

PJ - AAX - 194

13N 50356

BULK ANNEX NO. 9

PARTE I: EVALUACION Y DETERMINACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

PROYECTO: TRAINING FOR PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT  
No. 515-0212

Este informe fue preparado por:

Oswaldo Farías Caro, MA  
Por contrato AID No.  
515-000-0-00-4160-00,  
de abril de 1984.

Mayo de 1984  
San José, Costa Rica

PARTE I:

EVALUACION Y DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE  
CAPACITACION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO

Proyecto: Training for Private Sector Development

No. 515-0212 AID/CR

	<u>Páginas</u>
INTRODUCCION	
CAP. I. PROPOSITOS DE ESTE INFORME.	1
CAP. II. ANALISIS DE LA INFORMACION DISPONIBLE Y DETERMINACION DE UNA SUBMUESTRA PARA ESTE ESTUDIO.	1
CAP. III. ESTIMACION DE LA DEMANDA POTENCIAL POR CAPACITACION.	4
CAP. IV. DISTRIBUCION DE LA DEMANDA POTENCIAL POR CAPACITACION SEGUN SU DURACION.	6
CAP. V. APORTE DE LA EMPRESA A LA CAPACITACION DE SU PERSONAL.	7
CAP. VI. CONSIDERACIONES GENERALES DE POLITICAS PARA LA IMPLEMENTACION.	8
<u>ANEXOS:</u>	
No. 1. Sector no Tradicional Exportador	11
No. 2. Publicaciones del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (I.I.C.E.). Universidad de Costa Rica. Entrevistas Realizadas.	18 19
No. 3. Especificación de las ramas de Actividad Industrial a que pertenecen las Industrias Estudiadas.	21
No. 4. Identificación de las Empresas Exportadoras del Sector Privado encuestadas, por agrupación de Actividad Económica.	23

## INTRODUCCION

Este estudio ha sido preparado especialmente para ayudar a la identificación de las necesidades de capacitación de las empresas exportadoras del Sector Privado Costarricense, con el objeto de mejorar las ventajas comparativas de este sector en el competitivo mundo del comercio internacional. Dentro de las tareas a realizar y especificadas en el Contrato se tienen las siguientes:

- i) Revisar y analizar los datos existentes y recientes sobre la variable necesidades de capacitación de los recursos humanos en las industrias del sector privado que apunten a mejorar su productividad.
- ii) Identificar a aquellas actividades que tienen el potencial para realizar un mayor impacto en el crecimiento económico y en la producción y mercadeo de productos no tradicionales en mercados externos;
- iii) Explorar la capacidad de participación de las empresas para solventar los costos de la capacitación de su personal, y dar criterios de participación en el financiamiento de los costos de capacitación; y
- iv) Determinar la magnitud del Proyecto en términos de total de personas de Alto Nivel e Intermedio a capacitar en el corto y largo plazo incluyendo costos de la capacitación a recibir.

Las tareas no han sido fáciles de realizar, debido principalmente, no tanto a la carencia de información sobre el tema, sino que más bien a la dispersión de la misma, a la falta absoluta de un Sistema Nacional de Capacitación de los Recursos Humanos, que involucre a toda la economía nacional y permita ser un complemento fundamental para la planificación económica y social de Costa Rica.

No obstante, lo anterior quiero expresar mis agradecimientos sinceros a todas y cada una de las personas que participaron en las entrevistas realizadas cuyos nombres aparecen en el Anexo de este Informe.

El autor

CAP. I. PROPOSITOS DE ESTE INFORME

1. El objetivo principal de este Informe es identificar y cuantificar la demanda global de capacitación del Personal Ejecutivo<sup>1/</sup> y del Personal Técnico<sup>2/</sup> que labora en la industria exportadora costarricense.

2. Partiendo de la información disponible y dispersa que permita obtener una cuantificación de las necesidades por capacitación, se hace necesario identificar, analizar y seleccionar la información relevante para el Proyecto.

3. Precisar con la información disponible una desagregación de la Demanda Potencial calculada a corto y largo plazo.

4. Determinar la magnitud del financiamiento en la capacitación de su personal, que los empresarios estarán dispuestos a invertir, y

5. Evaluar la disponibilidad de personal idóneo para dictar cursos de capacitación de las empresas exportadoras del estudio.

CAP. II. ANALISIS DE LA INFORMACION DISPONIBLE Y DETERMINACION DE UNA SUBMUESTRA PARA EL ESTUDIO

La información disponible proviene de una muestra aleatoria que consta de 154 empresas del sector industrial, de los cuales 90 empresas realizaron exportaciones de sus productos, o sea un 58.4% del total de firmas encuestadas.<sup>1/</sup>

Las 154 empresas encuestadas fueron clasificadas por tamaño en pequeñas (1-20 trabajadores), medianas (21-100 trabajadores) y grandes (+ de 100 trabajadores). Un 78.6% de las empresas encuestadas fueron de tamaño mediano

1/ Se entenderá por Personal Ejecutivo dentro de la empresa exportadora a aquel personal integrado por: Presidentes de Empresas, Gerentes Generales, Gerentes Comerciales y de Mercadeo; y en general a todo aquel personal ejecutivo que participe en la toma directa de decisiones en la empresa;

2/ Se entenderá por Personal Técnico dentro de la empresa, exportadora a aquel personal de Nivel Medio, tales como: Gerentes Técnicos de Producción, Directores de Exportación, Profesionales en Promoción y Publicidad y Personal Administrativo que participe, o que sus decisiones afecten directamente a la dirección y productividad de la empresa;

3/ La población utilizada para extraer la muestra original fue de 4.633 empresas con 79.047 trabajadores (Planilla Preelaborada Listados de la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S)).  
Encuesta: "Necesidades de Capacitación de Personal para Incrementar las Exportaciones", Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (I.I.C.E.) Universidad de Costa Rica, 1983.

y grande. Esto es muy importante para centrar nuestro estudio, ya que un programa de capacitación de personal de empresas exportables de este tipo, tiene una probabilidad mayor de éxito que en empresas pequeñas (donde las prioridades están en resolver problemas básicos relativos a la producción que no se pueden resolver fácilmente a través de capacitación, más que a la comercialización y expansión de la empresa); y/o en las empresas grandes que por su organización jurídica y asociación con capital extranjero es de esperar que tenga menos dificultades y más experiencia con su personal.

Nuestro estudio se basa en una submuestra que incluyó a aquellas empresas grandes y medianas que han informado tener necesidades de capacitación para su personal y que estarían dispuestas a capacitarlo.

La técnica empleada fue obtener una tabulación cruzada (cross-tabulation) de la cinta del computador, conteniendo las variables de interés para nuestro estudio.

1. Identificación de Submuestra utilizada en este Reporte

Al circunscribir las variables de interés para nuestro proyecto se originó esta submuestra de empresas que reúnen la doble condición de: i) ser una empresa exportadora con necesidades de capacitación declarada y ii) estar interesadas en capacitar a este personal. Nuestro grupo de empresas de interés representan una submuestra de 65 empresas, o sea, un 72.2% del total de empresas (90) de la muestra original que exportan sus productos. Esto evidencia un 27.8% de empresas que exportan pero que no están interesadas en capacitar a su personal.

La submuestra de 65 empresas que servirá de base para nuestro estudio queda definida como sigue (cuadro No. 1).

CUADRO NO. 1: EMPRESAS EXPORTADORAS INTERESADAS Y NO INTERESADAS EN RECIBIR CAPACITACION PARA INCREMENTAR EXPORTACIONES, POR DIVISION.  
(Cifras absolutas y relativas)

Código	Nombre de la División	Numero de Empresas					
		Interesadas	No Interesadas	TOTAL			
	<u>TOTAL</u>	65	(72.2%)	25	(27.8%)	90	(100%)
31.	Alimentos, bebidas y tabaco	14	(70.0%)	6	(30.0%)	20	(100%)
32.	Textiles, confección y cueros	14	(66.7%)	7	(30.0%)	21	(100%)
33.	Madera, prod.de madera y muebles	5	(55.6%)	4	(44.4%)	9	(100%)
34.	Prod. de papel, Imprentas y Edit	1	(50.0%)	1	(50.0%)	2	(100%)
35.	Prod. Químicos, caucho y plást.	15	(83.3%)	3	(16.7%)	18	(100%)
36.	Minerales no metálicos	3	(100.0%)	-	--	3	(100%)
37/38.	Metalmecánica	10	(76.9%)	3	(23.1%)	13	(100%)
39.	Otras Industrias Manufact.	3	(75.0%)	1	(25.0%)	4	(100%)

FUENTE: Encuesta de Capacitación de Personal para Incrementar las Exportaciones, Pag. 61. IICE (U.C.R.)

