

7D-ABS-129-A

## ***REPORTE FINAL***

# **EVALUACION DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION MEDIANTE CURSOS CORTOS Y VISITAS A LOS ESTADOS UNIDOS (PCCC/EEUU).**

---

### **Short Term Technical Training in the US.**

**AID/CINDE 1989-1991  
TRAINING FOR PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT  
(Agosto 1992)**

**Elaborado por:**

**ASESORIA GERENCIAL, S.A..**  
Tel. (506) 40-9430, Apdo. 7309-1000, Fax (506) 40-7816  
San Jose, Costa Rica.

7

## RESUMEN EJECUTIVO

### EVALUACION DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION MEDIANTE CURSOS CORTOS Y VISITAS A LOS ESTADOS UNIDOS. (SHORT TERM TECHNICAL TRAINING IN THE US).

El Programa de Capacitación para el Desarrollo del Sector privado (Training for Private Sector Development), Proyecto 512-0212, aprobado en junio de 1984 y autorizado en agosto de ese mismo año, da origen al "Cooperative Agreement and Memorandum of Understanding", firmado entre AID y PROCAP/CINDE en setiembre de 1984. Ambos documentos constituyen el Marco de Referencia del Programa de Capacitación mediante Cursos Cortos y Visitas a los EEUU (Short Term Technical Training in the US) sujeto, este último, de la presente evaluación de impacto. Dicho programa se inició en junio de 1988, fecha en que se adjudicó un contrato al Educational Development Center, Inc. (AID Project #515-0212) para la conducción del entrenamiento en los EEUU. El contrato contemplaba la capacitación de 486 participantes del Sector Productivo No Tradicional (SPNT).

El primer grupo de participantes viajó a los EEUU en setiembre de 1988 y el último lo hizo en setiembre de 1991. A esta última fecha habían participado 299 empresas: 105 del sector agroindustrial, 105 del sector industrial y 89 del sector servicios, para un total de 483 participantes. Igualmente habían participado 22 profesionales del sector universitario (Universidad de Costa Rica e Instituto Tecnológico de Costa Rica) y 22 profesionales provenientes de 9 instituciones gubernamentales. Las empresas beneficiarias del sector privado representaron el 96.5%, mientras que el sector universitario y las instituciones gubernamentales representaron el 3.5% del total de empresas/organizaciones participantes en el mencionado programa.

En noviembre de 1991, CINDE invitó a una serie de empresas a presentar ofertas para realizar la evaluación de impacto del citado programa. En marzo de 1992 el contrato le fue otorgado a ASESORIA GERENCIAL, S.A.

#### PROPOSITO DE LA EVALUACION:

El objetivo general de este estudio evaluativo es "conocer el nivel de impacto (logros y aprovechamiento) que ha tenido el Programa de Cursos Cortos y Visitas a los Estados Unidos en las empresas participantes y en las actividades económicas del sector productivo no tradicional en las que esas se inscriben". Entre otros aspectos importantes, la evaluación debería contemplar y medir los siguientes parámetros e indicadores:

\* **EXPORTACION:** incremento de las exportaciones, penetración de nuevos mercados e inicio de proyectos de exportación.

\* **PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD:** comportamiento de la cantidad, calidad y costos en la producción y la relación de productividad.

\* **PORTALECIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS:** capacidad gerencial, actitud hacia la formación del recurso humano y hacia la actualización e información sistemática.

Además se quería conocer la opinión de los empresarios respecto a participar en futuros eventos de capacitación cubriendo el costo total o parcial de los mismos, la participación femenina y el desempeño de CINDE para con el programa.

Cabe mencionar, que la información de partida disponible para realizar la evaluación objeto de este estudio fue muy escasa cualitativa y cuantitativamente. No se contaba con metas e indicadores del impacto esperado del proyecto; el único indicador cuantitativo era el número de participantes y éste estaba en función de individuos y no de empresas. Las empresas por su parte fueron la unidad básica de este estudio.

#### **MUESTRA:**

Cien empresas/organizaciones, el 32.2% del universo, fueron seleccionadas de acuerdo a los criterios pre-establecidos en los Términos de Referencia y que literalmente indican: "incluir todas las empresas que hayan participado en el Programa más de una vez o con un mínimo de dos funcionarios, así como todas aquellas que lo hayan hecho en las modalidades de pasantía y/o autodiseño. Además garantizará la representación de al menos el 35% de participantes de género femenino."

De las cien organizaciones seleccionadas, se entrevistó a los representantes de 97 distribuidas así: 31 del sector agroindustrial, 40 del sector industrial, 20 del sector servicios y 6 instituciones gubernamentales. Adicionalmente, la evaluación incluyó a las dos universidades que participaron en el Programa.

#### **METODOLOGIA:**

En el proceso evaluativo se utilizó dos métodos básicos de recolección de información: la lectura y síntesis de información secundaria y la recopilación directa de información primaria mediante cuestionarios, entrevistas y sesiones de trabajo. Las fuentes secundarias fueron consultadas con el objeto de reconstruir el contexto socio económico y político del período, así como la realidad de las empresas al participar en el Programa. Las fuentes primarias con el fin de recabar la opinión de los empresarios y observar, en la medida de lo posible, los cambios reportados.

La información fue organizada y analizada siguiendo, en principio, el método inductivo: de las partes al todo, para posteriormente integrar la información al máximo nivel y analizar el impacto en el todo y en las partes. Así, el primer nivel fue la empresa, luego la actividad económica, el sector y, finalmente, el Sector Productivo No Tradicional (SPNT), punto desde el cual se retomó el programa como un todo.

En el análisis e integración de los datos previó el enfoque interdisciplinario del equipo evaluador, formado por cinco profesionales de distintos campos: ingeniería industrial como tal y con énfasis en la agroindustria, sicología, administración de empresas, computación y entrenamiento.

### IMPACTO DEL PROGRAMA EN EL SPNT

#### A. EXPORTACIONES, PRODUCCION, PRODUCTIVIDAD Y RECURSO HUMANO DEL SPNT

Los indicadores que a continuación se reporta se sustentan en la información provista por cada una de las 91 empresas entrevistadas. Ahora bien, como puede observarse en el cuadro resumen en la siguiente página, esta muestra varía para algunos indicadores dado que no es posible evaluar la totalidad de los mismos en las 20 empresas del Sector Servicios.

Los tres propósitos u objetivos fundamentales del PCCC eran:

"El incremento de las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales; el incremento de la productividad de las empresas del sector privado y el fortalecimiento del recurso humano necesario para el desarrollo del sector privado."

Al respecto, la evaluación muestra los siguientes resultados:

\* El 60.6% de las empresas evaluadas atribuyen al Programa el incremento logrado en las exportaciones.

Ese porcentaje está compuesto por el 54.8% de empresas pertenecientes al sector agroindustrial, el 60% al sector industrial y el 100% de las empresas del sector servicios conformado por la única empresa de este sector que califica como exportadora.

\* El 47.1% y el 36.7% de las empresas evaluadas atribuyen al Programa los incrementos logrados en la producción y la productividad respectivamente.



Así, el 38.7% de las empresas del sector agroindustrial incrementó la producción, el 58.0% mejoró la calidad de sus productos y el 38.7% redujo los costos. En el sector industrial se logró superar ese impacto para los rubros de incremento de producción y mejora de la calidad obteniendo incrementos en el 50% y el 75% de empresas respectivamente. La reducción de costos es muy parecida en ambos sectores. En el sector servicios, nueve de las dieciocho empresas a las que aplica el rubro incrementaron su producción (50.0%).

La productividad en términos reales, producto de una mejor relación entre la cantidad y calidad producida y el costo de producción se ha incrementado en el 36.3% de las empresas.

\* El 100% de los participantes consideran haber mejorado los conocimientos y/o destrezas en los ámbitos técnico y/o gerencial.

En efecto, todos los participantes apuntan algún aspecto de fortalecimiento, fundamentalmente, un mejor conocimiento del mercado estadounidense y sus particularidades y una mejor visión empresarial. El 82% calificó la utilidad de la capacitación como buena o más que buena. La mayoría la considera muy buena o excelente. Sólo el 8.7% la consideró de regular utilidad y el 1.1% la consideró "de ninguna utilidad". El cuadro siguiente resume el impacto del programa que se ha descrito con antelación.

#### CUADRO RESUMEN

INDICADORES	MUESTRA								
	SEC.AG/AGROIND.	SEC. INDUSTRIAL		SEC. SERVICIOS		SPNT			
# de empresas ...	91*	(31)		(40)		(20)**			
<b>EXPORTACION</b>									
Incremento de las exportaciones	72*	17	58.8	24	60.0	1*	100.0	43	
Penetración de nuevos mercados	72*	17	58.8	12	30.0	9	0.0	29	
Inicio de proyectos de exportación	72*	7	22.5	7	17.5	1	100.0	15	
<b>PRODUCCION</b>									
Incremento de la producción	89*	12	38.7	20	50.0	9	50.0	41	46.1
Mejoramiento de calidad	87*	18	58.0	30	75.0	7	43.7	55	63.2
Reducción de costos	87*	12	38.7	15	37.5	1	6.2	28	32.2
<b>PRODUCTIVIDAD</b>									
	87*	11	35.5	15	37.5	6	37.5	32	36.7
<b>FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO</b>									
	91	31	100.0	40	100.0	20	100.0	91	100.0

(\*) La muestra varía por cuanto hay organizaciones del Sector Servicios a las cuales no aplican algunos indicadores. Así, para "exportaciones" la muestra de servicios es una sola empresa, para "Incremento de la producción" nueve (9) y para "calidad" siete (7). Solo una empresa califica para costos y seis para productividad.

Ahora bien, los indicadores de comportamiento global, no directamente atribuibles al Programa, pero si obviamente influenciados por él, son aún mejores que aquellos. La producción fue incrementada en el 59.5% de las empresas y las exportaciones en el 62.5%

Es importante mencionar, dentro del ámbito de las exportaciones, que al momento de participar en el Programa sólo el 75% de las empresas tenía condición de exportadoras (directas o indirectas) y en la actualidad el 88.8% ostenta esta condición. El cambio más significativo se dió en el sector industrial pasando del 75% al 95% de empresas exportadoras. En el sector agroindustrial el aumento fue del 74% al 80.6%. El 61.9% de las empresas participantes en el programa aumentaron sus exportaciones.

B. COMPARACIÓN DE TENDENCIAS ENTRE LA MUESTRA Y EL SPNT A NIVEL NACIONAL.

Para efectos de las comparaciones, es necesario reiterar que hubo limitaciones significativas en la reconstrucción de la información de base en general y, particularmente, en el sector agrícola. Por ejemplo, al comparar el incremento en el volumen de exportaciones, no podemos hablar del SPNT como tal, pues la información recabada para el sector agrícola y agroindustrial no es generalizable. En este sector hubo además limitaciones en la recolección de la información de campo, lo que no permite una justa comparación de dicho sector antes y después del Programa. La información obtenida en las entrevistas, pero no registrable por razones de confidencialidad o porque no era cuantificable, así como la información producto de la observación sugieren un mayor impacto que el reportado en este informe.

El panorama para el sector industrial es muy distinto. El incremento de exportaciones para las empresas de la muestra fue del 117.9% y puede ser generalizable a las empresas del sector con un margen de error estimado en 20%. Dicho incremento contrasta con el incremento de un 39.2% para el sector industrial a nivel nacional durante el período 88-90.

La diferencia de comportamiento de los dos sectores productores de bienes y servicios, en términos de tendencia de crecimiento, es concordante con el comportamiento de éstos a nivel nacional. Como se refirió en el análisis del sector agroindustrial y utilizando fuentes de CENPRO, el comportamiento de ese sector durante la década ha sido muy bueno, prácticamente se cuadruplicaron las exportaciones; sin embargo, el aumento de 1990 respecto a 1988 fue apenas del 31.7%, manifestando una tendencia a la contracción; el Sector Industrial por su parte mejora su comportamiento hacia el final de la década acumulando una variación del 39.2%.

Lamentablemente, dado lo heterogéneo de la muestra de turismo y lo reciente de su participación, no se pudo establecer comparaciones con la industria turística a nivel nacional. Sin embargo, el impacto al interior de al menos un 60% de las organizaciones participantes es obvio.

### C. OTRAS ÁREAS DE IMPACTO EN LAS EMPRESAS DEL SEPT INFLUENCIADAS POR EL PROGRAMA.

Existen al menos dos áreas en las que el impacto no es cuantificable, pero no por ello deja de ser fundamental y decisivo.

\* LA CONCIENCIA PLENA Y PREOCUPACION GENUINA POR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS. Indefectiblemente, todos los entrevistados mostraron una actitud positiva y activa respecto a la calidad. Esto es de suma importancia, pues los estándares de calidad son el "talón de aquiles" de una industria protegida inscrita en un modelo de sustitución de importaciones. El mejoramiento de la calidad implica una mejor utilización de recursos de toda índole y ello conlleva a la eficiencia y eficacia; en suma a una mayor productividad.

\* EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS "MAS ROQUEADOS" Y AGRESIVOS. Difícil de transcribir es la mezcla de seguridad, visión global y "chispa" que proyectan los participantes al referirse a su participación en el entrenamiento. Según manifestó uno de ellos: "los empresarios que participamos en el programa cambiamos de tal forma que nunca volveremos a ser los mismos de antes".

Finalmente, debemos decir que el impacto cualitativo del Programa continuará dando sus frutos por bastante tiempo. Lo que puede observarse de ese impacto ahora es básicamente obra cuantificable: nuevos edificios o ampliaciones, mayor volumen de producción, más exportaciones, nuevos destinos, etc. En el futuro veremos menos pero mejor obra.

### IMPACTO DEL PROGRAMA EN EL SECTOR PUBLICO

#### INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

Las instituciones gubernamentales estuvieron representadas en la muestra por seis instituciones y 22 participantes. La relación fundamental de este grupo con los participantes del sector privado era de apoyo, mayoritariamente al sector agrícola y agroindustrial.

Debe mencionarse que, a pesar de un exitoso esfuerzo de ubicación y comunicación telefónica y escrita con cada participante, sólo se pudo obtener información evaluativa de 10 personas, el 45.5% del total seleccionado.

Los parámetros de medición para estas organizaciones fueron la extensión, la investigación, la consultoría y capacitación y la asesoría.

El logro cuantitativo en el área de extensión, 73.5%, es mayor que el obtenido en el área de investigación, 40%. La extensión es una de las funciones primordiales de los participantes. Las dos áreas en que se da mayor impacto son: "mejoras en las destrezas de transferencia" y "desarrollo y aplicación de nuevas técnicas y tecnología.

Quantitativamente la consultoría y capacitación fue el área de mayor logro relativo. El 92.9% de las acciones planeadas cristalizaron. Lo que más se ha dado ha sido la realización de charlas, conferencias y seminarios con el sector privado, así como la "ampliación de programas de consultoría" y el "desarrollo de cursos especializados para ese sector".

Los aspectos en que más se ha provisto asesoría son: "requisitos y exigencia del mercado de exportación" y "la calidad de los productos y su importancia en la exportación".

### UNIVERSIDADES

Las universidades estuvieron representadas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica y por la Universidad de Costa Rica con un total de 22 participantes, de los cuales 14 respondieron el cuestionario de evaluación.

El 64.28 (nueve de los quince que conformaron la muestra) son docentes y el 42.8% y 28.6% provienen, respectivamente, de Ingeniería eléctrica y del Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos (CITA).

El logro vrs no logro de acciones planeadas en las cuatro áreas pre-establecidas para las universidades: investigación, extensión, desarrollo tecnológico y consultoría/asesoría es superior al 100% en las dos primeras áreas y ligeramente inferior a ese porcentaje en las dos últimas. En muchos casos se apuntan logros que no fueron planeados a raíz de la participación en el PCCC pero que se han dado en el proceso.

Los mayores logros apuntados son:

\* "un cambio en la visión que se tenía de la empresa privada. Ahora la perciben como un ente complementario donde realizar investigación acerca de los problemas concretos de la industria"

\* "mejoras en la efectividad de la vinculación universitaria y empresa privada"

\* "mejora en las destrezas de transferencias de conocimientos y/o destrezas teórico-prácticas."

\* "la instalación de una complicada red de computación para la Universidad de Costa Rica, misma que además fungirá como un laboratorio para poner a prueba instrumentos que son muy caros y que aún no tiene la empresa privada de computación".

En suma los participantes entrevistados manifestaron haber tenido cambios positivos con la participación en los eventos. Apuntan una serie de logros no visibles ni medibles fácilmente: una nueva perspectiva sobre los servicios que pueden ofrecer, la ayuda que significó para diagnosticar dónde está la falla en la relación empresa privada-educación superior, el darle un enfoque más realista y concreto a sus trabajos, son, entre otros, algunos de esos resultados intangibles.

### OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA CAPACITACION

La opinión de los participantes sobre la capacitación es muy buena. El 61% consideró adecuada la duración de los eventos, el 53% califica de alta la calidad de la misma y el 34% la considera aceptable.

Los entrevistados consideran que es necesario un mayor contacto entre ellos y los responsables del programa tanto antes como después de su participación. Apuntan que no ha habido seguimiento y consideran que este es muy importante.

La información indica que si bien se ha realizado un valioso esfuerzo en lo concerniente a la capacitación, aún quedan múltiples necesidades por satisfacer. Los entrevistados del 94.5% de las empresas manifestaron requerir capacitación. Los resultados también indican que el empresario está dispuesto a pagar por la capacitación de acuerdo a sus posibilidades siempre y cuando, la capacitación responda adecuadamente a sus necesidades. En términos porcentuales y utilizando como referencia un costo estimado de \$2300 US/semana la consideración de pago va desde un 10% hasta un 100%. Aproximadamente un 50% consideraría pagar un 25%.

Del inventario de necesidades de capacitación realizado durante la evaluación se deduce que hay necesidades en todos los niveles para ser satisfechas en los más diversos ámbitos. Sin embargo el ámbito preferido para la capacitación de los altos mandos es el exterior. Los evaluadores opinan que uno de los factores que mayormente incidó en el éxito del programa fue que este fuera en el exterior. El forzar al empresario a alejarse y observar su realidad desde otra óptica y el permitirle compartir con otros empresarios en un ambiente de estudio y convivio son ingredientes insustituibles en cualquier programa que se desarrolle en el país. En esto CINDE fue pionera y el programa que nos ocupa continúa siendo la única opción institucional que facilita esa capacitación al empresario constarricense en general.

### OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL PROGRAMA

La muestra incluyó al 44% del total de mujeres participantes. Durante las entrevistas pudo corroborarse que prácticamente han participado tantas mujeres como han habido "en los altos niveles de las organizaciones"; igualmente, en los pocos casos en que no participaron fueron por razones personales y/o maternas y sus jefes/compañeros están en la mejor disposición de que participen apenas haya oportunidad.

El Programa no parece haber tenido, según opinión de los participantes, impacto en la formación de organizaciones gremiales en el SPNT, aunque si ha tenido algún impacto en el fortalecimiento.

La opinión de los participantes sobre el desempeño de CINDE en la orientación y coordinación del programa es muy favorable: el 25% lo considera excelente, el 42% muy bueno y el 10% bueno.

## LIMITACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

- \* La evaluación de un componente, de un todo orgánico, es siempre limitada, más aun cuando se desconocen los restantes componentes y sus implicaciones.
- \* El cambio frecuente de instrumentos de recolección de información (cuestionarios de aplicación y evaluación) impide la uniformidad de datos y por ende su utilización posterior.
- \* La planificación de un proyecto en su mínima expresión: definición de objetivos y metas y asignación de recursos, debe responder a un diagnóstico de la situación -el cual registrará la situación de partida-; asimismo, debe incluir el sistema de seguimiento y evaluación que se utilizará, además de los parámetros e indicadores que permitan medir si la situación inicial dio paso a la "situación mejorada" de la población beneficiaria.
- \* La información del sujeto mismo de un programa es tan importante como la información de su entorno a la hora de diseñar un proyecto que propenda su desarrollo.
- \* La información a nivel nacional, a pesar de los esfuerzos que se han venido haciendo al respecto, continúa siendo escasa, dispersa y hasta contradictoria entre las distintas fuentes.
- \* El método utilizado para abordar a los participantes y solicitarles su cooperación en este esfuerzo evaluativo dio resultados satisfactorios y podría ser utilizado en el futuro.
- \* En nuestro país no existe una cultura de respuesta escrita a cuestionarios o instrumentos similares y el sector empresarial no es la excepción.

### RECOMENDACIONES

1. El proceso de selección de empresas y participantes debe incluir la corroboración de la información suministrada por éstos. Además debe seguirse criterios de selección clara que respondan al impacto que quiere lograr el programa. Una visita al "pre-seleccionado" en su empresa, es importantísima.
2. Es indispensable recabar información de base contra la cual posteriormente medir el impacto del programa a nivel de la empresa, la actividad y el sector. Esa información debe abarcar satisfactoriamente los parámetros e indicadores pre-establecidos.
3. Es muy recomendable trabajar en la actitud del empresario que participe en futuros programas similares a éste, en lo referente a la importancia de vender "la cantidad y calidad de la producción nacional", dejando de lado hasta donde sea posible actitudes egoístas de "acaparamiento de información".
4. Las modalidades parecen todas buenas, dependiendo del objetivo que se persiga, de que los contenidos sean atinentes y esté bien planeada y conducida.
5. Es recomendable que en futuros programas de esta índole, cuyo origen lo permita, se incluya otros destinos para la visita además de EEUU.
6. Consideramos que el "sector público de apoyo" es un blanco importante de un esfuerzo como el evaluado. La selección debe ser aun más cuidadosa y la opinión de los beneficiarios del área de impacto del posible participante podría ser muy valiosa.
7. Cualquier nuevo programa similar a este, o incluso una extensión del mismo, debe contar con un SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION Y EVALUACION el cual debe ejecutarse oportunamente. CINDE cuenta ya con uno, que amerita ser revisado y actualizado lo antes posible.
8. Programas como el aquí evaluado deben de fortalecerse y continuarse. El aprendizaje que de ellos se obtiene no se logra de ninguna otra manera: ni en el aula universitaria, ni en seminarios o conferencias en el país. La doble riqueza: el explorar en vivo otras realidades y mercados y el convivio e intercambio prolongado con homólogos nacionales es de un potencial enorme.
9. Es importante encontrar, sin no existen ya, mecanismos de coordinación entre los esfuerzos de capacitación que realiza CINDE y el apoyo que ofrece al SPNT a través de sus otros programas. En algunos casos, nos encontramos que el apoyo de esos otros programas había, de alguna manera, suplido el seguimiento que no se dió a la capacitación y se había obtenido logros extraordinarios.

### CONCLUSION

*El Programa de Capacitación mediante cursos cortos y visitas a los EEUU logró su propósito: impulsar el desarrollo del Sector Productivo No Tradicional aumentando las exportaciones y mejorando la productividad del mismo.*

*La historia de la empresa privada costarricense puede dividirse en dos: antes y después de CINDE. El impacto no es solamente del Programa evaluado, sino también de otros numerosos programas y esfuerzos de apoyo desarrollados en el país entre los que destacan otros programas de CINDE. Estos programas han tenido la virtud de "despertar" a nuestro empresario respecto a la importancia de capacitar a su personal. Paralelamente han despertado también una serie de empresas dispuestas a satisfacer a esa creciente conciencia y motivación por capacitar manifestada por el empresario.*

*Es más, en ese sentido, CINDE debe ser cuidadoso y no caer en un "activismo de la capacitación" -la capacitación como un fin en sí mismo o como medio de generación de ingresos de las organizaciones dedicadas a ello- punto al que tememos, podría estarse llegando en el país.*

*Antes de que CINDE iniciara sus esfuerzos de capacitación del sector privado prácticamente no existían otras organizaciones dedicadas a la capacitación y actualización profesional mediante cursos cortos y seminarios. Hoy día, el empresario tiene dificultad para elegir. Un sin número de organizaciones le ofrecen diariamente opciones para resolver sus problemas, capacitando a su personal.*

*Confiamos en que CINDE, con la responsabilidad que le ha caracterizado, continúe ofreciendo al empresario costarricense y de allende, opciones de capacitación que respondan primordialmente a las necesidades de éste.*



## INDICE DE CONTENIDOS

	PAG. No.
INTRODUCCION	1
I. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE CURSOS CORTOS Y VISITAS A LOS EEUU (POCC/EEUU)	4
1. Objetivos y cobertura del POCC/EEUU	5
2. Contexto económico, político y social del POCC/EEUU	10
II. MARCO DE REFERENCIA DE LA EVALUACION DE IMPACTO DEL POCC/EEUU	18
3. Objetivos	20
4. Metas	21
5. Beneficiarios del Programa	23
6. Metodología de Selección y Características de la Muestra	23
7. Instrumentos y metodología de Evaluación utilizada	26
8. Descripción del contratista y del equipo evaluador y su experiencia.	28
III. SECTOR PRODUCTIVO NO TRADICIONAL (SPNT)	30
9. Caracterización del SPNT	31
10. Análisis de impacto	32
IV. SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL	37
11. Análisis del sector	(38) →
12. Actividades económicas del sector	45
Ganadería	45
Flores y ornamentales	47
Frutas Tropicales y vegetales	54
Alimentos Procesados	62
Pescado y camarón	69

<b>V.</b>	<b>SECTOR INDUSTRIAL</b>	<b>74</b>
	13. Análisis del sector	75
	14. Actividades económicas del sector	84
	Textiles	84
	Manufactura de plásticos	93
	Metalmecánica	102
	Maderas y muebles de madera	112
<b>VI.</b>	<b>SECTOR SERVICIOS</b>	<b>120</b>
	15. Análisis del sector	121
	16. Actividades económicas del sector	122
	Turismo	122
	Comercio	130
	Otras empresas del sector servicios	134
<b>VII.</b>	<b>SECTOR PUBLICO</b>	<b>137</b>
	17. Caracterización de la muestra	138
	18. Instituciones gubernamentales	139
	19. Universidades	147
<b>VIII.</b>	<b>OTROS ASPECTOS RELEVANTES DE LA EVALUACION</b>	<b>157</b>
	20. Participación femenina	158
	21. Organizaciones gremiales	159
	22. Opinión sobre los beneficios concretos resultantes del PCCC/EEUU	159
	23. Opinión sobre el programa y los servicios prestados por CINDE	160
	24. Lecciones aprendidas	160
	25. Historias de éxito	163
<b>IX.</b>	<b>EVALUACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA E IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION ACTUALES.</b>	<b>170</b>
	26. Evaluación de la capacitación recibida.	172
	27. Identificación de necesidades de capacitación	196
	28. Generalizaciones y recomendaciones	229
<b>X.</b>	<b>RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>231</b>
	APENDICES/ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	
	NOTAS	
	GLOSARIO	

## GLOSARIO

A.	AID (USAID) A. P.	Agencia Internacional para el Desarrollo Alimentos Procesados
C.	C. CA CAT CEPAL CINDE C.# -ESTADIS C.# -SIND.	Cuadro Centro América Certificados de Abono Tributario Comisión Económica para América Latina Coalición de Iniciativas para el Desarrollo Cuadro Estadístico Cuadro # del Sector Industrial
D.	D.N.E.y C.	Dirección Nacional de Estadística y Censos
E.	EEUU EI	Estados Unidos Evaluación de Impacto
		EMPRESA EMERGENTE: Empresa de la cual no participó ningún empleado en el PCCC/EEUU pero a cuya nómina se trasladó un participante en el PCCC y ha sido impacto por éste a raíz del PCCC. La empresa emergente puede haber existido o haber sido formada por el participante.
F.	F. T. F.y O.	Frutas Tropicales Flores y Ornamentales
G.	Gráf. Gráf.# -SIND.	Gráfico Gráfico # del Sector Industrial
I.	IICE	Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.
M.	M.C.C.A. MET	Mercado Común Centroamericano Metalmecánica
P.	P.y C. PIB PROCAP PCDSP  PCCC/EEUU	Pescado y Camarón Producto Interno Bruto Programa de Capacitación Programa de Capacitación para el Desarrollo del Sector Productivo. Programa de Cursos Cortos y Visitas a los Estados Unidos.
R.	R.y T.	Raíces y Tubérculos
S.	Sec. Agr. Sec. Agroind. SI SP SU	Sector Agrícola Sector Agrícola y Agroindustrial Sector Industrial Sector Público Sector Universitario
T.	TM TR	Toneladas Métricas Términos de Referencia

## INTRODUCCION

La lectura de esta introducción es obligatoria para el lector que desee ser selectivo en la lectura de este informe.

ASESORIA GERENCIAL, S. A. desarrollará en las páginas siguientes el Informe Final de la Evaluación de Impacto del Programa de Capacitación de Cursos Cortos y Visitas a los EEUU (PCCC/EEUU), impulsado por CINDE durante el período 1988-1991.

El objetivo general del mencionado Programa fue el fortalecimiento del Sector Productivo No Tradicional exportador o potencialmente exportador, por lo que esta evaluación responde a la necesidad de CINDE de conocer los principales logros que las empresas integrantes de ese sector han tenido, producto de su participación en el Programa y en qué medida éste impactó las tres grandes áreas de interés: incremento de las exportaciones, aumento de productividad y fortalecimiento del recurso humano participante.

Así, el siguiente informe evaluativo consta de diez capítulos. Los dos primeros presentan los marcos de referencia que sustentaron tanto el Programa como la evaluación de impacto.

El tercer capítulo aborda el análisis del sector productivo no tradicional (SPNT). El cuarto, quinto y sexto capítulo presentan la información de los tres sectores que conforman el SPNT -sector agrícola y agroindustrial (SEC. AGROIND.), sector industrial (SI) y el sector de servicios (SS)- y las actividades económicas que los integraron para efectos de este programa. Los contenidos van de lo general a lo particular, iniciando con una descripción del comportamiento general del sector o actividad económica a nivel nacional, para relatar luego el comportamiento general de la muestra y concluir con los logros obtenidos por las empresas, producto de la capacitación recibida.

El séptimo capítulo refiere los datos evaluativos del sector de apoyo, constituido por las instituciones públicas: Universidades y entidades gubernamentales.

Por su parte, el capítulo octavo puntualiza otros aspectos relevantes de la evaluación como son entre otros: un breve análisis de la participación femenina en el programa, las lecciones aprendidas y las distintas historias de éxito de las empresas, que se pudieron recabar a partir de los datos obtenidos en la entrevista realizada a los participantes.

El capítulo noveno apunta aspectos referentes a la capacitación tales como el proceso y logística del entrenamiento, así como las distintas necesidades de capacitación sentidas por los participantes, desglosadas en áreas, tipo de evento, duración y demanda, entre otros aspectos relevantes.

Finalmente, el capítulo décimo presenta las principales recomendaciones para mejorar futuros programas tanto a nivel administrativo como técnico.

Ayudará al lector tener presente la nomenclatura utilizada para gráficos y cuadros.

Los hay generales, relacionados con diversos tópicos y específicos, ilustrativos de un sector o actividad económica.

Los generales están ordenados secuencialmente, utilizando números cardinales, anteceditos por una C. ó G., según sean cuadros o gráficos. Ejm. C.#1 ó G.#1.

Los específicos están ordenados de igual forma que los generales, pero el número está seguido por la abreviación del sector o actividad económica. Ejm.: C.#1-SEC.IND. ó G.#1-MET; el C.#1 es el primer cuadro del sector industrial y el G.#1-MET es el primer gráfico de la actividad metalmeccánica.

# I. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE CURSOS CORTOS Y VISITAS A LOS ESTADOS UNIDOS (PCCC/EEUU)

Este capítulo describe los alcances del programa de capacitación (propósitos, objetivos, población beneficiaria, etc.), así como los principales acontecimientos que tienen cabida en el contexto económico, político y social que da origen y al cual responde el programa.

Los cuadros que lo ilustran forman parte del grupo de cuadros clasificados como Generales por no tener vínculo directo con alguno de los sectores o actividades económicas sujeto de este estudio. Así para su numeración se utilizan números ordinales seguidos por el calificativo General (C. #1-General). Los mismos aparecen al final de cada capítulo, excepto que se especifique lo contrario.

# 1. OBJETIVOS Y COBERTURA DEL PCCC/EEUU

El Programa de Capacitación para el Desarrollo del Sector Privado (PCDSP), Proyecto 512-0212, aprobado en junio de 1984 y autorizado en agosto de ese mismo año, da origen al "Cooperative Agreement and Memorandum of Understanding", firmado entre AID y PROCAP/CINDE en setiembre de 1984. Ambos documentos constituyen el Marco de Referencia del Programa de Capacitación mediante Cursos Cortos y Visitas a los EEUU (PCCC/EEUU), al ser éste último uno de los componentes del mencionado PCDSP.

El PCDSP se propone en su máximo nivel de logro, lo siguiente:

A. "Estimular el crecimiento de la producción de bienes y servicios no tradicionales logrando así aumentar los niveles de empleo y la generación de divisas",<sup>1</sup> lo que se evidenciaría por:

"un incremento en la exportación de bienes y servicios no tradicionales" y por,

"un incremento de la productividad de las empresas del sector privado."

Los medios para ese logro fueron definidos como:

B. "El fortalecimiento del Recurso Humano necesario para el desarrollo del Sector Privado (SP) costarricense mediante un programa de actividades selectas de entrenamiento.", evidenciadas por:

"Gerentes y técnicos del SP entrenados y aplicando las destrezas y conocimientos adquiridos."

"Personal selecto de la banca entrenado y aplicando las destrezas y conocimientos adquiridos,"

---

<sup>1</sup> Logical Framework Matrix, Programa de Capacitación para el Sector Privado (PROCAP/CINDE).



"Personal universitario entrenado y proveyendo educación de mayor relevancia para satisfacer las necesidades de personal calificado del sector privado "

"Un sistema institucional establecido con capacidad para determinar, establecer y gerenciar programas de entrenamiento para el desarrollo del sector privado".

En lo que concierne a productos concretos y en lo referente al sector empresarial privado, el mencionado programa se propone dos logros:

C. "El entrenamiento especializado de 520 costarricenses pertenecientes a sectores prioritarios mediante capacitación de corta duración en los EEUU.

D. "La ejecución de 2,200 meses persona de entrenamiento específico en Costa Rica, en la que participará igual número de personal proveniente de empresas del SP."

Respecto al sistema universitario dicho programa prevee los siguientes productos concretos:

E. "La incorporación de 20 profesores costarricenses, 14 con grados de maestría y 6 con grados de doctorado, a departamentos universitarios clave. Su entrenamiento debe de ser completado mediante capacitación de largo plazo en los EEUU."

F. "La participación de 56 profesores de departamentos clave de las universidades en 88 meses - persona de entrenamiento técnico, mediante la participación en entrenamiento de corta duración en los EEUU."

G. "La participación de 700 funcionarios de deptos. universitarios y del SP en 1320 meses-persona de entrenamiento especializado realizado en Costa Rica."

Los aspectos mencionados, son de suma importancia por cuanto determinan, al menos una limitación importante que enfrentará esta evaluación de impacto: la evaluación de partes de un todo congruente y orgánico, cuyos elementos y componentes son complementarios y mutuamente reforzantes.

Como puede observarse, el PCCC es sólo uno de los dos componentes de la Capacitación al Sector Privado y éste a su vez, es sólo uno de los tres sectores objeto del PCDSP. Por su parte, la capacitación de corto plazo de personal universitario en los EBUU es sólo uno de los tres medios de capacitación a utilizar para lograr las mejoras y contribución previstas para el sistema universitario.

Ahora bien, el PCCC/EBUU sufrió serios retrasos en su inicio, debido a una compleja e intrincada serie de fenómenos fuera del alcance de esta evaluación. Este retraso implicó que el inicio del programa previsto para principios de 1985, se diera hasta junio de 1988, fecha en que se adjudica un contrato al Educational Development Center, Inc. (AID Project No. 515-0212) para la ejecución del entrenamiento en los EBUU.

Este suceso tiene implicaciones muy importantes para el PCCC/EBUU. Primero: modifica substancialmente la estrategia del programa y las metas del mismo en términos de los indicadores cuantitativos; segundo: realiza la capacitación para una población meta cuyo diagnóstico de necesidades de capacitación, en muchos casos, había sido identificado con tal antelación que no hay garantía de que las mismas no hubieran variado.

Respecto a la estrategia, dicho suceso le permite a CINDE contar con una organización contraparte para la ejecución del PCCC/EBUU. Este aspecto es de mayor relevancia para la ejecución del programa.

