

# CONARE

## PROGRAMA REGIONALIZACIÓN INTERUNIVERSITARIA COMISION DE ENLACE



**CRI Huetar Norte**

**Mejora de la competitividad de pymes de la Región Huetar Norte  
vinculadas a cadenas productivas dinámicas**

**CRI-Huetar Norte-1-2012**

**Versión 3.1  
Fecha 31.08.2011**

## I. Revisiones

Versión	Fecha de Entrega	Revisado por
3.1	31-08-2011	Óscar López

## II. Control de versiones

Versión	Encargado	Descripción
3.1	Rony Rodríguez Barquero	Ajuste de metas y presupuesto

### III. Tabla de contenido

I.	REVISIONES.....	2
II.	CONTROL DE VERSIONES.....	2
III.	TABLA DE CONTENIDO .....	3
IV.	DATOS GENERALES .....	4
4.1.	UNIVERSIDADES PARTICIPANTES.....	4
4.2.	PROponentes POR UNIVERSIDAD.....	4
4.3.	POBLACIÓN META.....	4
4.4.	ARTICULACIÓN.....	6
V.	PLANTEAMIENTO DEL CONTEXTO.....	8
5.1.	DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES .....	8
5.2.	JUSTIFICACIÓN .....	8
VI.	PLANTEAMIENTO DE LA IIDR .....	9
6.1.	SITUACIÓN ESPERADA.....	9
6.2.	OBJETIVOS .....	9
6.3.	SUPUESTOS .....	10
6.4.	RESTRICCIONES .....	10
6.5.	RIESGOS .....	10
6.6.	IMPACTO O BENEFICIOS .....	10
6.7.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	11
6.8.	PRODUCTOS .....	12
6.9.	CRONOGRAMA .....	13
6.10.	RECURSOS Y MATERIALES .....	14
6.11.	TIEMPOS Y PRESUPUESTO .....	15

## IV. Datos Generales

### 4.1. Universidades participantes

Nombre de la Universidad	Escuela / Departamento involucrado
Tecnológico de Costa Rica	Escuela de Administración de Empresas
Universidad de Costa Rica	Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios
Universidad Estatal a Distancia	Centro Universitario Ciudad Quesada
Universidad Nacional	CINPE

### 4.2. Proponentes por universidad

ITCR	UNA	UCR	UNED
Rony Mauricio Rodríguez Barquero Teléfonos: 2401 – 3007 / 8350 – 3000 Correo electrónico: <a href="mailto:RRodriguezB@itcr.ac.cr">RRodriguezB@itcr.ac.cr</a> Escuela de Administración de Empresas, Sede San Carlos	Donald Miranda Montes Teléfonos: 8864 – 8096 Correo electrónico: <a href="mailto:dmiranda@una.ac.cr">dmiranda@una.ac.cr</a> CINPE	Olman José Quirós Madrigal Teléfonos: 8325 – 1565 Correo electrónico: <a href="mailto:olman.quirós@ucr.ac.cr">olman.quirós@ucr.ac.cr</a> Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios	Mauricio Estrada Ugalde Teléfonos: 2460 – 1318 Correo electrónico: <a href="mailto:mestrada@uned.ac.cr">mestrada@uned.ac.cr</a> Centro Universitario Ciudad Quesada

### 4.3. Población meta

Se espera atender a 150 pymes locales actuales o potenciales vinculadas a cuatro agrocadenas dinámicas: 1) piña, 2) chile picante, 3) ipecacuana y 4) raíces y tubérculos. Estas agrocadenas tienen además una empresa ancla (o líder) cada una, a saber: 1) Proagroin, 2) Propica, 3) Ipecacuana del Norte y 4) Exportaciones del Valle. Todas estas empresas tienen la particularidad de que la relación producción - industrialización que establecen con sus proveedores se enfoca en una óptica ganar-ganar y sus proveedores son principalmente pequeños productores de los cantones de Guatuso, Upala y Los Chiles y la zona de Cutris de San Carlos.

Las pymes existentes participantes serán el 75% de los beneficiarios y deben 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.
- ✓ Tener al menos un año de desarrollar su actividad productiva principal, sujeta a la mejora de la competitividad.
- ✓ Susceptibles de mejora en su nivel competitivo por medio de las intervenciones consideradas en la iniciativa.
- ✓ Cada actividad productiva debe contar con la participación de al menos tres personas (con el fin de ser considerada al menos micro empresa) y no más de 30 personas (para no ser considerada gran empresa).
- ✓ Es indispensable que los productores seleccionados estén vinculados con una de las cuatro agrocadenas seleccionadas para la intervención.