## 2. Sustento Metodológico de la Submuestra en Estudio

Una vez definida la submuestra del estudio relevante para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto de Capacitación para el Desarrollo del Sector Privado se procedió mediante un cross-tabulation a obtener las variables de interés, originando una serie de cuadros estadísticos que contienen la información de base para nuestro estudio.

Este procedimiento está sustentado por los siguientes aspectos metodológicos y resultados de la muestra original:

i) La muestra original de 154 establecimientos fue extraída mediante muestreo aleatorio estratificado y esto implica que cada establecimiento dentro de su estrato y división (tamaño de la empresa) tuvo la misma posibilidad de ser elegido en la muestra.

ii) Las diferencias entre el interés o no interés por capacitar a su personal por las firmas exportadoras, se debe más al tipo de actividad industrial que a su tamaño.

iii) Considerando las empresas exportadoras que necesitan capacitación para mejorar su potencial para la exportación, las diferencias entre el tamaño de las empresas no es significativo entre las empresas medianas y grandes.

## 3. Limitaciones del Estudio

En la muestra original, se parte del supuesto de que cada empresa conoce sus necesidades de capacitación. Esto es particularmente válido en empresas pequeñas y podría no reflejar exactamente la realidad, en todo caso esto depende en gran medida de la persona que entrega la información. Respetando el supuesto antes señalado indicaremos como limitaciones del estudio más relevantes las siguientes:

i) El estudio original se limita al reconocimiento de las necesidades actuales de las empresas (en el momento de la entrevista) ya que la percepción de las necesidades futuras es difícil de proyectar, teniendo una gran componente de subjetividad;

ii) Las empresas al interior de su organización no habían realizado investigaciones de sus necesidades, por lo tanto las detectadas son aquellas más evidentes, en el momento de la entrevista;

iii) La muestra tiene representatividad hasta tres dígitos de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U.), lo que impide un estudio más profundo al interior de sus sistemas de producción si fuera el caso realizar (a nivel de producto).

iv) La muestra incluye en general empresas exportadoras de productos no tradicionales, sin diferenciar los mercados de destino.

CAP. III. ESTIMACION DE LA DEMANDA POTENCIAL POR CAPACITACION

El criterio básico para incluir las 65 empresas en la submuestra que sustenta este informe ha sido el tratar de incluir aquellas empresas exportadoras interesadas en capacitación de su personal; y que fueran empresas grandes y medianas, bajo la hipótesis de que las necesidades de capacitación de personal en el campo de las exportaciones varía en proporción directa sus sistemas de producción con y el número de trabajadores.

Observando la distribución de las 65 empresas exportadoras que han declarado tener necesidades de capacitación para su personal de dirección, se observa una concentración de empresas en las divisiones: 31: Alimentos, Bebidas, Tabaco con un 21.5% del total de empresas en la submuestra; 32: Textiles, Confección y Cueros con idéntico peso relativo; 35: Prod. Químicos, Caucho y Plásticos con un 23.0%; 37/38: Metalmecánica con un 15.4% del total de empresas incluidas en la submuestra. En contraste, la división 34: Productos de papel, Imprentas y Editoriales concentra a solo una empresa exportadora en la submuestra, pero representa el 50% del total de empresas exportadoras dentro de esa división (Ver cuadro No. 1).

1. Proyección del Estudio a Nivel Nacional<sup>1/</sup>

Los datos provenientes de la submuestra de 65 empresas exportadoras indican un total a capacitar de 242 Ejecutivos y 1.671 Técnicos, lo que indica aproximadamente 4 Ejecutivos y 26 Técnicos por empresa.

Como se observa en el cuadro No. 2. A. siguiente de la Demanda Global el volumen de personal a capacitar en el total de empresas exportadoras con

<sup>1/</sup> Se utilizaron factores de expansión para el Personal Ejecutivo:

$$\text{FACTOREXTEC} = 3 \frac{N}{n} = \frac{2417}{788} = 3.067 \text{ donde}$$

N : Personal Ejecutivo en la Población (universo del estudio)  
n : Personal Ejecutivo en la muestra de 154 empresas.

Y para el Personal Técnico :

$$\text{FACTOREXTEC} = 1 \frac{N}{n} = \frac{2291}{2485} = 0.92 \text{ donde}$$

N : Personal Técnico en la Población en estudio.  
n : Personal Técnico en la muestra de 154 Empresas.

N y N : Es el personal Ejecutivo y Técnico en la población industrial. Se estimaron utilizando la proporción que presenta la Encuesta cuatrimestral de Hogares de noviembre de 1983, realizada por la Dirección General de Estadística y Censos, por considerarse una muestra bastante grande y representativa.

interés en la capacitación alcanzan a 726 Ejecutivos y a 1671 Técnicos lo que totalizan 2397 personas. Cabe destacar en un nivel global, las necesidades provenientes de las empresas por División Económica 35: 1/ Productos Químicos, Caucho y Plásticos con un 28% de las necesidades globales de capacitación; 31: Alimentos, Bebidas y Tabaco con un 25%; 32: Textiles, Confección y Cuero con un 19% del total de requerimientos de capacitación de la industria exportadora nacional. (Ver cuadro No. 2. A.).

## 2. - Otro Método Alternativo de Estimación

Utilizando la proporción que presentan estos dos grupos de profesionales en la encuesta del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la U.C.R., se obtienen los siguientes porcentajes de un 2,68% para Personal Ejecutivo y un 8,44% de Personal Técnico. Estos porcentajes aplicados a la población industrial en estudio, da un total de 211,5 trabajadores Ejecutivos ocupados y 6,668 trabajadores técnicos. Estas cifras son utilizadas para construir la expansión a la población industrial estudiada, como sigue:

$$\text{FACTOREXEJEC} - 3 - \frac{2115}{788} - 2,6835$$

- 2115 - Personal Ejecutivo estimado en la población industrial.
- 788 - Personal Ejecutivo en la muestra de 154 empresas del IICE.

Ahora, para los Técnicos:

$$\text{FACTOREXTEC} - \frac{6668}{2485} - 2,6833$$

- 6668 - Personal Técnico en toda la población industrial.
- 2485 - Personal Técnico en la muestra de 154 empresas del IICE.

### Conclusión:

Debe considerarse la demanda que aparece en este Informe como la Demanda Global Mínima para el grupo de Técnicos, no así para el Grupo de Ejecutivos que sus necesidades expandidas no se afectaron, por este segundo método de estimación.

Finalmente, considerando los resultados de este segundo método de expansión, se obtiene una demanda global de Personal Técnico a capacitar de

---

1/ La División Económica incluye a las agrupaciones económicas a nivel de dos dígitos que aparecen en el Cuadro No. 2. A.

CUADRO NO. 2. A.: DEMANDA GLOBAL: PERSONAL EJECUTIVO Y TECNICO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR PRIVADO CON NECESIDADES DE CAPACITACION

AGRUPACION ECONOMICA	TOTAL PERSONAL	PERSONAL	
		EJECUTIVOS	TECNICOS
TOTAL	2397	726	1671
311 Fabricación de Prod. Alimenticios exc. Bebidas	422	132	290
312 Fabricación de Prod. Alimenticios Diversos	67	27	40
313 Industria de Bebidas y Destilerías	116	18	98
321 Fabricación de Textiles	97	45	52
322 Fábricas de Prendas de Vestir, exc. Calzado	181	54	127
323 Ind. de Cuero y Pielés	44	12	32
324 Fábrica de Calzado	133	33	100
331 Ind. de la Madera, exc. Muebles	6	3	3
332 Ind. de Muebles y Accesorios	56	24	32
342 Imprentas, Edit. e Ind. Conexas	26	9	17
351 Fabric. de Sust. Químicas Básicas	173	54	119
352 Fabric. de Otros Prod. Químicos	120	72	48
355 Fabric. de Productos de Caucho	149	33	116
356 Fabric. de Prod. de Plástico, n.e.p.	227	54	173
361 Fabric. de Prod. Minerales no Metálic.	27	12	98
362 Fabric. de Vidrio y Prod. de Vidrio	113	15	56
369 Fabric. de Otros Prod. no Metálicos	48	12	93
372 Ind. Básico de Metales no Ferrosos	13	9	82
381 Fabric. de Productos Metálicos exc. Maquinaria	92	36	4
382 Fabric. de Maquinaria Exc. Eléctrica	111	18	36
383 Construc. de Máq. y aparatos Eléctricos	100	18	15
385 Fabric. de Equipo Profesional y Científico Inst. Optica	7	3	36
390 Otras Industrias Manufactureras	69	33	4

FUENTE: Tabulaciones Especiales de la Encuesta de Capacitación de personal para incrementar las exportaciones, I.I.C.E., 1983.