En cuanto a las metas del programa, los indicadores cuantitativos se reducen en relación con aquellos planteados en el marco lógico del PCDSP.<sup>2</sup>

De esta forma y en consonancia con lo hasta aquí planteado, la evaluación de impacto que nos ocupa tendrá como objetivos y metas referenciales los siguientes:

\* "proveera gerentes y administradores claves ubicados en el sector exportador no tradicional de la economía costarricense con entrenamiento específico, práctico y de corta duración, así como con experiencias concretas -"hands-on"- en los EBUU.

---

<sup>2</sup> Final Report, Costa Rican Training for Private Sector Development: Short-Term Training Project in the U.S., Educational Development Center, Inc., November 1991.

\* "proveer a profesores de las universidades costarricenses con entrenamiento en las tecnologías más avanzadas y experiencias concretas -"hands-on"-, con el propósito de mejorar sus habilidades para desarrollar y proveer el entrenamiento necesario al Sector Privado en áreas selectas, tales como: Ingeniería Eléctrica, Producción Industrial, Tecnología de Alimentos, Tecnología de la madera y Economía; además, propiciar la cooperación entre las universidades y el sector privado."

\* "proveer al personal de instituciones financieras del sector privado y del Banco Central de Costa Rica con entrenamiento de corta duración y pasantías que permita reforzar las destrezas generales de la operación bancaria y mejorar las destrezas analíticas necesarias para esas operaciones."

En cuanto a los indicadores cuantitativos disponemos de la siguiente información:

INDICADORES	META DEL CONTRATO	LOGRO
No. de programas	68	76
No. de participantes	486	492
Semanas/participantes	1188.85	1252.10

(2) Para efectos de esta evaluación el indicador que interesa es el de "# de participantes".

La distribución del número de participantes entre los tres sectores del PCCC/EBUU: finanzas, universidades y el sector productivo no tradicional es la siguiente:

SECTORES	META	LOGRO
Financiero	19	6
Universitario	19	19
Productivo no tradicional.	486	492

En síntesis esta evaluación de impacto (EI), cuyo marco de referencia se describe en el capítulo II, se regirá por los objetivos y metas ahí consignadas; igualmente, aspira -con la salvedad de la limitación planteada- a identificar el posible impacto o contribución del PCCC/EEUU a los puntos A,B,C y F constituyentes del marco lógico y anteriormente expuesto en este aparte.

Como podrá observarse más ampliamente en el capítulo siguiente, el contexto económico, político y social que caracteriza al país durante la década del 80, justifica los tres propósitos fundamentales del PCDSP respecto al sector productivo no tradicional:

- \* el incremento de las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales;

- \* el incremento de la productividad de las empresas del sector privado; y

- \* el fortalecimiento del recurso humano necesario para el desarrollo del Sector Privado.

Finalmente, es nuestra intención que los resultados obtenidos puedan complementar futuros esfuerzos de evaluación de los restantes componentes y elementos del Programa de Capacitación para el Desarrollo del Sector Privado (PCDSP) logrando una medición lo más completa posible del valioso e intenso esfuerzo realizado hasta el momento.

## 2. CONTEXTO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL DEL SECTOR PRODUCTIVO 1985-1991

### INTRODUCCION

La industria costarricense emergió igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, como un proceso inducido de Sustitución de Importaciones, "basado en una estrategia de desarrollo hacia adentro. Esta estrategia perseguía la ampliación de la demanda doméstica a partir del proteccionismo según el principio de industria incipiente. Sus principales políticas económicas de soporte eran: tasa de cambio sobrevaluada, tasas de interés subsidiadas, salarios mínimos y proteccionismo mediante la fijación de aranceles".<sup>(\*)</sup>

Dentro de este contexto la industria nacional así como la economía en general mostraron un crecimiento sostenido por varios años.

A finales de 1970 y principios de 1989 el país se enfrentó a dos severas crisis económicas, así como a debilidades económicas y problemas políticos de los países centroamericanos.

A raíz de esta situación, tomó gran fuerza la necesidad de impulsar un esquema de promoción de exportaciones a terceros mercados como base de un nuevo modelo de desarrollo.

El mercado regional, principal destino de la producción hasta los años ochenta, no ofrecía las expectativas de crecimiento que el país necesitaba dentro de los nuevos lineamientos de la economía internacional que consisten en una mayor apertura al comercio exterior.

"Los estados de la región se encontraron prácticamente respondiendo a la iniciativa privada. No sólo los objetivos de la CEPAL para el M.C.C.A., no fueron cumplidos sino que otros argumentos intervencionistas se dejaron de lado.

---

\* Carmona Cristina, Pacheco Amparo y Rosa Hernán. Promoción las exportaciones a Costa Rica y El Salvador. Revista de ciencias Económicas. Primer Semestre 1987.

No se desarrollaron técnicas de planificación que tomaran en consideración las externalidades pecuniarias o coordinaran las inversiones en vista de las restricciones por la escasez de divisas y problemas de empleo". (4)

### **LOS PROGRAMAS DE AJUSTE ESTRUCTURAL (PAE)**

A partir de 1980 se introdujo, por parte de los Bancos Multilaterales, un nuevo mecanismo de financiamiento para los países en vías de desarrollo, conocido como "Programas de Ajuste Estructural" (PAE). Estos Programas enfatizan dos aspectos primordiales:

\* La reducción de tarifas y controles cuantitativos en el comercio internacional.

\* La privatización de la economía principalmente a través de la transferencia de empresas públicas al sector privado.

Así, el esfuerzo de CINDE para capacitar a la empresa privada en general y, particularmente, el PCCC/BBUU es consecuente con el principio que enfatiza "el desarrollo hacia afuera" y la política de lograr una mayor competitividad a nivel internacional.

En suma el "modelo de desarrollo económico" de los ochenta se sustenta en los siguientes principios (premisas):

1. El mercado constituye el modo más eficaz para la asignación de los recursos. Como salida de la crisis propone desencadenar las fuerzas del mercado a través del mecanismo de los precios.
2. Los países en vías de desarrollo deben de adoptar un modelo o estrategia de desarrollo hacia afuera, que enfatice la promoción y diversificación de las exportaciones con la mínima intervención estatal.
3. La intervención estatal, por medio de la fijación de salarios mínimos, protección, subsidios a servicios públicos, etc., hacia adentro producen un sesgo antiexportador que obstaculiza la expansión de las exportaciones y el crecimiento general.

---

<sup>4</sup>Rodríguez C. Ennio. Las alternativas de C. R., a la luz de las Teorías del Desarrollo. Revista Ciencias Económicas.

4. El Estado en el proceso de reorientación de las economías, debe de modificar su papel y avocarse a promover y garantizar la sana competencia.

Este modelo se sustenta principalmente en las siguientes políticas:

- a) Liberalización del tipo de cambio a través de la devaluación con el propósito de fomentar la expansión del sector exportado.
- b) Liberalización del sistema financiero, dando mayor apertura a la banca privada en las operaciones financieras. La tasa de interés debe ser positiva y no financiada.
- c) Disminución de las barreras arancelarias e introducción de innovaciones tecnológicas, gerenciales, comerciales y capital humano calificado con el fin de propiciar una reconversión de determinadas actividades principalmente industriales.

Durante el período de 1983-1985, se logra relativa estabilidad, tal como lo afirma el Dr. Eduardo Lizano "los resultados del plan de estabilización están a la vista:

\* "Primero la inflación este año ha sido mucho más reducida que el año pasado, de 17% de aumento en los precios del consumidor.

\* "Segundo en cuanto a la devaluación del colón ésta se ubica en un 1% mensual.

\* "Tercero el comportamiento de las importaciones indica que en 1984 crecieron en un 11% en 1985 no lo harán en más del 8%; si se compara entonces lo que ha sucedido este año con años anteriores los resultados son bastantes satisfactorios desde el punto de vista de la estabilización".(5)

Todo este proceso de estabilización fue apoyado con fuerte asistencia financiera principalmente por La Agencia Internacional de Desarrollo (AID). (6)

---

<sup>5</sup>Lizano Falt, Eduardo. Desde el Banco Central de C. R.

<sup>6</sup>Reuben Soto, Sergio. Ajuste Estructural en Costa Rica. Editorial El Porvenir. 1985.

Costa Rica firma su primer Programa de Ajuste Estructural, con el Banco Mundial el 16 de abril de 1985 por un monto de \$80 millones. Este PAE en su primera etapa presta atención a cuatro aspectos fundamentales:

- \* Buscar una racionalización arancelaria.
- \* Estimular nuevas exportaciones.
- \* Fortalecer la iniciativa privada.
- \* Reducir el tamaño del sector público.

En esta primera etapa, con el propósito de apoyar el programa de crecimiento basado en las exportaciones no tradicionales, se plantean los siguientes objetivos:

- \* Una reforma fiscal orientada a reducir el tamaño del estado y mejorar la eficiencia de las instituciones públicas.
- \* Una reforma comercial, dirigida a disminuir la protección efectiva.

Asimismo, se da énfasis a las siguientes acciones:

- \* Mantener el tipo de cambio flexible.
- \* Modernizar el sector industrial.
- \* Reformar el Sistema Bancario Nacional

Así, los propósitos del Programa de Capacitación CINDE/AID en el que se inscribe del PCCC/EEUU son concordantes con al menos cuatro de estos aspectos:

1. Estimular nuevas exportaciones.
2. Fortalecer la iniciativa privada.
3. Modernizar el sector industrial.
4. Reformar el Sistema Bancario Nacional.

A partir de 1986 la política económica refuerza una tendencia importante hacia la apertura de nuestra economía al mercado externo.

En el nivel industrial se propone como objetivos generales:

1. Lograr una estructura industrial eficiente en la producción de bienes de exportación.
2. Fomentar, fortalecer y encauzar la inversión industrial hacia la producción de bienes no tradicionales.



3. Mejorar la productividad y el nivel de competitividad del sector industrial.
4. Continuar con los incentivos directos a los exportadores.
5. Promover la integración vertical del aparato productivo buscando reducir el componente importado de la producción y sustituirlo por insumos nacionales.
6. El estado apoyará la reconversión del aparato industrial en aquellas ramas en que por razones de eficiencia y competitividad debe concentrarse nuestra economía.

En diciembre de 1988, se firma el segundo Programa de Ajuste Estructural, que regirá por un período de tres años y por un monto de \$100 millones.

Nuevamente hay concordancia entre los objetivos de los esfuerzos de capacitación CINDE/AID y el PCCC/BEUU concretamente con los esfuerzos que se realizan a nivel nacional en pos de retomar el camino de la estabilidad y crecimiento económico. Así los objetivos 2, 3 y 5 arriba mencionados los son también del PCCC.

En términos globales, lo que busca este segundo Programa de Ajuste Estructural, es reducir gradualmente las distorsiones que afectan la eficiencia de los sectores productivos básicos: Industrial, agrícola, financiero y estatal.

Dentro de las perspectivas de la apertura, la estrategia económica que se trata de imponer en el llamado PAE 2, se orienta a incrementar la productividad nacional para poder competir con éxito en los mercados internacionales, con este propósito la empresa privada recibe una gran cantidad de estímulos, entre ellos, los Certificados de Abono Tributario (CAT) y un esfuerzo de capacitación y actualización empresarial y técnica nunca antes visto. El PCDSP patrocinado por CINDE/AID es parte importante de ese esfuerzo, así el objetivo último del PCCC/BEUU (CINDE-AID) es precisamente "incrementar la productividad nacional para competir con éxito en los mercados internacionales".

Para 1990 la tasa de crecimiento de la economía costarricense fue moderada y se dio en medio de una seria inestabilidad financiera reflejada en un persistente desequilibrio del sector público, el resurgimiento de las presiones inflacionarias y el continuo deterioro de la balanza comercial.

La actividad económica, medida a través del PIB real, registró un crecimiento del 3,6% en 1990. En comparación con 1989, año en que el PIB creció en 5,5% el sector real muestra una disminución en su ritmo de expansión, lo que en parte se explica por la mayor intensidad del ajuste económico puesto en vigor en 1990 y por ser un año de elecciones, en que se crean diversas expectativas en relación con el cambio de rumbo de la política económica. (Ver Cuadros #1/#2-General)

## EL SECTOR PÚBLICO

El nuevo gobierno (90-94) tomó importantes medidas de ajuste tratando de corregir la situación del sector público y las distorsiones existentes en los precios relativos.

Entre las medidas relevantes se destacan el incremento del 27% en las tarifas eléctricas, del 16% en las telefónicas y de 30% las del agua, las cuales para fines de 1990 volvieron a incrementarse en un 3.5% mensual adicional por un período de 12 meses.

En agosto se aumentaron alrededor de un 45% los precios de los productos derivados del petróleo en el mercado costarricense, y en setiembre se dictó un decreto que establece el ajuste automático de estos precios en función de las fluctuaciones del precio internacional del petróleo.

Asimismo, se incrementó entre el 17% y el 22% los precios de los granos básicos comercializados a través del Consejo Nacional de Producción. (Ver Cuadros #3/#4-General)

Como era de esperarse, los programas de ajuste contribuyeron a frenar la demanda interna, en términos reales se estima que ésta pasó de 5.6% en 1989 a 3.0% en 1990.

La demanda externa se redujo casi a la mitad, al pasar del 14.3% al 7.3% en 1990, lo cual respondió en buena medida al menor crecimiento de las exportaciones a terceros mercados y a los países centroamericanos.

A nivel de los sectores económicos se estima que el agropecuario creció a una tasa de 4.1%. La industria manufacturera creció un 3.2%, un poco menos que en 1989, año en que creció en 3.8% (en 1990 creció en 3.8%). La construcción experimentó en 1990 un descenso de 4.1%, lo cual contrasta con el aumento logrado en 1989 de 12.45. El resto de los sectores, exceptuando electricidad y agua, crecieron a un ritmo menor que en 1989, reflejándose en ello el menor grado de actividad de los sectores primarios y secundarios. (Ver cuadro #5-General).

Las finanzas del gobierno central experimentaron un deterioro, como consecuencia de la disminución de los ingresos provenientes del café y de la rápida expansión de los gastos corrientes. No obstante, el déficit global sólo aumentó alrededor de 0.5% del PIB como respuesta a la contención de la inversión pública. Dicho déficit se financió principalmente a través de un incremento en las tenencias de bonos fuera del sistema bancario. (Ver Cuadros #6/#7-General)

## **EL SECTOR EXTERNO**

En el sector externo, Costa Rica enfrentó un problema de balanza de pagos más serio que en los años anteriores. La balanza comercial presentó un déficit de US \$474.0 millones, cifra superior en US \$235.5 millones al déficit de 1989. En consecuencia, el déficit comercial con respecto al PIB aumentó de 4.5% en 1989 a 8.2% en 1990.

En cuanto a las importaciones, en los primeros nueve meses de 1990 sobresalió el crecimiento acelerado de los bienes de consumo duradero (65.5%) y el fuerte crecimiento de las importaciones de combustible y lubricantes (61.9%), esto último vinculado con el alza en el precio del petróleo a raíz de la crisis del Golfo Pérsico.

La balanza de servicios y renta experimentó una baja significativa al pasar de 6.9% del PIB en 1989 a 4.9% en 1990. El resultado neto de las anteriores netas, se reflejó en un déficit de la cuenta corriente de US \$577.8 millones, lo que significó un aumento del 10.0% el PIB.

Como efecto de dicha situación, el país tuvo que afrontar una situación de reservas internacionales bastante críticas, por lo cual negoció ante el Fondo Monetario Internacional un convenio de contingencia (Stand-by). El tercer y último tramo del PAE II (US\$50.0 millones) estaría disponible al cumplir el país sus compromisos en materia de degravación arancelaria y otros relacionados con la fijación de precios y sistemas de comercialización de granos básicos.

En materia de política comercial, Costa Rica ratificó en 1990 su ingreso al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y llegó a finales de ese año, en el marco del Programa de Ajuste Estructural (PAE III), a un piso arancelario del 10% y un arancel máximo sobre los bienes finales del 40%, excepto en el caso de los textiles, confección y calzado, en que se tiene un horizonte más largo, hasta finales de 1992.

En un esfuerzo por controlar el deterioro de la posición externa del país, el nuevo gobierno incrementó el ritmo de las devaluaciones del colón, de manera que para la totalidad del año la moneda se depreció alrededor de un 2% en términos efectivos reales. En 1990, la tasa anual promedio de inflación fue ligeramente superior a la registrada en 1989 pero las presiones inflacionarias se incrementaron en junio y persistieron hasta fines de año.

La situación anterior prevalece hasta finales de 1991 y describe en términos generales el medio económico en el que se desarrolló el país y su sector productivo durante el período 1988-1991, período en el cual se conduce y ejecuta el PCCC/EEUU.

CUADRO #1-GENERAL

COSTA RICA: PRINCIPALES VARIABLES ECONOMICAS  
DE PRODUCCION Y PRECIOS

	1987	1988*	1989*
<b>1. PRODUCCION</b>			
-Producto interno bruto			
Millones de colones en 1966	10.817.1	11.193	11.825
Millones de colones corrientes	284.339.0	355.968	433.136
-PIB per cápito (colones en 1966)	-----	3.926	4.046
-Demanda interna (millones de colones en 1966)	10.657	10.665	11.378
-Formación bruta de capital fijo (millones de ₡ de 1966)	2.325	2.263	2.512
Pública	-----	503	550
Privada	-----	1.760	1.962
-Formación bruta de capital fijo/PIB (en %)	21.0	20.2	21.2
<b>2. PRECIOS</b>			
-Indice de precios implícitos del PIB (1966-100) *	2.628.5	3.180.2	3.662.9
-Indice de precios al consumidor (1975-100)			
Nivel a diciembre			
Nivel medio	919.65	1.152.65	1.267.39
	857.39	1.035.96	1.206.99
-Indice de precios al por mayor (1978-100)			
Nivel a diciembre	947.49	1.133.63	1.254.64
Nivel medio	893.78	1.053.40	1.206.96

\* Cifras preliminares

FUENTE: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #2-GENERAL

COSTA RICA: OFERTA Y DEMANDA GLOBALES  
(MILLONES DE COLONES DE 1966)

	1987	1988*	1989*
Producto interno bruto a precios de comprador	10.817.7	11.193.3	11.824.8
Importaciones de bienes y servicios	4.516.5	4.657.6	5.311.9
Oferta global	15.334.2	15.760.9	17.136.9
Gasto consumo final	6.668.3	6.868.3	7.246.0
Gasto consumo final Gobierno Central	1.252.1	1.289.7	1.334.8
Formación bruta de capital fijo	2.325.0	2.263.3	2.512.3
Aumento existencias	411.7	244.1	284.4
Demanda interna	10.657.1	10.665.4	11.337.5
Exportaciones de bienes y servicios	4.677.1	5.095.5	5.759.1
Demanda global	15.334.2	15.760.9	17.136.6

\* Preliminar

FUENTE: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #3-GENERAL

COSTA RICA: INDICE DE PRECIOS DE SERVICIOS  
AÑO BASE 1980 - 100

	1988	1989	1990*
INDICE GENERAL	885.91	1.002.92	1.145.45
Transporte	963.12	1.060.21	1.204.67
Comunicaciones	876.33	970.01	1.073.75
Electricidad y agua	823.04	938.97	1.088.49
Servicios sociales	858.26	989.43	1.133.81

\* Datos a julio

FUENTE: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA, Departamento de Contabilidad Social,  
Sección de Indices y Estadísticas.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO N4-GENERAL

INDICE DE PRECIOS AL POR MAYOR  
BASE: 1978 - 100

	1989	1990*
INDICE GENERAL	1.254.64	1.413.10
Productos alimenticios de origen animal	1.290.61	1.400.98
Productos alimenticios de origen vegetal	1.080.45	1.230.89
Bebidas y otros alimentos	1.246.37	1.446.27
Combustible, electricidad y agua	1.388.11	1.624.13
Textiles y cueros	1.221.73	1.342.45
Vestuario y calzado	1.002.27	1.046.22
Materiales de construcción	1.217.06	1.359.52
Productos químicos y farmacéuticos	1.285.71	1.408.35
Productos para el hogar, papel, cigarrillos y otros	1.458.85	1.683.45

\* Datos a agosto

FUENTE: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA



CUADRO #5-GENERAL

COSTA RICA: VALOR AGREGADO A PRECIOS DE PRODUCCION  
SEGUN CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA  
- EN MILLONES DE COLONES -  
1986 - 1991 (\*)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Producto Interno Bruto	246.579.3	284.533.2	346.558.7	421.780.9	520.740.8	680.425.9
Agricultura, sicultura, caza y pesca	51.529.5	51.416.8	62.774.4	73.343.5	82.457.7	117.832.1
Industrias manufactureras y explotación de minas canteras	52.572.9	60.698.3	71.212.5	82.584.1	98.091.6	127.911.4
Electricidad y agua	7.412.8	8.597.9	10.291.8	13.436.7	16.227.2	24.389.6
Construcción	8.126.7	9.159.8	10.543.8	14.454.7	16.909.2	18.025.2
Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles	47.366.8	58.505.2	70.592.4	83.087.3	105.047.8	134.881.3
Transportes, almacenamientos y comunicaciones	11.639.0	14.068.8	17.367.0	20.922.9	27.576.4	36.262.9
Establecimientos financieros, seguros y otros servicios prestados a las empresas	15.478.3	19.937.0	25.463.9	33.073.3	44.776.6	56.911.1
Bienes inmuebles	9.043.8	11.133.5	13.959.5	16.617.2	19.631.4	22.909.8
Gobierno general	31.580.4	36.259.7	45.973.5	60.001.4	77.919.7	98.412.6
Otros servicios personales	11.829.1	14.756.2	18.379.9	24.259.8	32.103.2	42.889.9

\* Cifras con datos a setiembre en revisión

FUENTE: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #6-GENERAL

COSTA RICA: FINANZAS PUBLICAS  
(CIFRAS EN MILLONES DE COLONES)

	1988	1989
GOBIERNO CENTRAL		
A) Ingresos y gastos totales		
Ingresos totales	53.436	63.764
Gastos totales	58.865	77.850
Déficit	5.429	14.086
Déficit/PIB (en %)	1,5	3,3
B) Financiamiento Déficit		
Externo neto	1.405	2.570
Interno neto	6.834	11.516
C) Titulos de propiedad		
(saldos a diciembre)	33.337	46.027

FUENTE: BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

4.1

CUADRO N7-GENERAL

COSTA RICA: DEUDA DEL GOBIERNO CENTRAL  
CIFRAS A DICIEMBRE DE CADA AÑO

	1986	1987	1988 *
Deuda externa (millones de \$)	950.9	1.029.2	1.120.3
Deuda interna (millones de ₡)	46.544.5	58.695.0	80.559.7
Flotante	17.426.5	17.469.1	29.930.6
Consolidada	22.103.7	36.454.6	44.029.4
Irredimible	2.731.9	2.731.9	2.731.9
Diferid:	4.282.4	2.039.4	3.867.8

\* Cifras preliminares

FUENTE: Ministerio de Hacienda, Contabilidad Nacional

## II. MARCO DE REFERENCIA DE LA EVALUACION DE IMPACTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DE CURSOS CORTOS EN LOS EE.UU.

El objetivo de este capítulo es familiarizar al lector con los propósitos, objetivos y metas de este estudio evaluativo, cómo se abordará y la composición y las características de la muestra seleccionada. También describe las principales características del contratista.

El objetivo de este estudio evaluativo, tal como lo estipulan los Términos de Referencia (Anexo 1 ), es "evaluar -el impacto- del Programa de Cursos Cortos de Capacitación (PCCC) en los Estados Unidos (EEUU), el cual es un componente del Programa de Capacitación para el Desarrollo del Sector Privado -Training for Private Sector Development (TPSD)- (Proyecto 515-0212) bajo un Acuerdo entre USAID/CR y CINDE."

La medición de impacto se circunscribe en este caso a la determinación de cambios favorables y su significado para la empresa.

Como toda evaluación de impacto, intenta medir las mejoras logradas por la población beneficiaria y que son atribuibles a un esfuerzo dado; en el caso concreto, se valorará las mejoras en las organizaciones participantes en el PCCC/EEUU, agrupadas por actividad económica y por el sector económico en que se inscriben y, finalmente, el grado de logro de los propósitos del TPSD.

La información de partida con que se cuenta es la provista en:

A. Los indicadores cuantitativos consignados en el Contrato EDC-USAID/CR (LAC 0210-C-00-8021) respecto al número de participantes: Finanzas 6, Universidades 19, y Sector Productivo No-Traducional 486.

B. La información consignada en los "Cuestionarios de Aplicación" tanto de la empresa como del/los participantes.

C. Los estudios sectoriales contratados por CINDE para las siguientes actividades económicas: Turismo, metalmecánica, plástico y textiles.

La información de los puntos B y C, más un esfuerzo de "reconstrucción" del estado inicial de la empresa participante al ingresar al programa será la que sirva de base para la subsiguiente comparación, determinación y medición de cambios a nivel empresarial, unidad básica de esta evaluación.

Como puede observarse, no se cuenta con metas e indicadores del impacto esperado del proyecto; además, el indicador del número de participantes está en función de individuos y no de empresas. Aun cuando se nos proporcionó el número de empresas patrocinadoras: 309; prácticamente no existe información de partida sobre el estado de esas empresas al momento de participar en el programa. Esta situación concreta ha sido una de las mayores limitaciones de la presente evaluación, por cuanto no se cuenta con información objetiva concreta contra la cual medir. Por tanto el grado de objetividad de los resultados descansa en el esfuerzo de corroboración física de los cambios y en la disponibilidad de información y honestidad de los entrevistados.

Para efectos de la duración del PCCC/EEUU, se tuvo como punto de partida la firma del Contrato con el Educational Development Center, Inc. (EDC), el seis de junio de 1988, fecha que corrige la provista en los Términos de Referencia: setiembre de 1989. Como fecha de conclusión del Programa se tomó el mes de setiembre de 1991, fecha en que finalizó el único período de extensión que hubo durante el contrato.

El primer grupo de participantes viajó a los EEUU en setiembre de 1988, el último lo hizo en setiembre de 91.

Esta evaluación, según lo estipulado en los TR, evaluará en forma independiente la capacitación provista al Sector Productivo No-Tradicional y al Sector Público formado por Instituciones Gubernamentales y dos Universidades.

### 3. OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

Conocer el nivel de impacto (logros y aprovechamiento) que ha tenido el Programa de Cursos Cortos en los Estados Unidos en las empresas participantes y en las actividades económicas del Sector Productivo No-Tradicional en las que se inscriben.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar e ilustrar el impacto del mencionado Programa en el estímulo e incremento de las exportaciones.
2. Conocer e ilustrar el impacto del Programa en mejoras tecnológicas gerenciales y operativas a nivel empresarial y de las actividades económicas.
3. Determinar diferencias de impacto entre las distintas actividades económicas así como causas de tales diferencias.
4. Conocer e ilustrar el impacto que los cursos de capacitación han tenido en el sector universitario, incluyendo la opinión del profesor respecto al aprendizaje y aplicaciones prácticas del mismo.
5. Conocer la opinión de los empresarios respecto a la vía de la capacitación y su disposición para continuar dicho esfuerzo en colaboración con CINDE, pero asumiendo la empresa todos o parte de los costos del participante.

6. Determinar el impacto que haya tenido la capacitación en la organización formal o informal del sector y/o actividad económica en que se inscriben las empresas, así como los aportes de dicha organización a los esfuerzos para incrementar las exportaciones.

7. Determinar el porcentaje de participación femenina en los niveles gerenciales y/o profesionales de la Población Económicamente Activa (PEA), compararlo con el porcentaje de participación de mujeres en el Programa y recabar la opinión diferenciada por sexos sobre el nivel de participación que se determine.

8. Recabar la opinión de los participantes sobre el Programa de Cursos Cortos en los Estados Unidos y los servicios prestados por CINDE.

#### 4. METAS

A. Definir el marco de referencia del Programa y de la evaluación. Se analizó conjuntamente con personeros de USAID/CR-CINDE la información referente al Programa así mismo se revisó y ajustó el plan de trabajo propuesto.

B. Seleccionar la muestra según criterios establecidos en los Términos de Referencia. Se determinó la composición porcentual de la muestra y el mecanismo a utilizar para su selección, así como los criterios de sustitución de posibles empresas no accesibles y se sometió dicha metodología a discusión con los personeros de USAID/CR-CINDE para su aprobación final. Posteriormente se seleccionó las empresas dentro de los criterios dados.

C. Recolectar, organizar y analizar la información documental existente sobre las empresas que conforman la muestra. Esta información se utilizó para definir los indicadores de impacto del programa; elaborar los instrumentos para recolectar la información primaria y reconstruir, en la medida de lo posible, el estado de las empresas y las actividades económicas al inicio del programa.

D. Diseñar los sistemas e instrumentos para la recolección, organización y tabulación de la información primaria. Para ello, fue necesario determinar los parámetros de medición de impacto y corroborar las áreas donde se mediría ese impacto, así mismo se elaboró el cuestionario y se estructuró la base de datos y programas accesorios que se requeriría.

B. Recolectar, mediante los instrumentos diseñados para ese efecto, la información de campo según criterios y áreas pre-definidos en los objetivos de la evaluación. Además, en aquellos casos, en que la información documental (punto 3) fue escasa, se aprovechó la entrevista para reconstruir el estado de la empresa al momento de participar en el Programa (número de empleados, actividad de exportación, aprovechamiento de recursos, entre otras).

F. Recolectar durante el proceso de la evaluación datos ilustrativos que permitan la escritura de un mínimo de 50 "casos" de éxito, además de lecciones de aprendizaje experimentadas por los participantes. En este sentido las lecciones que interesan son aquellas que ilustren factores que fueron críticos para el éxito o fracaso del programa y/o la evaluación y aquellas que ilustren aspectos cuya réplica sea de valor para el mismo. Los casos de éxito serán pequeños párrafos ilustrativos sobre situaciones de éxito de las empresas participantes.

G. Determinar el impacto del programa en la formación y/o fortalecimiento de organizaciones formales o informales en las actividades económicas beneficiarias del mismo. Para ello se contrastó la información secundaria recopilada sobre el estado inicial y actual de dichos sectores y actividades, así como información primaria producto de entrevistas a representantes de dichos grupos.

H. Determinar el impacto del programa en las empresas, actividades económicas y los sectores --en que se inscriben, a partir del análisis de la información disponible. En la medida de lo posible, ese impacto fue determinado correlacionando las siguientes variables: de producción, mercadeo/exportación, inversión/expansión y la función gerencial/administrativa. En la medida de lo posible, las comparaciones se hicieron tomando en cuenta el tamaño de la empresa y la actividad y sector económico en que se inscribían dichas empresas. En todo caso, la evaluación respondió al menos a uno de los tres objetivos del programa: inicio o incremento de las exportaciones, mejoras tecnológicas (en la producción y administración) y transferencia tecnológica en el caso de los participantes provenientes de las universidades.



## 5. BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Los beneficiarios del PCCC fueron mayoritariamente empresas del Sector Productivo No Tradicional: el 96.2% de las organizaciones participantes fueron empresas privadas y el 3.2% instituciones públicas con programas o dependencias directamente relacionadas con el Sector Productivo No Tradicional. Además, participaron en él funcionarios de dos universidades (.6%).

Los funcionarios participantes ocupaban y ocupan puestos de alto nivel gerencial o técnico y en muchos casos tienen una relación de propiedad con la empresa.

## 6. METODOLOGIA DE SELECCION Y CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA

La muestra de empresas se seleccionó respetando los criterios preestablecidos en los Términos de Referencia <sup>1</sup> y a partir de la base de datos provista por CINDE (Anexo 2). Cabe aclarar, que una única empresa participante en la actividad de electrónica que reunía los criterios de selección, se excluyó por no tener representatividad tal actividad económica en el Programa, argumento con el cual estuvo de acuerdo CINDE Y AID.

La muestra a evaluar incluía la selección de 100 empresas; sin embargo, dado que los criterios mencionados únicamente permitieron la escogencia de 90 empresas, se procedió a seleccionar las 10 empresas restantes mediante el criterio de equiparar el porcentaje de representatividad en la muestra con el de participación en el universo total del Programa, para cada una de las actividades económicas participantes (Anexo 3).

El siguiente cuadro "Comparación porcentual de la participación de las distintas actividades económicas en el universo total del Programa y la muestra seleccionada",

---

<sup>1</sup> Los criterios fueron: incluir en la muestra todas las empresas con más de un participante o que participaron en más de un evento, así como todas aquellas que participaron en las modalidades de auto-diseño y pasantía y al 35% de las participantes del género femenino.

B. Recolectar, mediante los instrumentos diseñados para ese efecto, la información de campo según criterios y áreas pre-definidos en los objetivos de la evaluación. Además, en aquellos casos, en que la información documental (punto 3) fue escasa, se aprovechó la entrevista para reconstruir el estado de la empresa al momento de participar en el Programa (número de empleados, actividad de exportación, aprovechamiento de recursos, entre otras).

F. Recolectar durante el proceso de la evaluación datos ilustrativos que permitan la escritura de un mínimo de 50 "casos" de éxito, además de lecciones de aprendizaje experimentadas por los participantes. En este sentido las lecciones que interesan son aquellas que ilustren factores que fueron críticos para el éxito o fracaso del programa y/o la evaluación y aquellas que ilustren aspectos cuya réplica sea de valor para el mismo. Los casos de éxito serán pequeños párrafos ilustrativos sobre situaciones de éxito de las empresas participantes.

G. Determinar el impacto del programa en la formación y/o fortalecimiento de organizaciones formales o informales en las actividades económicas beneficiarias del mismo. Para ello se contrastó la información secundaria recopilada sobre el estado inicial y actual de dichos sectores y actividades, así como información primaria producto de entrevistas a representantes de dichos grupos.

H. Determinar el impacto del programa en las empresas, actividades económicas y los sectores --en que se inscriben, a partir del análisis de la información disponible. En la medida de lo posible, ese impacto fue determinado correlacionando las siguientes variables: de producción, mercadeo/exportación, inversión/expansión y la función gerencial/administrativa. En la medida de lo posible, las comparaciones se hicieron tomando en cuenta el tamaño de la empresa y la actividad y sector económico en que se inscribían dichas empresas. En todo caso, la evaluación respondió al menos a uno de los tres objetivos del programa: inicio o incremento de las exportaciones, mejoras tecnológicas (en la producción y administración) y transferencia tecnológica en el caso de los participantes provenientes de las universidades.

**PROCESO DE SELECCION Y AJUSTE DE LA MUESTRA**  
**(TAMANO PREESTABLECIDO DE LA MUESTRA: 100 ORGANIZACIONES/EMPRESAS)**

SECTOR/ ACTIVIDADES ECONOMICAS	EMPRESAS PARTICI- PANTES	%	MUESTRA INICIAL/ T.R.	%	MUESTRA FINAL	%	MUESTRA REAL	%
<b>AGROINDUSTRIA</b>								
ORNAMENTALES/ FLORES	36	11.65	7	7.0	9	9.0	9	9.27
FRUTAS TROPICALES	26	7.77	8	8.0	7	7.0	6	6.25
ALIMENTOS PROCESADOS	26	7.77	9	9.0	8		7	7.29
RAICES Y TUBERCULOS	8	2.59	3	3.0	3	3.0	3	3.12
PESCADO Y CAMARON	12	3.88	5	5.0	5	5.0	5	5.20
CANADERIA	1	0.32	1	1.0	1	1.0	1	1.00
<b>INDUSTRIA</b>								
TEXTILES	20	6.07	12	12.0	12	12.0	10	10.01
PLASTICOS	28	9.06	11	11.0	11	11.0	11	11.45
METALMECANICA	30	9.71	14	14.0	14	14.0	13	13.50
MUEBLES-MADERA	22	7.12	6	6.0	7	7.0	6	6.25
ELECTRONICA	1	0.32	0	0.0	0	0.0	0	0.00
FARMACIA	0	1.29	0	0.0	0	0.0	0	0.00
<b>SERVICIOS</b>								
TURISMO	45	14.56	7	7.0	13	13.0	15	15.62
FINANZAS	4	1.29	3	3.0	2	2.0	2	2.00
COMERCIO	39	12.62	1	1.0	2	2.0	2	2.00
ZONAS FRANCAS	1	0.32	1	1.0	1	1.0	1	1.00
INSTITUCIONES DE APOYO	9	2.91	4	4.0	5	5.0	5	5.20
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>92.0</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>
EMPRESAS ADICIO- NALES PARA AJUS- TAR LA MUESTRA			8	8%				
<b>MUESTRA</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>			<b>96</b>	<b>100.0</b>

ilustra la conformación de la muestra original. Como puede observarse, a excepción de ORNAMENTALES Y FLORBS y TURISMO, sub-representadas en la muestra por un 2.65% y un 1.56% respectivamente, las otras actividades tienen una representación igual o mayor a su participación en el total del Programa.