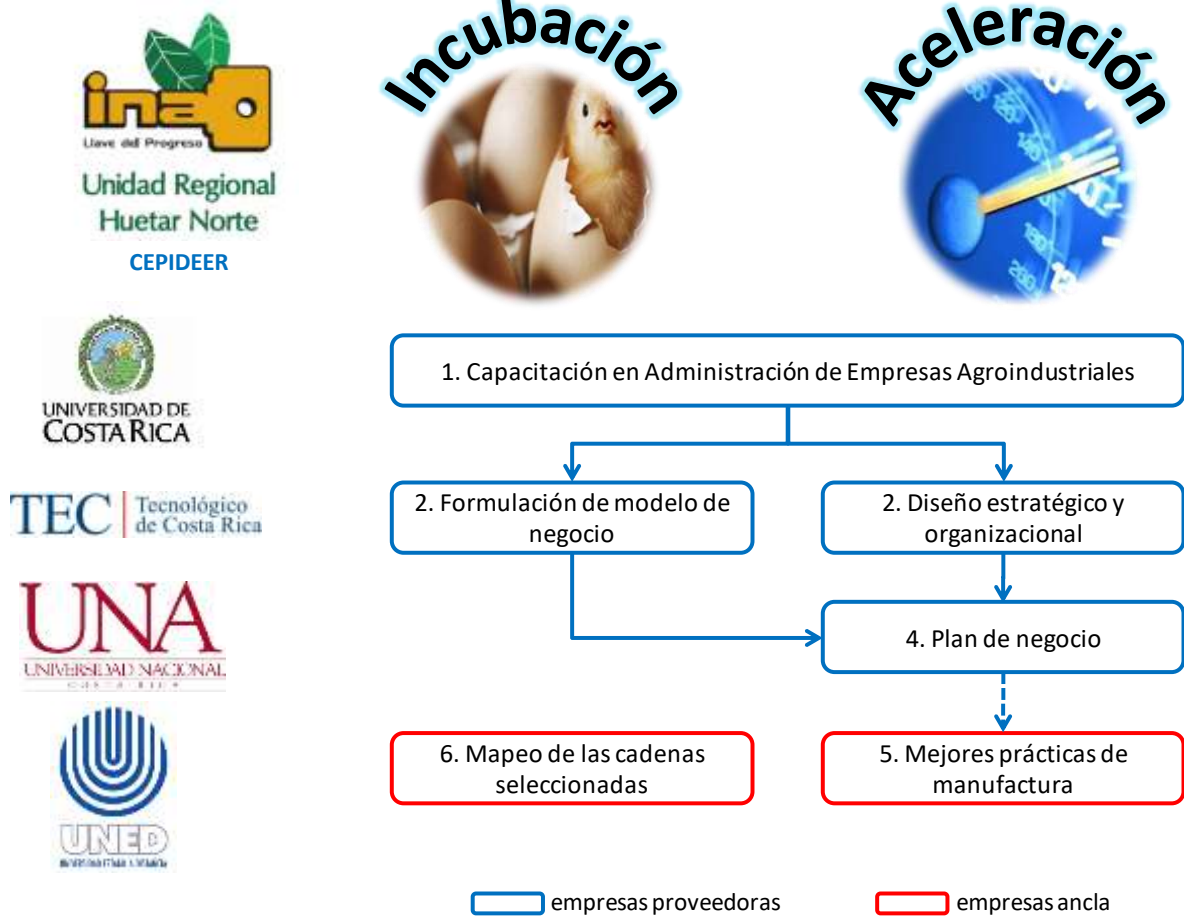
En el caso de las pymes potenciales serán el 25% de los beneficiarios, y deberán cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Pueden ser personas jurídicas.
- ✓ Tener una actividad productiva claramente identificable que deseen desarrollar, directamente vinculada como actividad proveedora de otros beneficiarios o empresas ancla de la iniciativa.
- ✓ Prever la participación de al menos tres personas (con el fin de ser considerada al menos micro empresa) y no más de 30 personas (para no ser considerada gran empresa).