4,478 personas, desglosados en 3,173 personas en el corto plazo (70.9% de la Demanda Global del grupo) y 1,305 (29.1%) técnicos a capacitar a largo plazo. (Ver Cuadro No. 2.B.)

Bajo este m todo, el número y desglose del personal ejecutivo no vari. Se mantiene en 726 ejecutivos. Cabe señalar que la distribución de capacitación para este grupo por duración de la misma no suma la demanda global para este grupo, debido a que algunas personas encuestadas no respondieron a esta pregunta. De los que contestaron, o sea 450 personas, el desglose de la capacitación fue de 303 ejecutivos a corto plazo (67.3%) y 147 a largo plazo (32.7%). (Ver Cuadro No. 3.)

#### CAP. IV.

#### DISTRIBUCION DE LA DEMANDA POTENCIAL POR CAPACITACION POR PLAZOS SEGUN SU DURACION

El Cuadro No. 2 anterior, nos permitió conocer tanto la rama de actividad económica con más necesidades de capacitación de su Personal Ejecutivo y Técnico, pero no señala el tiempo de duración de la capacitación a recibir. A este nivel de la identificación de las necesidades de capacitación del Sector Privado Industrial Exportador, se hace necesario tratar de determinar la duración de capacitación mediante un criterio que utilice la información recogida por la encuesta en estudio. Para esto, el Cuadro No. 3 siguiente, contiene no sólo la definición adoptada para discriminar la capacitación del personal a corto y largo plazo, sino que también permite observar la distribución del personal a capacitar por las industrias de cada agrupación económica.

El criterio utilizado para discriminar la duración de la capacitación puede ser discutible, sin embargo, fue la única variable con información de tipo que incluyó la encuesta. En la misma, se consideró capacitar a corto plazo cuando el empleador estaba dispuesto a ofrecer a su personal hasta un día por semana para este fin. (No especifica el número de semanas). Cuando el empleador estaba dispuesto a que su personal pudiera ocupar más de un día a la semana en actividades de capacitación (no se especifica cuantas semanas), la capacitación se consideró a largo plazo.

Podrían haber cursos de largo plazo que involucren menos de 7 hrs. lectivas por semana, pero en este caso el criterio a utilizar para clasificarlo en el largo plazo sería si contempla una continuación dentro de un programa de estudio conducente a la obtención de un título.

Por ejemplo, la National University de San Diego ofrece en Costa Rica un programa de Maestría en Administración de Negocios que dura 15 meses. Sin embargo, el programa contempla sólo dos días a la semana de clases lectivas, involucrando seguramente menos de 7 horas por semana. Por lo tanto, de acuerdo al criterio citado arriba, estudios para la Maestría en la National University deberían clasificarse como capacitación a largo plazo. Asimismo, la matriculación en cursos específicos ofrecidos por la National University bajo su sistema de estudios modulares serían considerados como capacitación a corto plazo.

CUADRO NO. 2. B.: DEMANDA GLOBAL: PERSONAL EJECUTIVO Y TECNICO DE LAS  
EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR PRIVADO CON NECESIDADES  
DE CAPACITACION

AGRUPACION ECONOMICA	TOTAL PERSONAL	PERSONAL	
		EJECUTIVOS	TECNICOS
TOTAL	5204	726	4,478
311 Fabricación de Prod. Alimenticios exc. Bebidas	909	132	777
312 Fabricación de Prod. Alimenticios Diversos	134	27	107
313 Industria de Bebidas y Destilerías	231	18	263
321 Fabricación de Textiles	184	45	139
322 Fábricas de Prendas de Vestir, exc. Calzado	394	54	340
323 Ind. de Cuero y Pieles	98	12	86
324 Fábrica de Calzado	301	33	268
331 Ind. de la Madera, exc. Muebles	11	3	8
332 Ind. de Muebles y Accesorios	110	24	86
342 Imprentas, Edit. e Ind. Conexas	55	9	46
351 Fabric. de Sust. Químicas Básicas	373	54	319
352 Fabric. de Otros Prod. Químicos	201	72	129
355 Fabric. de Productos de Caucho	344	33	311
356 Fabric. de Prod. de Plástico, n.e.p.	518	54	464
361 Fabric. de Prod. Minerales no Metálic.	275	12	263
362 Fabric. de Vidrio y Prod. de Vidrio	165	15	150
369 Fabric. de Otros Prod. no Metálicos	261	12	249
372 Ind. Básico de Metales no Ferrosos	229	9	220
381 Fabric. de Productos Metálicos exc. Maquinaria	47	36	11
382 Fabric. de Maquinaria Exc. Eléctrica	114	18	96
383 Construc. de Máq. y aparatos Eléctricos	58	18	40
385 Fabric. de Equipo Profesional y Científico Inst. Optica	98	3	95
390 Otras Industrias Manufactureras	44	33	11

FUENTE: Tabulaciones Especiales de la Encuesta de Capacitación de personal para incrementar las exportaciones, I.J.C.E., 1983.  
(Se usó el Método II de Estimación)

O Y TECNICO OCUPADOS EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
 DE CAPACITACION, SEGUN SU DURACION  
 (Cifras absolutas)

CIVOS	TOTAL DE PERS. TECNICO 2/	PERSONAL TECNICO		TOTAL PERSONAL CORTO PLAZO	TOTAL PERSONAL LARGO PLAZO	TOTAL GENERAL A CAPACITAR
		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO			
<u>147</u>	<u>1260</u>	<u>773</u>	<u>487</u>	<u>1076</u>	<u>634</u>	<u>1710</u>
66	205	69	136	108	202	
12	40	30	10	45	22	
-	98	98	-	116	-	
-	40	40	-	61	-	
9	103	83	20	116	29	
9	29	3	26	6	35	
-	100	70	30	85	30	
-	-	-	-	3	-	
-	5	5	-	14	-	
-	17	17	-	17	-	
9	59	54	5	69	14	
12	31	31	-	61	12	
18	116	18	98	33	116	
-	117	79	38	94	38	
-	-	-	-	15	-	
-	36	36	-	36	-	
-	56	20	36	38	36	
-	86	86	-	104	-	
-	82	6	76	6	76	
-	4	4	-	4	-	
12	36	24	12	45	24	

esas no

esas no

capacitación de personal

Volviendo al Cuadro No. 3 anterior se observa que la demanda global, considerando la variable duración de la capacitación es de 1710 personas, desglosadas en 1076 a corto plazo y 634 trabajadores a largo plazo. Estos resultados confirman lo esperado, en el sentido de que la demanda por capacitación a corto plazo (62.9% de la demanda total) es la que más interesa al empleador de este sector exportador dada la premura en los resultados que se esperan obtener y que deben apuntar a una mayor productividad y descenso en los costos para presentar una mayor competitividad en los terceros mercados.

Respecto a la demanda global para capacitación a largo plazo, cabe señalar que la cifra de 634 personas resultaría sumamente elevada si se considerara como una actividad a la cual se le dedicara a tiempo completo. Debido a que la encuesta no tomó en cuenta esta modalidad, o no reveló necesidades que pudiesen ser clasificadas según este criterio, no es posible con la información existente determinar la demanda global para la capacitación a largo plazo y a tiempo completo. Por lo tanto, se estima que habría muy poca demanda para esta capacitación debido a que pocas empresas podrían prescindir de su personal clave por períodos tan prolongados, como ocurriría en estudios académicos en el exterior cuyo propósito fuese la obtención de un título académico. Para efectos del proyecto será necesario evaluar más cuidadosamente esta demanda a nivel de industria, para ello en el Anexo de este Reporte aparecen un listado de las 65 empresas encuestadas y la agrupación económica a la que pertenecen.

A nivel de industria se destacan las necesidades a corto plazo de 312: Fabricación de Prendas de Vestir, excepto Calzado con 116 trabajadores con necesidades de capacitación, 311: Fabricación de Productos Alimenticios, excepto Bebidas, con 108 personas y las 313: Industrias de Bebidas y Destilerías con 116 trabajadores.

#### CAP. V. APORTE DE LA EMPRESA A LA CAPACITACION DE SU PERSONAL

Las cifras que se han presentado a lo largo de este Informe, sugieren que una proporción importante de las empresas tienen necesidades de capacitación de personal para incrementar las exportaciones, como asimismo un número considerable de ellas están interesadas en capacitar a su personal (72.2%). (Ver Cuadro No. 1).

A los empresarios de estas firmas exportadoras, se les planteó en la encuesta la pregunta, si ellos estarían dispuestos a financiar totalmente, parcialmente, o no financiar los costos de la capacitación.