La muestra original fue variada y algunas de las empresas fueron sustituidas, en razón de que:

- A. Los participantes dejaron de laborar para la empresa antes de los seis meses posteriores a su regreso de los EEUU.
- B. La empresa se disolvió.
- C. El (los) participantes laboraron, con la empresa que los patrocinó, muy poco tiempo después de su regreso, pero se trasladaron a otra empresa dentro de la misma actividad económica. En este caso, esta última empresa pasó a integrar la muestra, aun cuando, por sí misma no hubiera participado en el programa.

Las estadísticas de estas variaciones se registran en el cuadro anteriormente mencionado.

La agrupación de las empresas se hizo sobre la base de una lista proporcionada por CINDE. Esta lista agrupaba a las empresas según el nombre y modalidad del (los) evento (s) en los que participaron. El nombre de estos eventos normalmente aludía en forma explícita a la actividad económica, la que fue tomada como pauta. Las empresas inscritas en aquellos eventos en que el nombre no hacía referencia directa a la actividad económica fueron ubicados en las actividades correspondientes, según nuestro mejor conocimiento de la naturaleza básica de las mismas.

Tres eventos merecen especial mención: "Produce Marketing Association", "Marketing for Exportation-(agrícola)-" y "Marketing for Exportation-(industrial)-". La muestra, conformada según los criterios de los términos de referencia, automáticamente incluyó empresas de estos eventos.

Cabe aclarar que la muestra seleccionada constaba de 100 empresas; no obstante, a pesar de los considerables esfuerzos realizados, no fue posible concertar una cita con 6 empresas (2 de la actividad TEXTIL, 1 de METALMECANICA, 1 de MUEBLES Y MADERA, 1 de FRUTAS TROPICALES y 1 de ALIMENTOS PROCESADOS).

En los seis casos se estableció comunicación y se envió información a las empresas; pero, por razones de tiempo en dos casos, por estar fuera de la oficina en otro, porque no dieron cita en dos casos; y por razones desconocidas en el último, no se pudo realizar la entrevista a tales empresas.

La muestra real, por tanto, estuvo conformada por las restantes 94 organizaciones más dos de la actividad turística a las que fue posible entrevistar como parte del esfuerzo realizado, pues sus representantes habían participado en representación de dos organizaciones distintas, su propio negocio y una cámara.

En total, la muestra final evaluada estuvo constituida por 96 organizaciones.

## 7. INSTRUMENTOS Y METODOLOGIA DE EVALUACION UTILIZADA

### RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso evaluativo incluyó la recolección de información primaria y secundaria.

Las fuentes secundarias se utilizaron para elaborar el marco de referencia del programa así como el presente marco de referencia de la evaluación; para ello, entre otros documentos, se consultó el Convenio USAID/CINDE (Proyecto 512-0212, Junio de 1984), el "Cooperative Agreement and Memorandum of Understanding" (USAID/PROCAP-CINDE, setiembre de 1984), el Contrato EDC/USAID-CR (LAC 0210-C-00-8021) y el reporte final del EDC. De la misma manera, para elaborar el contexto económico, político y social del país durante el período 88-91, se consultó diversas fuentes estadísticas, así como estudios e informes de diferentes personas e instituciones públicas y privadas; entre otras están: CENPRO, Dirección Nacional de Estadística y Censos, el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas y el Banco Central de Costa Rica. Igual importancia tuvo la consulta de los estudios sectoriales contratados por CINDE en los años 88-90 para las actividades de turismo, metalmecánica, plásticos y textiles.

Respecto a la reconstrucción de los datos acerca de la situación inicial de las empresas al momento de participar en el Programa, se tomó como referencia los distintos "cuestionarios de aplicación" tanto del participante como de la empresa, utilizados por la DIVISION INDUSTRIAL de CINDE durante el período en que se desarrolló el Programa.

En cuanto a la recolección de información primaria en el sector productivo no tradicional se utilizó como método la entrevista al (los) participantes y a su superior cuando fue posible. La entrevista se acompañó con un cuestionario amplio (Ver anexo #5), debidamente diseñado con base en los indicadores y parámetros preestablecidos con anterioridad (anexo #4).

Tanto los indicadores como el cuestionario fueron revisados y discutidos con personeros de CINDE y AID a fin de valorar si los mismos respondían a los objetivos y metas de la evaluación y hacer las modificaciones y/o inclusiones pertinentes.

Posteriormente a esta revisión, el cuestionario fue probado en algunas empresas, con el fin de medir su aplicabilidad y hacer las mejoras necesarias tanto en la claridad de las preguntas como en los aspectos a evaluar.

En el caso de las universidades y de las instituciones públicas -entidades de apoyo-, también se utilizó un cuestionario, el cual fue respondido individualmente por cada participante (Anexos #6 y #7). Cabe aclarar que para estas organizaciones se había previsto realizar una sesión evaluativa grupal, para evaluar los logros, así como para identificar las necesidades de capacitación sentidas y las recomendaciones para futuros eventos; sin embargo, en el caso de las universidades ésto no fue posible, dado que se estaba en período lectivo y la mayoría de los participantes son docentes con múltiples ocupaciones y diversidad de horarios, así que, finalmente, se optó por realizar una entrevista complementaria con aquellos profesionales que pudieron participar.

En el caso de las instituciones públicas sí se realizó una sesión de trabajo con algunos participantes del MAG, IDA y del Banco Nacional.

## **ORDENAMIENTO, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

La información secundaria fue procesada y analizada por el equipo evaluador en dos momentos: antes del diseño de los instrumentos de recolección de información primaria y durante el análisis e integración de los datos referentes a las actividades económicas y los sectores.

La información primaria fue procesada mediante el uso de bases de datos computarizadas y programas accesorios. Esto permitió el análisis cuantitativo y cualitativo de las distintas variables, indicadores y parámetros definidos para la evaluación.

Para efecto de este informe, el análisis y la interpretación de los datos del Sector Productivo No Tradicional se hará por actividades. Para cada actividad se hará tanto un análisis global del comportamiento mostrado por las empresas a nivel nacional y al interior de la muestra seleccionada; como un análisis particular acerca de los logros directa o indirectamente atribuibles a la capacitación en los EBUU, y finalmente se integrará la información a nivel del sector.

Primeramente se hará una caracterización de la muestra y una breve reseña de los objetivos de desarrollo a mediano plazo que tenían las empresas que conforman, al momento de participar en la capacitación o visita a los EEUU.

Asimismo, para cada actividad se presentará los datos obtenidos acerca del comportamiento mostrado por las empresas, antes y después de la capacitación, en lo referente a producción, calidad, costos y la relación de productividad, así como la información relativa a tendencias, periodicidad, porcentajes y volúmenes de exportación. En la medida de lo posible, se contrastará estos datos con la información existente a la fecha a nivel nacional, a fin de valorar posibles variaciones o semejanzas entre tales datos.

En un segundo nivel de análisis se valorará las particularidades de cada actividad en lo referente a los principales logros obtenidos a raíz de la capacitación; asimismo, lo relativo a evidencias dadas para cada logro en las áreas de producción, mercadeo, inversión y expansión y en la gerencial administrativa.

Finalmente, a nivel del sector, se comparará e integrará los datos de cada actividad a fin de valorar el posible impacto que el PCCC/EEUU haya tenido en el sector. Para ello se tomará en cuenta distintos indicadores producto de la información recopilada durante la evaluación.

En lo que respecta a las universidades y a las instituciones públicas se presentará por separado un informe que incluye una breve caracterización de la muestra, así como los principales resultados obtenidos con el PCCC/EEUU tanto a nivel propio como a nivel de apoyo y transferencia al sector privado.

El análisis e integración de los datos, la escritura de este informe evaluativo y las recomendaciones fue un esfuerzo interdisciplinario del equipo evaluador.

## 8. DESCRIPCION DEL CONTRATISTA Y DEL EQUIPO EVALUADOR Y SU EXPERIENCIA.

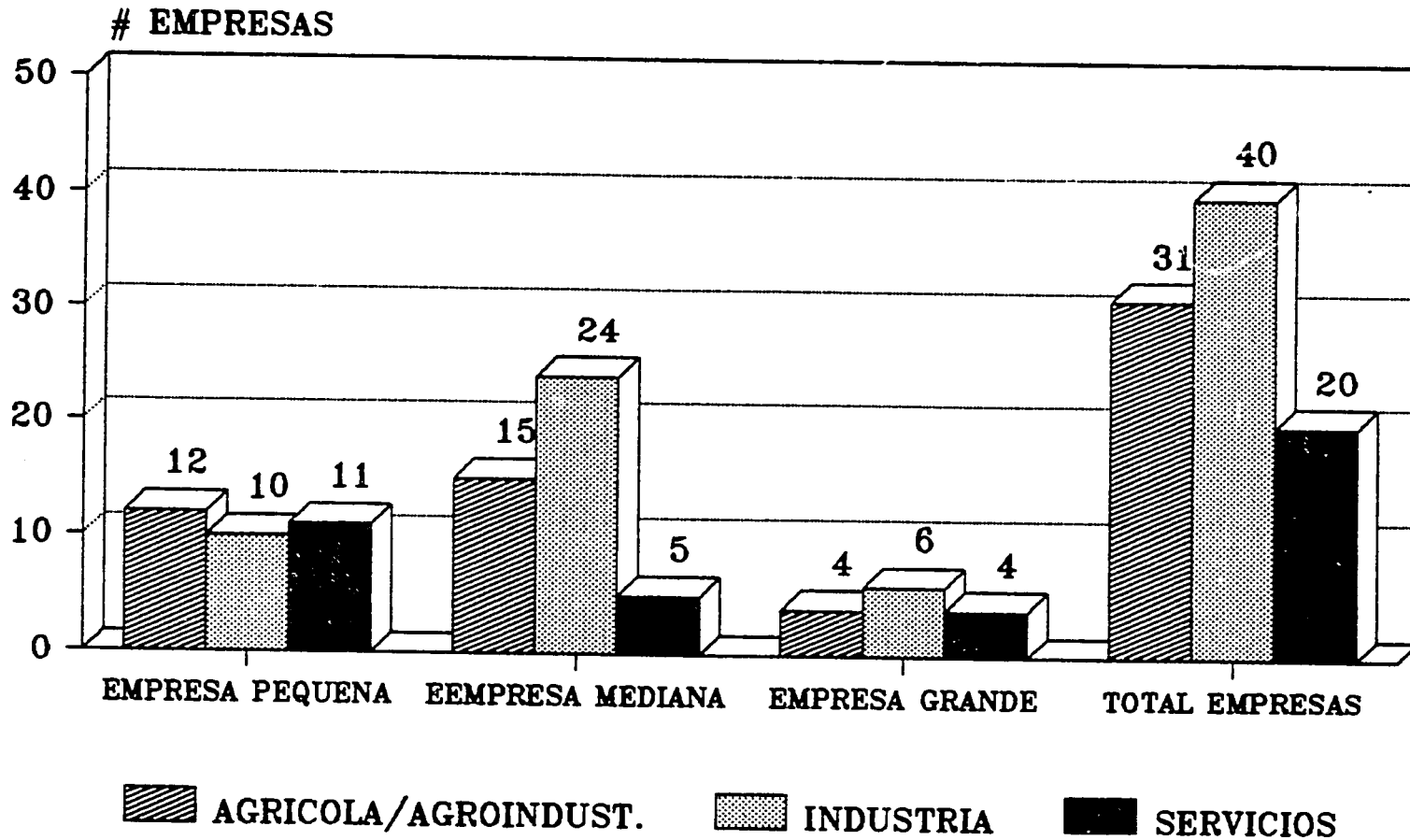
El contratista: Asesoría Gerencial, S. A. es una empresa con diez años de servir a las empresas e instituciones del sector privado y público del país. Su especialización es la asesoría y consultoría gerencial y campos afines (diagnóstico y toma de decisiones, planificación estratégica, formulación y evaluación de proyectos y programas, evaluaciones institucionales) además, de la formación de personal en esos campos; su vehículo más importante es la interacción con los usuarios logrando una participación activa-informativa de éstos en el proceso. En sus intervenciones priva un enfoque interdisciplinario.

Esta evaluación fue realizada por un equipo conformado por cinco profesionales con amplia experiencia en sus distintos campos profesionales (agronomía, industria, ciencias sociales y administración de empresas), así como en evaluación de proyectos y en entrenamiento. (Ver Anexo #8 : Calificaciones de la empresa y breve reseña de la currícula del equipo evaluador).

Las tareas concretas del equipo evaluador fueron asignadas según la especialidad; sin embargo, en la conceptualización, interpretación y recomendaciones evaluativas previó el enfoque interdisciplinario. En lo administrativo, el equipo estuvo apoyado por una secretaria-recepcionista, mientras que lo referente al procesamiento de datos fue apoyado por un especialista en cómputo, quien además es ingeniero industrial y conformó el equipo evaluador.



**GRAFICO #1-GENERAL  
PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS POR  
SECTOR Y TAMANO**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

59

### III. IMPACTO DEL PCCC/EEUU EN EL SECTOR PRODUCTIVO NO TRADICIONAL

Este capítulo es un resumen de los logros e impacto directo e indirecto del programa. Incluye cifras y contrasta el comportamiento de los tres sectores económicos sujetos del PCCC/EEUU: el industrial, el agro y agroindustrial y el de servicios.

## 9. CARACTERIZACION

El SECTOR PRODUCTIVO NO TRADICIONAL (SPNT) está formado por una serie de actividades productivas del sector primario (agrícola) y del sector secundario (industrial) calificadas como no-tradicionales. Estas actividades se han convertido en la punta de lanza del esfuerzo exportador-generador de divisas, tal como se esperaba cuando se les dió esa clasificación.

La calificación de una actividad económica como no-tradicional conlleva un trato preferencial dentro de la estructura productiva del país desde principios de los ochenta, pues el incremento de las exportaciones como tal y como se analizó en los capítulos que antecedieron, es un pilar del "nuevo modelo de desarrollo" y el objetivo medular del PCCC/EEUU.

En concordancia con su objetivo, las actividades económicas que participaron en el PCCC/EEUU son todas representantes del SPNT, incluso hay actividades del sector servicios, que aunque no formalmente tipificadas como integrantes del SPNT, son actividades sujeto de trato preferencial y de suma importancia en la generación de divisas. Dos de estas actividades son el COMERCIO INTERNACIONAL, particularmente las que tienen un énfasis exportador y el TURISMO.

El 90% de las empresas del SECTOR SERVICIOS (SS) representadas en el PCCC son "generadoras de divisas". De ahí que el resumen de impacto que se transcribe a continuación contemple los tres sectores. La interpretación de los datos hará las salvedades pertinentes, dada la muy disímil caracterización de la producción de bienes y servicios.

No omitimos puntualizarle al lector que para una información comprensiva del impacto del PCCC debe referirse al análisis de cada uno de los sectores, nivel en que la homogeneidad de la información permitió realizar un mejor esfuerzo integrador.

La síntesis siguiente presenta información de dos esferas: una inscrita en los alcances directos de logros, aunque no exclusivamente atribuibles al PCCC; la otra, inscrita en la esfera del comportamiento general de las empresas que fue desde luego influido por el PCCC pero no en forma directa, ni factible de medir.

# 10. ANALISIS DEL IMPACTO

## CAMBIOS EN LA MUESTRA ATRIBUIBLES AL PCCC/BBUU.

CUADRO RESUMEN

INDICADORES	MUESTRA	SEC. AG/ACROIND.	SEC. INDUSTRIAL	SEC. SERVICIOS	SPWT
# de empresas ...	91*	(31)	(40)	(20)*	
<b>EXPORTACION</b>					
Incremento de las exportaciones	72*	17 54.8	26 60.0	10 100.	43 59.6
Penetración de nuevos mercados	72*	17 54.8	12 30.0	0 0.0	29 40.2
Inicio de proyectos de exportación	72*	7 22.5	7 17.5	1 100.	15 20.8
<b>PRODUCCION</b>					
Incremento de la producción	89*	12 30.7	20 50.0	9 50.0	41 46.1
Mejoramiento de calidad	87*	18 50.0	30 75.0	7 43.7	55 63.2
Reducción de costos	87*	12 30.7	15 37.5	1 6.2	28 32.2
<b>PRODUCTIVIDAD</b>					
	87*	11 35.5	15 37.5	6 37.5	32 36.7
<b>FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO</b>					
	91	31 100.	40 100.	20 100.	91 100.

(\*) La muestra varía por cuanto hay organizaciones del Sector Servicios a las cuales no aplican algunos indicadores. Así, para "exportaciones" la muestra de servicios es una sola empresa, para "incremento de la producción" nueve (9) y para "calidad" siete (7). Solo una empresa califica para costos y seis para productividad.

Como se recordará los tres propósitos u objetivos fundamentales del PCCC eran:

- a. El incremento de las exportaciones de bienes y servicios no tradicionales.
- b. El incremento de la productividad de las empresas del sector privado.
- c. El fortalecimiento del recurso humano necesario para el desarrollo del sector privado.

El cuadro anterior es claro respecto al impacto en el logro global de esos objetivos:

\* El 60.6% de las empresas evaluadas atribuyen al PCCC/BBU el incremento logrado en las exportaciones.

Ese porcentaje está compuesto por el 54.8% de empresas pertenecientes al Sec. Agroind., el 60% del SI y el 100% de las empresas del sector servicios -la única empresa del SS que califica como exportadora.

Es importante anotar que se logró la penetración de un total de 29 nuevos mercados y que se inició 15 proyectos de exportación.

\* El 47.1% y el 36.7% de las empresas evaluadas atribuyen al PCCC los incrementos logrados en producción y productividad respectivamente.

Así, el 38.7% de las empresas del SEC. AGROIND. incrementó la producción, el 58.0% mejoró la calidad de sus productos y el 38.7% redujo los costos. En el SI se logró superar ese impacto para los rubros de incremento de producción y mejora de la calidad logrando incrementos en el 50% y el 75% de empresas respectivamente. La reducción de costos es muy parecida en ambos sectores. En el sector servicios, nueve de las dieciocho empresas a las que aplica el rubro incrementaron su producción (50.0%). La reducción de costos ha sido muy limitada en este sector lo que se explicaría por lo intensivo del uso de mano de obra y los incrementos salariales, así como lo intensivo del uso e incremento de los costos en las comunicaciones telefónicas y la electricidad.

La productividad en términos reales, producto de una mejor relación entre la cantidad y calidad producida y el costo de producción se ha incrementado en el 36.3% de las empresas.

\* El 100% de los participantes consideran haber mejorado los conocimientos y/o destrezas en los ámbitos técnico y/o gerencial.

En efecto todos los participantes apuntan algún aspecto de fortalecimiento, fundamentalmente un mejor conocimiento del mercado estadounidense y sus particularidades y una mejor visión empresarial. El 82% calificó la utilidad de la capacitación como buena o más que buena. La mayoría la considera muy buena o excelente. Sólo el 8.7% la consideró de regular utilidad y el 1.1% la consideró "de ninguna utilidad".

### CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO GLOBAL NO NECESARIAMENTE ATRIBUIBLES AL PCCC/BBUU

#### CUADRO RESUMEN

INDICADORES	MUESTRA									
	SEC. AG/AGROIND.	SEC. INDUSTRIAL		SEC. SERVICIOS		SPMT				
# de empresas ...	91*	(31)		(40)		(20)†				
<b>EXPORTACION</b>										
Incremento de las exportaciones	72°	18	58.1	26	65.0	1*	100.	45	62.5	
Penetración de nuevos mercados	72°	23	76.0	30	75.0	1	100.	54	75.0	
Inicio de proyectos de exportación	72°	25	80.6	38	95.0	1	100.	64	88.8	
<b>PRODUCCION</b>										
Incremento de la producción	89°	19	61.0	34	85.0	12	66.6	53	59.5	
Mejoramiento de calidad	87°	19	61.0	29	72.0	14	30.0	62	71.3	
Reducción de costos	87°	10	32.2	17	42.5	1	5.5	28	32.0	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>										
	87°	11	35.5	15	37.5	6	37.5	32	36.3	
<b>FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO</b>										
	91	31	100.	40	100.	20	100.	91	100.	

(\*) La muestra varía por cuanto hay organizaciones del Sector Servicios a las cuales no aplican algunos indicadores. Así, para "exportaciones" la muestra de servicios es una sola empresa, para "incremento de la producción" nueve (9) y para "calidad" siete (7). Solo una empresa califica para costos y seis para productividad.

Como puede observarse los indicadores de comportamiento global, no directamente atribuibles al PCCC/BBUU, pero sí obviamente influenciados por el mismo son aún mejores que aquellos.

La producción fue incrementada en el 59.5% vrs el 47.1%. El aumento de exportaciones es, salvo en dos casos, totalmente atribuible al PCCC; los indicadores son 62.5% vrs. 60.6%. El 100% de los incrementos en la productividad son atribuibles al PCCC.

Es importante mencionar, siempre dentro del ámbito de las exportaciones, que al momento de participar en el PCCC sólo el 75% de las empresas tenían condición de exportadoras (directas o indirectas) y en la actualidad el 88.8% ostentan esta condición. El cambio más significativo se dió en el sector industrial pasando del 75% al 95% de empresas exportadoras. En el sector agroindustrial el aumento fue del 74% al 80.6%.

### COMPARACION DE TENDENCIAS ENTRE LA MUESTRA Y EL SPNT A NIVEL NACIONAL

Al realizar estas comparaciones es necesario reiterar que hubo limitaciones significativas en la reconstrucción de la información de base en general y particularmente en el sector agrícola. En este sector también hubo limitaciones en la recolección y reconstrucción de información de base, lo que no permite una justa comparación de dicho sector antes y después del PCCC/EBUU. La información obtenida en las entrevistas, pero no registrable por razones de confidencialidad o porque no era cuantificable, así como la información producto de la observación sugieren un mayor impacto.

Al comparar, por ejemplo, el incremento en el volumen de exportaciones, no podemos hablar del SPNT como tal, pues la información del sector agrícola y agroindustrial no es generalizable. El 3.8% de incremento producto de las cifras disponibles no es generalizable para las empresas del sector que participaron en el PCCC/EBUU.

El panorama para el SI es muy distinto. El incremento de exportaciones para las empresas de la muestra fue del 117.9% y puede ser generalizable a las empresas del sector con un margen de error estimado en 20%. Dicho incremento contrasta con el incremento de un 39.2% para el sector industrial nacional durante el período 88-90.

Ahora bien si se comparan tendencias puede decirse que las mismas en términos de exportaciones han sido elevadas: el 61.9% de las empresas participantes en el PCCC han incrementado las exportaciones.

La diferencia de comportamiento de los dos sectores productores de bienes y servicios, en términos de tendencia de crecimiento, es concordante con el comportamiento de éstos a nivel nacional. Como se dijo en el análisis del Sector Agroindustrial, y utilizando fuentes de CENPRO, el comportamiento de ese sector durante la década ha sido muy bueno, prácticamente se cuadruplicaron las exportaciones; sin embargo el aumento de 1990 respecto a 1988 fue del 31.7%, manifestando una tendencia a la contracción; el SI por su parte mejora su comportamiento hacia el final de la década acumulando una variación del 39.2%.

**OTRAS AREAS DE IMPACTO EN LAS EMPRESAS DEL SPNT INFLUENCIADAS POR EL PCCC/BBUU.**

Existen al menos dos áreas en las que el impacto no es cuantificable, pero no por ello dejan de ser fundamentales y decisivas.

\* **LA CONCIENCIA PLENA Y PREOCUPACION GENUINA POR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.** Indefectiblemente, todos los entrevistados mostraron una actitud activa y positiva respecto a la calidad. Esto es de suma importancia, pues lo es estandares de calidad son el "talón de aquiles" de una industria protegida inscrita en un modelo de sustitución de importaciones. El mejoramiento de la calidad implica una mejor utilización de recursos de toda índole y ello conlleva a la eficiencia y eficacia; en suma a una mayor productividad.

\* **EMPRESARIOS Y EJECUTIVOS "MAS FOGUEADOS" Y AGRESIVOS.** Difícil de transcribir es la mezcla de seguridad, visión global y "chispa" que proyectan los participantes al referir parte de su experiencia. Según manifestó uno de ellos: "los empresarios actuales han dejado muy atras a aquellos empresarios que participaron en el PCCC."

Finalmente, debemos decir que el impacto cualitativo del PCCC continuará dando sus frutos por bastante tiempo. Lo que puede observarse de ese impacto ahora es además, obra cuantificable: nuevos edificios o ampliaciones, mayor volumen de producción, más exportaciones, nuevos destinos, etc. En el futuro veremos menos de esto y más de aquello; es decir menos pero mejor obra.



## IV. SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

Los contenidos de este capítulo están estructurados con el afán de facilitar la lectura y utilización de los mismos. En las primeras siete páginas de este capítulo se describe la población que representó a este sector en el PCCC/EEUU así como el comportamiento del mismo a nivel nacional durante 1980, concretamente, durante el período de vigencia del PCCC/EEUU. Además constituye un resumen de los logros e impacto del PCCC/EEUU en el Sector Agrícola y Agroindustrial.

Los gráficos y cuadros de este sector exhiben la extensión SEC. AGROIND; ej.: C. #1-SEC. AGROIND. Por su parte los gráficos y cuadros de cada una de las actividades que lo constituyen tiene como extensión la abreviatura de la actividad. Esas abreviaturas son: F. y O. (Flores y Ornamentales), F. T. (Frutas Tropicales), R. y T. (Raíces y Tubérculos), A. P. (Alimentos Procesados) y P. y C. (Pescado y Camarón).

## 11. ANALISIS DEL SECTOR

El sector agrícola y agroindustrial (SEC. AGROIND.) está representado en la muestra seleccionada para la evaluación por 31 empresas y un total de 53 participantes en el Programa de Cursos Cortos y Visitas a EEUU (PCCC/EEUU) realizado por CINDE entre los años 1988 y 1991. Tales empresas y participantes se distribuyen en las siguientes actividades. (ver mayor información en C. #1-SEC. AGROIND.).

CODIGO CIIU	ACTIVIDADES	# DE EMPRESAS
1110	Ganadería	1
1110	Flores y Ornamentales	9
1120	Raíces y Tubérculos	3
3113	Frutas Tropicales	6
3121	Alimentos Procesados	7
3114	Pescado y Camarón	5
	TOTAL	31

De las seis actividades que conforman este sector, las cuatro primeras pertenecen al sector agrícola y las 2 restantes al sector agroindustrial.

De las 31 empresas, 7 empresas, por diferentes razones, no estaban operando al momento de la evaluación. Dos empresas de Raíces y Tubérculos habían cambiado de actividad dentro del mismo sector. En la actividad de Flores y Ornamentales, 3 empresas no estaban funcionando (1 cerró y dio paso a una nueva en el mismo sector, otra se encontraba inactiva y la tercera fue vendida). Por su parte, 2 empresas de Pescado y Camarón habían cerrado y la causa fundamental fue la reducción en la pesca del camarón.

Cabe aclarar, que la situación antes descrita, afectó, en general, la recolección de datos para la evaluación de impacto en las respectivas actividades y lógicamente en el sector. Aún cuando se entrevistó a los participantes en el PCCC/EEUU de cada una de las empresas que no están funcionando, no se pudo obtener información relevante, sobre todo en lo referente a logros alcanzados, salvo en aquellos casos en que las empresas habían operado más de un año después de haber participado en el Programa de Capacitación; así, de las 7 empresas que no estaban operando, solamente dos de Ornamentales y Flores estaban en esta última situación y las restantes 5 tuvieron cambios casi inmediatamente después de haber regresado sus representantes de los EEUU.

## PANORAMA NACIONAL DE LOS SECTORES AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

Según información de CENPRO (<sup>1</sup>) el sector productivo no tradicional sufrió, en la década de los 80, variaciones importantes en materia de exportación, ocasionadas, en lo fundamental, por las nuevas políticas establecidas, en ese período, sobre comercio exterior, política monetaria e incentivos y agilización de trámites para el proceso exportador, en sustitución del modelo basado en las importaciones. Un ejemplo claro de ello, fue la vigencia en 1984 de la Ley de Equilibrio Financiero y la Ley de Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe, que en lo esencial otorgaron facilidades arancelarias para los productos exportados a los EEUU.

Tales políticas influyeron en un nuevo ordenamiento de las exportaciones; considerándose las exportaciones no tradicionales como las más importante para el país. Dentro de estas exportaciones, en especial el sector agropecuario y el agroindustrial ha mantenido un crecimiento considerable. Por ejemplo, el sector agropecuario pasó de US\$35.5 millones a US\$153.4; de modo que las exportaciones en esta década se cuadruplicaron.

Por su lado, "el sector agroindustrial también cuadruplicó las exportaciones, creciendo de US\$13.4 a US\$52.3 millones. Pero estas exportaciones perdieron valor en 1990, pues estaban constituidas principalmente por productos de mar y agua dulce, que si bien en un tiempo fueron muy importantes dentro de las exportaciones del país, disminuyeron su volumen de exportación en los últimos años".

La tasa de crecimiento del sector agropecuario, fue la más alta de los tres sectores; ascendió a 15.8%, seguida por el agroindustrial con un 14.6%.

En términos de producción, tenemos que en 1988 la producción agropecuaria del país fue de 1.339.332 toneladas métricas (TM), mientras que en 1991 la misma ascendió a 1.738.394 TM, es decir un 29% de aumento. (C. #15-SEC. AGROIND.)

Según CENPRO "el sector agropecuario ha diversificado la oferta exportable, tanto en el volumen como en el valor y en la diversidad de productos tales como: plantas, ornamentales, follajes, piñas, melones, algunos de los cuales si bien se exportaban en años pasados, su oferta no era considerable en valor; otros productos que hay que mencionar son las flores y la yuca cuyo valor de oferta asciende a US\$114.0 millones, o sea aproximadamente el 75% del valor total de la exportación de este sector. La diversificación del sector continua con productos de menos valor, que en un futuro pueden ser importantes dentro de la oferta del país como macadamia, papaya, mangos y otros, que han manifestado buenas posibilidades en los mercados compradores".

---

<sup>1</sup> CENPRO: Oficina de Relaciones Públicas. "Costa Rica: Las Exportaciones de 1980 a 1990".

Además, el sector agroindustrial durante el período 88-89 incrementó el valor de sus exportaciones en un 23.9% (de \$46.000 a \$57.000), mientras que en el período 89-90 redujo en un 8.7%; sin embargo, "ha experimentado una diversificación en exportación de productos como las legumbres y hortalizas procesadas, néctares o jugos de fruta, los cuales también incrementan su valor durante los últimos años", según señala CENPRO.

Antes de 1980, los mercados de exportación eran en orden de importancia, Centroamérica, EEUU y la CEE. Posteriormente, y como resultado de las políticas establecidas en el país, durante la década de los 80, se dio un incremento en los mercados norteamericano y europeo, reduciéndose considerablemente el centroamericano.

En 1988 los destinos principales de exportación (C. #15-SEC. AGROIND.) para el sector agropecuario eran EEUU y Puerto Rico con un 54.90%, seguido por la CEE con un 40.53%. En 1991 los destinos para el sector agropecuario prioritariamente son los mismos EEUU y Puerto Rico con un 49.10% y la CEE con un 47.95%, como puede observarse el mercado europeo aumentó en 7.42%, mientras que EEUU redujo en 5.8% respecto al año 1988. Por su parte, "en el año 1990 Centroamérica solamente adquirió el 9.7% de las exportaciones de Costa Rica, ya que gran parte de la diversificación en las exportaciones y del aumento del valor exportado se dio en el campo agrícola y el mismo es competitivo con algunos países de la región", según apunta CENPRO en el documento referido anteriormente.

En 1988 el total de exportación del sector productivo no tradicional (C. #16-SEC. AGROIND.) fue de \$512.603.2, representando el sector agrícola el 21.5% y el agroindustrial el 8.9% del valor total exportado, mientras que en 1990 las cifras son: 21.8% y 7.42.

## COMPORTAMIENTO DE LA EMPRESAS SELECCIONADAS PARA LA EVALUACION

### PRODUCCIÓN

En cuanto al rubro de producción en este sector, podemos inferir que, en la mayoría de las actividades, se dio un aumento en la producción; destacándose la ACTIVIDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS con un incremento del 100%. (C. #7-SEC.AGROIND). Igualmente, la mayoría de las actividades de este sector, desarrollaron nuevos productos y/o variedades, principalmente, la actividad de FLORES Y ORNAMENTALES, la de FRUTAS TROPICALES y la de ALIMENTOS PROCESADOS. El total de productos nuevos desarrollados por las actividades de FLORES Y ORNAMENTALES y de FRUTAS TROPICALES están orientados al mercado internacional. (C. #8-SEC AGROIND)

De igual manera, la mayoría de las empresas que integran este sector, aumentaron la calidad de sus productos (C. #11-SEC AGROIND), predominando el incremento en las actividades de FLORES Y ORNAMENTALES y de FRUTAS TROPICALES. Cabe reiterar, que la actividad más afectada en términos de producción fue la de PESCADO Y CAMARON, en la cual el 80% de las empresas redujeron la producción, por las razones apuntadas en el análisis realizado para esta actividad.

Como puede observarse en el Gráfico #2-SEC.AGROIND, el sector agrícola (ACTIVIDADES DE FLORES Y ORNAMENTALES y FRUTAS Y VEGETALES) redujo la extensión cultivable de sus fincas después del PCCC/EEUU; no obstante, aumentó tanto el área sembrada en general, como el área sembrada con cultivos exportables, en un 36% y 35% respectivamente. De la misma manera, la mayoría de las empresas de las actividades mencionadas siembran varios cultivos exportables. (Gráf. #4-SEC AGROIND)

En cuanto al equipo y maquinaria (Gráf. #5-SEC.AGROIND), podemos observar que después del PCCC/EEUU, el 16% de las empresas integrantes de este sector, mejoró lo referente a la calidad y la cantidad de equipo, a excepción, de las empresas que cerraron. De los datos brindados por las empresas de este sector, podemos deducir que el cambio en la idoneidad del equipo, se debe, en la mayoría de los casos, a las innovaciones tecnológicas (C. #10-SEC AGROIND). La ACTIVIDAD de ALIMENTOS PROCESADOS fue la que más realizó mejoras en la tecnología de producción. No obstante lo apuntado, el 32% de las empresas proyectó su equipo como insuficiente y en algunos casos, además como inadecuado.

El porcentaje de utilización del equipo y la maquinaria, (Gráf. #6/#7-SEC. AGROIND.), en opinión de los entrevistados se ubicaba entre el 70-80% para el 26% de las empresas, entre el 30-50% para el 23% de las empresas, únicamente el 10% manifestó que el equipo operaba al 100%. El 40% no contestó en algunos casos porque no tenían equipo o porque no sabían el porcentaje de utilización.

Posteriormente a la capacitación, el 26% de las empresas mantiene la misma condición de no tener equipo. El 16% desconoce el porcentaje de utilización, mientras que el 16% tiene equipo trabajando entre 50-60% y 70-80% y el 13% restante lo opera a más del 80%.

Finalmente, en cuanto a la productividad (Gráf. #8-SEC AGROIND) es factible afirmar que el 43% de las empresas del sector agrícola y agroindustrial aumentó la productividad (el 26% con un aumento de producción, el 10% con igual producción y el 0.07% con reducción de la producción.

## EXPORTACIÓN

La mayoría de las empresas (55%) de este sector, antes de la capacitación eran exportadoras directas y continúa siéndolo; sin embargo, antes de la capacitación 6 empresas (19%) eran exportadoras indirectas y después del PCCC/EUU únicamente 3 (0.09%) tenían esta condición; igualmente, 2 de 3 empresas potencialmente exportadoras dejaron de serlo y pasaron a la condición de exportadoras directas o indirectas. En la actualidad, el 68% de las empresas son exportadoras directas, mostrando un incremento del 13%.