#### 4.4. Articulación

La articulación se describe a continuación:

Figura 1. Articulación de los participantes en la Iniciativa



La Iniciativa trabajará con el fin de fortalecer el CEPIDEER del INA Unidad Regional Huetar Norte. Este es el Centro de Prospección, Innovación, Desarrollo Empresarial y Emprendedurismo Regional. El CEPIDEER Regional Huetar Norte será el piloto nacional, y contará con el apoyo del Centro Regional de Atención a la PYME (CREA-Pyme) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), la Zona Económico Especial (ZEE) y la Red Regional de Apoyo Pyme (Red Pyme), entre otras instancias. Se cuenta con nota de apoyo del INA con el fin de que esta Iniciativa sume a favor del Centro, que será permanente, con lo que se garantiza la sostenibilidad de la Iniciativa y sus impactos positivos. Se puede ver la nota de apoyo del INA en este sentido en el Anexo 1.

La Iniciativa pretende contribuir con la incubación y la aceleración empresarial en la Región Huetar Norte. Con el fin de aumentar el éxito y el impacto, se han seleccionado las cuatro cadenas

productivas descritas. Se pretende impulsar el surgimiento de 25 emprendimientos vinculados con las cadenas productivas, y acelerar o mejorar la competitividad de 75 empresas vinculadas también con estas cadenas productivas. También se busca el mejoramiento de las empresas ancla de cada cadena productiva, por medio del establecimiento o mejoramiento de mejoras prácticas en las mismas.

**UNED:** Realizará el mapeo de las cadenas productivas, con el fin de conocer sus integrantes, así como potenciales oportunidades de emprendimiento en las cadenas atendidas. Seleccionará anualmente a los beneficiarios pymes de la Iniciativa. Adicionalmente apoyará a las empresas ancla en el establecimiento / mejoramiento de mejores prácticas de manufactura. También por medio de la información que brinde la misma Iniciativa, contará con información para detectar potenciales emprendimientos, con base en las necesidades de las cadenas productivas, y personas interesadas en desarrollar emprendimientos para atender esas necesidades.

**UCR:** Se encargará de brindar capacitación a los beneficiarios de la Iniciativa. A cada participante de la capacitación que satisfaga los requisitos establecidos se le entregará un título de “Técnico en Administración de Empresas Agroindustriales”.

**TEC:** Para las iniciativas emprendedoras el TEC brindará acompañamiento, con el fin de ayudar a construir formalmente el modelo de negocio, que clarifique la idea de negocio. Este trabajo se apoyará en los hallazgos de necesidades existentes en el mercado. En el caso de las empresas existentes el TEC brindará acompañamiento con el fin de formular o mejorar la estrategia competitiva de las organizaciones, y en consecuencia establecer acciones para el diseño organizacional que faciliten la ejecución de la estrategia de la pyme.

**UNA:** Para complementar la formación y el acompañamiento de las empresas existentes, la UNA brindará apoyo para la formulación a la medida del plan de negocio de la empresa. Con este producto las organizaciones además de tener conocimiento (mediante capacitación), estrategia (por medio de la planificación) y estructuración (por medio del diseño organizacional), contarán con un instrumento de planificación táctica y operativa para programar y coordinar de mejor manera sus actividades.

## V. Planteamiento del contexto

### 5.1. Descripción de las necesidades

El problema consiste el bajo nivel competitivo de pymes de la Región Huetar Norte, vinculados con cadenas productivas locales de gran dinámica económica. Esto se debe a que según se refleja en múltiples diagnósticos previos locales y nacionales, las Pymes generalmente cuentan con conocimientos técnicos sobre su actividad productiva, pero con deficientes conocimientos en prácticas y herramientas administrativas aplicables en su quehacer.

### 5.2. Justificación

Cuando las pymes aplican buenas prácticas y herramientas administrativas es de esperar aumentos en indicadores de éxito competitivo empresarial como los siguientes:

- ✓ Sostenibilidad: existencia de la pyme en el largo plazo, y crecimiento gradual y sostenido en el tamaño de la empresa, medido en el número de empleos generados, volumen de operaciones, cuantía de activos, etc.
- ✓ Calidad de sus productos y servicios
- ✓ Niveles de ventas
- ✓ Aceptación del mercado
- ✓ Satisfacción laboral de sus colaboradores.

En suma, los elementos anteriores son efectos directos de capacitaciones y acompañamientos tendientes a incrementar el nivel competitivo. El resultado final es que la pyme intervenida tiene mejores capacidades para enfrentarse a sus competidores con una mayor probabilidad de éxito.