De las 65 empresas seleccionadas en nuestra submuestra, las 65 respondieron en la forma que aparece en el Cuadro No.4 siguiente, o sea, un 50.9% de los empresarios de estas firmas exportadoras interesadas en capacitación están anuentes a participar en el financiamiento total de los costos que involucre la capacitación de su personal; mientras tanto que un 43% de los mismos empresarios esperan alguna subvención de parte de las instituciones capacitadoras, y finalmente sólo un 6.1% de ellos no desean financiar los programas, pero sí participar en ellos.

Es interesante concluir, que los porcentajes más altos para financiar totalmente la capacitación corresponde a las empresas de las divisiones 31,<sup>1/</sup> 32, 36, 38, correspondiendo a estos mismos grupos de empresas exportadoras las que presentan mayores volúmenes de personal a capacitar. (Ver Cuadro No. 3)

El Cuadro No. 5, informa que el 80% de las empresas exportadoras que están interesadas en capacitar a su personal tienen personal capacitado para impartir cursos. Se evidencia que las empresas con mayor capacidad para aportar personal instructor pertenecen a la misma agrupación que ha presentado mayores necesidades de capacitación. (Ver Cuadro No. 3 y 5). Desafortunadamente esta pregunta no está tabulada y no aparece registrada en la cinta del computador, lo que impide conocer en que medida esta capacidad de las empresas exportadoras para dictar cursos favorece al grupo de Alto Nivel que interesa al Proyecto. Pareciera lógico pensar que una investigación al interior de estas firmas merece la atención y costos involucrados a fin de precisar esta contribución empresarial.

Es importante considerar un Criterio de Selección al interior de las Agrupaciones Industriales, tendiente a estimular y establecer el compromiso de financiamiento de las industrias, en la capacitación de su personal a corto y largo plazo. (Ver Informe del Dr. Ben Severn).

#### CAP. VI. CONSIDERACIONES GENERALES DE POLITICAS NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Definitivamente la decisión de parte de los empresarios que necesitan capacitar a su personal está hecha, habiendo gran interés en hacerlo (en 72.2% de las empresas exportadoras encuestadas en la encuesta del IICE). Esto, agregado a la posible donación del gobierno de los Estados Unidos por US \$5,0 millones de dólares para implementar el "Proyecto de Capacitación para el Sector Privado", representa una oportunidad única para el sector empresarial costarricense. Todo esto, por supuesto, plantea varios retos: un reto a la organización empresarial, un reto al uso más eficiente de los recursos, un reto a la coordinación necesaria para la implementación del Proyecto. Los elementos que enumero a continuación son los más esenciales y por lo tanto indispensables que deberían contar el Proyecto para su implementación, a saber:

##### I. Instancia de Evaluación y Seguimiento del Proyecto

El proyecto está pensado con una duración a cinco años plazo, con un financiamiento de US \$5,0 millones de la AID y aproximadamente US \$2.5 millones de Contrapartida Local, lo que suma unos US \$7,5 millones de costo total del

---

<sup>1/</sup> En el Cuadro No. 4, el nivel de División Económica, se obtiene reuniendo las Agrupaciones a nivel de dos dígitos.

CUADRO NO. 4: EMPRESAS EXPORTADORAS DISPUESTAS A FINANCIAR LA CAPACITACION DE SU PERSONAL POR AGRUPACION Y SEGUN NIVEL DEL FINANCIAMIENTO (Cifras absolutas y Relativas)

AGRUPACION ECONOMICA	TOTAL AGRUPACION	NIVEL DEL FINANCIAMIENTO			TOTAL AGRUPACION	NIVEL DEL FINANCIAMIENTO		
		TOTAL	PARCIAL	NO FINANC.		TOTAL	PARCIAL	NO FINANC.
<u>TOTAL</u>	<u>4.222</u>	<u>2.149</u>	<u>1.814</u>	<u>259</u>	<u>100.0</u>	<u>50.9</u>	<u>43.0</u>	<u>6.1</u>
311 Fab. de Prod. Alimenticios exc. Bebidas	692	638	54	-	100.0	92.2	7.8	-
312 Fab. de Prod. Alimenticios Diversos	55	28	27	-	100.0	50.9	49.1	-
313 Industria de Bebidas y Destilerías	81	81	-	-	100.0	100.0	-	-
314	11	-	-	11	100.0	-	-	100.0
321 Fabricación de Textiles -	76	87	60	29	100.0	49.4	34.1	16.5
322 Fáb. de Prendas de Vestir, exc. calzado	417	210	126	81	100.0	50.4	30.2	19.4
324 Fabric. de Calzado	271	271	-	-	100.0	100.0	-	-
331 Ind. de la Madera, exc. Muebles	240	-	240	-	100.0	-	100.0	-
332 Ind. de Muebles y Accesorios	500	250	125	125	100.0	50.0	25.0	25.0
342 Imprentas, Edit. e Ind. Conexas	310	155	155	-	-	-	-	-
351 Fabric. de Sust. Químicas Básicas	59	35	24	-	100.0	59.3	40.7	-
352 Fabric. de Otros Prod. Químicos	118	44	74	-	100.0	37.3	62.7	-
355 Fabric. de Productos de Caucho	40	14	13	13	100.0	35.0	32.5	32.5
356 Fabric. de Prod. de Plástico, n.e.p.	-	38	-	-	-	-	-	-
361 Fabric. de Prod. Minerales no Metálic.	100	50	50	-	100.0	50.0	50.0	-
362 Fabric. de vidrio y Prod. de Vidrio	25	25	-	-	100.0	100.0	-	-
369 Fabric. de Otros Prod. No Metálicos	176	-	176	-	100.0	-	100.0	-
372 Ind. Básicas de Metales No Ferrosos	6	6	-	-	100.0	100.0	-	-
381 Fabric. de Prod. Metál. exc. Maquinaria	434	164	270	-	100.0	37.8	62.2	-
382 Fabric. de Maquinaria Exc. Eléctrica	134	-	134	-	100.0	100.0	-	-
383 Construc. de Maq. y aparatos Eléctricos	200	67	133	-	100.0	33.5	66.5	-
385 Fabric. de Equipo Profesional y Científico	38	-	38	-	100.0	-	100.0	-
390 Otras Industrias Manufactureras	115	-	115	-	100.0	-	100.0	-

FUENTE: TABULADOS ESPECIALES ENCUESTA DEL IICE, JUNIO 1983.

CUADRO NO 5: EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR PRIVADO POR AGRUPACION ECONOMICA  
SEGUN CAPACIDAD DE PERSONAL CAPACITADO PARA IMPARTIR CURSOS  
(Cifras Absolutas y Relativas)

AGRUPACION ECONOMICA	TOTAL	TIENE PERSONAL CAPACITADO	NO TIENE PERSONAL CAPACITADO	TOTAL EMPRESAS <sup>1/</sup>	TIENE PERSONAL CAPACITADO	NO TIENE PERSONAL CAPACITADO
TOTAL	3.327	2.683	644	100.0	80.6	19.4
311 Fab. de Prod. Alimenticios exc. Bebidas	583	424	159	100.0	72.7	27.3
312 Fab. de Prod. Alimenticios Diversos	56	28	28	100.0	50.0	50.0
313 Industria de Bebidas y Destilerías	41	41	-	100.0	100.0	-
321 Fabricación de Textiles	116	87	29	100.0	75.0	25.0
322 Fáb. de Prendas de Vestir, exc. calzado	210	84	126	100.0	40.0	60.0
323 Ind. de Cuero y Pieles	87	87	-	100.0	100.0	-
324 Fabric. de Calzado	272	136	136	100.0	50.0	50.0
331 Ind. de la Madera, exc. Muebles	240	240	-	100.0	100.0	-
332 Ind. de Muebles y Accesorios	500	500	-	100.0	100.0	-
342 Imprentas, Edit. e Ind. Conexas	155	155	-	100.0	100.0	-
351 Fabric. de Sust. Químicas Básicas	48	12	36	100.0	25.0	75.0
352 Fabric. de Otros Prod. Químicos	75	45	30	100.0	60.0	40.0
355 Fabric. de Productos de Caucho	26	13	13	100.0	50.0	50.0
356 Fabric. de Prod. de Plástico, n.e.p.	24	18	6	100.0	75.0	25.0
361 Fabric. de Prod. Minerales no Metálic.	50	-	50	100.0	-	100.0
362 Fabric. de vidrio y Prod. de Vidrio	25	-	25	100.0	-	100.0
369 Fabric. de Otros Prod. No Metálicos	176	176	-	100.0	100.0	-
372 Ind. Básicas de Metales No Ferrosos	6	-	6	100.0	-	100.0
381 Fabric. de Prod. Metál. exc. Maquinaria	216	216	-	100.0	100.0	-
382 Fabric. de Maquinaria Exc. Eléctrica	134	134	-	100.0	100.0	-
383 Construc. de Maq. y aparatos Eléctricos	134	134	-	100.0	100.0	-
385 Fabric. de Equipo Profesional y Científico Inst. Optica	38	38	-	100.0	100.0	-
390 Otras Industrias Manufactureras	115	115	-	100.0	100.0	-

<sup>1/</sup> Porcentaje referido solamente a las empresas exportadoras que respondieron a esta pregunta.