Los destinos de exportación siguen siendo en orden de prioridad, los mercados de EEUU y Europa para todas las actividades de este sector. El mercado canadiense es destino, principalmente, para la ACTIVIDAD de FLORES Y ORNAMENTALES y de ALIMENTOS PROCESADOS. (Gráf. #9-SEC.AGROIND).

En lo que respecta a volúmenes, cabe aclarar, que para este sector no podemos establecer comparaciones porcentuales entre las empresas seleccionadas para la evaluación y el resto de las organizaciones existentes en el país, debido a diversas limitaciones como son la diversidad de actividades económicas que integran el sector agrícola y el agroindustrial a nivel nacional y en el cual, la muestra de evaluación únicamente representa una parte muy pequeña de empresas y no de todas las actividades económicas del sector. Por otra parte, como se anota en el análisis de cada actividad, al interior de las mismas fue difícil obtener datos que nos permitieran comparaciones reales entre antes y después de la capacitación; pues, en muchos casos las empresas no dieron datos referentes a volúmenes o no los sabían con exactitud. En las empresas que sí los dieron, la representatividad no es equitativa, pues en algunas actividades se tenían datos sobre empresas que por sí mismas representaban el mayor volumen de exportación. Obviamente, estas limitaciones hacen imposible establecer cualquier comparación que sea real y veraz entre las empresas seleccionadas dentro del sector agrícola y agroindustrial y las existentes a nivel nacional.

No obstante, tomando como base las respuestas de las empresas en términos de los que ha sido el comportamiento de la exportación para los productos existentes en la empresa, podemos observar, que en la mayoría de las actividades, la tendencia fue a aumentar la exportación o a mantenerla estable, el 58% y el 16% respectivamente.

Asimismo, el comportamiento de la exportación para los productos nuevos fue el aumento en la mayoría de las empresas. Se destacan las ACTIVIDADES de FLORES Y ORNAMENTALES y FRUTAS TROPICALES con este tipo de tendencia.

Concluyendo, podemos manifestar que la muestra de empresas seleccionadas para este sector tuvo un comportamiento similar al mostrado por el resto de las empresas existentes a nivel nacional para la misma área, en lo que se refiere a aumento de producción, tendencias y destinos de exportación.

Los cambios ocasionados en las empresas fueron facilitados por una serie de factores propios de la empresa tanto a nivel interno como externo; sin embargo, sobre la base de los datos brindados por los entrevistados, podemos inferir que muchos de los cambios que se dieron en el comportamiento de las empresas seleccionadas, integrantes del sector, se deben a la capacitación recibida, la cual tuvo impacto en mejoras cuantitativas y cualitativas según señalan los entrevistados de tales empresas; así, para el sector agrícola y agroindustrial, podemos afirmar que la capacitación influyó directamente el nivel de logro en el área de producción y en el área de mercadeo.

## RECURSO HUMANO

En lo referente al recurso humano participante en el PCCC/EEUU y al aprovechamiento que éste hizo de la capacitación, tenemos lo siguiente: 5 empresas "perdieron" funcionarios participantes en el PCCC/EEUU: tres por despido (Ornamentales y Flores), 2 por renuncia (1 en Alimentos Procesados y 1 en Pescado y Camarón) y 1 en Raíces y Tubérculos porque la empresa dejó la actividad y el funcionario se dedicó a actividades laborales propias. En todos los casos se tomaron medidas para que el aprendizaje obtenido en el PCCC/EEUU se aprovechara; sin embargo, a excepción de una empresa, no hubo resultados positivos en este sentido. (C. #2-SEC AGROIND.)

Así, el índice de separación en este sector fue de 16% y la permanencia de funcionarios en sus respectivas empresas representa el 83%.

En términos de la capacitación, el 71% (22 empresas) considera que la misma les fue útil porque pudieron aplicar los conocimientos y destrezas adquiridos y 4 empresas (13%) consideran que no pudieron aplicar nada en la empresa debido, en dos casos, a factores externos a la empresa y, en los otros dos, a que el nivel del curso en que participó la empresa fue muy bajo, poco específico y muy teórico, según la opinión de los entrevistados.

Así mismo el 100% de los participantes, identificaron diferentes aspectos en los que, personalmente, se habían fortalecido a nivel técnico gerencial. Entre otros, podemos mencionar: mayores conocimientos acerca del mercado de EEUU (estructura, tendencias, trámites, regulaciones, etc.), visión más amplia sobre la actividad económica y mayores conocimientos sobre exportación. (Ver C. #3-SEC. AGROIND.)

Respecto al comportamiento del empleo (Gráf. #2-SEC. AGROIND.), podemos observar que en la mayoría de las actividades que integran este sector, durante el período 1988-91 se dio una reducción en el número de empleos, a excepción de una actividad (Alimentos Procesados), donde se presentó un incremento del 4.4%.

Las razones para la reducción de personal son muy variadas como puede verse en el C. #4-SEC AGROIND. Por su parte, el aumento de personal (C. #5-SEC AGROIND) en la citada actividad se debe fundamentalmente, al incremento de producción. La empresa dedicada a la ganadería, tuvo un aumento del 40% en el número de empleos, debido, principalmente al aumento de programas y servicios que la misma brinda a sus asociados.

Podemos concluir que los objetivos que pretendía el PCCC/EEUU en lo que respecta al sector agrícola y al sector agroindustrial, se lograron en la medida que, producto de la capacitación recibida en los EEUU, se observa un aumento significativo en cuanto al aumento de exportaciones, aumento de productividad y fortalecimiento del recurso humano participante en el programa de capacitación. Las cifras son las siguientes:

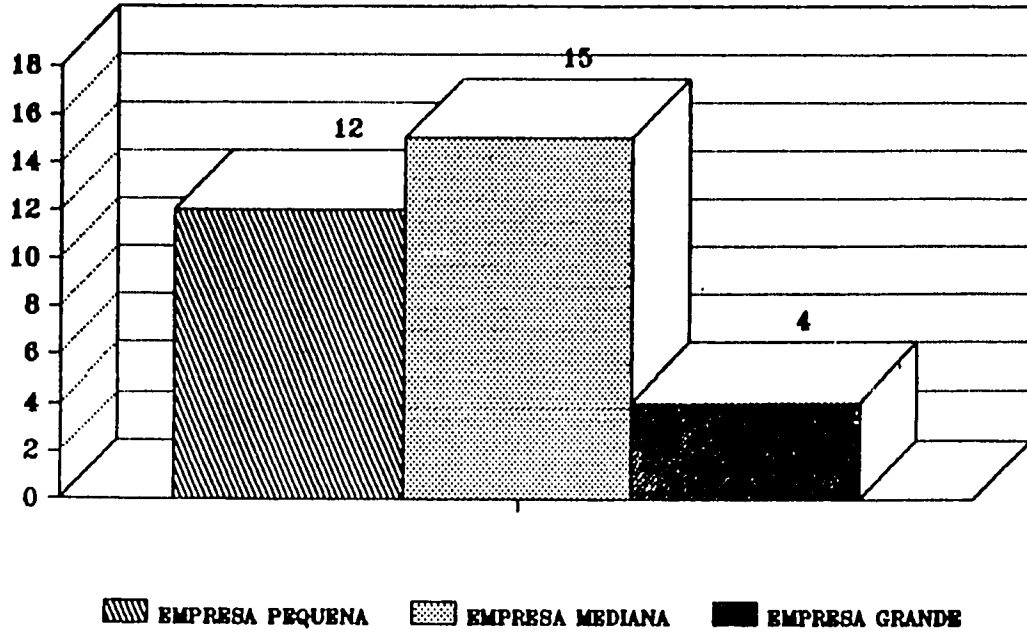
LOGROS	PORCENTAJE
Mejoramiento de la calidad	60%
Mejoramiento de la tecnología de producción	56%
Mejoramiento de la programación de la producción	53%
Mejoramiento del proceso de producción	50%
Reducción de costos	50%
Incremento de la exportación	56%
Mejor relación con compradores, distribuidores y consumidores	40%
Actualización de métodos y materiales de embalaje	30%

Finalmente, a nivel de productividad, es factible decir que a raíz de la capacitación, el 35% (11 empresas) integrantes de este sector aumentaron productividad, destacándose la ACTIVIDAD de FRUTAS TROPICALES con el mayor porcentaje, 5 de 9 empresas lo lograron.



**GRAFICO #1-SEC. AGROIND.  
DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS  
POR TAMAÑO**

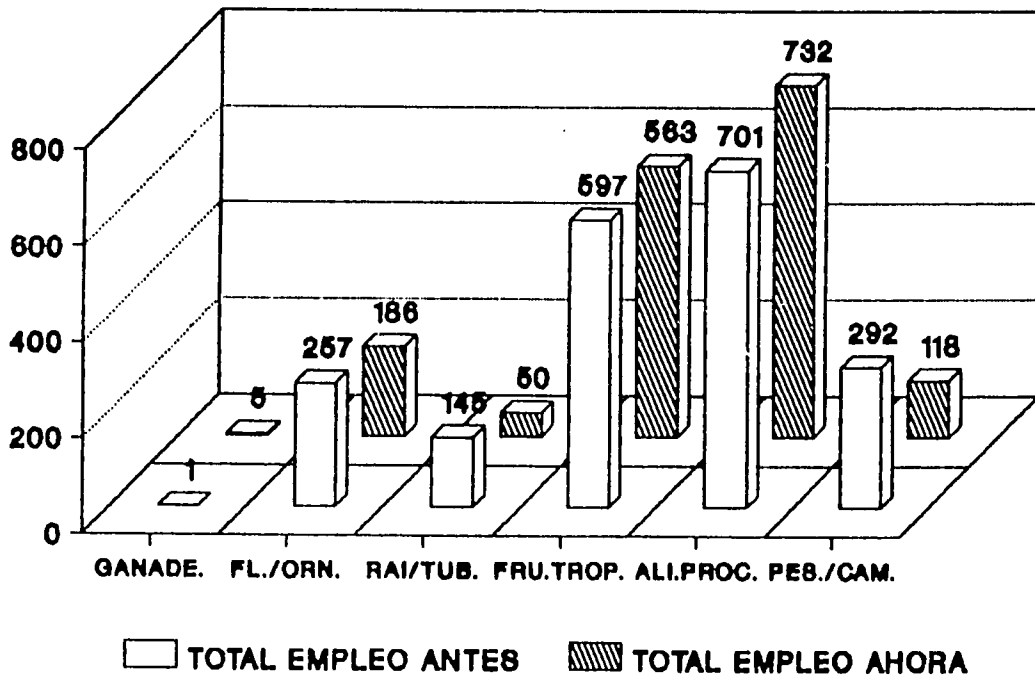
SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-SEC. AGROIND.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO  
SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL**



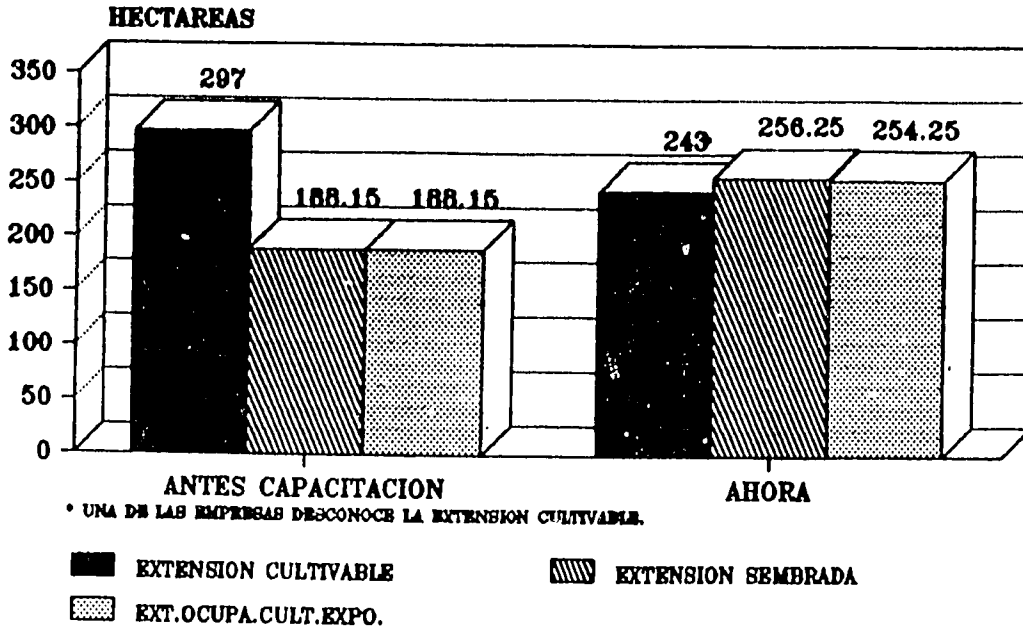
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

115

**GRAFICO #3-SEC. AGR.  
VARIACIONES EN LA EXTENSION DE LOS  
CULTIVOS EXPORTABLES DE LAS FINCAS**

SECTOR AGRICOLA

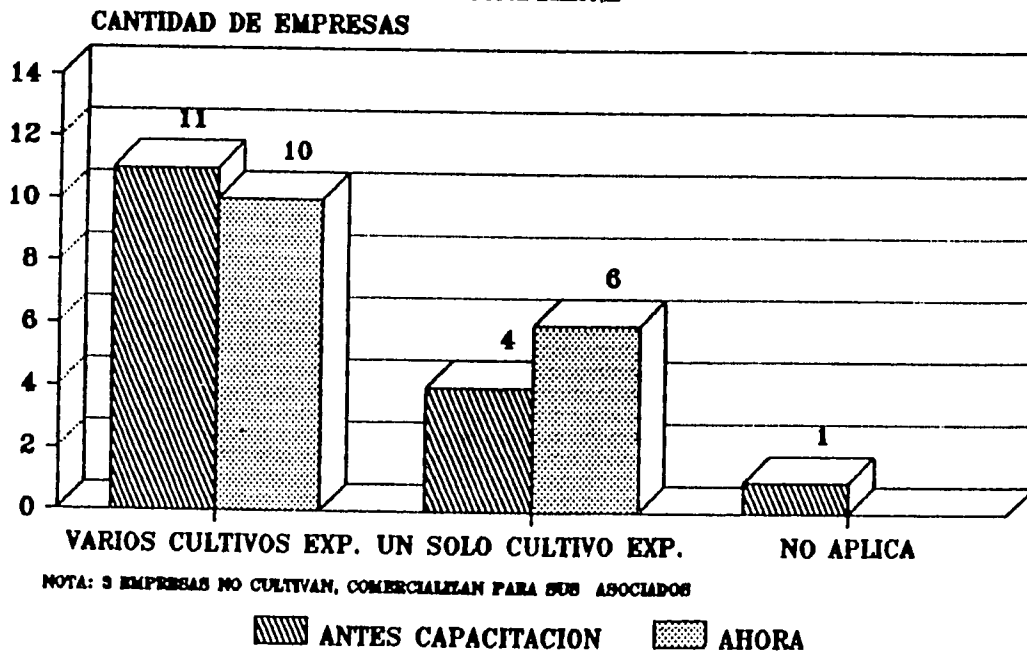


ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 00-91

**GRAFICO #4-SEC. AGR.  
VARIACIONES EN LA DIVERSIFICACION  
DE LA SIEMBRA DE CULTIVOS EXPORTABLES**

SECTOR AGRICOLA

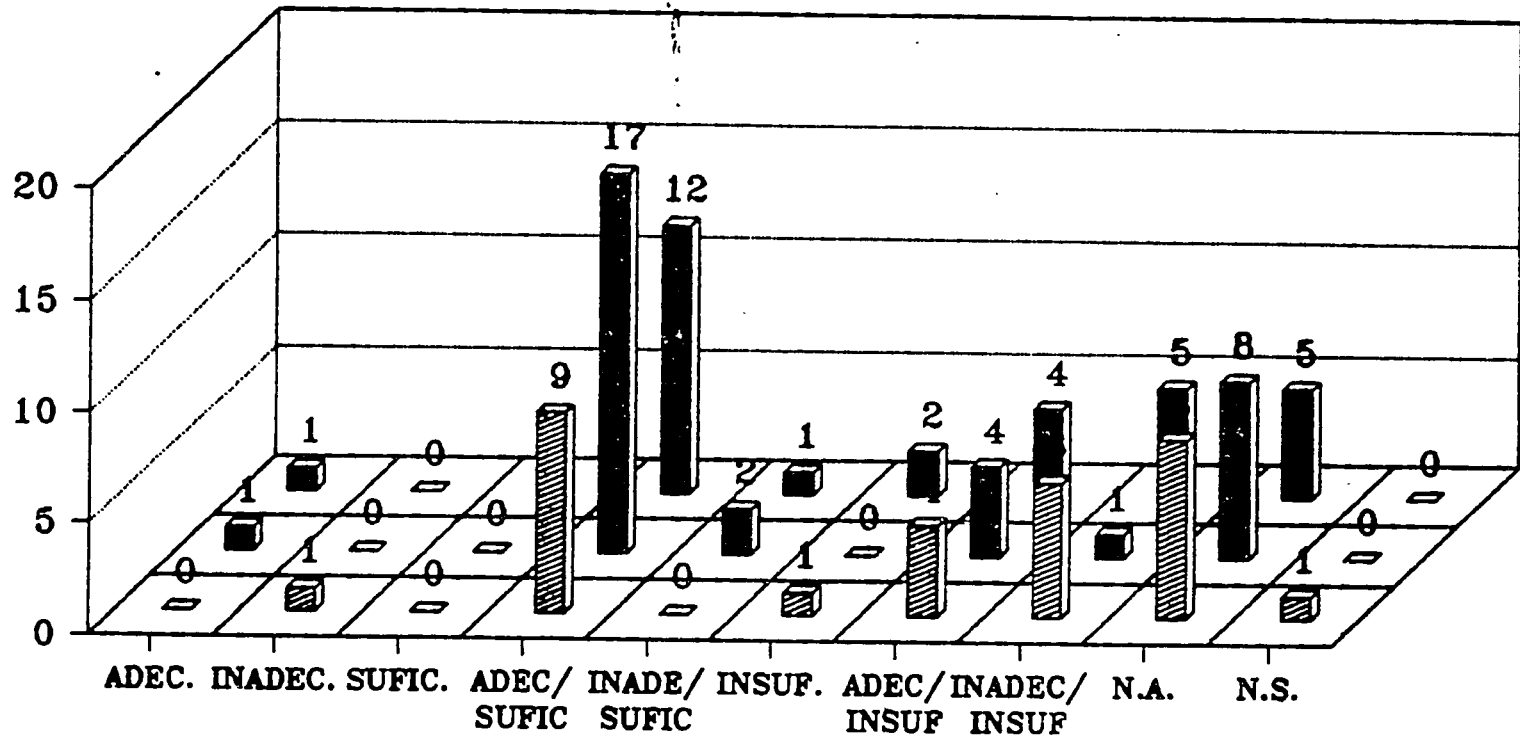


ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 00-91

GRAFICO #5-SEC. AGROIND.  
 VARACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y  
 LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD

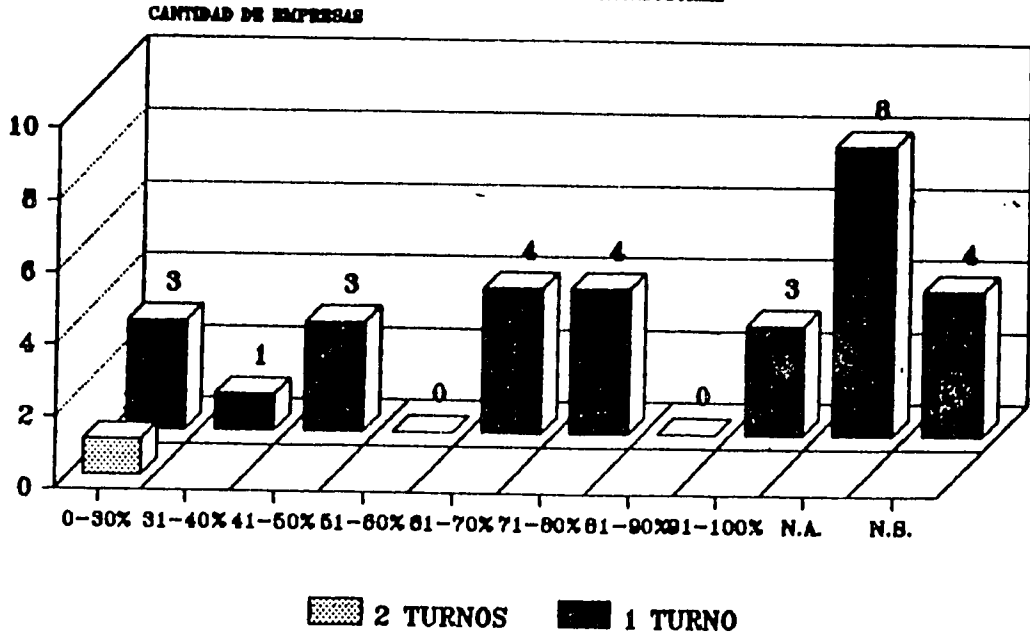
SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



PROYECTADO
  AHORA
  ANTES

**GRAFICO #6-SEC. AGROIND.  
% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA  
Y TURNOS DE TRABAJO; ANTES CAPACITACION**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



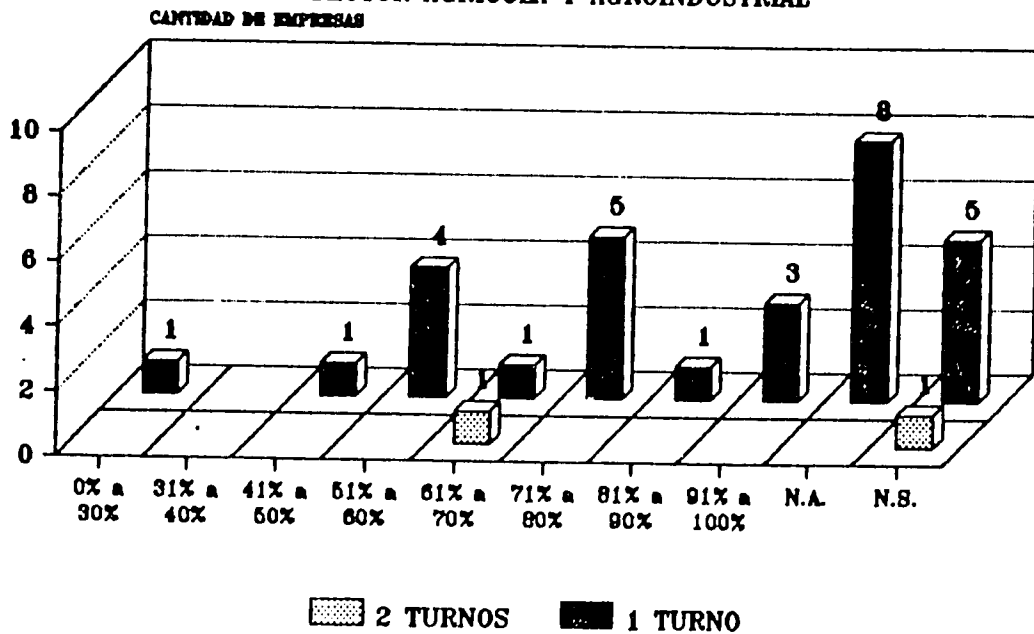
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

(SEGUN OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CENDE/PCCC-REU- 89-91

**GRAFICO #7-SEC. AGROIND.  
% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y LA MAQUINA  
Y TURNOS DE TRABAJO; DESPUES CAPACITACION**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



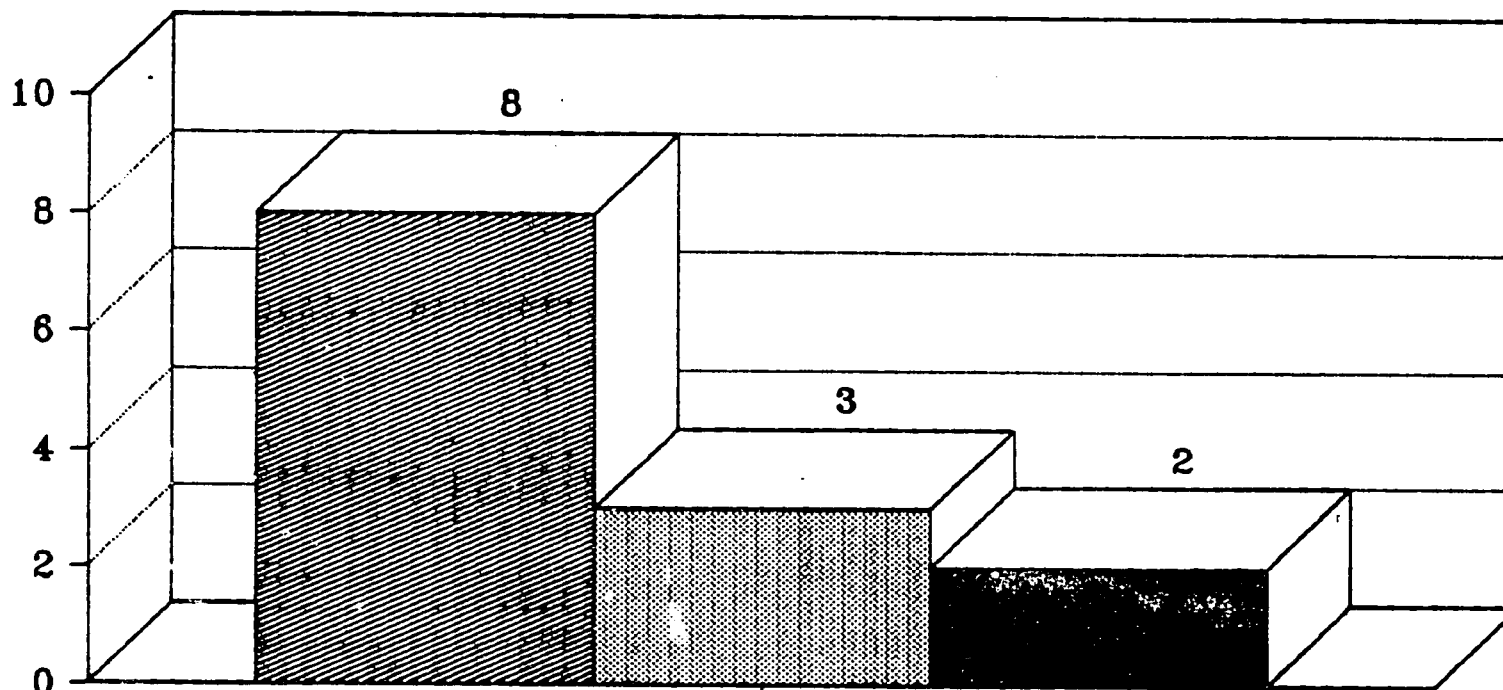
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

(SEGUN LA OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CENDE/PCCC-REU- 89-91

GRAFICO #8-SEC. AGROIND.  
NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON  
SU PRODUCTIVIDAD

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



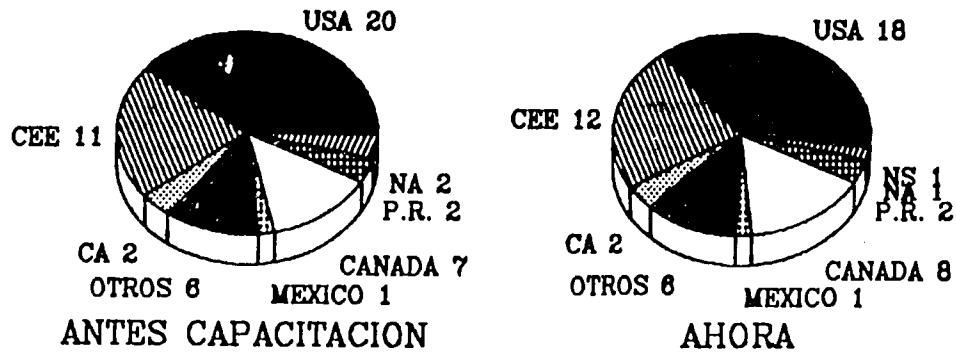
A = AUMENTARON EL VOLUMEN DE PRODUCCION Y LA PRODUCTIVIDAD  
B = MANTUVIERON VOLUMEN PRODUCCION, AUMENTARON PRODUCTIVIDAD  
C = REDUJERON VOLUMEN PRODUCCION, AUMENTARON PRODUCTIVIDAD .

 A     B     C

66

**GRAFICO #9-SEC. AGROIND.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

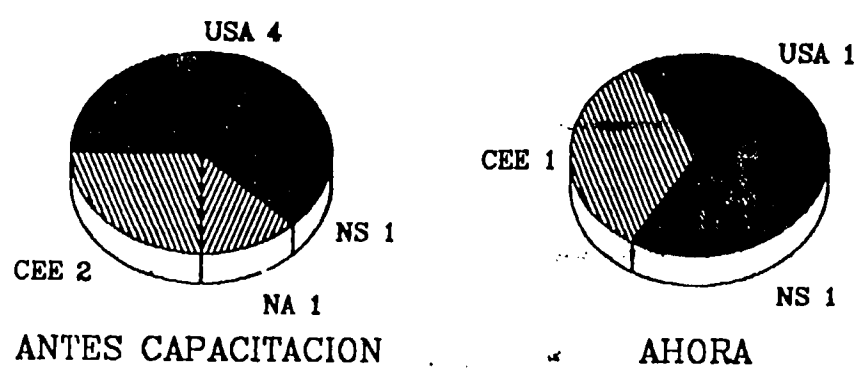


ABESONIA GERENCIAL, S.A.

CEBS/POCC-HEU/ 66-91

**GRAFICO #10-SEC. AGROIND.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



ABESONIA GERENCIAL, S.A.

CEBS/POCC-HEU/ 66-91

## 12. ACTIVIDADES ECONOMICAS DEL SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

### GANADERIA

Esta actividad está representada, tanto en la muestra como en el universo total, por una asociación dedicada al desarrollo y mejoramiento del ganado Holstein, así como a la producción de leche en general.

Tres socios directivos de tal entidad visitaron en 1990 una Feria Ganadera, como parte de Programa de Cursos Cortos y Visitas a los Estados Unidos desarrollado por CINDE desde 1988 a 1991. En tal evento, los participantes obtuvieron muchos beneficios, no sólo para el crecimiento y desarrollo de su asociación, sino para el fortalecimiento del recurso humano, según manifestó uno de los entrevistados. En este último aspecto se destaca la obtención de mayores conocimientos sobre el mejoramiento de la raza Holstein y la promoción de la ganadería a nivel internacional.

Los principales objetivos a mediano plazo de la empresa, se orientaban al mejoramiento genético de los hatos, así como el establecimiento de un registro genealógico, lo anterior con fines de exportación; objetivos que han sido logrados, en gran parte, debido a la participación en la mencionada actividad.

Anteriormente a la visita a los EEUU, la asociación contaba con un equipo mínimo, el cual era inadecuado e insuficiente; posteriormente, adquirió nuevo equipo, el cual actualmente es adecuado y suficiente, operando a un 60% de su capacidad. El mismo se proyecta como adecuado para el futuro. Los costos de la asociación, en general, han aumentado por incremento del personal y por la compra de equipo, pero, también, ha aumentado la producción y la calidad de sus productos.

Asimismo, a nivel de empleo, la empresa ha crecido sustancialmente, pasando de 1 empleado en 1990 a 5 empleados en mayo de 1992 y, ello, se debe al aumento de programas y servicios que la asociación brinda, en la actualidad, a los socios.

La empresa planificaba y continúa haciéndolo tanto a corto, mediano como a largo plazo; igualmente, manifiestan en la entrevista que utilizan la Planificación Estratégica. Para la planificación toman en cuenta como prioridades la demanda del mercado y la experiencia y conocimientos adquiridos.

En lo referente al aspecto de exportación, tenemos que la empresa vendía en forma ocasional y directa a Panamá y Sur América, antes de su participación, en 1990, en el PCCC/EEUU.

Entre los años 1990-1991 tuvo un incremento en la exportación del 10%, pasando del 30% al 40%. Tal incremento en la exportación se debe a la penetración de nuevos mercados como lo son México y USA. El volumen de exportación promedio es de \$100.000 anuales. Cabe aclarar que la exportación a los nuevos mercados es también ocasional.

En síntesis, los principales logros obtenidos por la empresa, a raíz de su participación en el Programa de Cursos Cortos y Visitas a los Estados Unidos, se refieren a:

- Penetración del mercado de México, así como un primer lote de exportación a Estados Unidos.
- El inicio de un programa para prueba y mejoramiento de la raza Holstein con la Universidad de Welp, Canadá.
- El aumento de un 5% anual del hato.
- La adquisición de equipo electrónico con red terminal.

Cabe mencionar que la adquisición del equipo electrónico es un logro importante para la asociación ya que le permite a los 300 socios de la empresa mantenerse actualizados sobre clasificaciones de la raza Holstein, así como sobre información relevante relacionada con la prueba y mejoramiento de hatos.

Otro logro de la asociación es el mantenerse informada sobre las nuevas tendencias de actividad ganadera, utilizando diferentes medios como son la participación en ferias y seminarios, la suscripción a catálogos y revistas así como el intercambio constante entre asociados.



## FLORES Y ORNAMENTALES

La muestra de *FLORES Y ORNAMENTALES* (F.y O.) está conformada por 9 empresas; 7 de las cuales son empresas pequeñas (con menos de 20 empleados) y 2 son empresas medianas. (Gráf. #1-F. y O.) Tales empresas representan el 25% de las empresas participantes por esta actividad en el PCCC/EEUU y todas poseen capital nacional.

Cabe mencionar, que a nivel nacional existen aproximadamente entre 215 y 230 empresas dedicadas a la *ACTIVIDAD de FLORES Y ORNAMENTALES*,<sup>2</sup> mientras que en el PCCC/EEUU participó un total de 36 empresas, es decir el 16% del universo a nivel nacional y, de éstas 36, únicamente 9 fueron seleccionadas para la muestra evaluativa.

Como puede observarse de los datos anteriores, el porcentaje total de participación en el PCCC/EEUU y el porcentaje de la muestra no es representativo del universo total de las empresas existentes en el país; razón por la cual no podrán establecerse comparaciones porcentuales entre el comportamiento de la muestra y el comportamiento de la actividad a nivel nacional, a lo sumo, lo único que podrá establecerse es una comparación de tendencias entre la muestra y el universo total de empresas existentes en el país.

Además, tres de las empresas que conforman esta muestra no están funcionando en la actualidad (C. #1-SEC.AGRICIND); una porque fue vendida ya que presentaba serios problemas de endeudamiento y la otra porque fue disuelta dando origen a una nueva empresa dedicada también a la actividad de flores y follaje. La restante empresa está inactiva y el dueño de la misma trabaja actualmente en otra empresa similar; obviamente, esta situación afectó el empleo generado en esta actividad, el cual se redujo en un 73%.

Pero, cabe aclarar que en general, la *ACTIVIDAD de FLORES Y ORNAMENTALES* sufrió una reducción del 27% en el nivel de empleo, con respecto al período anterior a la participación de las empresas en el PCCC/EEUU. (Gráf. #2-F.y O.)

El 67% de las empresas (6) redujeron en un 59% el número de empleos y únicamente el 22% aumentó este aspecto.

---

<sup>2</sup> Este número incluye a todos los productores y no necesariamente los mismos son exportadores directos. También, algunas empresas de flores son comercializadora y otras pequeñas venden indirectamente.

## A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO

En lo referente a los objetivos de desarrollo a mediano plazo (C. #6-SEC AGROIND), de las nueve empresas, siete (77%) tenían objetivos relacionados con la exportación: cuatro empresas con objetivos orientados a la exportación directa y las otras tres con objetivos relacionados con el conocimiento, obtención y ampliación del mercado internacional; además, una de estas tres pretendía penetrar el mercado de EEUU.

Los otros objetivos de las empresas se orientaban a diversos aspectos, tales como el aumento de producción y diversificación de productos, el mejoramiento de la productividad de la empresa, y la consolidación de la empresa, entre otros.

## B. INFORMACION ESPECIFICA SOBRE LAS EMPRESAS Y SU COMPORTAMIENTO

Según los datos que señala la D.N.E. y C., a nivel nacional, la producción global de esta ACTIVIDAD (C. #17-SEC.AGROIND.) ha aumentado durante la década de los 80 a excepción del año 1989 donde se presentó una reducción del 23%. Igualmente, tanto la cantidad de toneladas métricas (TM) exportadas como el valor de exportación ha aumentado durante estos años. Así, tenemos que el porcentaje de TM exportadas en 1988 fue del 31.785, mientras que en 1990 el mismo fue de 43.850 TM (un 38% de aumento), por su parte, el valor de exportación en 1988 era de \$40.582,5 y en 1990 de \$58.342 (43.7% de aumento), según datos de CENPRO. (C. #18-SEC. AGROIND.)