## **VI. Planteamiento de la IIDR**

### **6.1. Situación esperada**

Una vez finalizadas las intervenciones propuestas por la iniciativa se tendrán las siguientes situaciones:

- ✓ Empresas ancla agroindustriales aplicando o mejorando la aplicación de buenas prácticas de manufactura, con productos con una mejor aceptación y mayor demanda por parte de sus clientes.
- ✓ Pymes vinculadas a empresas anclas y cadenas productivas con gran dinámica económica con mejores competencias de conocimiento y herramientas y prácticas administrativas, que les posibiliten una mejor gestión empresarial, y como consecuencia alcanzando mayores niveles de competitividad (más éxito con respecto a sus competidores directos).
- ✓ Nuevas empresas generadas que ofrecerán productos y servicios demandados por las cadenas productivas de gran dinámica económica que se van a intervenir por medio de la Iniciativa.

### **6.2. Objetivos**

El objetivo general de la Iniciativa es incrementar el nivel competitivo de pymes vinculadas a cadenas productivas de gran dinámica económica en la Región Huetar Norte de Costa Rica.

Específicamente se pretende:

1. Aumentar el nivel competitivo de pymes vinculadas con cadenas productivas de gran dinámica económica de la Región Huetar Norte.
2. Contribuir con la gestación de pymes que atiendan necesidades insatisfechas de proveeduría en cadenas productivas de gran dinámica económica de la Región Huetar Norte.
3. Contribuir con el establecimiento y consolidación de un centro de acompañamiento para el incremento competitivo en la Región Huetar Norte.

### **6.3. Supuestos**

[Se enumeran, con viñetas numéricas en negrita, los supuestos del proyecto o iniciativa; los supuestos son circunstancias o eventos que son ciertos y se dan por sentados para poder realizar el proyecto]

### **6.4. Restricciones**

[Se enumeran, con viñetas numéricas en negrita, las restricciones que tendrá el proyecto o iniciativa, son elementos o eventos que podrían poner limitaciones al proyecto o iniciativa, algunos tipos son: políticas o leyes, operaciones paralelas, funciones de auditoría, funciones de control y consideraciones acerca de seguridad]

### **6.5. Riesgos**

Los principales riesgos asociados con la iniciativa son:

1. Selección: Los participantes de la capacitación y las pymes beneficiarias del acompañamiento pueden no cumplir con el perfil requerido, como una consecuencia del bajo nivel de formalidad y competitividad imperante en la zona de influencia.
2. Deserción: Los participantes de la capacitación y las pymes beneficiarias pueden abortar su participación en la iniciativa.
3. Falta de apoyo: Las cuatro empresas que lideren la industrialización en las cadenas productivas seleccionadas puede que no sean tan colaboradoras como se presupone.
4. Coordinación: Existe el riesgo de que la coordinación para establecer y operar el centro de acompañamiento regional para las pymes resulte excesivamente compleja y burocrática.

### **6.6. Impacto o Beneficios**

Los impactos esperados son:

1. 150 personas con un mayor nivel de conocimiento en administración de empresas posibilitarán empresas aplicando mejores prácticas y herramientas administrativas que aumenten su nivel competitivo.

2. 110 pymes con una mejor propuesta estratégica, un mejor diseño organizacional y una mejor propuesta táctica y operativa, que les permitan sumar a su nivel de competitividad.
3. 40 nuevas pymes desarrolladas, compitiendo exitosamente y atendiendo sentidas necesidades de mercado como proveedoras de productos y servicios que son insumos de cadenas productivas locales de gran dinámica económica.
4. 4 empresas ancla de igual número de cadenas productivas de gran dinámica económica con un mejor conocimiento de sus cadenas de abastecimiento de productos y servicios y aplicando o mejorando sus prácticas de manufactura, lo que las hará más competitivas.
5. 1 Centro de Prospección, Innovación, Desarrollo Empresarial y Emprendedurismo Regional operando con éxito en la Zona Norte, gestionado por el INA y apoyado por múltiples instancias.

## **6.7. Factores críticos de éxito**

Será determinante en la capacitación:

1. Establecer un lugar propicio para las capacitaciones, tanto en facilidades del local como en ubicación del mismo, considerando por ejemplo la disponibilidad de transporte público.
2. Adaptar el horario y las técnicas didácticas a las características de los participantes.
3. Obtener el compromiso de los participantes para que no deserten (puede ser necesario apoyar económicamente a participantes de pymes de lugares alejados).