FUENTE: TABULACIONES ESPECIALES DE LA ENCUESTA DE NECESIDADES DE CAPACIDAD DE PERSONAL PARA INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES. I.I.C.E. 1983.

Proyecto, o sea, US \$1,5 a US \$2,0 millones anuales, involucrando a una población meta potencial de unos 2400 trabajadores y a unas 3000 empresas aproximadamente.

Obviamente un proyecto de ésta envergadura debe contar con una instancia de evaluación en proceso que permita redireccionar e incluir oportunamente, en el proyecto nuevas situaciones que se presenten. Por lo tanto, la entidad ejecutora del Proyecto debería:

- i) Contar con estadísticas educativas del Proyecto actualizadas.
- ii) Tener la capacidad para actualizar el Nivel de satisfacción de la Demanda Actual de Necesidades de Recursos Humanos calificados de las empresas del Sector Privado.
- iii) Tener la capacidad para actualizar el Nivel de Oferta Educativa Proveniente del Sistema Educativo Costarricense Formal e Informal.
- iv) Realizar y conocer las Proyecciones de necesidades de Recursos Humanos por Nivel de Ocupación en las Empresas. (Demanda de recursos humanos calificados)
- v) Elaborar y mantener un inventarios de los Recursos Humanos y materiales para la función de capacitación. (Profesores, material didáctico, diseños curriculares, etc.).
- vi) Elaborar y mantener un inventario del Nivel de Oferta educativa proveniente del extranjero, especialmente USA. (Universidades, Centros de Capacitación de la Empresa Privada, Asociaciones Profesionales, etc.)
- vii) Conocer el nivel de Retorno a la Inversión en Capacitación realizado por las empresas, sistema de indicadores de eficiencia y eficacia.

## II. Desarrollo de Economías de Escala en el Proyecto

El objetivo básico de las economías de escala no es otro que el de abaratar costos, en nuestro caso el objetivo sería bajar el costo hora/participante a un nivel eficiente que permita un efecto multiplicador en el sector.

Las economías de escala permitirían en este Proyecto reducir costos directos de la capacitación, así:

- 1) Matriculando grupos de personal a capacitar que formen cursos de cierto volumen (entre 35-45 alumnos).
- 2) Utilizando al máximo los recursos instalados del Sector Privado (locales, material audiovisual, estudios de casos, profesores, promotores, etc.)

- 3) Creando un banco de datos y de material didáctico que permita tener una autocapacidad inmediata para permitir dar la continuidad que necesitará el proyecto para la programación y evaluación de nuevos cursos.
- 4) Publicación, distribución de panfletos y material impreso que contenga aspectos de interés para el Sector Privado Exportador (temas sobre experiencias y resultados de la capacitación, penetración en terceros mercados, prácticas comerciales aplicadas, sistemas de tarifas, niveles de importación, sistemas de precios, etc.)

### III. RECOMENDACIONES

#### Recomendación No. 1:

Crear junto a la capacidad administrativa y financiera para el desarrollo del Proyecto, una Capacidad Técnica en la entidad ejecutora que permita una evaluación permanente del funcionamiento de las principales variables enumeradas en (i - vii) del punto I anterior.

#### Recomendación No. 2:

Elaborar un sistema de Indicadores de Progreso para medir la efectividad del Proyecto, su eficiencia y los niveles de "rentabilidad económica/financiera" y social. Esto podría implementarse mediante una breve encuesta periódica (semestral o anual) a los egresados y empresarios del Sector Privado que participen en el Proyecto.

ANEXOS

ANEXO NO. 1: SECTOR NO TRADICIONAL EXPORTADOR

1. Introducción

Esta sección que se incluye aquí tiene por objeto presentar información procedente de una encuesta que abarca a unas 710 empresas exportadoras de Productos no tradicionales.<sup>1/</sup> Si bien la información proviene de una encuesta diseñada completamente para otros fines, se ha aprovechado esta información mediante la elaboración y rediseño de tabulaciones que contienen variables de interés para el Proyecto de Capacitación para el Desarrollo del Sector Privado, variables que identifican "cuellos de botella", específicamente la carencia de Personal de Alto Nivel en la dirección de estas empresas. Asimismo, este estudio incluye exclusivamente empresas que durante el período 1977/1981 han penetrado con relativo éxito terceros mercados, aunque todavía la incidencia en las importaciones totales de estos países es insignificante.<sup>2/</sup>

Incluye empresas de distintos tamaños desde artesanales (menos de 10 trabajadores); pequeñas (contratación entre 10 y 50 trabajadores); medianas (más de 50 trabajadores y menos de 100 trabajadores) y grandes (con contratación de más de 100 trabajadores). Por todo lo anterior, este grupo de empresas se constituyen como un universo de estudio que enriquece, implementando nuestra información entregada en los capítulos anteriores, permitiendo así obtener una visión completa de la realidad exportadora nacional y de las variables que intervienen en la productividad de las empresas, según nuestro interés: medido casi exclusivamente desde el ángulo del recurso humano calificado.

2. Selección de las Empresas exportadoras para el estudio de sus necesidades de capacitación de su personal Ejecutivo y Administrativo de Alto Nivel.

El criterio de priorización para obtener información acerca de las necesidades de capacitación en estas empresas ha sido por medio de la

---

<sup>1/</sup> Encuesta de Oferta Exportable. Proyecto CENPRO/PNUD/CCI/COS/1982-002. Febrero 1983.

<sup>2/</sup> Se refiere a mercados potenciales de expansión, como: USA, Canada, Europa y casi marginalmente a algún país suramericano como: Colombia, Venezuela. No incluye el Mercado Centroamericano.

cuantificación en dólares de su Oferta Exportable mensual a corto plazo, 1/ seleccionándose a aquellos grupos de empresas grandes y/o medianas de actividad industrial cuya oferta exportable mensual es igual o superior a US\$1,0 millones de dólares. Además del impacto comercial con el ingreso de divisas de este tipo de empresas, se ha seleccionado a aquellas cuya programación y estimación de la oferta exportable fue hecha a corto plazo, para que en un futuro próximo, una vez que el "Proyecto de Capacitación para el Desarrollo del Sector Privado" este en ejecución, se pueda medir su efecto precisamente en aquellas actividades productivas que requieren contar con más personal calificado en sus operaciones. El cuadro siguiente resume la información anterior:

### 3. Conclusiones acerca del Análisis hecho al Sector No Tradicional

#### 3.1 Identificación de las carencias de personal de alto nivel por empresas

Es concluyente que la carencia de Personal Gerencial en las empresas de este sector es grave. Podría decirse, observando las cifras del Cuadro No. 2 que el 50% hacia arriba de las empresas que aparecen en este estudio de 390 empresas presentan problemas con su personal gerencial. La excepción la constituyen aquellas empresas que se dedican a la producción y exportación de materiales para la construcción con un 17.0% aproximadamente con problemas en gerencia.

Debido a la gran incidencia que tendrían estas empresas en el ingreso de divisas (unos 65 millones de dólares mensuales a corto plazo), es necesario tomarlas en cuenta en el momento de priorizar la atención en capacitación que programe el Proyecto. Este apoyo se traduciría en capacitación de personal que atienda las actividades de: gerencia de exportaciones, gerencia de mercadeo, gerencia de producción, y dirección y supervisión de control de calidad.

#### 3.2 Cuantificación del personal de alto nivel que se requiere por grupo de empresas identificadas con necesidad de capacitación y/o contratar personal

La información contenida en los cuadros anteriores permite una cuantificación del personal requerido por las empresas que presentan una

1/ La oferta exportable de las empresas se clasificó en:

- i) Plazo instantáneo, las empresas incrementan su producción con mano de obra y maquinaria existentes.
- ii) Plazo corto, las empresas incrementan su producción con maquinaria existente pero elevando la contratación de personal.
- iii) Plazo mediano, las empresas incrementan su producción elevando ambos factores de producción: mano de obra y maquinaria (capital).