En función de estos datos, los cambios dados en la muestra, en términos de su comportamiento, se deben a diversos factores, propios del desarrollo de la empresa, y no necesariamente, a la participación en el PCCC/EEUU. Lo que sí es atribuible a la capacitación es lo referente a los logros obtenidos por las empresas en las distintas áreas de su quehacer: mercadeo, producción, inversión y expansión y la gerencial administrativa, entre otras (Punto C. de esta sección).

## PRODUCCION

Con respecto al comportamiento de la muestra de FLORES Y ORNAMENTALES en cuanto a la producción (C. #7-SEC AGROIND) tenemos que 5 empresas (55%) aumentaron la producción y la calidad de sus productos, 3 disminuyeron la producción y 1 la mantuvo estable. Asimismo, 6 empresas desarrollaron nuevos productos con destino a la exportación. (C. #8-SEC.AGROIND)

Con relación al equipo y la maquinaria (Gráf. #3-P. y O.), es necesario aclarar, que en la actividad de FLORES Y ORNAMENTALES el mismo es mínimo; la mayor parte de las empresas trabajan en forma manual y no requieren de procesos mecanizados o automatizados en su proceso de producción, razón por la cual la medición del porcentaje de utilización del equipo no es relevante.

Sin embargo, seis empresas dieron información sobre la idoneidad del equipo, pero refiriéndose, concretamente, a los instrumentos básicos agrícolas que utilizan en su actividad laboral. Así, tenemos, que cuatro empresas refieren que los instrumentos agrícolas de que disponen eran y continúan siendo adecuados y suficientes; una señala que el equipo era y es inadecuado e insuficiente y la última indica que el mismo era y es adecuado pero insuficiente.

Tampoco se pueden generalizar datos proyectados de cómo funcionará tal equipo, ya que de las seis empresas que proporcionaron la anterior información, dos no están funcionando en la actualidad y una no sabe. Para las tres empresas restantes, el equipo en el futuro será adecuado y suficiente, en el caso de una empresa, inadecuado e insuficiente para el caso de dos empresas, lo que hace suponer que las mismas deberán mejorarlo tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Relacionando los datos obtenidos en cuanto a producción, calidad y costos, se observa que cuatro empresas lograron mejorar la productividad (C. #11-SEC AGROIND), dos disminuyeron producción, aumentaron calidad y redujeron costos; una mantuvo producción y calidad y redujo costos y, finalmente, una logró la condición óptima: aumentar la producción, la calidad y reducir costos. (Gráf. #4-P. y O.)

## EXPORTACION

Durante los tres últimos años, la situación de las empresas de FLORES Y ORNAMENTALES, respecto a la exportación ha sido (³):

	ANTES DEL PCCC	DESPUES DEL PCCC
Exportadoras directas regulares	6	7
Exportadoras directas ocasionales	1	0
Exportadoras indirectas regulares	2	1
Exportadora directa inactiva actualmente	0	1
TOTAL	9	9

³ C. #12-SEC AGROIND y Gráf. #5-P. y O.

85

De los datos anteriores, se puede deducir que en dos empresas hubo cambios positivos en su condición de exportadoras (una pasó de directa ocasional a directa regular y la otra de indirecta regular a directa regular), sin embargo, una empresa que era exportadora directa regular, en la actualidad está inactiva.

En lo referente a los destinos de la exportación (Gráf. #6 y #7-F.y O.), puede decirse que prácticamente las empresas seleccionadas mantuvieron los mismos mercados que tenían antes de la capacitación, solamente una empresa amplió su mercado a Canadá y a otros mercados. Sin embargo, a nivel porcentual (C. #13-SEC AGROIND), EEUU, obtuvo en 2 casos mayor porcentaje de exportación (20% y 80% más), reduciéndose estos porcentajes en el mercado de Canadá y de Europa respectivamente. En un caso, el mercado europeo obtuvo un porcentaje adicional del 50%, el cual fue trasladado del mercado nacional. Por otra parte, en un caso, EEUU y Europa disminuyeron un 80% y 20% respectivamente porque la empresa que exportaba anteriormente a tales destinos, actualmente se encuentra inactiva. A su vez, 3 empresas mantuvieron sus porcentajes de exportación.

Otro dato importante con respecto a los destinos, es que de las nueve empresas de *FLORES Y ORNAMENTALES*, ocho desarrollaron nuevas variedades después del PCCC-EEUU con destino al mercado internacional.

Con relación a los volúmenes de exportación en la *ACTIVIDAD de FLORES Y ORNAMENTALES* (Gráf. #8 y #9-F.y O.), es difícil establecer, a nivel global, comparaciones entre antes y después de la capacitación, dado que dos empresas no recordaban con exactitud el volumen que exportaban antes de la capacitación y no pudieron dar el volumen de exportación actual. Con respecto al volumen anterior, la única referencia que se tenía para comparar eran los datos señalados en los cuestionarios de aplicación de las empresas y éstos no eran reales, por cuanto los rangos que se establecían en el mencionado cuestionario no respondían a la realidad de las empresas. Aun cuando estas optaron por el rango menor, la cifra era muy superior a lo producido, lo que obviamente "infló" el volumen de exportación anterior y, para efectos de comparación, la exportación actual se reduce.

Pese a lo anterior, siete empresas dieron datos sobre exportación para antes y después de la capacitación, observándose lo siguiente:

\* 2 aumentaron la exportación en 200% respectivamente.

\*3 redujeron el volumen de exportación en un 57%, 25% y 53% respectivamente, debiéndose, en el primer caso, a problemas de pérdida de fincas y a una reorganización interna de la empresa. En el segundo caso, la empresa enfrentó problemas fitopatológicos en los cultivos y la tercera empresa redujo la exportación por problemas de salud del Gerente Copropietario y por falta de pago de sus clientes. Cabe mencionar, que esta última pasó de exportadora indirecta regular a EEUU y Europa a exportadora directa regular a los EEUU.

\* 1 redujo totalmente la exportación porque actualmente no está operando.

\* 1 empresa mantuvo el mismo volumen de exportación, pero cambió su condición de exportadora directa ocasional a exportadora directa regular. No aumentó debido a que la recesión en los EEUU les afectó, además de pagos tardíos de sus clientes.

En síntesis, se puede deducir de los datos dados por las siete empresas sobre porcentajes y volúmenes de exportación, que la tendencia de FLORES Y ORNAMENTALES ha sido la disminución de ventas en el exterior, lo que no es concordante con los datos de las estadísticas nacionales. Al respecto la D.N.E. y C. y CENPRO señalan un aumento en la actividad de ORNAMENTALES tanto en el valor total de las exportaciones como en la cantidad de TM exportadas. En los cuadros estadísticos #17 y #18 puede observarse el incremento para cada una de las distintas subactividades de ORNAMENTALES.

A pesar de los datos anteriores referentes a los volúmenes de exportación, puede afirmarse que las empresas de la muestra participante en el PCCC-EEUU, han obtenido beneficios en lo concerniente a la exportación, aspecto que es refrenado por la mayoría de las empresas, al preguntárseles si la capacitación en los Estados Unidos, había incentivado la exportación. El 78% (7 empresas) contestó positivamente, argumentando entre otras razones: la obtención de contactos para exportar a los EEUU, la obtención de nuevos clientes y la formación de un consorcio exportador. (C. #14-SEC AGROIND)

#### OTROS ASPECTOS

La mayor parte de las empresas seleccionadas de FLORES Y ORNAMENTALES (55%), planificaban su desarrollo a corto plazo (5 casos), seguido de 2 que planificaban a mediano plazo, una a largo plazo y la última que planificaba tanto a corto como a mediano plazo. El comportamiento después de haber participado en el PCC/EEUU se mantiene en casi todos los casos, a excepción, lógicamente, de aquellas que dejaron de funcionar.

En lo referente a la planificación de la producción, el total de empresas le da prioridad a la demanda del mercado. En orden de importancia le sigue la exploración sistemática de la orientación del mercado y la experiencia y conocimientos acumulados por la empresa.

Al ser esta actividad tan cambiante y dependiente de diversos factores externos, como son: los gustos del consumidor, las políticas crediticias nacionales, las exigencias del mercado, las plagas que atacan los cultivos, entre otros, es entendible que las empresas planeen básicamente a corto plazo, ya que cualquier proyección a largo plazo, sobre todo a nivel de inversión, podría traerles serias consecuencias e incluso llevarlos al cierre, como se dio en algunos casos de la muestra evaluada.

### C. ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES AL PCCC-BBUJ

Los principales logros de las empresas que se propusieron mejoras se ubican en el Area de Mercadeo y en el Area de Producción.

En el Area de Mercadeo (Gráf. #10-P.y O., inciso b, f, h, y k), primordialmente, los logros se refieren a:

- Incremento de exportaciones.
- Mejoras en la relación con compradores/distribuidores y consumidores.
- Penetración de nuevos segmentos de mercado.
- Actualización de los métodos y materiales de embalaje.

En lo relativo al incremento de las exportaciones (b), de ocho empresas que se lo propusieron, el 50% lo logró. De éstas, tres empresas estiman el incremento entre el 80%-100% y una menciona que triplicó el área cultivable para exportación.

Por su parte cuatro empresas se propusieron penetrar otros mercados (d) y tres lo lograron, mencionando dos de ellas nuevos destinos en los EEUU.

Otros logros en el Area de Mercadeo se refieren a mejoras en la relación con compradores, distribuidores y consumidores (f) tres de seis que lo planearon y al uso de mejores técnicas de empaque del producto y mejoras en los métodos y materiales de embalaje (k) cuatro de las cinco que lo planearon. Tal y como se apuntó en el Cuadro #29-SEC. AGROIND. los aspectos que evidencian tales logros son muy variados.

Un logro importante de cinco empresas participantes en el PCCC/EEUU, aun cuando no todas estuvieron representadas en la muestra, fue la formación de un Consorcio Exportador (ALAPLANTAS) tanto para la comercialización de la producción individual de los socios como para la comercialización de sus propios proyectos productivos.

Tal consorcio no sólo aumentó los proyectos productivos propios, sino que duplicó y más, la producción total de todas las empresas asociadas.

En lo que respecta al Area de Producción (Gráf. #11-P.y O.), los mayores logros se refieren a mejoras en:

- La programación de la producción.
- El uso de la capacidad instalada.
- La calidad de los productos.
- Los sistemas de control de calidad.
- Manejo post-cosecha

88

El 80% (4 empresas de 5 que lo planearon) mencionan haber hecho una mejor utilización de la capacidad del suelo a nivel de drenajes, resiembras, y aumento de densidad.

El 50% (3 de 6 empresas) que planearon mejorar la calidad (e), lo lograron en lo relativo a tamaño, forma, representación y cuidado de los productos; así mismo lograron mejores sistemas de control de calidad (h).

Complementariamente a estos datos sobre calidad, 5 empresas de 7 que lo planearon (71%) lograron un mejor manejo postcosecha (n) de cultivos, mencionando como aspectos importantes la reducción de devoluciones y reclamos, mayor cuidado del producto y mejor trato a nivel de empaque.

Cabe señalar que, a raíz de la capacitación en los EEUU, 2 empresas lograron aumentar productividad.

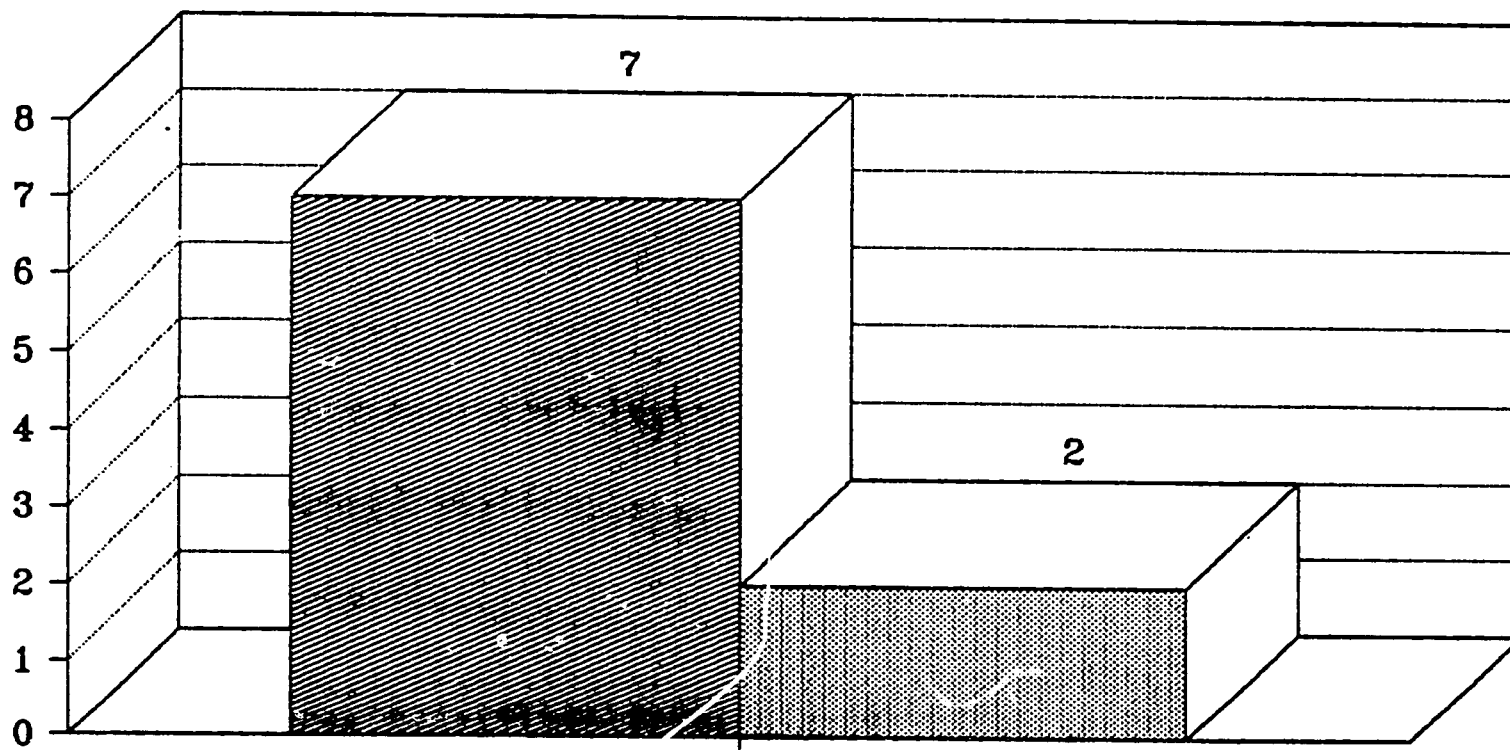
Tomando como referencia las opiniones y evidencias que dieron las empresas que se propusieron logros y los alcanzaron, tenemos la siguiente situación:

- 80% Mejoramiento de la capacidad instalada a nivel de mejoramiento de suelos.
- 71% Mejoras en el manejo postcosecha de cultivos.
- 50% Incremento de exportaciones.
- 80% Mejoras en los métodos y materiales de embalaje.
- 75% Penetración de otros segmentos de mercado.
- 50% Mejor relación con distribuidores y compradores.
- 50% Calidad y sistemas de calidad 33%.

Sin embargo, si relacionamos el número de empresas que se propusieron mejoras y lo lograron con respecto a la muestra total de empresas (9) de la actividad; los principales logros de FLORES y ORNAMENTALES producto del PCCC/EEUU, son:

- 55% Mejoramiento de la capacidad instalada a nivel de mejoramiento de suelos.
- 55% Mejoras en el manejo postcosecha de cultivos.
- 44% Incremento de exportaciones.
- 44% Mejoras en los métodos y materiales de embalaje.
- 33% Penetración de otros segmentos de mercado.
- 33% Mejor relación con distribuidores y compradores.
- 33% Calidad y sistemas de calidad 33%.

GRAFICO #1-F. y O.  
DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO  
FLORES Y ORNAMENTALES



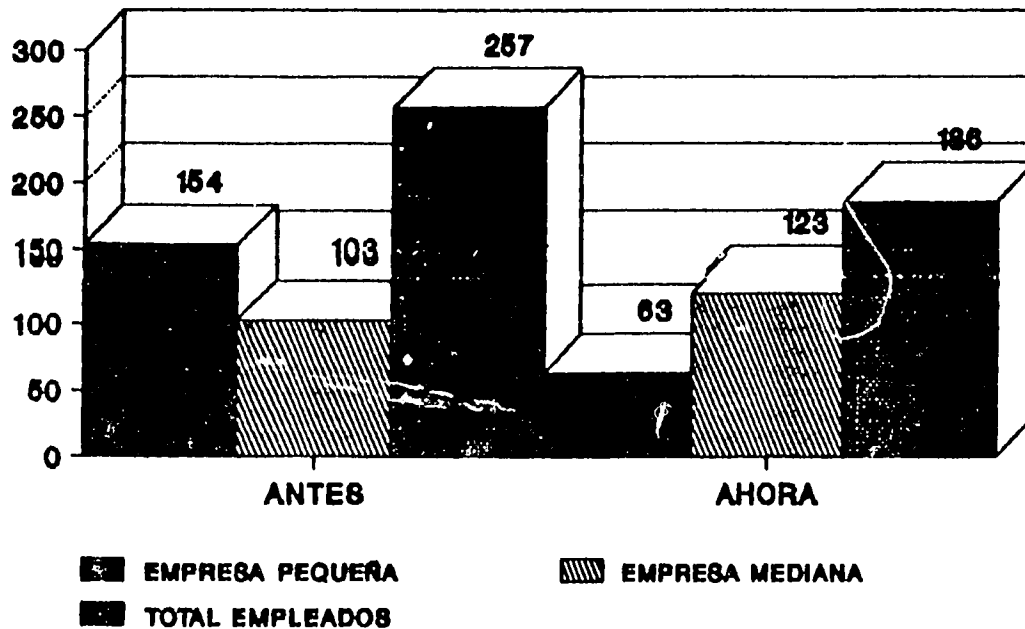
 **EMPRESA PEQUENA**       **EMPRESA MEDIANA**

96



**GRAFICO #2-F. y O.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO  
(9 EMPRESAS)**

FLORES Y ORNAMENTALES

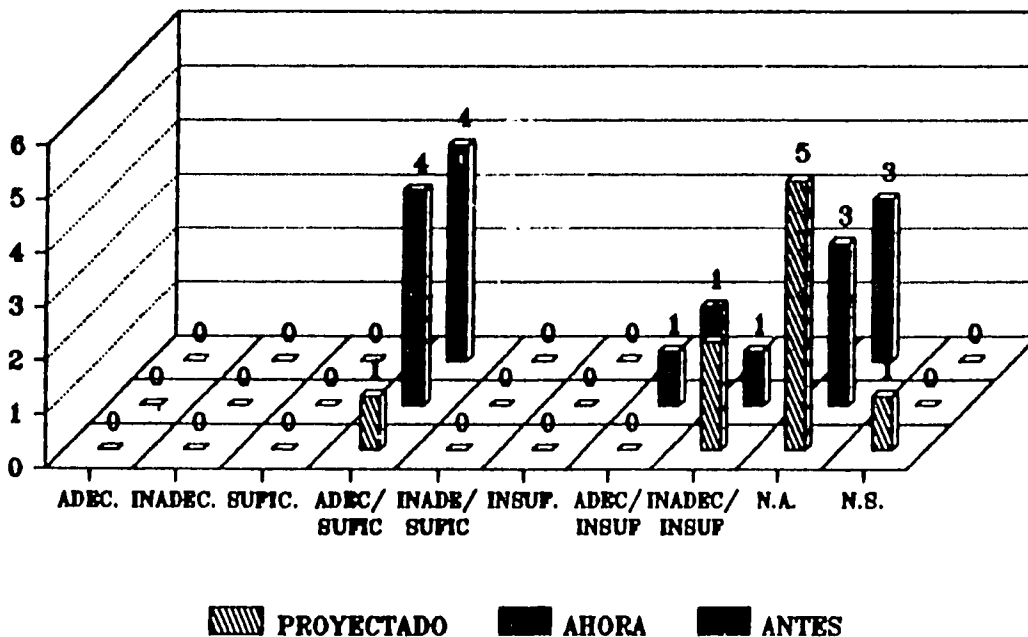


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-ECUU/88-91

**GRAFICO #3-F. y O.  
VARIACIONES Y PROYECCIONES DEL EQUIPO Y  
LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

FLORES Y ORNAMENTALES

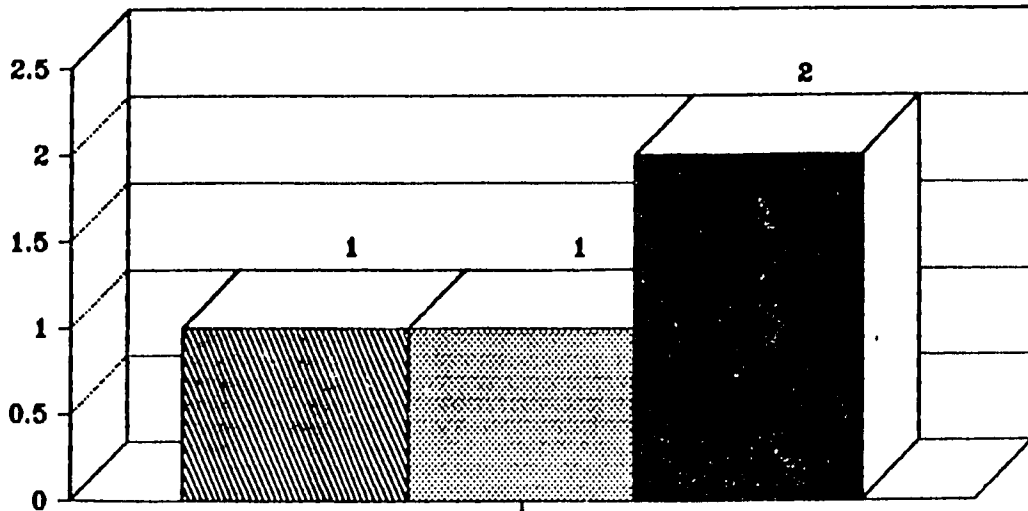


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-ECUU/ 88-91

**GRAFICO #4-F. y O.  
NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU  
PRODUCTIVIDAD**

FLORES Y ORNAMENTALES



A = Incrementando el volumen de la producción  
 B = Manteniendo el volumen de la producción  
 C = Reduociendo el volumen de la producción

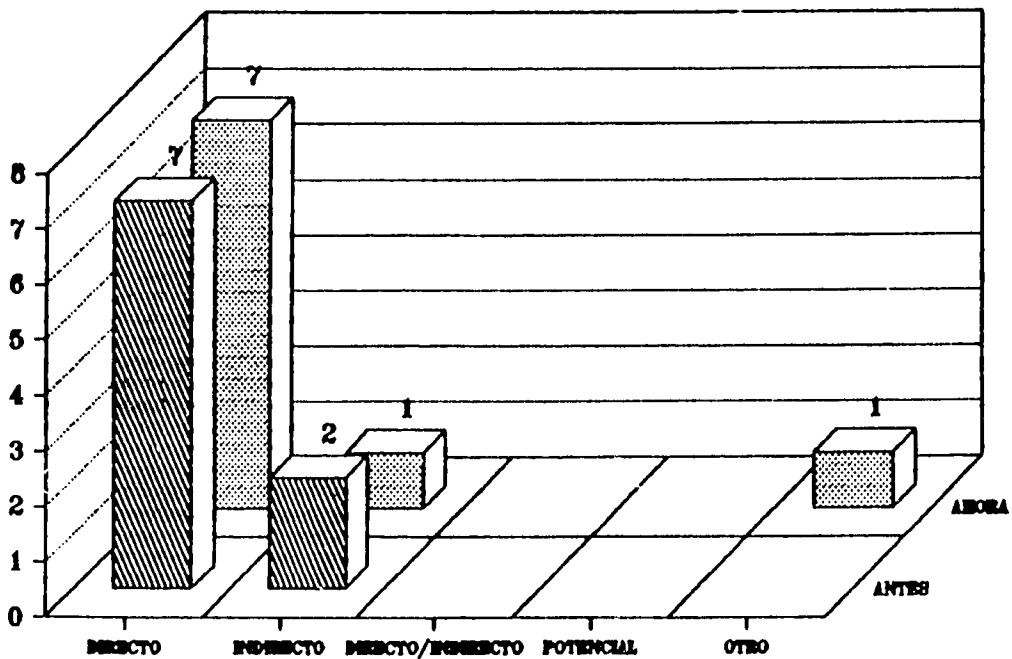
A    B    C

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CPDS/PCCC-REPU/ 88-91

**GRAFICO #5-F. y O.  
CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS  
EMPRESAS RESPECTO A LA EXPORTACION**

FLORES Y ORNAMENTALES



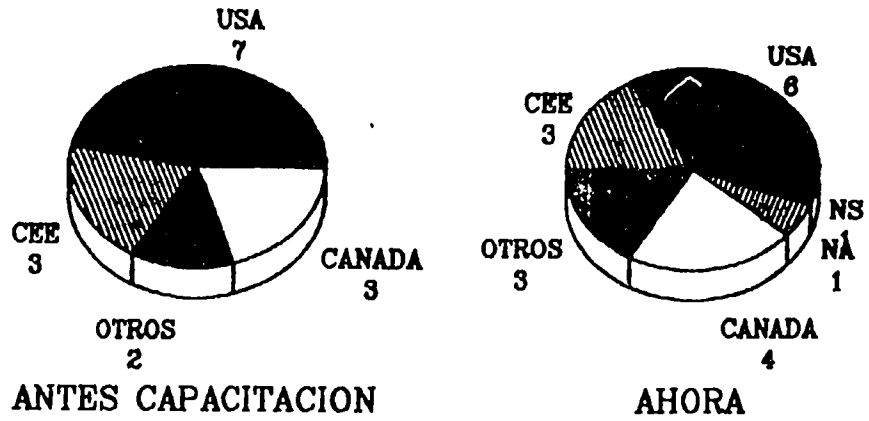
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CPDS/PCCC-REPU/ 88-91

92

**GRAFICO #6-F. y O.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

FLORES Y ORNAMENTALES

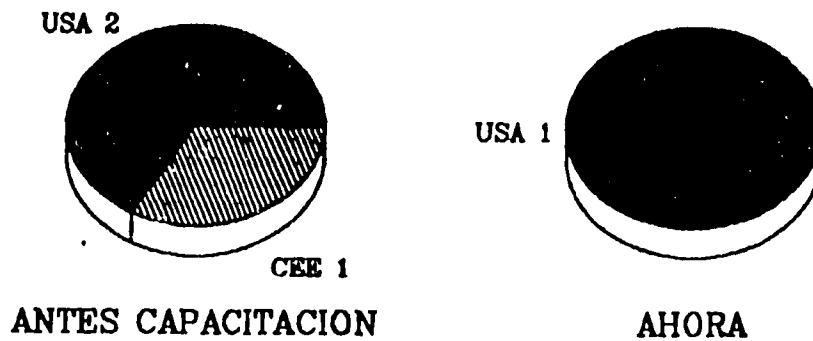


ASBSONIA GERENCIAL, S.A.

CEDE/PCCC-IBUO/ 88-91

**GRAFICO #7-F. y O.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS**

FLORES Y ORNAMENTALES



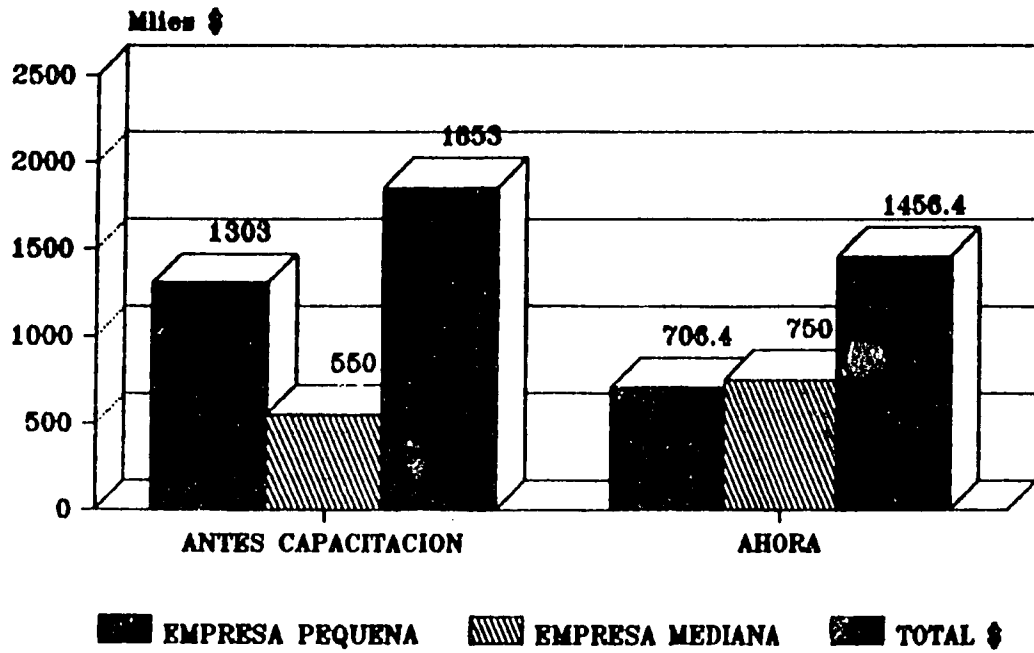
ASBSONIA GERENCIAL, S.A.

CEDE/PCCC-IBUO/ 88-91

13

**GRAFICO #8-F. y O.**  
**VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN**  
**\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

FLORES Y ORNAMENTALES

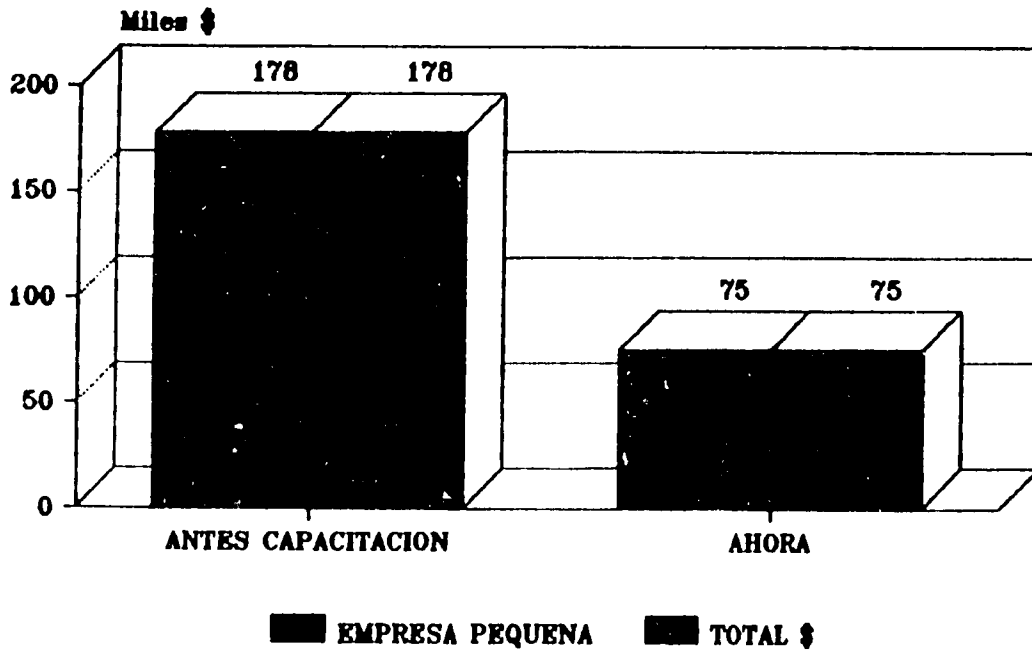


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEBS/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #9-F y O.**  
**VOLUMEN DE EXPORTACION INDIRECTA, EN**  
**\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

FLORES Y ORNAMENTALES



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEBS/PCCC-EEUU/ 88-91

44

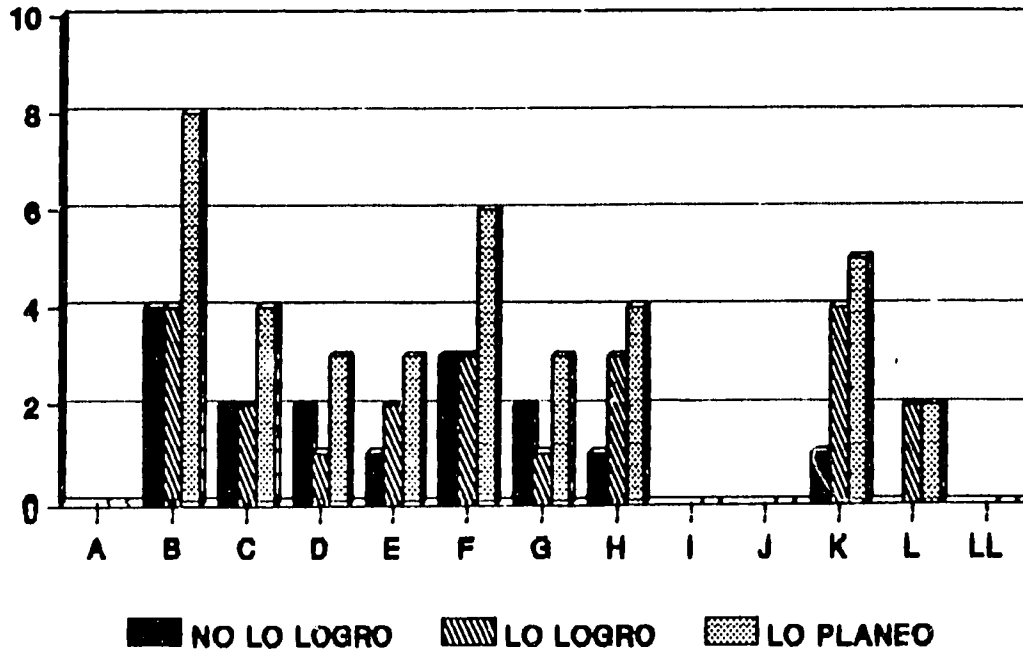
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEÓ REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRÓ  
EN LA GRÁFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADEO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estada de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ol>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ol>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ol>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ol>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ol>

