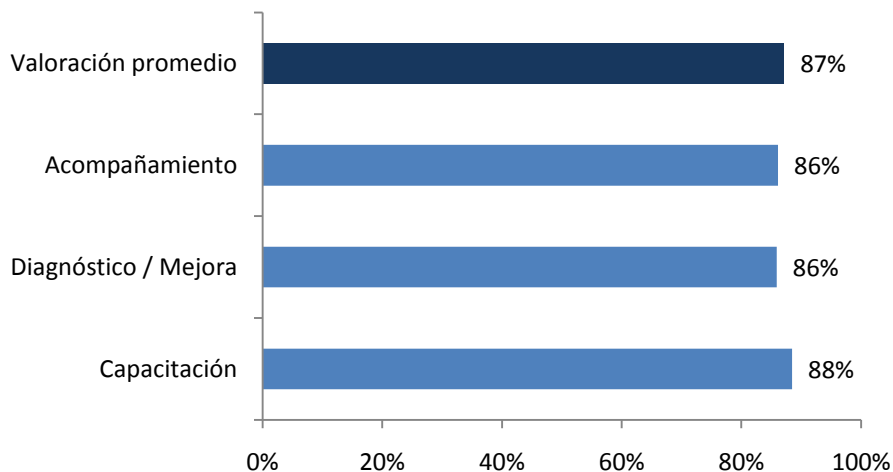
Figura 1. Valoración de los componentes de la iniciativa



Luego, se asignó un valor a cada posibilidad de valoración, de manera que excelente equivalía a 6, y pésimo a 0. Así, se multiplicó este valor de cada opción de respuesta por el número de personas que respondieron en cada opción. El resultado se dividió por el máximo resultado posible en cada caso, que se obtenía de multiplicar el tamaño de la muestra en cada respuesta, por 6, que era el puntaje máximo, y el producto se multiplicaba a su vez por 100, con el fin de transformarlo en porcentaje.

Aplicando este procedimiento de transformación se obtuvo una valoración promedio de los componentes de la iniciativa, y obteniendo un promedio simple de los mismos también se obtuvo un promedio simple para la iniciativa. Así, la capacitación recibió una nota de 88, el diagnóstico / plan de mejora y el acompañamiento recibieron un 86% cada uno, y en general la iniciativa logra entonces una nota simbólica de 87% considerando el nivel de satisfacción de los participantes en la misma.

Figura 2. Valoración promedio de los componentes y la iniciativa



Usando una metodología similar a la descrita para el punto anterior, cada uno de los ítemes del cuestionario relacionados con el impacto, recibió un puntaje, aunque más simple. A los entrevistados se les preguntó sobre los CAMBIOS experimentados luego de haber recibido o disfrutado de los componentes de la iniciativa, por lo que el cuestionario pretendió estimar si hubo o no cambios gracias a la iniciativa, o al menos no hubo retrocesos. El cuestionario utilizado se construyó usando como referencia las áreas de la empresa (recursos humanos, operaciones, mercadeo y finanzas), además de elementos generales como prácticas gerenciales, innovación y tecnología y cooperación y redes. Estos elementos fueron considerados como dimensiones del cuestionario.

En el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se pueden consultar los resultados específicos para cada uno de los apartados del cuestionario relacionados con el impacto de la iniciativa.

Para valorar el impacto, se consideraron cuatro rangos:

Cuadro 1. Rangos para la valoración del impacto de la iniciativa

Valores	Impacto
0 a menos de 25%	Bajo
25% a menos de 50%	Medio
50% a menos de 75%	Alto
75% a 100%	Muy alto