CUADRO No.1 SECTOR NO TRADICIONAL: GRUPOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS POR PRODUCTOS NO TRADICIONALES, SEGUN NUMERO DE EMPRESAS Y OFERTA EXPORTABLE MENSUAL A CORTO PLAZO (cifras absolutas)

GRUPOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS NO TRADICIONALES	NUMERO DE EMPRESAS ENCUESTADAS	OFERTA EXPORTABLE (Mi- llones US\$) CORTO PLAZO
<u>TOTALES</u>	<u>390</u>	<u>64.61</u>
1. Textos y Artículos para escri- torio.	16	18.02
2. Materiales para la construc- ción.	30	10.50
3. Prod. alimenticios y materias primas. (consumo humano)	67	6.06
4. Artículos de ferretería	66	5.66
5. Ropa exterior e interior	32	5.13
6. Cosméticos y medicamentos	20	4.70
7. Envases y enbajales	23	3.85
8. Artículos de cuero y de materias primas.	19	3.23
9. Plantas ornamentales, medici- nales y semillas	37	2.07
10. Tejidos hilados y prod. conexos	7	1.48
11. Maquinaria Industrial	9	1.44
12. Productos químicos	10	1.42
13. Frutas y legumbres frescas	54	1.05

FUENTE: Centro para la Promoción de las Exportaciones y de las Inversiones.  
17 Fascículos de abril - mayo 1983 (cuadro rediseñado)

CUADRO NO. 2: GRUPO DE EMPRESAS EXPORTADORAS POR PRODUCTOS NO TRADICIONALES,  
SEGUN PROMEDIO DE EMPRESAS CON CARENCIA DE PERSONAL DE ALTO NIVEL  
 (EN PORCENTAJES)

GRUPO DE EMPRESAS EXPORTADORAS SECTOR NO TRADICIONAL	PROMEDIO DE EMPRESAS CON CARENCIA DE EJE- CUTIVOS. (Ger. Técnico Ger. comerciales, Ger. de mercadeo)	PROMEDIO DE EMPRESAS CON CARENCIA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO (Director de Exportacion, Promoción, etc.)
1. Textos y Artículos para es- critorio.	56.0	81.2
2. Materiales para la construc- ción.	16.6	21.7
3. Prod. alimenticios y mate- rias primas (consumo humano)	17.9	s/i
4. Artículos de ferretería	50.0	70.0
5. Ropa exterior e interior	51.6	59.4
6. Cosméticos y medicamentos	50.0	55.0
7. Envases y embalajes	75.3	60.0
8. Artículos de cuero y de materias primas para su fabricación.	47.4	73.7
9. Plantas ornamentales medi- cinales y semillas	s/i	s/i
10. Tejidos hilados y prod. conexos para su confección	53.0	100.0
11. Maquinaria Industrial	70.4	66.7
12. Productos químicos	51.8	77.8
13. Frutas y legumbres frescas.	74.1	70.4

FUENTE: Centro para la promoción de las Exportaciones y de las Inversiones  
 17 Fascículos de abril - mayo 1983.

s/i - sin información. (cuadro rediseñado)

estructura técnico-comercial con insuficiencias de personal ejecutivo (incluye gerentes técnicos, comerciales, gerente de producción y mercadeo) y personal técnico-administrativo de apoyo (incluye encargados de diferentes operaciones técnicas y administrativas al nivel medio dentro de la organización de las empresas). Tal aproximación se obtiene estableciendo un cruce entre el número de empresas encuestadas en cada grupo de empresas (Total 13 agrupaciones) y el porcentaje promedio de empresas con carencia de este tipo de personal en las mismas agrupaciones de empresas (cuadro No.2). Finalmente, las empresas en el estudio original están clasificadas por tamaño, lo que mediante un ajuste de la proporción del personal ejecutivo y administrativo en la estructura de empleo por grupos de empresas se obtiene una cuantificación de las necesidades de este tipo de personal requerido.<sup>1/</sup>

---

<sup>1/</sup> Ver Nota <sup>1/</sup> al final cuadro No. 3.

CUADRO NO.3: GRUPOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR NO TRADICIONAL SEGUN LA MAGNITUD DEL EMPLEO QUE CUBRE LA GESTION GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA Y EL NUMERO DE EJECUTIVOS REQUERIDOS (cifras absolutas)

GRUPO DE EMPRESAS EXPORTADORAS SECTOR NO TRADICIONAL	TOTAL DE TRAB. AFECTADOS POR CARENCIA DE DIR.GERENCIAL	PERSONAL EJECUTIVO REQUERIDO 1/	TOTAL DE TRAB. AFECTADOS POR CARENCIA DE DIR. ADMIN. Y APOYO	PERS. ADM Y APOYO REQUERIDO 1/
<u>TOTALES</u>	<u>7.819</u>	<u>254</u>	<u>8.826</u>	<u>271</u>
1. Productos y Artículos para escritorio.	278	9	403	13
2. Materiales para la construcción.	378	12	495	15
3. Prod. alimenticios y materias primas (consumo humano)	228	7	s/i	--
4. Artículos de ferretería	1.023	33	1.525	47
5. Ropa exterior e interior	1.651	53	1.901	58
6. Cosméticos y medicamentos	550	18	605	19
7. Envases y embalajes	1.732	56	1.380	42
8. Artículos de cuero y de materias primas para su fabricación.	603	20	938	29
9. Plantas ornamentales medicinales y semillas	s/i	s/i	s/i	--
10. Tejidos hilados y prod. conexos para su confección	122	4	231	7
11. Maquinaria Industrial	209	7	198	6
12. Productos químicos	285	10	428	13
13. Frutas y legumbres frescas.	760	25	722	22

FUENTE: Centro para la promoción de las Exportaciones y de las Inversiones 17 Fascículos de abril - mayo 1983. (cuadro rediseñado)

1/ Se mantiene la estructura ocupacional para este grupo en la Encuesta de Hogares y Desempleo. Nov. 1983. Dirección General de Estadística y Censos.

ANEXO NO. 2: BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

A. PUBLICACIONES DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN CIENCIAS ECONOMICAS (I.I.C.E.) DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

1. Documento de Trabajo No. 60, junio de 1983. Necesidades de Capacitación de Personal para Incrementar las Exportaciones.
2. Documento de Trabajo No. 57, abril de 1983. Algunos Determinantes de la Capacidad Exportadora del Sector Industrial.
3. Documento de Trabajo No. 56, abril de 1983. El Destino de la Producción Industrial Costarricense (1979/1982)
4. Documento de Trabajo No. 49, febrero de 1983. Procedencia de Materias Primas y el Análisis de las Exportaciones del Sector Industrial.
5. Documento de Trabajo No. 48, febrero de 1983. Promoción de Exportaciones en Costa Rica: Riesgo, Mercados y Competividad.
6. Documento de Trabajo No. 46, enero de 1983. Evolución de la Industria en Costa Rica durante el año 1982 y Perspectivas para el Primer Semestre de 1983.
7. Documento de Trabajo No. 45, diciembre de 1982. Algunos Indicadores Económicos que caracterizan las Empresas del Sector Industrial por Actividad.
8. Documento de Trabajo No. 44, noviembre de 1982. Evolución Histórica de Algunas Variables del Sector Industrial 1963-1980.
9. Documento de Trabajo No. 41, noviembre de 1982. Comparación de algunas Fuentes Estadísticas del Sector Industrial.
10. Documento de Trabajo No. 37, setiembre de 1982. Metodología para la Estimulación del Índice de Volúmen Físico de la Producción Industrial y de los Indicadores Derivados del mismo.
11. Documento de Trabajo No. 30, diciembre de 1981. Evolución de la Industria en Costa Rica durante el año 1981 y perspectivas para 1982.

B. OTRAS PUBLICACIONES CONSULTADAS

12. Diciembre de 1983. Evolución de las empresas dedicadas a exportaciones no tradicionales trabajo para la Cámara de Industrias de Costa Rica. Auspicio de CINDE.
13. Febrero de 1984. Effective Demand Survey for the Workforce Productivity Project USAID/Panamá.

14. Marzo de 1983. Private Sector: Costa Rica. AID Evaluation Special Study No. 9.
15. Setiembre de 1983. Nuevo enfoque para la asistencia técnica sobre capacitación en comercio internacional. Proyecto subregional ITC/UNCTAD/GATT. San José Costa Rica.
16. 15 de abril de 1982. Proyecto subregional para la capacitación en exportaciones para los países Centroamericanos, Panamá y Rep. Dominicana. Reporte de Misión Evaluadora Conjunta del PNUD/Gobierno de Suecia/CCI.
17. Abril - Mayo 1983. Resultados del Estudio sobre la situación de Empresas Exportadoras de Productos. Centro de Promoción de Exportaciones e Inversiones. 17 Fascículos.
18. Febrero de 1983. Costa Rica Export Supply - 1983. 8 Fascículos CENPRO.