**GRAFICO #10-F. y O.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(9 EMPRESAS)**

**FLORES Y ORNAMENTALES**

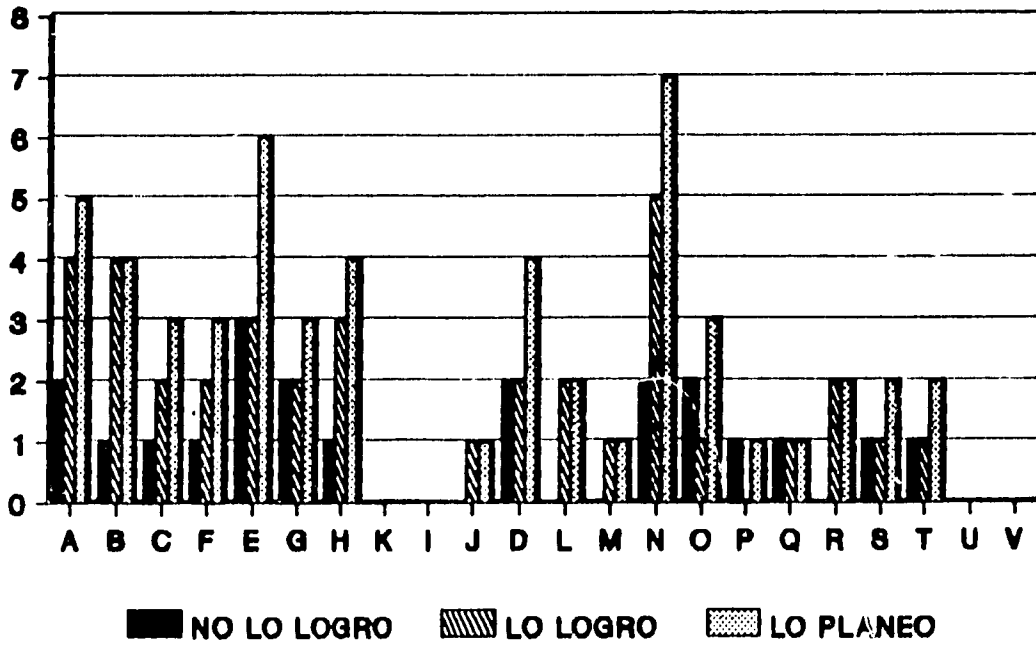


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU 88-91

**GRAFICO #11-F y O.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(9 EMPRESAS)**

**FLORES Y ORNAMENTALES**



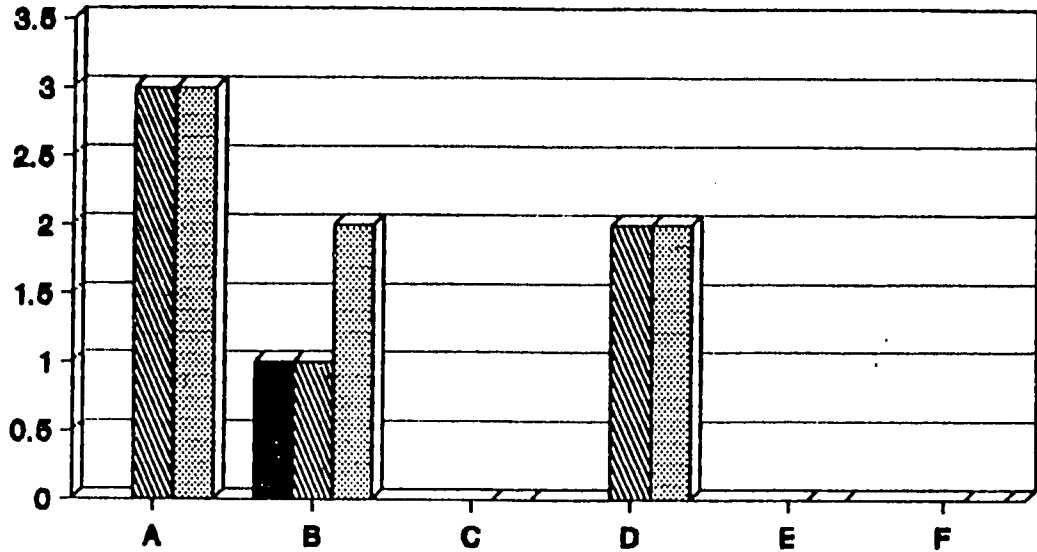
ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU 88-91

96

**GRAFICO #12-F. y O.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(9 EMPRESAS)**

FLORES Y ORNAMENTALES



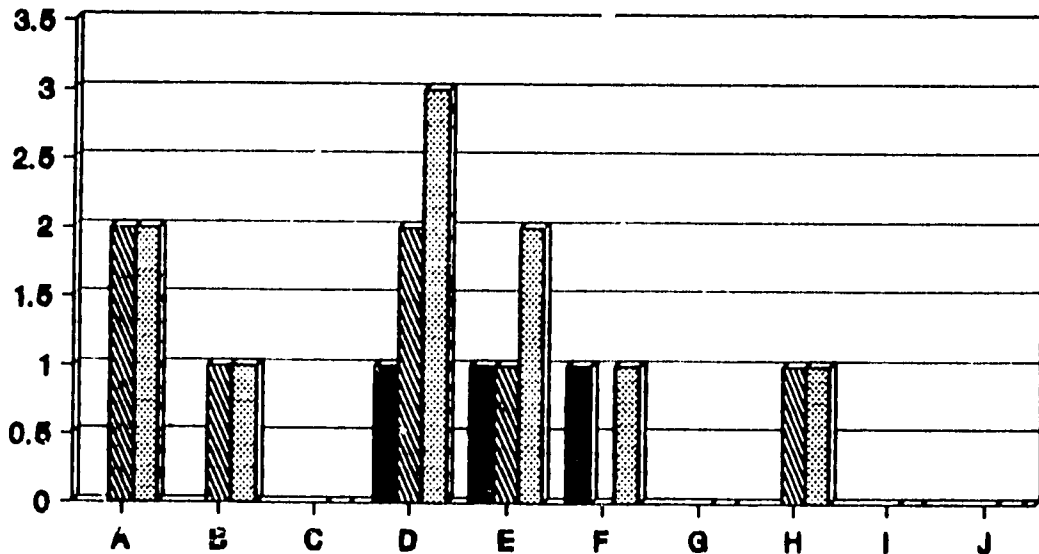
NO LO LOGRO    
  LO LOGRO    
  LO PLANEADO

ABESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCOC-EEUU 88-91

**GRAFICO #13-F. y O.  
LOGROS AREA INVERSION-EXPANSION  
(9 EMPRESAS)**

FLORES Y ORNAMENTALES



NO LO LOGRO    
  LO LOGRO    
  LO PLANEADO

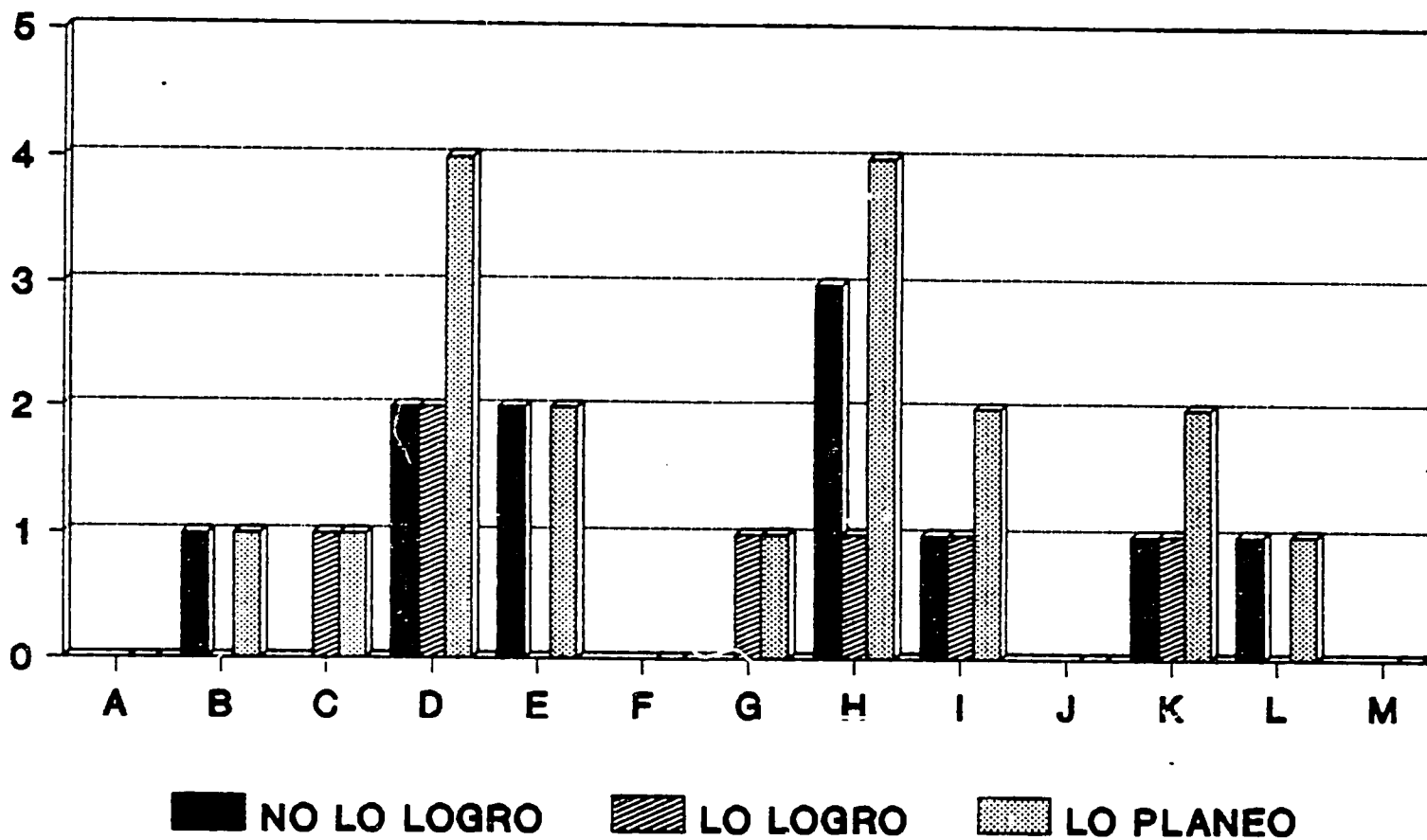
ABESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCOC-EEUU 88-91

97

**GRAFICO #14-F. y O.  
LOGROS AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA  
(9 EMPRESAS)**

**FLORES Y ORNAMENTALES**



**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU 88-91**

86



## **FRUTAS TROPICALES Y VEGETALES**

El análisis de esta sección integrará la **ACTIVIDAD DE FRUTAS TROPICALES (P.T.)** y, además, la de **RAICES Y TUBERCULOS, (R.y T.)** por ser ésta de menor representatividad numérica en la muestra (3 empresas) y porque dos de ellas cambiaron de actividad económica, pasando de **RAICES Y TUBERCULOS** a la siembra de banano. La razón del cambio de actividad se debió, fundamentalmente, a problemas de mercado de los tubérculos en ese momento y al auge del cultivo bananero.

Ambas actividades están representadas en la muestra por un total de nueve empresas: seis de **FRUTAS TROPICALES** y tres de **RAICES Y TUBERCULOS**. De tales empresas, dos son pequeñas, seis medianas (entre éstas, tres son de **RAICES Y TUBERCULOS**); y 1 es grande. (Gráf. #1/#2-R.y T.)

La muestra final de **FRUTAS TROPICALES** representa el 25% de las empresas inscritas en tal actividad (24 empresas) y la muestra de **RAICES Y TUBERCULOS** el 37.50% del total de las empresas participantes por esa actividad (8 empresas)

Cabe aclarar que la muestra original para la **ACTIVIDAD DE FRUTAS TROPICALES** eran siete empresas, el 29.17%, sin embargo; no se pudo entrevistar a los participantes de una empresa, porque a pesar de los esfuerzos realizados para localizarlos, finalmente estos no dieron la cita para la entrevista.

### **A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO**

La mayoría de las empresas integrantes de la **ACTIVIDAD DE FRUTAS Y VEGETALES** tenían objetivos a mediano plazo relacionados con la exportación: 3 empresas con énfasis en la exportación directa, 2 orientadas a penetrar el mercado de EEUU, 2 en lo referente a expandir el mercado internacional y, finalmente, 1 a mejorar la relación productora-exportadora, compartiendo el CAT.

Además de los objetivos de exportación, las empresas de estas actividades, poseían metas relacionadas con el aumento y diversificación de cultivos, mejoramiento de la productividad, aumento del área cultivable, etc. (C. #6-SEC. AGROIND)

## **B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA SOBRE LAS EMPRESAS Y SU COMPORTAMIENTO**

### **A NIVEL NACIONAL**

A nivel nacional tanto la ACTIVIDAD DE FRUTAS como la de VEGETALES experimentó en el período 1988-1990 un incremento en el valor total de las exportaciones (C. #19/#20-SEC. AGROIND.) de un 37.0% y 21.7% respectivamente.

En lo que concierne a tres de las subactividades que interesan para efectos de esta evaluación (fresas, melón y raíces y tubérculos), en los cuadros referidos, podemos observar una reducción en el valor exportado del 85.7% en la subactividad de fresas; la cual pasó de \$1.232.3 en 1988 a \$175.000 en 1990; mientras que la subactividad de melón tuvo un incremento considerable de 487.0% en el mismo período, pasando de \$1.478.1 a \$8.679. Por su parte, la subactividad de raíces y tubérculos experimentó un aumento del 88%, de \$2.822.7 en 1988 a \$5.310 en 1990; manteniendo en este último año el segundo lugar de exportación dentro del total exportado por la ACTIVIDAD DE VEGETALES.

En cuanto a las otras subactividades de frutas que interesan para la evaluación -mora y mango- no se encontraron datos estadísticos a nivel nacional que reflejen su comportamiento en términos de cantidad y valor de las exportaciones, razón por la cual, no se podrá establecer, a nivel global comparaciones entre la muestra de empresas para la evaluación y las empresas a nivel nacional de tal actividad.

### **A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/EEUU**

#### PRODUCCION

Respecto a la producción (C. #7-SEC AGROIND) en la muestra de FRUTAS Y VEGETALES, tenemos que el 55% (5 empresas) aumentó la producción y el 22% (2 empresas) la mantuvo estable. Las otras 2 empresas, pertenecientes a VEGETALES, cambiaron de actividad, pasando de la siembra de RAICES Y TUBERCULOS a la siembra de banano. Asimismo, las 5 empresas mencionadas anteriormente, desarrollaron nuevas variedades de productos destinados a la exportación y el 78% de las empresas aumentó la calidad de sus productos (6 empresas de F. T. y 1 de R. y T.)

Con relación a la producción es necesario mencionar que en la actividad de raíces y tubérculos el número de empleos se redujo en un 65% (Gráf. #3-R. y T.) debido en un caso al cambio de actividad de la empresa y en el otro a la búsqueda de mayor eficiencia.

En lo referente a FRUTAS el número de empleos se mantuvo, (Gráf. #4-F. T.) a nivel de la actividad, únicamente dos empresas lo redujeron debido en un caso a la necesidad de reducir costos y aumentar eficiencia y en el otro, a un mejor conocimiento en las técnicas de recolección de la fruta dada la capacitación recibida en los EEUU. Tres empresas (2 medianas), por su parte, aumentaron el número de empleos en un 96%, 131% y 14%, respectivamente, en total un 27% de incremento.

Antes de la capacitación; el equipo y maquinaria de las distintas empresas, se encontraba en la siguiente condición: 4 empresas con equipo adecuado y suficiente, 2 con equipo inadecuado e insuficiente y 1 con equipo inadecuado y suficiente. (Gráf. #5-F. T. y Gráf. #6-R. y T.)

En la actualidad, se observa que 6 empresas poseen equipo adecuado y suficiente, lo que significa que las 2 empresas que tenían equipo inadecuado e insuficiente, lograron obtener la cantidad y calidad de equipo para satisfacer adecuadamente sus necesidades de producción lo que es correspondiente con las mejoras tecnológicas realizadas en las empresas, como son la introducción de equipo frío y sistema "IQF" para exportar mora congelada y la fertilización por goteo, tecnología que antes no se poseía. Asimismo, 5 empresas hicieron un mejor uso del equipo y maquinaria aumentando el porcentaje de operación en un 5%, 15%, 25%, 50% y 40% respectivamente trabajando la mayoría de empresas un solo turno. Por su parte, la empresa que logró un 15% de aumento pasó de un turno a un turno y medio.

Sin embargo, a nivel de proyección de las empresas, se observa que para el futuro, tres empresas necesitarán cambiar el equipo tanto a nivel de cantidad como de proyección en el crecimiento y desarrollo de la empresa, las mismas podrían estar a nivel de producción.

Obviamente, las mejoras hechas por estas empresas en lo referente a equipo y maquinaria benefició directamente la producción y la calidad de sus productos. Si relacionamos los aspectos anteriores, con el nivel de costos, observaremos que 6 empresas lograron mayor productividad: 3 lograron aumentar la producción y la calidad con igual costo; 2 mantuvieron producción, aumentaron calidad y redujeron costos y 1 logró aumentar la producción, aumentar la calidad y reducir los costos, sin duda, la situación más deseable para cualquier empresa. (Gráf. #7-F. T. y Gráf. #8-R. y T.)

#### **EXPORTACION**

Tal y como se muestra en el Gráf. #9 F. T. y en el Gráf. #10 R. y T., la mayoría de las empresas de la actividad de FRUTAS Y VEGETALES mantienen su condición de exportadoras, sin embargo, algunas tuvieron variaciones positivas: la empresa potencialmente exportadora alcanzó la condición de exportadora directa ocasional. (C. #12-SEC. AGROIND.)

La tendencia general de las empresas respecto a los destinos de exportación (Gráf. #11 y #12-F.T. y Gráf. #13/#14-R. y T.) es la misma antes y después de la capacitación; los principales mercados eran y continúan siendo EEUU y Europa, sin embargo, 2 empresas que antes exportaban a ambos mercados dejaron de exportar a los EEUU.

En términos porcentuales el mercado de EEUU tuvo reducciones considerables, 4 empresas redujeron sus exportaciones en un 60%, 10%, 25% y 17% respectivamente, trasladando ese porcentaje en 2 casos al mercado nacional (60% y 10%); a la vez que los restantes porcentajes (25% y 17%) fueron trasladados a Europa.

Respecto a los volúmenes de exportación (Gráf. #15/#16-F. T.) se observa un aumento en las ventas al exterior de las empresas exportadoras directas e indirectas de FRUTAS TROPICALES; el 21% y el 75% respectivamente; no obstante, estos datos no son representativos de la actividad por cuanto 2 empresas no dieron información sobre el volumen actual, mientras que otras, a nivel particular, presentan el mayor volumen de exportación.

En cuanto a las subactividades de mora y mango, se observa un aumento del 100% y del 75% respectivamente, con la ventaja de que la empresa dedicada a la producción de mora pasó de ser potencialmente exportadora a exportadora directa y la empresa dedicada a la producción de mango exporta ahora en puerto (POB) y no como antes en la planta, aun cuando sigue siendo exportadora indirecta.

La empresa dedicada a la producción de melón incrementó la exportación en un 67% dato que confirma el comportamiento de esta subactividad a nivel nacional donde se observa un aumento del 60% en la exportación de 1989.

Cabe mencionar, que según la opinión de algunos participantes, la producción de fresas disminuyó considerablemente en los años 90-91, debido a que fue afectada por plagas, por lo que los agricultores dejaron de sembrar fresas y consecuentemente aumentó el precio en Costa Rica. Tal realidad es confirmada por la Dirección Nacional de Estadística y Censos: en 1989, el valor de las exportaciones era de \$1.525.000 (3%) y en 1990 fue de \$175.000 (0.3%). (C. #19-SEC. AGROIND.)

A nivel global, la muestra de Raíces y Tubérculos, redujo su volumen de exportación en un 42%, (Gráf. #17-R. y T.), lo que es comprensible por cuanto 2 empresas dejaron la actividad productiva; sin embargo; a nivel particular, la empresa que continuó con Raíces y Tubérculos; aumentó su exportación en un 250% (pasó de \$200.000 a \$700.000).

Según, la Dirección Nacional de Estadística y Censos, en 1989, la actividad de Raíces y Tubérculos tuvo una reducción en la cantidad exportada de 5.153 toneladas métricas (TM) en 1988; pasó de 3.123 TM en 1989, no obstante, el valor de las exportaciones no disminuyó sino que aumentó de un año a otro 14.3% en 1988, 18.4% en 1989 y 21.4% en 1990. (C. #20-SEC. AGROIND.)

En síntesis, puede afirmarse que la participación de las empresas en el PCCC/EEUU incentivó de diversas maneras la exportación (C. #14-SEC AGROIND). De las 9 empresas, el 89% (8 empresas) contestó afirmativamente, refiriendo entre otros aspectos: la obtención de contactos con compañías en los EEUU, conocimiento acerca del mercado de exportación para las frutas, consolidación de la empresa en función de la exportación y mejores condiciones para la venta en el exterior.

#### *OTROS ASPECTOS*

Antes de la capacitación, la mayoría de las empresas planificaban a diferentes plazos (5 a corto plazo, 2 de ellas incluyen además el mediano plazo y una el largo plazo). Por su parte, 2 planifican a mediano plazo (1 de ellas también a corto plazo y 1 planifica a largo plazo); situación que, en lo fundamental, mantuvieron después de haber participado en el PCCC/EEUU, a excepción, obviamente de las empresas que cambiaron de actividad. Tres de ellas dicen haber usado posteriormente, algunos elementos de la Planificación Estratégica en aspectos muy concretos del desarrollo de la empresa.

Las empresas de raíces y Tubérculos tomaban como prioridad, en la planificación de la producción, la demanda del mercado y la investigación constante sobre el comportamiento del mismo; seguido por la experiencia y conocimientos adquiridos. Actualmente en su planificación toman en cuenta las prioridades anteriores.

Por su parte, en la ACTIVIDAD DE FRUTAS TROPICALES se planificaba, tomando como prioridad, la investigación sobre el comportamiento del mercado, seguido por la demanda del mismo y la experiencia y conocimientos acumulados por la empresa; en la actualidad, mantienen las mismas prioridades al momento de planificar la producción.

### C. ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES AL PCCC/BBUJ

De acuerdo con los Gráficos #18/#19-P. T. y #20/#21-R. y T. y, sobre la base de las opiniones y evidencias que brindaron las empresas encuestadas, que se propusieron mejoras y lo lograron, los principales logros de FRUTAS Y VEGETALES se ubican en e Area de Mercadeo, en el Area de Producción y en menor escala en las Areas de Investigación y Desarrollo y Gerencial-Administrativa. (Gráf. #22/#24-F. T. y Gráf. #23/#25-R. y T.)

Los logros del AREA DE MERCADEO señalan:

- Incremento de la exportación.
- Penetración de otros mercados.
- Mejora en la relación con compradores/ distribuidores/consumidores.
- Mejoras en los métodos y materiales de embalaje.

Como se puede observar en el Gráf. #18-F.T./#19-R.y T. (incisos b, d, f y k) todas las empresas que se propusieron mejoras lo lograron. En el orden de la exportación, 3 empresas mencionaron como evidencias incrementos de 66%, 250% y 20% (cabe aclarar que este último porcentaje se refiere a una empresa que antes de la capacitación no exportaba). Por otra parte, de las 5 empresas que se propusieron penetrar nuevos mercados (d), 4 mencionaron que los obtuvieron, 2 en Europa, 1 en Puerto Rico y otro en EEUU.

Las 5 empresas que se propusieron mejorar el embalaje, lo lograron, mencionando como evidencia que actualmente tienen sistemas más adecuados de empaque y embalaje (técnicas, identificación de la empresa, materiales, diseño, estructura y peso).

En cuanto al mejoramiento de la relación con compradores, 3 empresas mencionan tener una relación más directa, de constante información y retroalimentación con los suplidores de materia prima y con los compradores.

En relación con el AREA DE PRODUCCION (Gráf. #20-P.T./#21-P. T. y R. y T.) los logros mayores se refieren a:

- Mejoramiento de la calidad.
- Mejoras en el manejo postcosecha.
- Mejoras en la tecnología de producción.
- Mejoras en el proceso de producción.
- Control de plagas.
- Mejoras en el uso de la capacidad instalada.
- Reducción de costos de producción.
- Aumento del rendimiento de trabajador.
- Mejoras en los sistemas de control de calidad.

En lo que respecta a la calidad todas las empresas (8) que se empeñaron en alcanzar mejoramiento, lo lograron; nombrando como evidencias una serie de puntos, entre los que están la reducción de reclamos, cambio en el sistema de recolección y clasificación de la fruta y control de enfermedades.

De la misma manera el total de empresas (7) que se propuso mejoras en la tecnología, lograron nuevos sistemas tecnológicos, entre los que se destacan la aplicación de paquete tecnológico, sistema integrado de plagas, sistemas de recolección, entre otros. En lo que respecta a sistemas de control de calidad (h) las 5 empresas obtuvieron logros y lo habían planeado, 2 empresas que lo mencionan, actualmente tienen personal capacitado en el control de calidad y otras mencionan aspectos relacionados con mejores sistemas de empaque, reglamento de normas de calidad, así como la revisión y selección cuidadosa del productos antes de empaque.

En lo referente al manejo post cosecha y control de plagas (n), el total de empresas que se propusieron mejorar en estos aspectos lo lograron (8 y 6 empresas respectivamente), mencionando para cada uno, diversas evidencias las cuales pueden leerse en el C. #30-SEC AGROIND. Por ejemplo, para el control de plagas se señalan entre otras evidencias, la capacitación recibida en EEUU, la ayuda de los técnicos de CINDE, la utilización de productos orgánicos y la reducción de agroquímicos.

En lo referente al uso de la capacidad instalada (b) y proceso de producción (c), el total de empresas que lo planearon (5 y 6 respectivamente), obtuvieron mejoras, señalando evidencias fundamentalmente para el proceso de producción, entre otras: nuevos sistemas de fertilización, aplicación de paquetes tecnológicos, aumento de producción y reducción de costos.

En el orden de la reducción de costos de producción (d) y de aumento del rendimiento del trabajador de producción (e), igualmente se observa que todas las empresas que se propusieron mejoras, las obtuvieron (5 y 5 respectivamente). Las razones para cada logro son muy variadas; por ejemplo, la reducción de costos en algunas empresas se debe entre otras cosas a: aplicación de insumos orgánicos, reducción de químicos, reducción de personal. Por su parte, el aumento del rendimiento del empleado se ha logrado por aplicación de paquete tecnológico y mejores incentivos, entre otras razones que señalan las empresas.

Sobre la base de los datos obtenidos, se puede resumir que 5 empresas aumentaron la productividad, en la medida que mejoraron el aspecto de producción, la calidad y mantuvieron o redujeron costos y/o aumentaron o mantuvieron la producción.

De acuerdo a las evidencias proporcionadas por estas empresas, las 5 hicieron mejoras en: programación de la producción, uso de la capacidad instalada, proceso de producción, tecnología de producción, calidad y sistemas de control de calidad. En relación con los costos, 3 de las 5 empresas los redujeron y las otras 2 los mantuvieron. Con respecto al aumento de producción 3 lograron un aumento y 2 lo mantuvieron.

Otros logros importantes se refieren al AREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (Gráf. #20-F.T./#21-R.y T.), inciso d, seis empresas planearon y lograron mantener información constante sobre las nuevas tendencias de la actividad; señalando 2 de ellas que lo han logrado mediante la suscripción a publicaciones especializadas (revistas, boletines, catálogos); una mediante la apertura de oficina en EEUU y otra por medio de teléfono y fax.

El logro más destacado en el AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA está ligado a la capacitación y profesionalización de personal; 5 empresas lo planearon y lo lograron, 4 de ellas mediante charlas y cursos al personal.

A manera de resumen se puede afirmar que los principales logros en la ACTIVIDAD DE FRUTAS TROPICALES son:

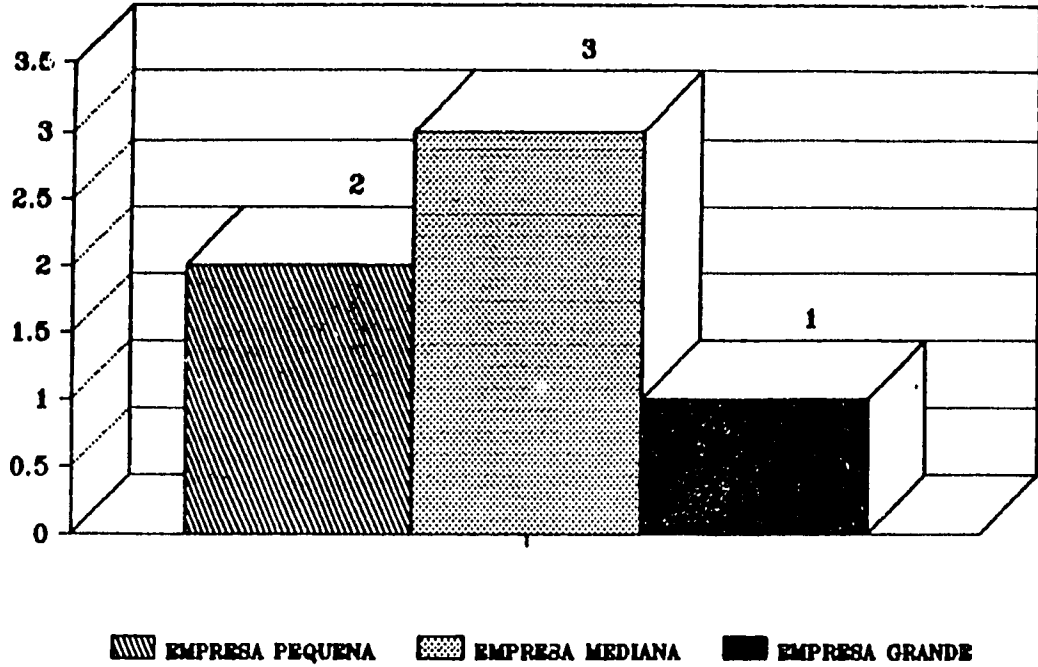
- \*88% Mejoramiento de calidad de los productos.
- \*88% Mejorar manejo postcosecha de los cultivos.
- \*77% Incremento de la exportación.
- \*77% Mejoramiento de la tecnología de producción.
- \*66% Mejor relación con compradores, distribuidores y consumidores.
- \*66% Mejoramiento del proceso de producción.
- \*66% Mejor control de plagas.
- \*55% Penetración de nuevos mercados.
- \*55% Actualización de métodos y materiales de embalaje.
- \*55% Mejor uso de la capacidad instalada.
- \*55% Reducción de costos de producción.
- \*55% Mejores sistemas de control de calidad.
- \*55% Aumento del rendimiento del trabajador de producción.

Sobre la base de los datos anteriores, podemos concluir que la participación de las empresas de FRUTAS Y VEGETALES en el PCCC/EEUU fortaleció su recurso humano en cuanto a conocimientos y mayor información sobre aspectos técnicos en el área de producción, así como al estímulo para la exportación y conocimientos en esta área, lo que coadyuvó en el incremento de la producción y las ventas al exterior de tales empresas; no obstante no se puede obviar el hecho de que a nivel nacional el comportamiento de esta actividad muestra una tendencia al incremento de la producción y exportación.

100



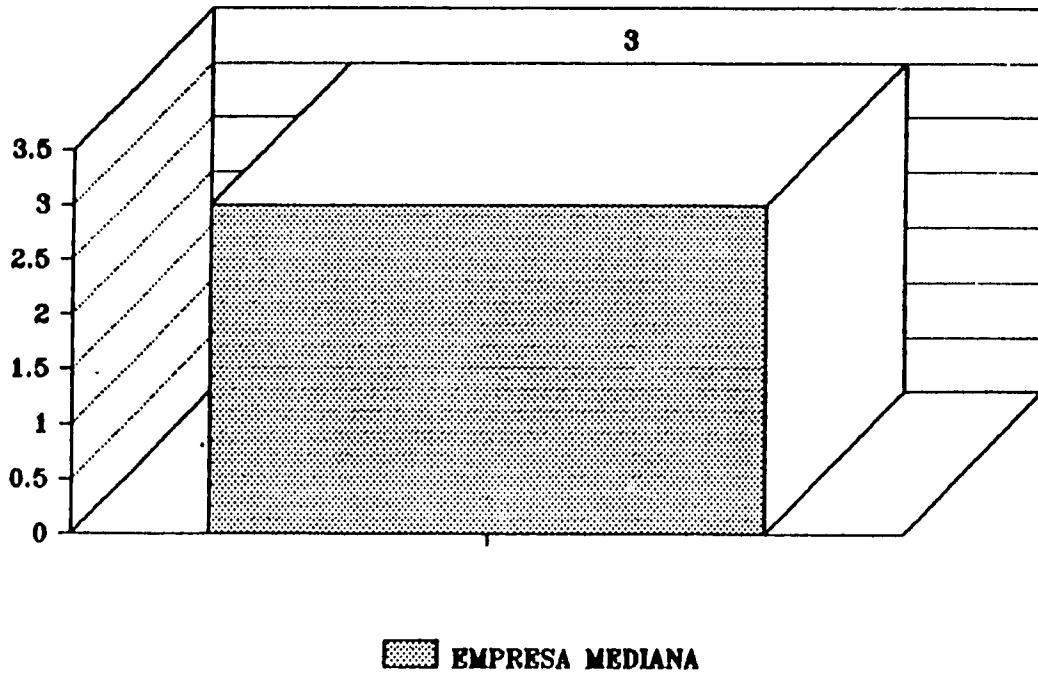
**GRAFICO #1-F. T.**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
**FRUTAS TROPICALES**



ASOCIACION GENERAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #2-R. y T.**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
**RAICES Y TUBERCULOS**

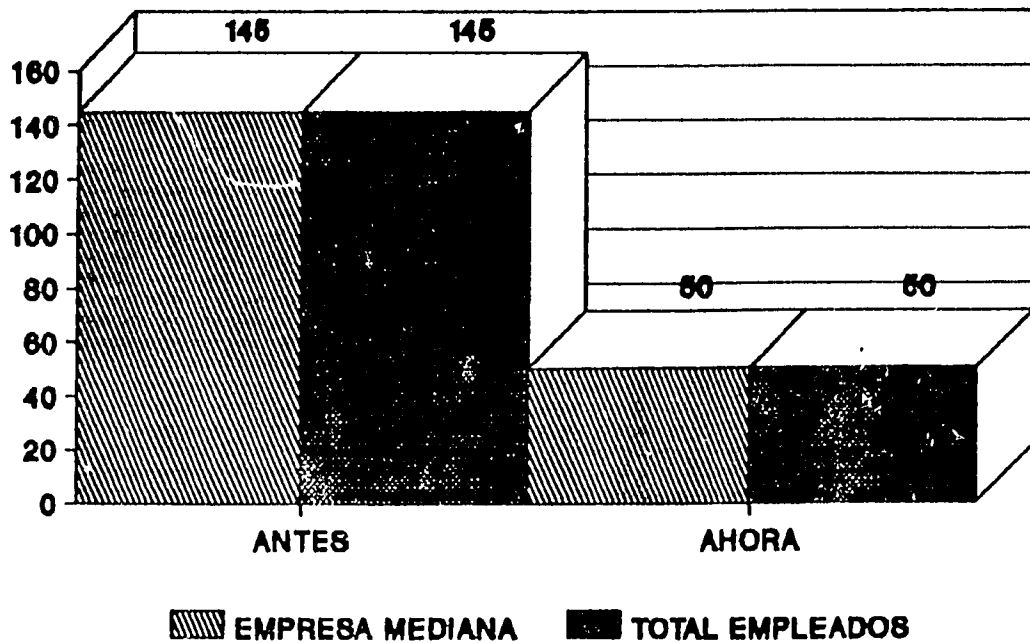


ASOCIACION GENERAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #3-R. y T.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO  
(3 EMPRESAS)**

RAICES Y TUBERCULOS

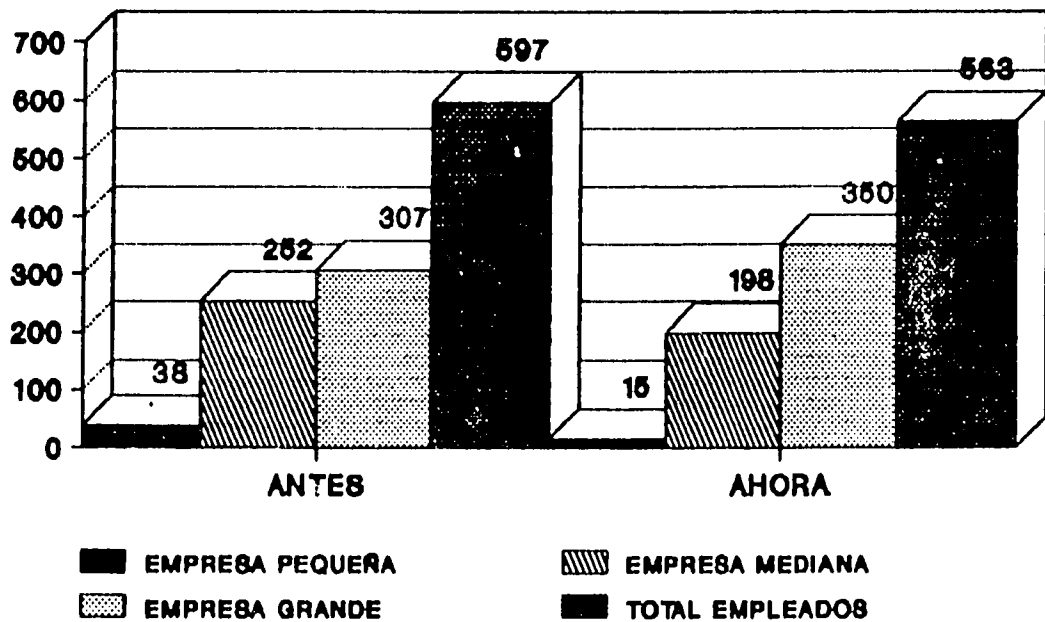


ABESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PGCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #4-F. T.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO  
(6 EMPRESAS)**