Para el acompañamiento será indispensable:

1. Lograr un nivel adecuado de conocimiento acerca de las pymes por parte de los asesores.
2. Generar confianza y compromiso con el personal de las pymes con el fin de que estas se apropien de los réditos del proceso de acompañamiento.

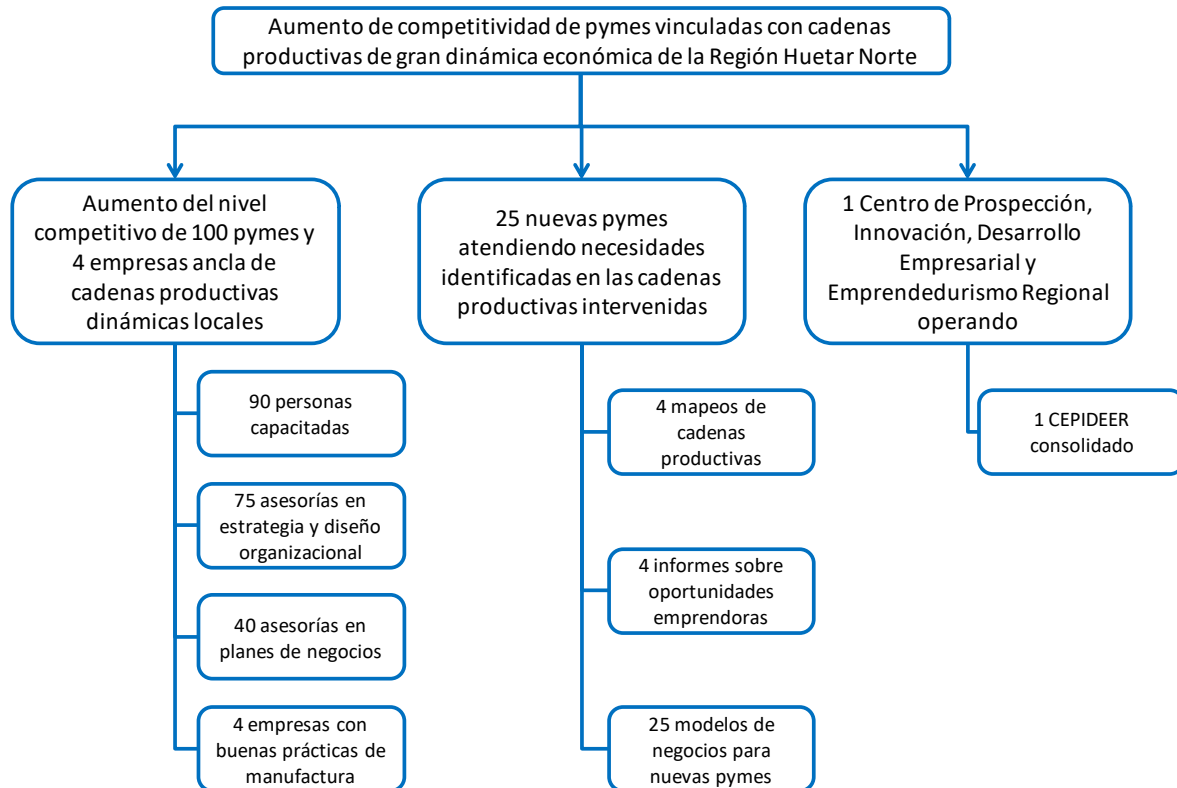
Para el establecimiento y consolidación del Centro de Prospección, Innovación, Desarrollo Empresarial y Emprendedurismo Regional será determinante:

1. Compromiso de los actores participantes para establecer acciones altamente pertinentes, coordinadas y complementarias en procura del aumento competitivo de las pymes locales.