C. ENTREVISTAS REALIZADAS

1. Lic. Juan Diego Trejos S. Director Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (U.C.R.)  
Lic. Marco A. Cordero Investigador del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.
2. Lic. Ronald García. Programa de Gobierno de Exportaciones e Inversiones (EX MINEX).
3. Lics. María Mirtha Quirce y Rodrigo Zapata Programa de Inversiones y Exportación Coalición Costarricense para Iniciativas de Desarrollo (CINDE).
4. Lic. Rodrigo Sánchez Coordinador General y Gerente Proyecto de Capacitación. Programas Especiales de la Cámara de Industrias de Costa Rica.
5. Lic. Roberto Lobo Director Ejecutivo del Centro de Promociones de Exportaciones e Inversiones.
6. Ing. Juan Goyburo Coordinador Proyecto de Capacitación para Centroamérica Panamá y Rep. Dominicana del Centro de Comercio Internacional (CCI/UNCTAD/GATT)/
7. Lic. Percival Kelso Decano de la Facultad de Economía de la U.C.R.
8. Lic. Miguel Valverde M. Economista de la división de Identificación de Inversiones del CENPRO.

9. Marc Lindenberg  
Rector Instituto Centroamericano de  
Administración de Empresas INCAE
10. Dr. Kenneth L. Hoadley  
Director Programa de Gerencia de  
Exportaciones INCAE.
- D. MECANOGRAFIA  
Patricia Monge  
Program Development Office, USAID/  
Costa Rica
- E. COMPUTACION ELECTRONICA  
Sr. Mauricio Alfaro  
Centro de Computación Electrónica, U.C.R.

ANEXO NO. 3: ESPECIFICACION DE LAS RAMAS DE ACTIVIDAD INDUSTRIAL A QUE PERTENECEN LAS INDUSTRIAS ESTUDIADAS

Código de Agrup. CIIU (3 digits)	Nombre de la Agrupación Industrial	Código de Agrup. de la CCSS
311	Fabricación de productos Alimenticios excepto bebidas.	300 - 314
312	Elaboración de prod. alimenticios diversos y alimentos preparados para animales.	315 - 319
313	Industrias de bebidas y destilerías	320 - 329
314	Industrias del Tabaco	330 - 339
321	Fábrica de textiles, excepto prendas de vestir	340 - 349
322	Fabricación de prendas de vestir, excepto calzado.	350, 352, 353, 354.
323	Industria del cuero y productos de cuero y sumedáneos de cuero y pieles excepto calzado	360 - 369
324	Fabricación de calzado, excepto el de caucho vulcanizado moldeado o de plástico.	355
331	Industria de la madera y productos de la madera, excepto muebles.	370 - 379
332	Industria de muebles y accesorios, excepto los que son principalmente metálicos	356 - 371
341	Fabricación de papel y prod. de papel	380 - 389
342	Imprentas, editoriales e ind. conexas	390 - 399
351	Fabricación de sustancias químicas industriales básicas, abonos y plaguicidas.	403, 405, 406 400, 402, 404, 407, 408
352	Fabricación de otros productos químicos (farmacéuticos y medicamentos, pinturas y barnices)	400, 402, 404, 407, 408
355	Fabricación de productos de caucho.	412, 413
356	Fabricación de productos de plástico n.e.p.	409
361	Fabricación de productos minerales no metálicos excepto los derivados del petróleo y carbón. (incluye fábrica de objetos de barro, loza y porcelana, fábrica de azulejos y mosaicos; marmoleras).	420, 424, 425 426, 427

Código de Agrup. CIIU (3 digits)	Nombre de la Agrupación Industrial	Código de Agrup. de la CCSS
369	Fabricación de otros productos minerales no metálicos (cemento, cal y yeso y otros).	422, 423, 428, 429
381	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo.	431 - 437
382	Fabricación de maquinaria exceptuando eléctrica.	440 - 449
383	Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y suministros eléctricos.	450-453-460
384	Construcción de material de transporte.	454 - 459
390	Otras industrias manufactureras diversas.	470, 479

Fuente: Clasificación de actividades económicas 1976. (Versión adaptada a las necesidades de la C.C.S.S. de la clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.). Unidad Actuarial y Estadística. Dirección Técnica de Planificación.

ANEXO 4 a: IDENTIFICACION DE LAS 65 EMPRESAS DE LA MUESTRA  
CON NECESIDADES DE CAPACITACION DE SU PERSONAL  
EJECUTIVO Y DE SU PERSONAL ADMINISTRATIVO

ORDEN DE PRELACION	NO. 1/	RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	PERSONAL EJECUTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
1	130	311	5	31
2	11	311	1	3
3	141	311	5	60
4	1	311	4	4
5	138	313	6	98
6	17	312	5	30
7	139	311	5	36
8	19	311	1	15
9	14	311	5	30
10	16	311	5	7
11	12	311	2	4
12	146	311	6	95
13	18	312	4	10
14	144	311	5	5
15	86	322	6	68
16	34	321	3	8
17	156	322	3	15
18	44	321	4	12
19	133	322	4	20
20	23	323	1	3
21	131	323	3	26
22	48	321	6	20
23	37	323	0	3
24	129	324	6	70
25	135	321	2	12
26	132	322	3	20
27	49	324	5	30
28	35	322	2	4
29	57	332	4	9
30	151	332	0	5
31	61	332	1	12
32	60	332	3	6
33	55	331	1	3
34	69	342	3	17
35	125	351	6	60
36	119	356	5	56
37	76	352	4	2
38	116	355	6	98
39	74	351	3	5
40	121	355	5	18
41	84	351	5	20

ORDEN DE PRELACION	NO. <u>1/</u>	RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	PERSONAL EJECUTIVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO
42	118	356	4	38
43	82	352	5	5
44	117	356	5	55
45	75	352	5	14
46	120	356	4	24
47	79	352	5	15
48	83	351	4	34
49	77	352	5	12
50	155	369	4	36
51	89	362	5	98
52	90	361	4	15
53	100	372	3	4
54	158	381	2	11
55	107	381	4	20
56	150	381	4	20
57	95	385	1	4
58	153	382	4	86
59	154	382	2	7
60	104	383	2	6
61	97	381	2	5
62	108	383	4	76
63	122	390	3	3
64	115	390	4	12
65	114	390	4	21

1/ Este número corresponde a la identificación de la empresa que aparece en la Lista de Empresas Entrevistadas en el Anexo 4 b.

ANEXO 4b: LISTA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

<u>NOMBRE DE LA EMPRESA</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>NO.</u>
Productos Lácteos Vítola S.A.	22-44-39	Zapote	1
Pescarnes	61-07-54	Puntarenas	2
Fábrica de Fideos San Vicente Ltda.	25-77-17	San Blas Moravia	3
Industrias La Guaria S.A.	25-13-23	Sabanilla	4
Alimentos para Animales Gibbons	32-20-63	Sabana Sur	5
Industrias Danny	26-97-23	San Sebastián	6
Industrias Alfaro Ltda.	41-29-46	Alajuela	7
Productos Populares S.A.	35-77-82	Moravia	8
Industrias Sansó S.A.	39-04-11	San Antonio de Belén	9
Embutidos Guillén Ltda.	41-56-96	Alajuela	10
Productos Ujarrás S.A.	24-49-48	Carretera a Curridabat	11
La Tricopilía S.A.	21-86-80	C. 10, Avs. 15-17	12
Fábrica de Fideos El Carmen	29-01-47	Coronado	13
Codasa	31-22-51	Sabana	14
Chiclera Costarricense	24-77-16	Zapote	15
Fideos Precocidos de Costa Rica S.A.	25-53-47	Guadalupe	16
Jack's Foods, de Centro América S.A.	32-04-80	Pavas	17
Industrias Alimenticias Tosty	25-25-01	San Francisco de Dos Ríos	18
Compañía Copoz	35-57-17	La Uruca	19
Creaciones Lupita	23-78-57	San José	20
Cortinas Americanas S.A.	27-40-26	San Francisco de Dos Ríos	21
Camisas Viena	21-13-83	San José	22
Hijos de Heriberto Hidalgo y Sucesores	35-80-75	Moravia	23
Marroquinerías Del Río S.A.	27-12-53	Desamparados	24
Calzado Brincos	25-20-14	Carretera a San Sebastián.	25
Industrias de Calzado de Costa Rica	36-11-49	Colima	26
Creaciones Cris	37-82-85	Heredia	27
Creaciones Chautelle	22-53-52	San José	28
Telera Nacional	21-58-20	La Uruca	29
Zíngara	35-03-59	Tibás	30
Industrias Franel	22-30-7-	San José	31
Industrias Don Richard	24-73-84	Guadalupe	32
Industria Chacón Muñoz	27-44-86	Plaza Víquez	33
Bordados de Costa Rica	21-84-44	C. 28, Ave. 12-14	34
Servicios Industriales de Confección S.A.	21-42-53	Guadalupe	35