FRUTAS TROPICALES

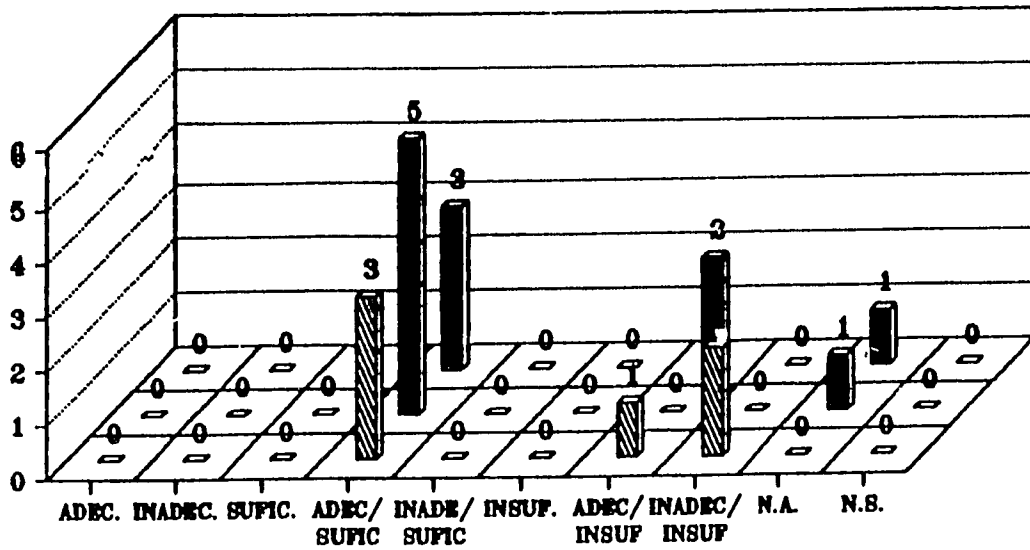


ABESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PGCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #5-F. T.  
VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y LA  
MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

FRUTAS TROPICALES



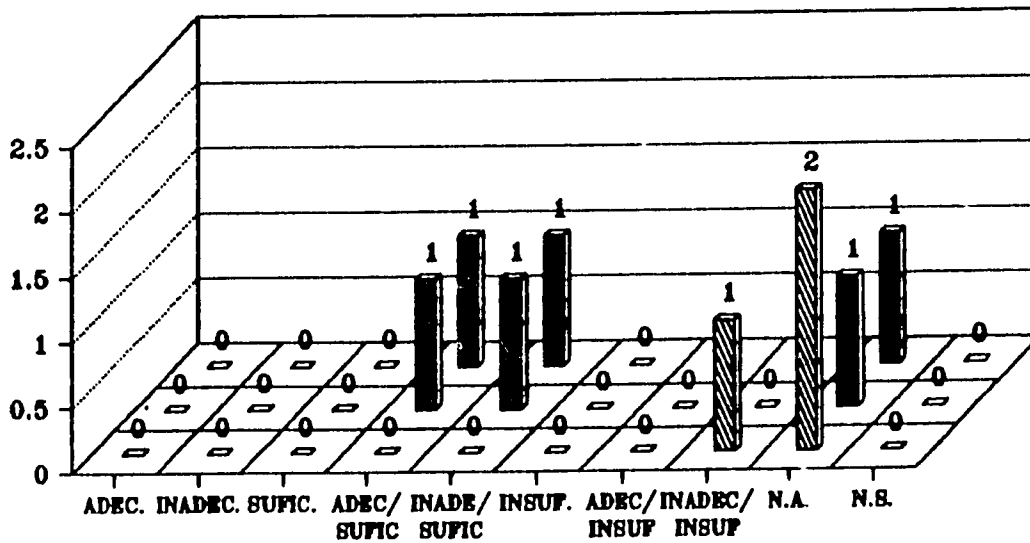
PROYECTADO
  AHORA
  ANTES

ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REPU/ 86-91

**GRAFICO #6-R. y T.  
VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y LA  
MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

RAICES Y TUBERCULOS



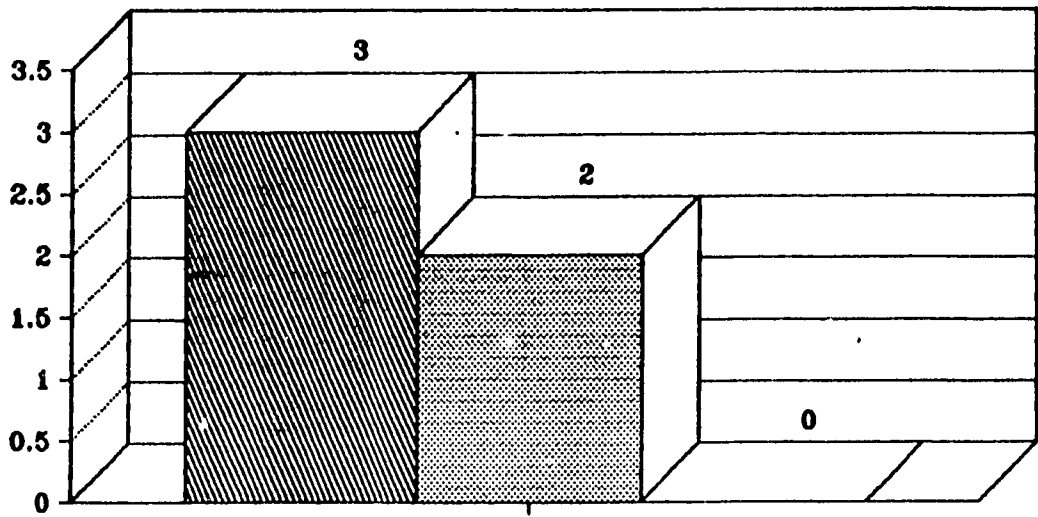
PROYECTADO
  AHORA
  ANTES

ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REPU/ 86-91

**GRAFICO #7-F. T.  
NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU  
PRODUCTIVIDAD**

**FRUTAS TROPICALES**



**A = Incrementando el volumen de la producción  
B = Manteniendo el volumen de la producción  
C = Reduciendo el volumen de la producción**

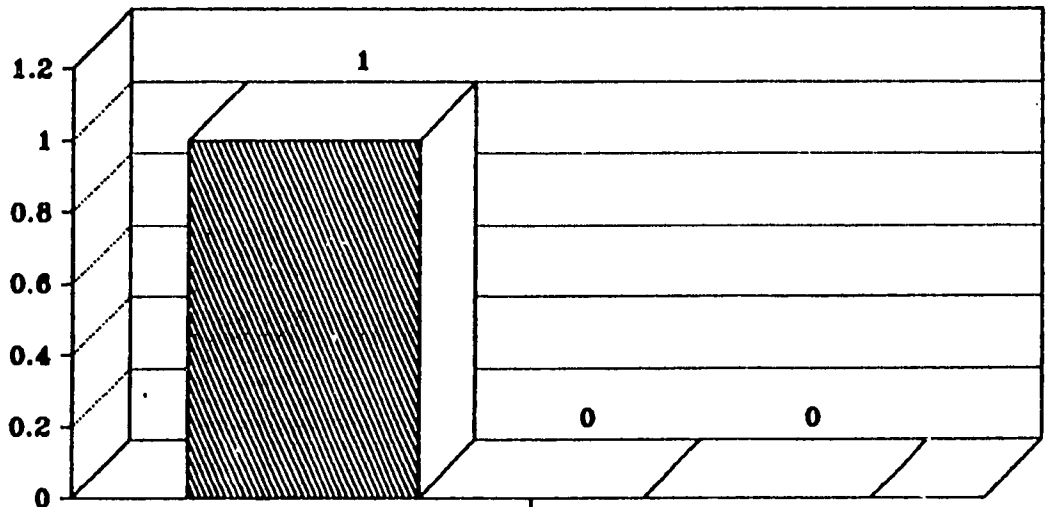
**A**
 **B**
 **C**

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CENGE/PCCC-NEOU/ 88-91

**GRAFICO #8-R. y T.  
NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU  
PRODUCTIVIDAD**

**RAICES Y TUBERCULOS**



**A = Incrementando el volumen de la producción  
B = Manteniendo el volumen de la producción  
C = Reduciendo el volumen de la producción**

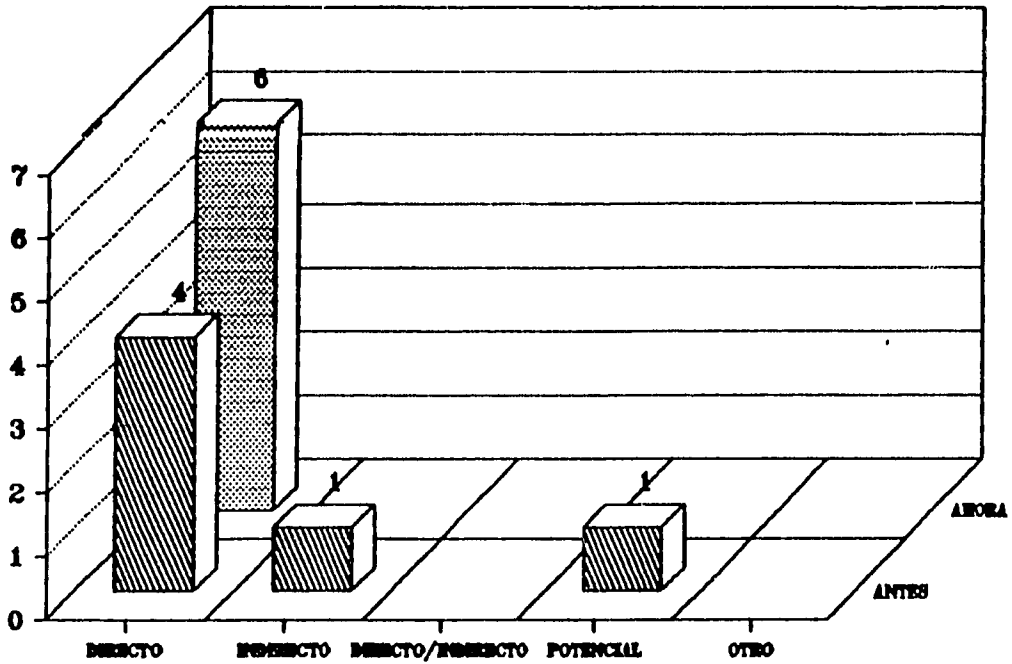
**A**
 **B**
 **C**

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CENGE/PCCC-NEOU/ 88-91

**GRAFICO #9-F. T.**  
**CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS EMPRESAS**  
**RESPECTO A LA EXPORTACION**

**FRUTAS TROPICALES**

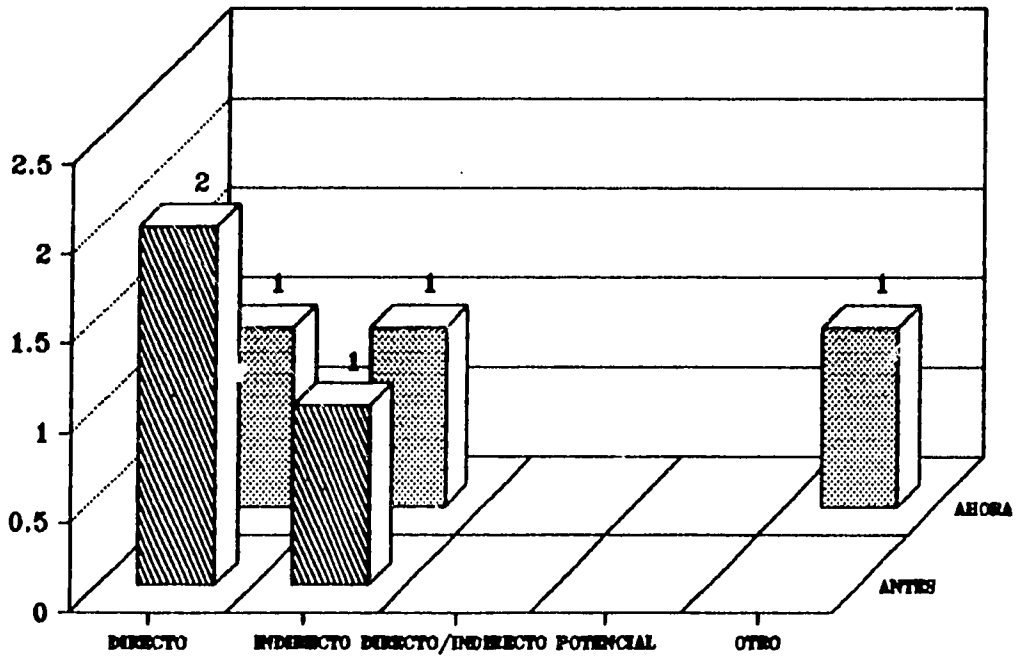


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #10-R. y T.**  
**CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS EMPRESAS,**  
**RESPECTO A LA EXPORTACION**

**RAICES Y TUBERCULOS**

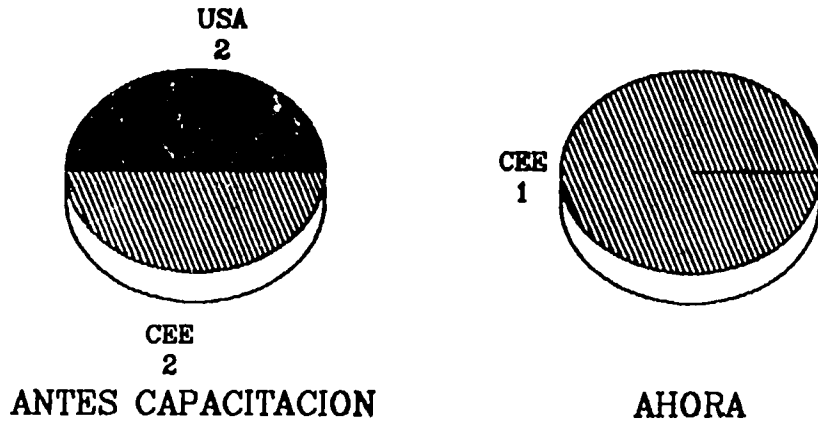


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #11-R.y T.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

**RAICES Y TUBERCULOS**

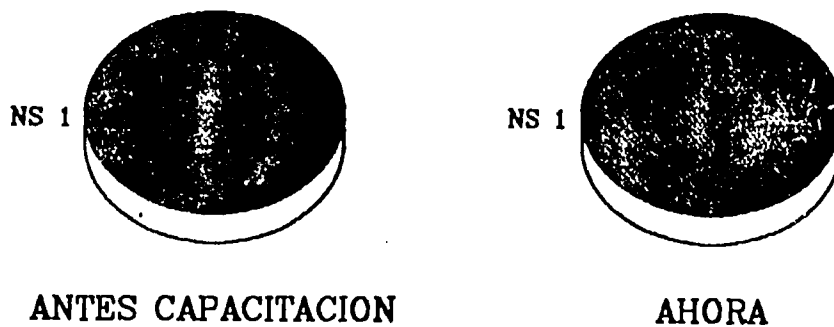


ASISOMIA GERENCIAL, S.A.

CENDE/PCOC-IBUJ/ 88-91

**GRAFICO #12-R.y T.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS**

**RAICES Y TUBERCULOS**

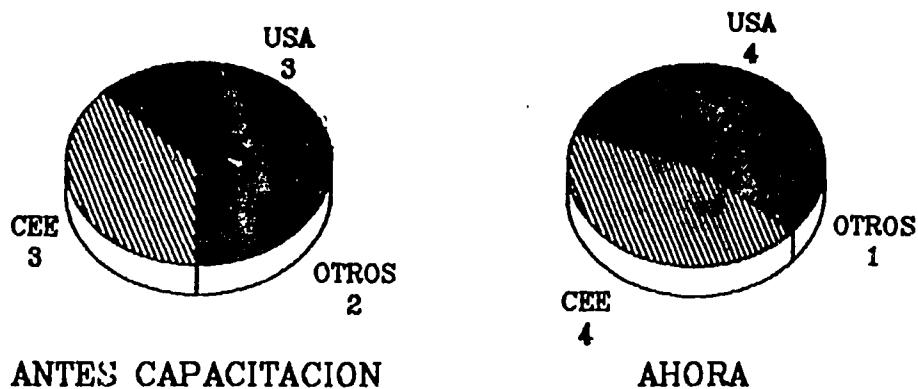


ASISOMIA GERENCIAL, S.A.

CENDE/PCOC-IBUJ/ 88-91

**GRAFICO #13-F. T.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

**FRUTAS TROPICALES**

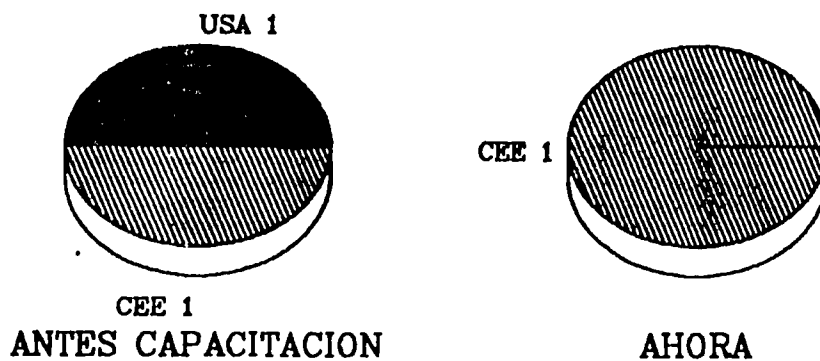


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEDE/PCCC-IBUJ/ 88-91

**GRAFICO #14-F. T.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS**

**FRUTAS TROPICALES**

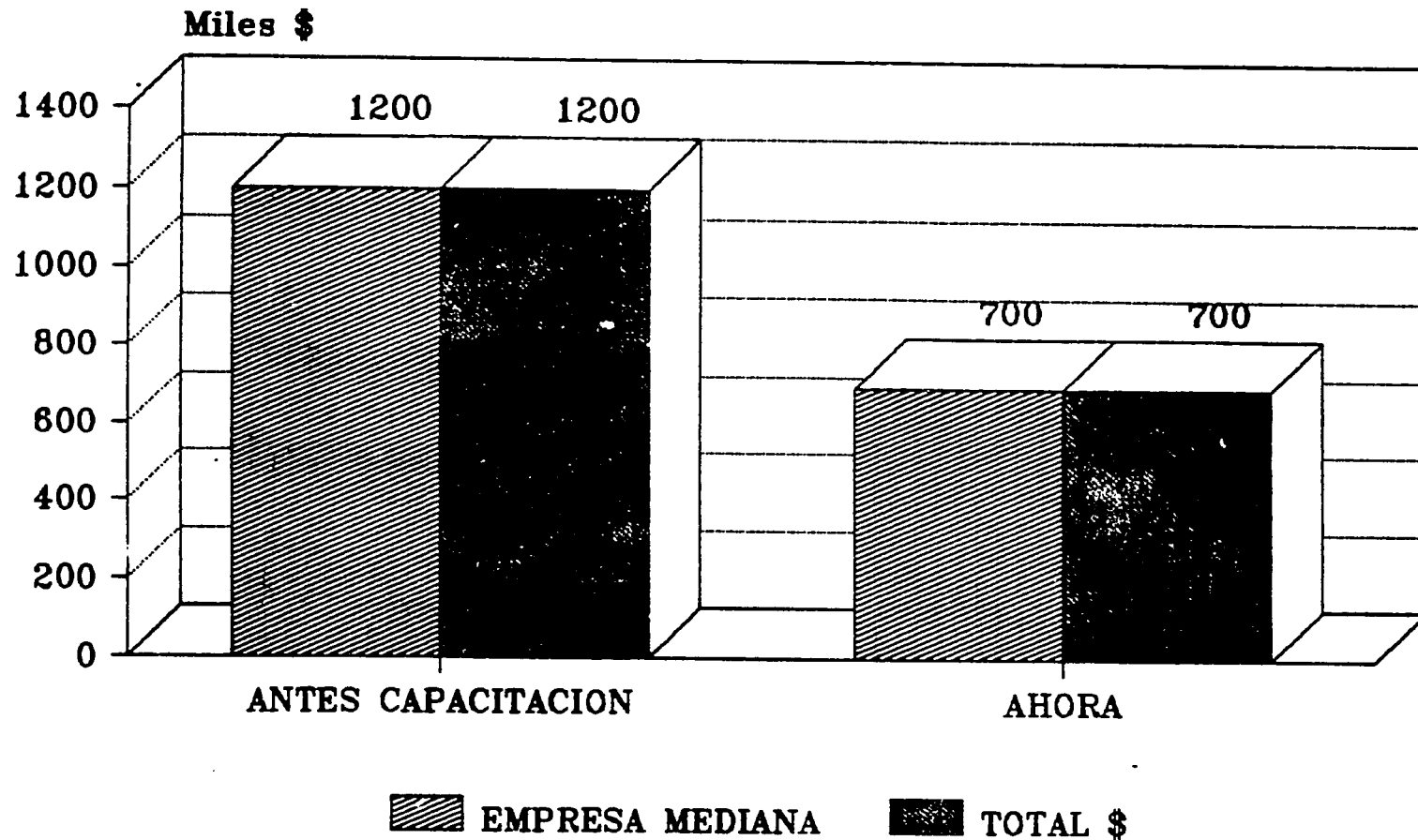


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEDE/PCCC-IBUJ/ 88-91

GRAFICO #15-R.y T.  
VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA

RAICES Y TUBERCULOS



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

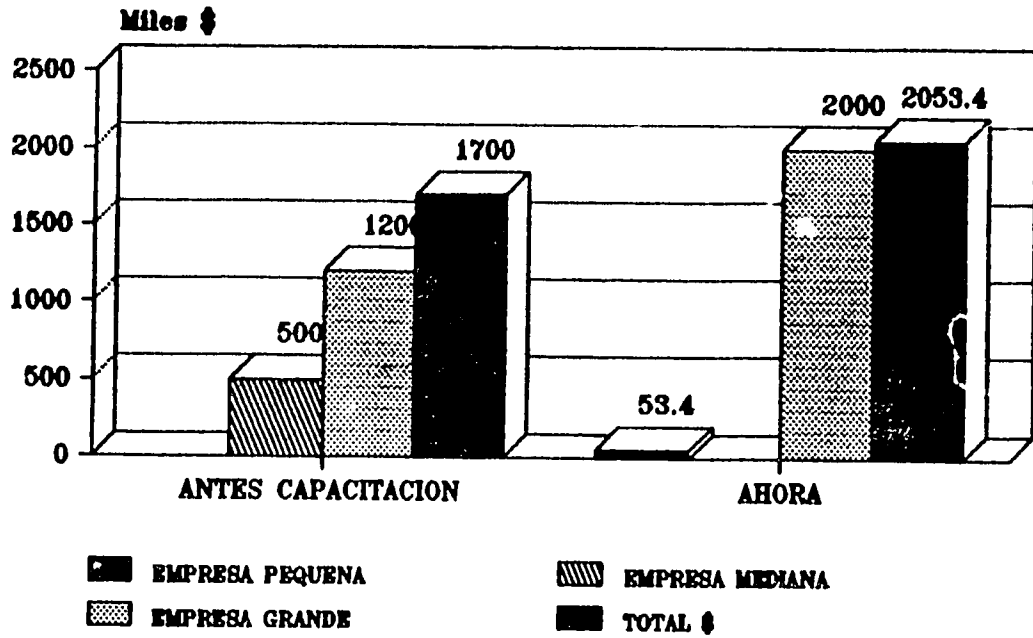
CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

7/1



GRAFICO #16-F. T.  
 VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
 \$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA

FRUTAS TROPICALES

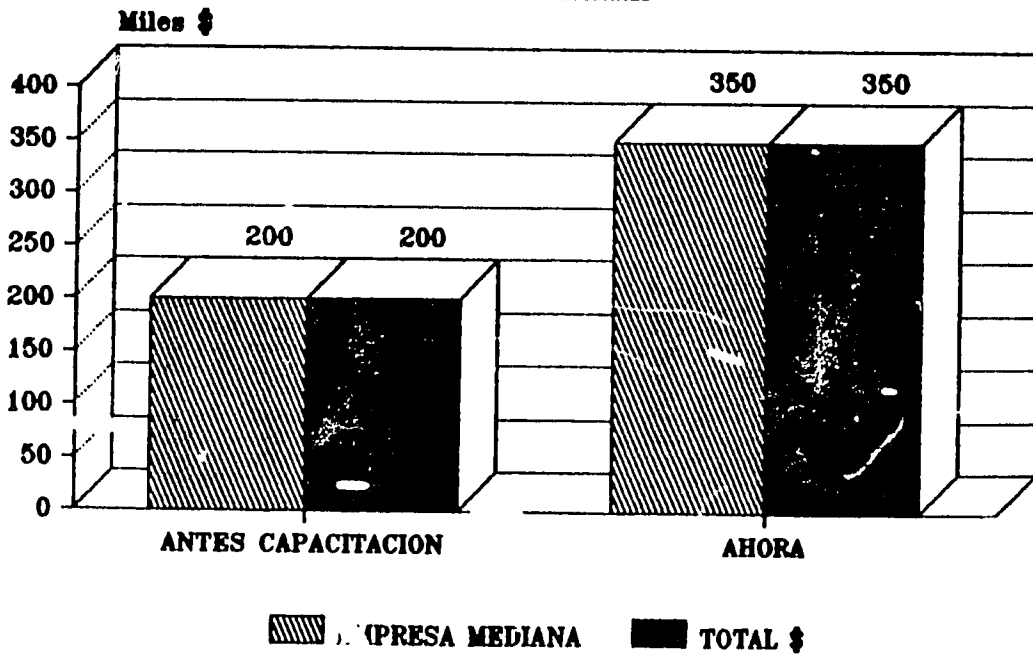


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUO/ 88-91

GRAFICO #17-F. T.  
 VOLUMEN DE EXPORTACION INDIRECTA, EN  
 \$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA

FRUTAS TROPICALES



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUO/ 88-91

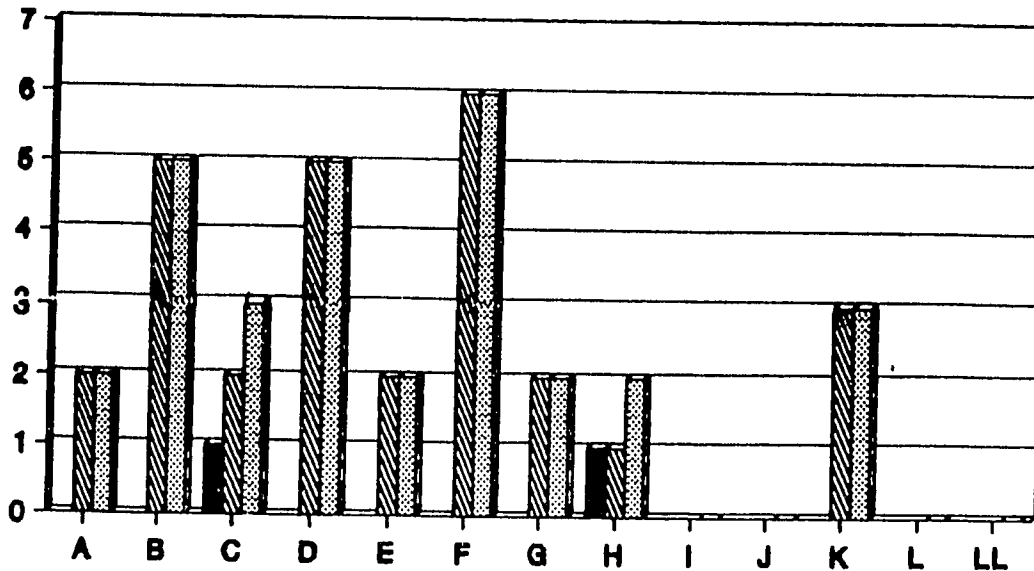
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

**ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEÓ REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRÁ  
EN LA GRÁFICA SIGUIENTE**

<p><b>I. AREA DE MERCADEO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estada de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ul>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ul>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ul>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ul>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ul>

**GRAFICO #18-F. T.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(6 EMPRESAS)**

**FRUTAS TROPICALES**



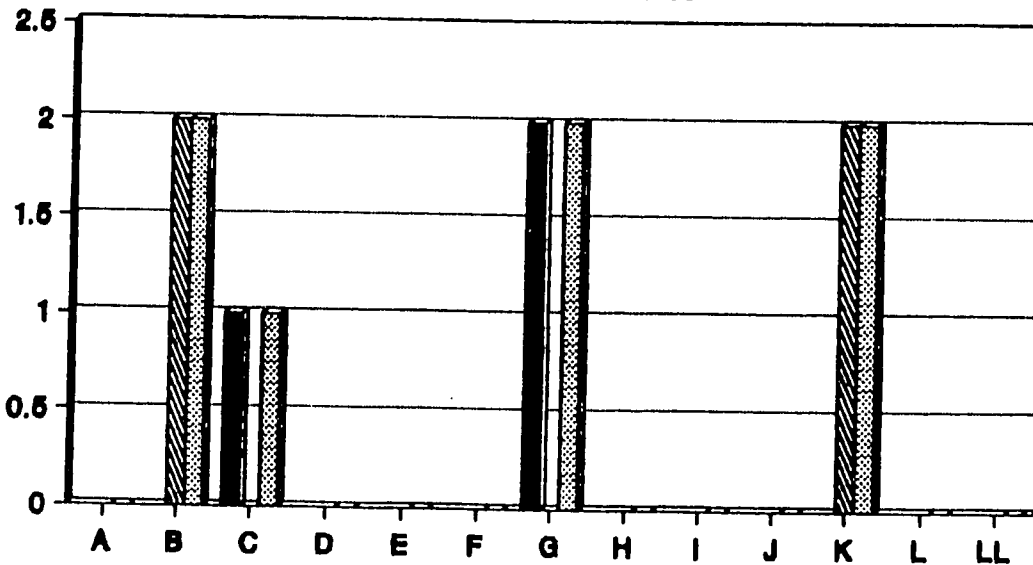
**NO LO LOGRO    LO LOGRO    LO PLANEO**

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/POCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #19-R. y T.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(3 EMPRESAS)**

**RAICES Y TUBERCULOS**



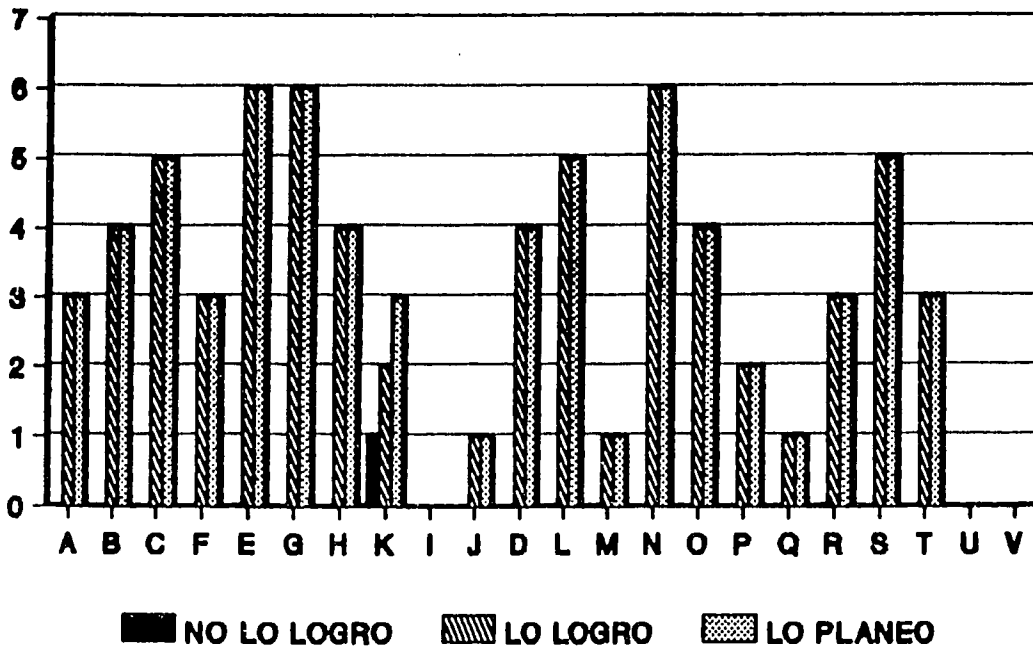
**NO LO LOGRO    LO LOGRO    LO PLANEO**