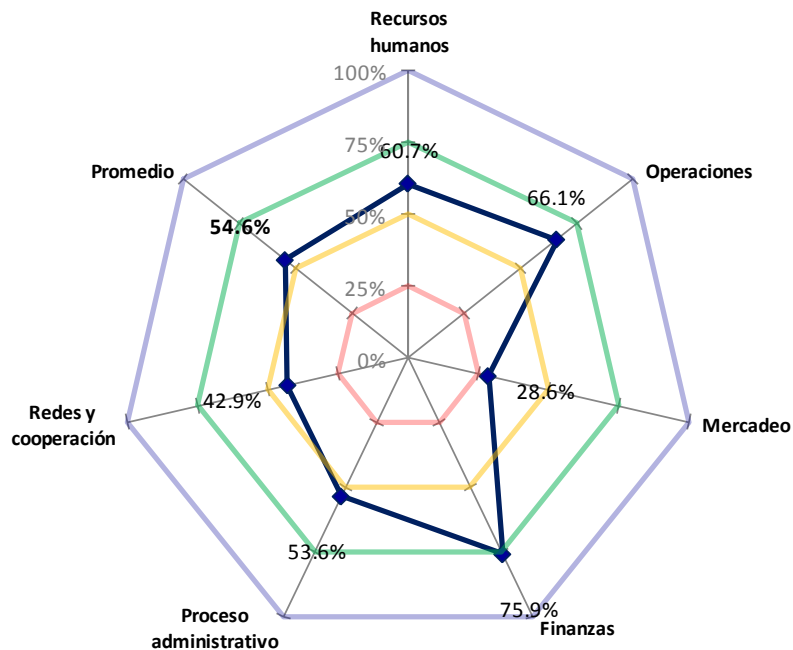
Con los resultados presentados en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se obtuvieron promedios para cada una de las dimensiones del cuestionario, de modo que se podía conocer el impacto para cada dimensión, y luego, con un promedio general, se puede estimar el impacto general de la iniciativa.

Como se puede apreciar, la iniciativa logra un impacto de un 55% en promedio, lo que se puede considerar un impacto aceptable. El mayor impacto se consigue en las finanzas, con un 76%, mientras que el más bajo se consigue en mercadeo, con un 29% de impacto. Aun así ninguna dimensión se ubica en un bajo impacto. Solamente los apartados de redes y cooperación además de mercadeo logran impactos medios, mientras que operaciones, recursos humanos y proceso administrativo (prácticas gerenciales) logran puntuar para un impacto alto, y como ya se mencionó, el impacto en finanzas fue alto.

Destacan los siguientes impactos puntuales:

- Cerca del 70% de los entrevistados afirma contar con empleados regulares, lo cual es signo de estabilidad; en la otra cara de la moneda, el 54% utiliza familiares no remunerados, lo que demuestra que las empresas posiblemente lo logran generar flujos de efectivo que les permitan una operación más formalizada.
- Resalta el que cerca del 80% de los entrevistados ha implementado prácticas para mitigar el impacto ambiental, y poco más del 50% ha logrado introducir nuevas tecnologías. Además, el 93% afirma haber logrado mejoras en la calidad, y tres cuartas partes mejoras en el tiempo de respuesta al cliente, y más de la mitad además mejoraron su productividad. Se nota entonces que esta iniciativa tuvo un alto impacto en las operaciones de las pymes atendidas.

Figura 3. Impacto de la iniciativa, según dimensión de análisis



- En mercadeo, posiblemente por el poco tiempo transcurrido desde la finalización de las intervenciones de la iniciativa hasta el momento de medición no ha facilitado la introducción de nuevos canales de comercialización.
- En finanzas, el 93% lleva registros, el 64% ha logrado reducir sus costos y más del 70% han logrado incrementar los ingresos y las utilidades. Por lo anterior se aprecia un buen impacto en finanzas, posiblemente potenciado por el impacto tan considerable en las operaciones.
- Poco más del 50% ha logrado introducir nuevas prácticas gerenciales, lo cual es muy provechoso, en vista de que en las pymes la mayoría de las veces los gerentes o encargados son además propietarios o familiares muy cercanos de los propietarios de la empresa.
- Se logró un importante aumento de confianza en otros empresarios, pero aun son incipientes los logros en cuanto al intercambio de información y a la integración a grupos organizados. Cabe destacar que los esfuerzos de capacitación, que facultan el que empresarios cercanos geográficamente se conozcan, es lo que posiblemente posibilita el aumento de confianza mutua.