## 6.8. Productos

Los productos que se generarán con la Iniciativa son los siguientes:

**Figura 2. Estructura desglosada de trabajo para la Iniciativa**



## 6.9. Cronograma

Figura 3. Diagrama Gantt para la Iniciativa

Producto	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
90 personas capacitadas en administración de empresas agroindustriales (30 por año)	36 meses																																				
75 asesorías en estrategia y diseño organizacional (25 por año)	36 meses																																				
40 asesorías en planes de negocios (15 años 1 y 2, 10 año 3)	36 meses																																				
4 empresas con buenas prácticas de manufactura (2 año 2 y 2 año 3)	24 meses																																				
4 mapeos de cadenas productivas (4 año 1)	12 meses																																				
4 informes sobre oportunidades emprendedoras (4 año 2)	12 meses																																				
25 modelos de negocios para nuevas pymes (10 año 2 y 15 año 3)	24 meses																																				
1 CEPIDER consolidado	36 meses																																				

## 6.10. Recursos y materiales

Producto	Recursos	Materiales
90 personas capacitadas en administración de empresas agroindustriales	Olman Quirós Madrigal, UCR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuerpo docente de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios</li> <li>✓ Materiales didácticos</li> <li>✓ Aulas conseguidas con aliados de la zona</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
75 asesorías en estrategia y diseño organizacional	Rony Rodríguez Barquero, TEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formularios y formatos a desarrollar</li> <li>✓ Consultorías</li> <li>✓ Acompañamiento</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
40 asesorías en planes de negocios	Donald Miranda Montes, UNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formularios y formatos a desarrollar</li> <li>✓ Acompañamiento</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
4 empresas con buenas prácticas de manufactura	Mauricio Estrada Ugalde, UNED	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigación en campo</li> <li>✓ Acompañamiento</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
4 mapeos de cadenas productivas	Mauricio Estrada Ugalde, UNED	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigación en campo</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
4 informes sobre oportunidades emprendedoras	Mauricio Estrada Ugalde, UNED	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigación en campo</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
25 modelos de negocios para nuevas pymes	Rony Rodríguez Barquero, TEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formularios y formatos a desarrollar</li> <li>✓ Consultorías</li> <li>✓ Acompañamiento</li> <li>✓ Transporte y movilidad para funcionarios</li> </ul>
1 CEPIDER consolidado	Rony Rodríguez Barquero, TEC, en coordinación con Luis Barrientos Camacho, INA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones de coordinación</li> <li>✓ Articulación de esfuerzos</li> <li>✓ Aportes del INA</li> </ul>

## **6.11. Tiempos y presupuesto**

**Fecha de inicio de la iniciativa:** 01-I-2012

**Fecha de finalización de la iniciativa:** 31-XII-2014

Anexo 1. Nota de apoyo del INA



**Instituto Nacional de Aprendizaje**  
Unidad Regional Huetar Norte  
Teléfono: 2401-4602, fax: 2401-46-91  
Correo electrónico: lbarrientos@ina.ac.cr

URHN- DR – 309 - 2011

**martes, 09 de agosto de 2011**

Señores Comisión de Enlace  
Programa de Regionalización Interuniversitaria  
CONARE

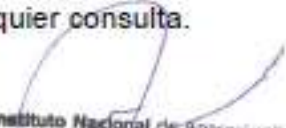
Estimados señores:

Por este medio les informo que en el INA estamos impulsando una iniciativa para crear los CENTROS DE PROSPECCIÓN, INNOVACION, DESARROLLO Y EMPRENDEDURISMO EMPREARIAL REGIONAL – CIPEDER. El primero de estos Centros se desarrollará en la Región Huetar Norte, específicamente en el Centro de Formación de Ciudad Quesada, en atención a la existencia de condiciones privilegiadas de esta zona, como la articulación de actores que ha sido posible por la existencia de Zona Económica Especial, la existencia del CREA-PYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio y el funcionamiento de una Red Regional de Apoyo Pymes, la Plataforma Virtual de apoyo a Pymes del INA, la oficina desconcentrada de PROCOMER, entre otros.

En este marco deseamos brindar nuestro aval para el desarrollo de la iniciativa "Mejora de la competitividad de pymes de la Región Huetar Norte vinculadas a cadenas productivas dinámicas". Esta iniciativa vendrá a complementar el trabajo de nuestro Centro, y sin duda, aumentará el impacto del mismo. Además será un excelente mecanismo para sumar esfuerzos institucionales. Este Centro además será permanente, financiado con recursos del INA, por lo que se garantiza la sostenibilidad de los efectos que se logren.

Quedo a la orden para cualquier consulta.

Gracias.



Instituto Nacional de Aprendizaje  
Unidad Regional Huetar Norte  
*Luis Barrientos Camacho*  
Director Regional

Lic. Luis Barrientos Camacho  
Director Regional