<u>NOMBRE DE LA EMPRESA</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>NO.</u>
Tenería Fernández y Acuña	51-02-18	Cartago	36
Tenería Pirro	52-35-70	Heredia	37
Caballo Blanco Tabalartería	35-67-97	Tibás	38
Calzado Avila	22-05-80	Tibás	39
Fábrica de Calzado Los Angeles	51-31-30	Cartago	40
Textilera Río Azul	27-50-88	Río Azul	41
Industrias Cannon, S.A.	35-55-11	Heredia	42
Calzado Orinoco	37-27-75	Heredia	43
Alfombras Centroamericanas	21-64-22	Industrias Barzuna	44
Underknit S.A.	25-82-25	Guadalupe	45
Reyman de Costa Rica	46-12-89	San Carlos	46
Tejidos y Creaciones Israel	31-73-54	Bo. Basconia	47
Industrias Textil S.A.	21-48-83	San José	48
Fábrica de Calzado El Progreso	41-22-22	Alajuela	49
Mobiflex S.A.	32-89-03	La Uruca	51
Promaderas S.A.	37-24-20	Santo Domingo	52
Llerandi S.A.	22-04-85	Morazán	53
Forestales San José	29-54-07	Tres Ríos, Cartago	54
Mesco S.A.	51-08-16	Cartago	55
Mueblería El Hogar	32-07-51	La Uruca	56
Palacio del Roble	35-19-82	Moravia	57
Puertas y Ventanas de Costa Rica	37-25-58	Heredia	58
Mueblería Amador S.A.	26-21-06	San Francisco de Dos Ríos	59
Urgelles y Penón	32-03-15	Paseo Colón	60
Muebles de Diseño Artístico	25-14-71	Carretera a Ipis	61
Cajas de Cartón Mora Soto	22-36-27	Bo. Cuba	63
Imprenta y Litografía	21-97-89	San José	64
Bolsas de Empaque	37-06-16	Heredia	65
Impresora Delta	23-17-35	Av. San Martín	66
Formularios Comerciales Costa Rica	26-43-11	San Francisco de Dos Ríos	67
Fotolit	33-32-11	Barrio Cuba	68
Litografía e Imprenta Lil S.A.	35-00-11	Tibás	69
Laboratorios May Ltda.	32-58-87	Pavas	71
Mangueras Plásticas Sirena	22-15-63	La Uruca	73
Permatex de Costa Rica	32-20-33	La Uruca	74
Kem Centroamericana	35-04-35	Tibás	75
Fosforera Continental	25-22-81	Barrio Quesada Durán	76
S.C. Jonhsonn's de C.A.	32-20-65	Pavas	77
Proursa	25-34-08	Goicochea, Ipis	78
Fábrica de Perfumes de Costa Rica	32-59-22	1 km oeste H. México	79
Laboratorios Ancla S.A.	21-40-92	Barrio México	80
Laboratorios Remago Ltda.	26-23-35	Desamparados	81
Laboratorios Luz S.A.	25-36-55	Zapote	82
Sintéticos S.A.	22-92-94	Centro Colón	83

<u>NOMBRE DE LA EMPRESA</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>NO.</u>
Empaques Celulosa	25-33-55	Zapote	84
Atlantis Costarricense	26-00-83	San Francisco de Dos Ríos	85
Botica Francesa	23-93-33	Guadalupe	86
Cerámica Vivian	22-75-63	Barrio Amón	87
Espejos El Mundo	21-11-72	Frente Cine Adela	88
Vidriera Centroamericana S. A.	51-26-84	Cartago	89
INCESA Standard S.A.	32-52-66	La Uruca	90
Especialidades en Inoxidables S.A	24-20-23	Curridabat	91
Fábrica de Mallas La Industrial	27-08-71	Heredia	92
Alimindustria Ltda.	26-20-75	San Sebastián	93
Baterias Boliden	21-15-15	C. 4, Avs. 16-18	94
Lentes de Costa Rica	22-36-10	La Uruca	95
Talleres Industriales y Fundiciones Proscam Ltda.	26-26-04	San Francisco de Dos Ríos	96
Metalín	39-01-54	San Antonio de Belén	97
Moldes y Troqueles	22-41-10	Barrio Los Angeles	98
Muebles de Metal Jones	41-21-45	Alajuela	99
Industrias Metálicas Espartaco	24-49-48	Curridabat	100
Agrupación Industrial S.A.	28-02-06	Escazú	101
Estructura de Acero Felsa	26-25-53	Carretera a Desamp.	102
Luz y Decoración S.A.	24-57-66	Guadalupe	103
Equipos y Materiales Eléctricos de C.A., S.A.	31-34-94	1 km. oeste Hospital Psiquiátrico	104
Contrumel S.A.	24-95-22	Zapote	105
Cebi S.A.	21-63-76	Cs. 10-12, Av. 3	106
Rosago	32-00-44	Pavas	107
Aluminios Nacionales S.A.	22-43-22	C. 27, Avs. 3-5	108
Toshiba Inelco de Costa Rica	35-15-64	Tibás	109
Guitarras Guzmán S.A.	23-97-17	Tibás	110
Industrias Jugueteras S.A.	21-81-10	Cs. 23-25, Av. 10	111
Fibras Breques S.A.	22-93-87	Cs. 6-8, Av. 8	112
Industrias Flexográficas C.A., S.A.	25-01-97	Guadalupe	113
Carbocín	22-70-94	Calle Blancos	114
Compañía Plásticos y Aluminios	28-06-33	Escazú	115
Firestone	39-01-88	Barreal, Heredia	116
Durman Esquivel	23-94-11	Calle Blancos	117
Proplax	39-02-44	San Antonio de Belén	118
Yanber S.A.	23-73-33	Bo. Corazón de Jesús	119
Plásticos Star	25-41-22	Zapote	120
La Bilbaina	25-50-18	San Pedro	121
AMPO	25-69-30	San Pedro	122
Laboratorios Raven	28-02-11	Autopista Villa Colón	123

<u>NOMBRE DE LA EMPRESA</u>	<u>TELEFONO</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>NO.</u>
Sterling Products	25-01-22	Betania	124
Fertica	24-32-44	San Pedro	125
Durpanel	35-15-33	Colina de Tibás	126
Stwes, Barreals & Parket Inc.	35-10-33	Pavas	127
Calzado Olympic	31-92-22	Pavas	128
Fábrica de Calzado San Bosco	29-52-80	Tres Ríos	129
Derivados del Maíz, S.A.	32-97-44	La Uruca	130
Pieles Costarricenses	41-23-10	San Rafael de Ojo de Agua	131
Industrias Regal	33-82-22	La Uruca	132
Industrias Barzuna S.A.	21-46-22	Bo. Corazón de Jesús	133
Lovable Brassier	37-69-55	San Joaquín de Heredia	134
Texnil	25-33-55	San Franc. Guadalupe	135
Recasa	35-76-76	Carretera Heredia	136
Ticatex	39-00-11	Asunción de Belén	137
Fábrica Nacional de Licores	26-62-44	San José	138
Costa Rican Cocoa Products	26-25-11	Zapote	139
Tabacalera Costarricense	25-25-55	San José	140
Pozuelo S.A.	32-32-22	La Uruca	141
Numar	26-96-66	San José	142
Sardimar S.A.	24-70-97	Cinco Esquinas Tibás	143
Conservas del Campo	21-93-56	Cinco Esquinas Tibás	144
Productos Gerber	26-84-11	Betania	145
Coopemontecillos R.L.	41-31-33	Alajuela	146
L.A.I.C.A.	23-61-22	Barrio Amón	147
Fábrica de Productos de Hule y Látex	22-36-92	Paso de la Vaca	148
Coopelache R.L.	45-50-60	San Ramón	149
Crown Cork	41-52-55	Autopista Gral, Cañas	150
Canapi	23-90-22	San José	151
Ingeniería Industrial	25-52-59	Gudalupe	152
Atlas Eléctrica	32-04-55	Carretera a Heredia	153
Talleres Industriales Carazo	31-44-59	La Uruca	154
Industria Nacional de Cemento	21-33-01	Barrio Amón	155
Leonisa de Centro América S.A.	21-14-33	Barrio Cuba	156
Coca Cola Interamerican Corporation	35-45-06	La Uruca	157
Armental	27-57-44	San Pablo, Heredia	158
Cervecería Tropical	41-53-44	Flores, Heredia	159
Skylines	32-19-22	Autopista Gral Cañas	160