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/POCC-EEUU 88-91

**GRAFICO #20-F. T.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(6 EMPRESAS)**

**FRUTAS TROPICALES**

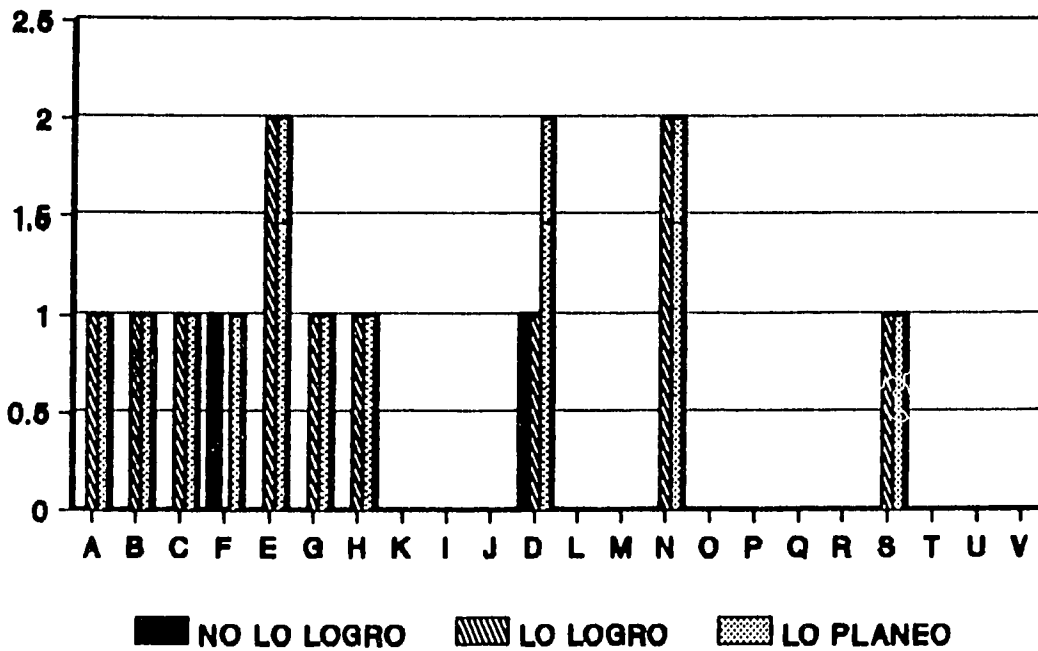


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EUUU/88-91

**GRAFICO #21-R. y T.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(3 EMPRESAS)**

**RAICES Y TUBERCULOS**

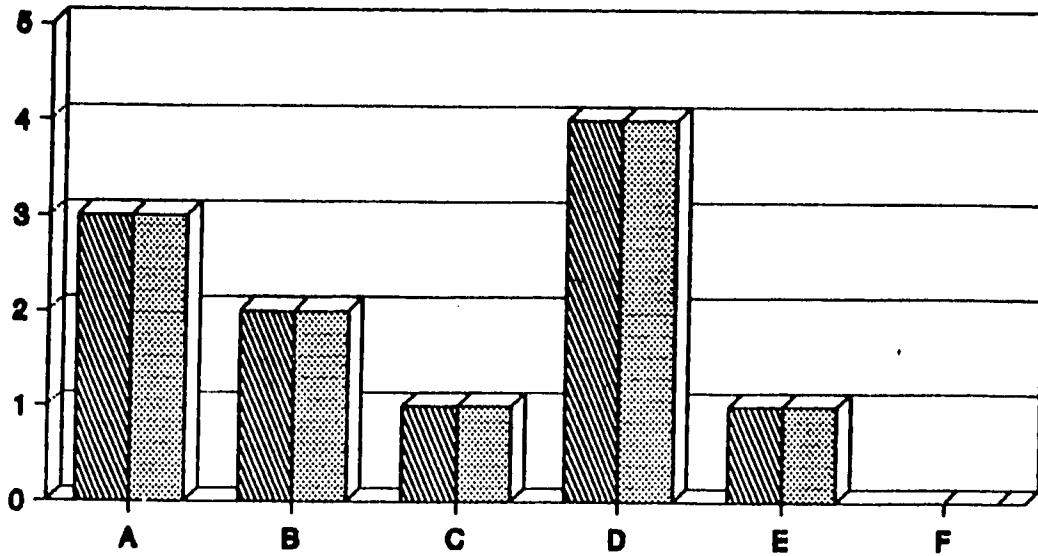


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EUUU 88-91

**GRAFICO #22-F. T.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(6 EMPRESAS)**

**FRUTAS TROPICALES**



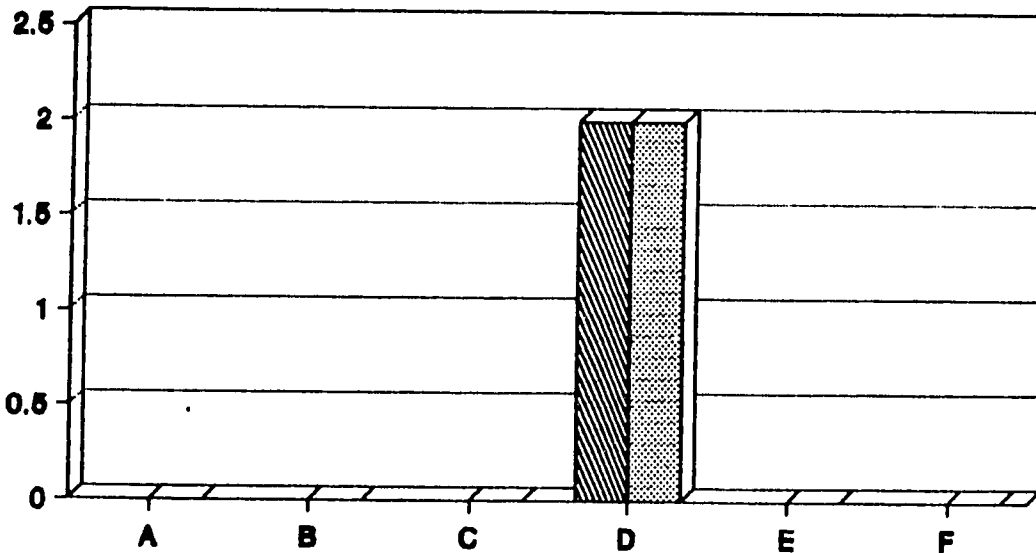
**LO LOGRO      LO PLANEO**

**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU/88-91**

**GRAFICO #23-R. y T.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(3 EMPRESAS)**

**RAICES Y TUBERCULOS**



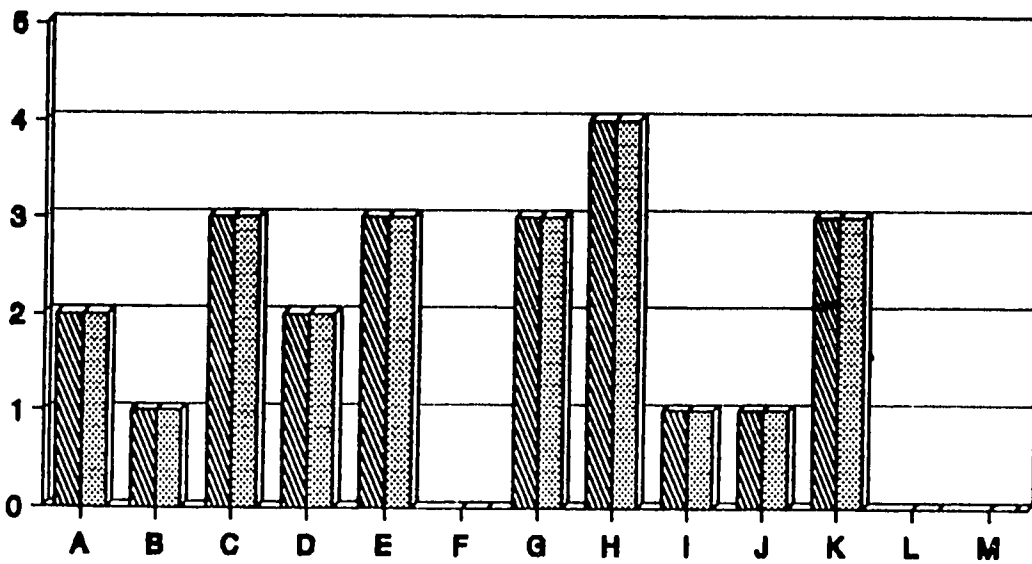
**LO LOGRO      LO PLANEO**

**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU 88-91**

**GRAFICO #24-F. T.  
LOGROS AREA GERENCIAL - ADMINISTRATIVA  
(6 EMPRESAS)**

**FRUTAS TROPICALES**



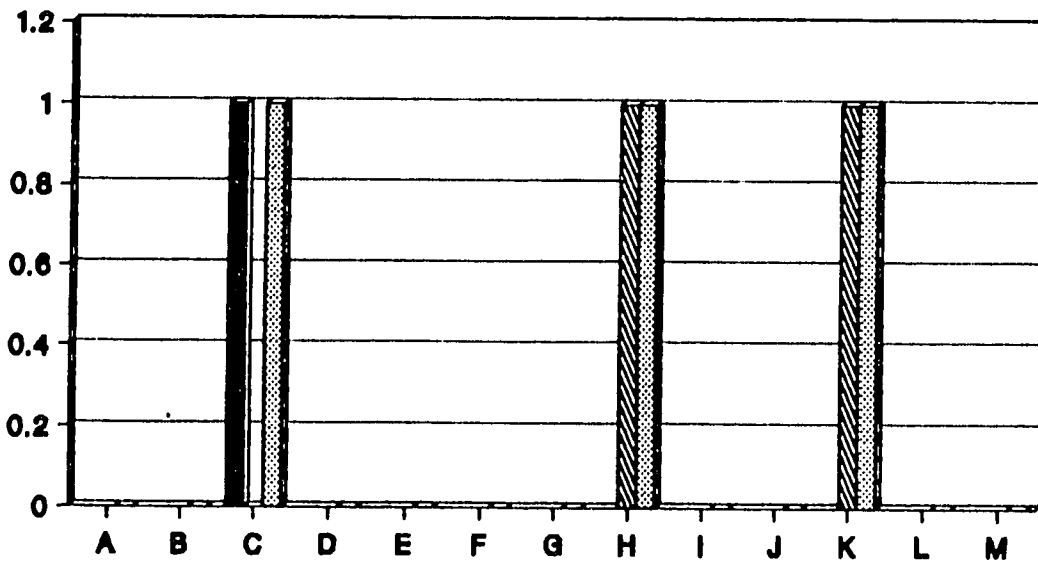
LO LOGRO    
  LO PLANEADO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCO-EEUU/88-91

**GRAFICO #25-R. y T.  
LOGROS AREA GERENCIAL - ADMINISTRATIVA  
(3 EMPRESAS)**

**RAICES Y TUBERCULOS**



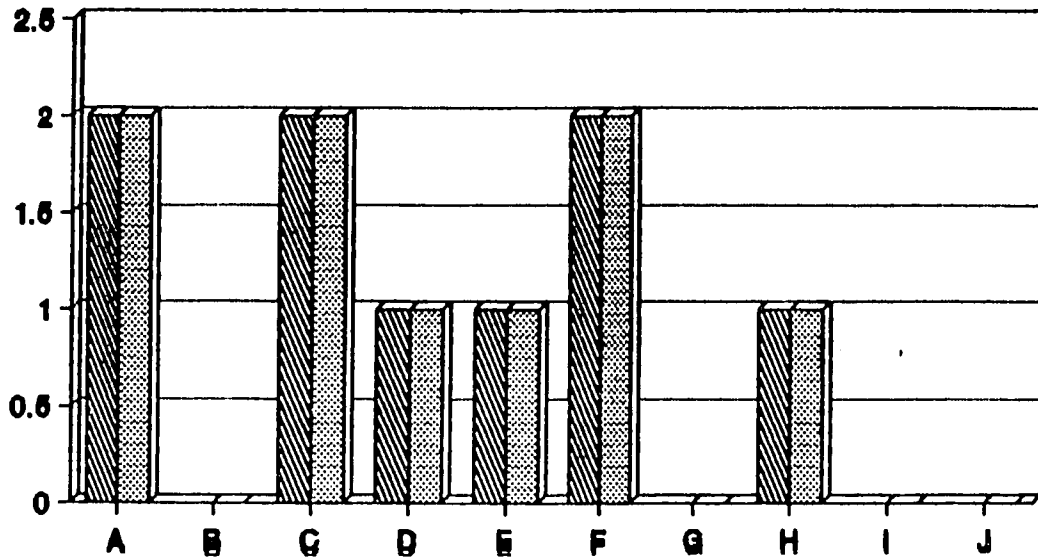
NO LO LOGRO    
  LO LOGRO    
  LO PLANEADO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCO-EEUU/88-91

**GRAFICO #26-F. T.  
LOGROS AREA INVERSION - EXPANSION  
(6 EMPRESAS)**

**FRUTAS TROPICALES**



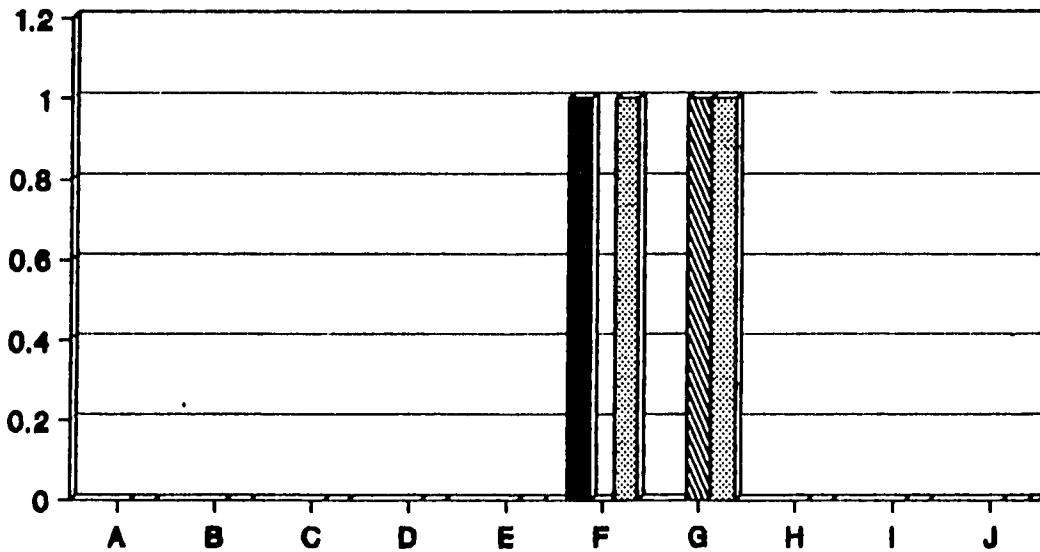
**LO LOGRO      LO PLANEO**

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

OINDE/PCCO-EEUU/88-81

**GRAFICO #27-R. y T.  
LOGROS AREA INVERSION - EXPANSION  
(3 EMPRESAS)**

**RAICES Y TUBERCULOS**



**NO LO LOGRO      LO LOGRO      LO PLANEO**

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

OINDE/PCCO-EEUU/88-81

## **ALIMENTOS PROCESADOS**

La **ACTIVIDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS (A.P.)**, división 3110 de acuerdo a la clasificación CIIU, está integrada en la muestra por 7 empresas, las cuales incluyen la industria de productos alimenticios diversos (2 empresas), de envasado y conservación de frutas y legumbres (4 empresas) y la preparación y conservación de carne (1 empresa).

Tales empresas representan el 29.17% del total de empresas participantes en esta ACTIVIDAD y están distribuidas por tamaño de la siguiente manera: 3 grandes, 3 medianas y 1 pequeña. (Gráf. #1-A. P.)

Originalmente las empresas seleccionadas para la evaluación eran 8, el 33.5%, pero una entidad perteneciente a la industria y conservación de frutas no dio cita para la entrevista, por lo que la muestra final para esta actividad se redujo al 29.17%.

### **A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO**

De las 7 empresas que conforman esta ACTIVIDAD, el 71% (5 empresas) tenían objetivos a mediano plazo dirigidos a la exportación; entre ellas 2 empresas pretendían obtener mercado internacional y 1 exportar directamente a EEUU.

Igualmente, las 9 empresas, pretendían otros objetivos ligados a la expansión del mercado nacional, la diversificación de productos, la reconversión y tecnificación de líneas de producción y el mejoramiento de la calidad y la productividad, entre otros aspectos importantes.

### **B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD**

#### **A NIVEL NACIONAL**

En cuanto a la exportación nacional la industria dedicada a la elaboración de productos alimenticios diversos, creció con un promedio de 4.5% de TM para el período 88-90 y con un 7.0% para el período 90-91. Igualmente, el envasado y conservación de frutas y legumbres tuvo un incremento promedio del 25% durante el período 88-91 en la cantidad de toneladas métricas exportadas. (C. #23/#24-SEC. AGROIND.)



Como puede analizarse en el cuadro estadístico #25, la industria dedicada a la preparación y conservación de la carne, experimentó una reducción del 13.3% durante el período 88-89 y una disminución de 4.2% durante el período 89-90, superando tal situación en 1991, con un incremento del 21%.

Según señala José Antonio Bontempo, en el documento "Evolución de la Industria en Costa Rica" 1991 (4) "la industria alimentaria (5) creció en el primer semestre de 1991 un 1.5%, contrastando con el incremento de 5.9% para el mismo período del año anterior. El crecimiento alcanzado en esta oportunidad plantea serias interrogantes debido al tipo de productos que se elabora y a la relación que tienen estos con la base nutricional de la población. Por lo general, la agrupación presenta tasas crecientes por su asociación con el incremento natural de la población, dentro de ellas se encuentran productos tales como lácteos, conservas, aceites, pastas, chocolates, etc."

"En cuanto a los factores que influyeron positivamente en el desenvolvimiento de esta agrupación, los industriales citaron tres básicamente: en primer lugar un aumento de la demanda externa (por incrementos en los pedidos y crecimiento de la cartera de clientes), lo que se traduce en mayores exportaciones. Otro factor que ayudó a aumentar el nivel de producción fue contar con ayuda financiera del exterior para solventar los requerimientos de capital de trabajo (debido a la situación económica nacional y ante la falta de disponibilidad del crédito y alto margen de la intermediación financiera). En algunos casos, el crecimiento se motivó para la recuperación de los inventarios (sobre todo en el segundo trimestre), que se habían reducido en los períodos anteriores."

---

4 Según una muestra de 30 empresas

5 Excluye destace de ganado, elaboración de azúcar y beneficios de café.

Por otra parte, los factores que impidieron que el crecimiento de los alimentos fuera superior han sido los siguientes: el aumento de los impuestos a las exportaciones encareció el costo de las materias primas, aumentando el consumo intermedio de los establecimientos y por consiguiente incrementando el costo de los bienes finales, por otra parte la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores por efecto de la inflación (la variación del índice de precios para los consumidores de ingresos medios y bajos a junio de 1991 había crecido un 30.2% con respecto a junio de 1990) desencadenó una pérdida de demanda interna. Ambos factores implicaron la contracción del mercado.

"Si además le añadimos los desastres naturales (terremotos e inundaciones), disminución de algunas áreas de siembra que son materia prima de muchos de los procesos industriales del subsector alimentos, entonces nos explicamos el por qué de la falta de dinamismo de un sector tan importante para la economía nacional".

#### **A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/BBUJ**

Al interior de la muestra seleccionada para la evaluación, el comportamiento, con relación a los aspectos de producción y exportación, ha sido como se ilustra a continuación:

#### **PRODUCCION**

El 100% de las empresas de ALIMENTOS PROCESADOS aumentaron la producción (C. #11-SEC AGROIND); de igual forma, 4 de ellas aumentaron la calidad de sus productos y 3 lograron mantenerla. Por su parte, 5 empresas desarrollaron nuevos productos y/o variedades, 3 de ellas con fines de exportación. (c. #7 y #8-SEC AGROIND)

De las 7 empresas, 4 incrementaron el número de empleos (3 empresas medianas y una grande) sumando un total de 31 empleos, lo que representa un aumento del 4.4% para toda la actividad. (Gráf. #2-A. P.) Cabe aclarar que una empresa de tamaño grande no dio datos sobre el número de empleados, por lo tanto, es posible suponer que el total de empleos para esta actividad es mayor que el referido en el Gráfico #2.

La mayoría de las empresas trabajaba 1 turno y continúa de igual forma. El uso del equipo antes de la capacitación, oscilaba entre 35%-50% (2 empresas) y el 70-80% (4 empresas). Posteriormente a la capacitación en EEUU, el equipo funcionaba entre el 60-75% (2 empresas) y el 80-90% para 4 empresas. Tales datos reflejan un aumento en la utilización del mismo, el cual se dio entre el 5-10%, el 20-25% y el 25-30% (2 empresas en cada rango); 1 empresa mantuvo el equipo operando a un 80%.

De acuerdo con los datos brindados por las empresas sobre el equipo y maquinaria, (Gráf. #3-A. P.), se observa que en un 71% de las empresas, el mismo era insuficiente y además, inadecuado para el 42% de las empresas.

Posteriormente a la participación en el PCCC/EEUU la situación del equipo era: el 57% de las empresas tenían equipo suficiente y el 85% de las mismas poseían un equipo adecuado; superación que se debió, fundamentalmente a los innovaciones tecnológicas realizadas por las empresas. De acuerdo a la información brindada por ellas; el 85% (6 empresas) realizaron mejoras tecnológicas en el equipo de producción. (C. #10-SEC AGROIND) No obstante, la mayor dificultad de las empresas en el futuro será la insuficiencia de equipo; en el 57% de las empresas.

A nivel de resumen, tenemos que aun cuando la mayoría de las empresas aumentó la producción y la calidad de sus productos, únicamente 3 lograron mayor productividad; una aumentó la producción y la calidad y redujo los costos; condición óptima para cualquier empresa y la otras 2 aumentaron producción y mantuvieron igual calidad y costos. (Gráf. #4-A. P.)

## EXPORTACION

Antes de la capacitación, 3 empresas de esta actividad, eran exportadoras directas regulares, 2 eran potencialmente expor.adoras y 2 productoras para el mercado nacional. (Gráf #5-A. P.). Después de la participación en el PCCC/EEUU, las 5 empresas (71%) se encontraban en la situación de exportadoras directas regulares, exportando, principalmente, a los mercados de EEUU y Canadá y, en segundo lugar, al mercado europeo. (Gráf. #6-A. P.). Por su parte, 1 de las empresas que produce para cosumo nacional incrementó sus ventas en un 70%.

En términos porcentuales (C. #13-SEC AGROIND), el mercado norteamericano tuvo una disminución del 50% en una empresa; la cual trasladó dicho porcentaje al mercado europeo y a otros mercados.

Por su parte, 3 empresas redujeron el porcentaje de ventas a nivel nacional (en 2 casos en un 5% y el otro en un 1%). Tales porcentajes fueron trasladados al mercado centroamericano.

En lo referente a los volúmenes de exportación (Gráf. #7-A. P.) y sobre la base de los datos brindados para 4 empresas, observamos que a nivel global de la actividad, hubo un aumento del 68% en el volumen de exportación, sin embargo, es necesario aclarar que una sola empresa tiene un volumen de \$6.000.000, es decir el 91% de la exportación global.

Al interior de las empresas, se puede observar un aumento considerable en 2 casos, ambas pasaron de ser potencialmente exportadoras a ser exportadoras regulares y en el tercer caso, la empresa mantuvo el mismo volumen de exportación.

El aumento en las exportaciones en la muestra de ALIMENTOS PROCESADOS es un reflejo de lo que ha sido el crecimiento de las exportaciones en kilos a nivel nacional. Así tenemos, los siguientes datos para los años 1988 y 1991; la preparación y conservación de carnes pasó de 23.799.7 TM en 1988 a 24.517 TM en 1991. (C. #25-SEC. AGROIND.) La industria de salsa y condimentos experimentó un aumento en la cantidad exportada de 2.253 TM en 1988 a 2.495 TM en 1991. (C. #22-SEC. AGROIND.). Por su parte, el envasado y conservación de frutas y legumbres pasó de 13.789.4 TM en 1988, a 28.496 TM en 1991, cuyo mercado principal es y sigue siendo los EEUU con un 60.95% y 45.62% respectivamente. (c. #24-SEC. AGROIND.)

### C. ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES AL PCCC/EEUU

De acuerdo con la información brindada por las empresas entrevistadas, podemos situar los logros de esta ACTIVIDAD, primordialmente, en el Area de Producción y el Area de Mercadeo y con menor frecuencia el Area de Investigación y Desarrollo y Gerencial-Administrativa.

En lo referente al Area de Producción (Gráf. #8-A. P.) los logros giran en torno a:

- Mejoramiento del proceso de producción.
- Mejoramiento de la tecnología de producción.
- Aumento de producción.
- Mejoramiento de la calidad.
- Mejoras en los sistemas de control de calidad.
- Reducción de los costos de producción.
- Mejoras en la rotación de inventarios de materia prima y producto terminado.

En relación con el proceso de producción (c) y tecnificación de la producción (G) 6 empresas se propusieron mejorar estos aspectos y lo lograron, de las cuales 4 empresas mencionaron evidencias relacionadas con la adquisición de nuevo equipo y maquinaria para tecnificar líneas de exportación y producción.

Por su parte, 4 empresas planearon y lograron mejorar el uso de la capacidad instalada (b). Tres de ellas mencionaron haberlo hecho mediante la reorganización del espacio de la planta, reducción del tiempo del proceso (horas extras y procesamiento de material de desperdicio de frutas para hacer abono orgánico). Asimismo, las 3 empresas que se empeñaron en aumentar la producción (f), lo lograron.

136

En lo referente al mejoramiento de la calidad (e) 5 empresas se lo propusieron, lográndolo en un 100%, mencionando 4 de ellas como evidencia el hecho de que cuentan con mejores sistemas de control de calidad sobre enfermedades, medidas de higiene, manejo de materia prima y reducción de desperdicios, elaboración del producto y a su vez, 4 empresas planearon y lograron mejoras en los sistemas de control de calidad (h), señalando otros elementos adicionales a los mencionados. (C.#31-SEC AGROIND.)

En lo que respecta a la reducción de costos (d) 5 empresas lo planearon y lo lograron debido a factores tales como la asistencia técnica en la clasificación de la fruta, aumentos de la producción con el mismo personal y nuevos sistemas de producción para aprovechar material de deshecho, entre otros factores.

Por su parte, 4 empresas se propusieron mejorar la rotación de inventarios de materia prima y producto terminado (m); lográndolo 3 empresas (75%), 2 a nivel de disminución de inventarios de los productos no vendidos.

Finalmente, si analizamos los datos brindados por las empresas anteriores en el aspecto de producción, calidad y reducción de costos, podemos concluir que tres empresas lograron aumentar productividad; una con aumento de producción; igual calidad y reducción de costos; y dos con igual producción; aumento de calidad y reducción de costos.

A nivel del AREA DE MERCADEO (Gráf. #9-A. P.) los principales logros se dieron en los aspectos de actualización de métodos y materiales de embalaje (k) y en incremento de las exportaciones (b). En lo referente a embalaje 4 empresas se propusieron y lograron mejorar los métodos nivel de nueva maquinaria para tecnificar producción, transporte y presentación del producto y forma de embarque. (C. #15-SEC AGROIND).

Por otra parte, 4 empresas se propusieron y lograron incrementar la exportación, una en un 50%, otra en un 5% a terceros mercados y las otras dos mencionan haber aumentado producción, en un caso en el mercado de Centro América y en el otro la producción total de la nueva planta deshidratadora se exportará.

Otros logros de menor frecuencia se ubican en el AREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (Gráf. #10-A. P., inciso d). Tres empresas se propusieron y lograron mantenerse informadas sobre nuevas tendencias de la actividad (d) mediante la asistencia a ferias y exposiciones (2 empresas) y la suscripción a publicaciones especializadas.

En relación con el AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA, (Gráf #11-A. P.) tres empresas se propusieron lograr un Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación (c) y las 3 lo lograron.

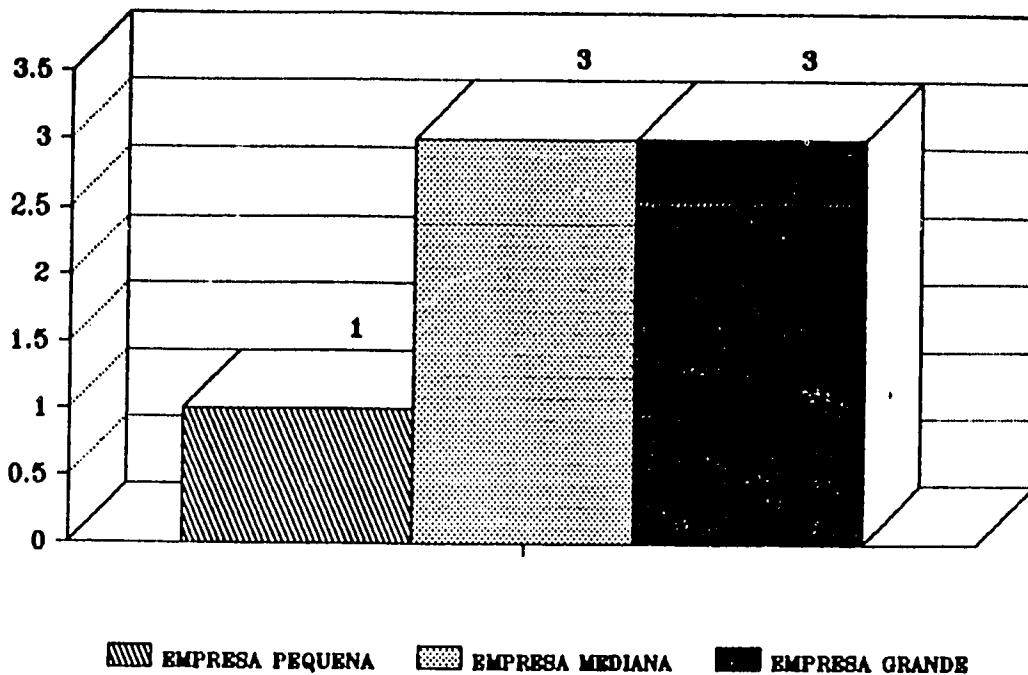
En resumen y tomando como referencia las 7 empresas de la muestra, los logros de la ACTIVIDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS, se centran, primordialmente, en:

85%	Mejoramiento del proceso de producción.
85%	Mejoras en la tecnología de producción.
71%	Mejoramiento de la calidad.
57%	Mejoras en la programación de la producción.
57%	Mejores sistemas de control de calidad.
57%	Reducción de costos.
57%	Aumento de la exportación.
57%	Mejoras en los métodos y materiales de embalaje.

Puede concluirse que la muestra de esta actividad, en lo referente a exportación mantuvo un comportamiento similar al resto de empresas a nivel nacional tanto en incremento de exportaciones como en los destinos; sin embargo, los datos referidos por la muestra de empresas, permiten afirmar que producto del PCCC/EEUU, el 57% de las empresas, aumentan exportación, lo que es un impacto importante en esta actividad. Igualmente relevante es la contribución del PCCC/EEUU al área de producción, mejoramiento de la calidad y productividad.

En síntesis, los objetivos que pretendía el PCCC/EEUU: aumento de productividad y exportaciones así como el fortalecimiento del recurso humano participante tuvieron un logro significativo en la ACTIVIDAD DE ALIMENTOS PROCESADOS

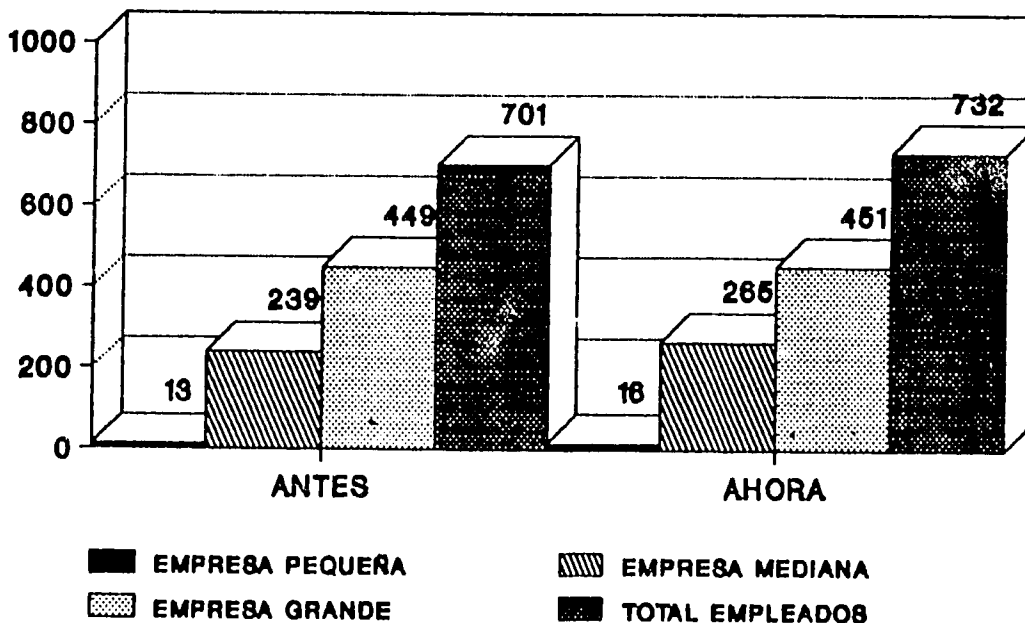
**GRAFICO #1-A. P.**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
 ALIMENTOS PROCESADOS



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2- A. P.**  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO**  
**(7 EMPRESAS)**  
 ALIMENTOS PROCESADOS

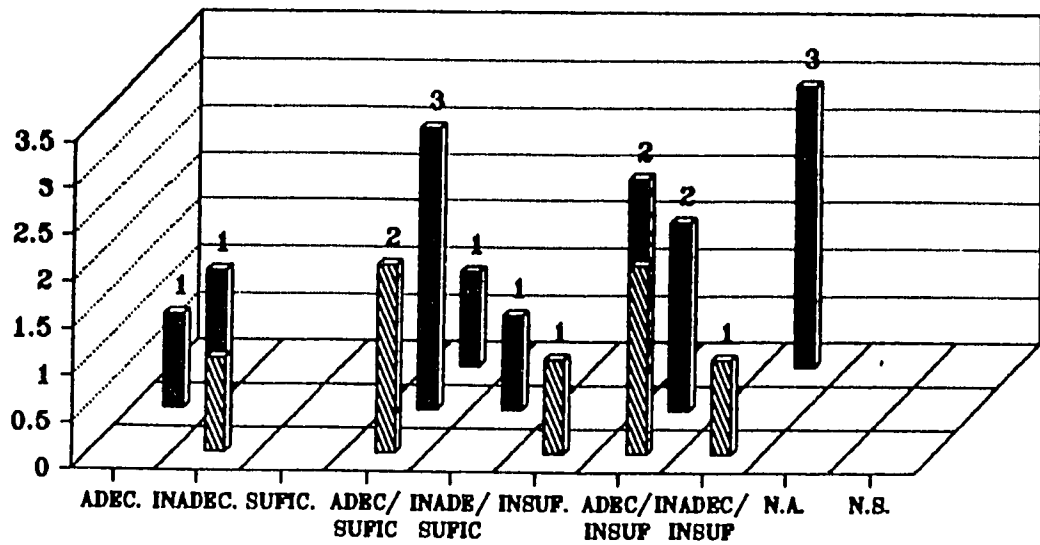


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #3-A. P.  
VARACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y  
LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

ALIMENTOS PROCESADOS



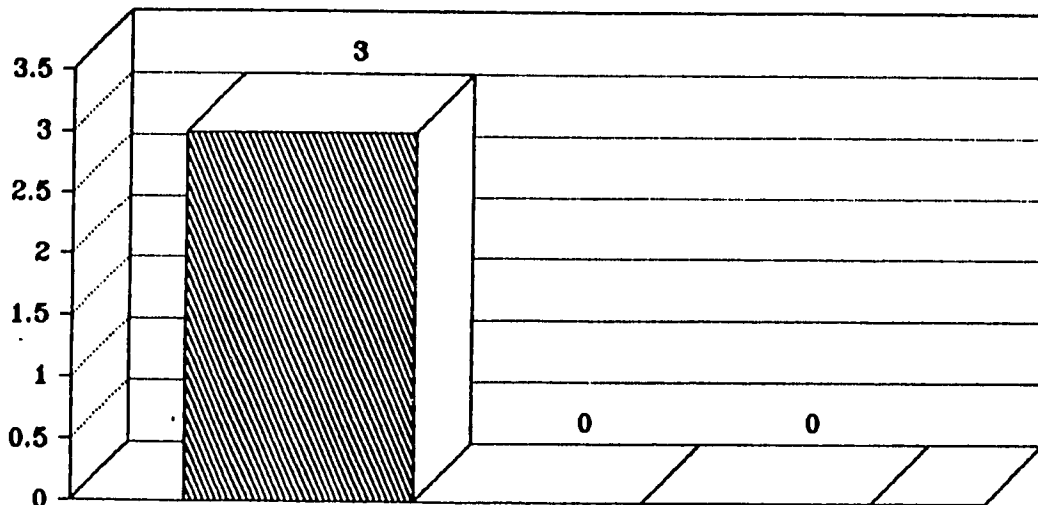
PROYECTADO   
  AHORA   
  ANTES

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #4-A. P.  
CANTIDAD DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU  
PRODUCTIVIDAD**

ALIMENTOS PROCESADOS



**A = Incrementando el volumen de la producción**  
**B = Manteniendo el volumen de la producción**  
**C = Reduciendo el volumen de la producción**

A   
  B   
  C

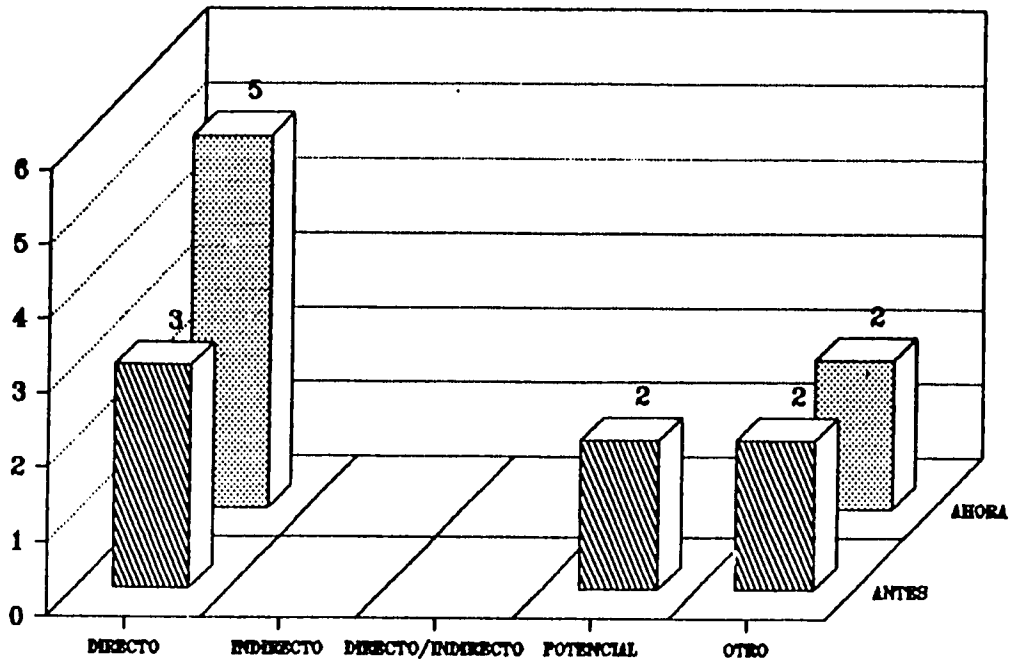
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91



**GRAFICO #5-A. P.  
CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS  
EMPRESAS RESPECTO A LA EXPORTACION**

ALIMENTOS PROCESADOS

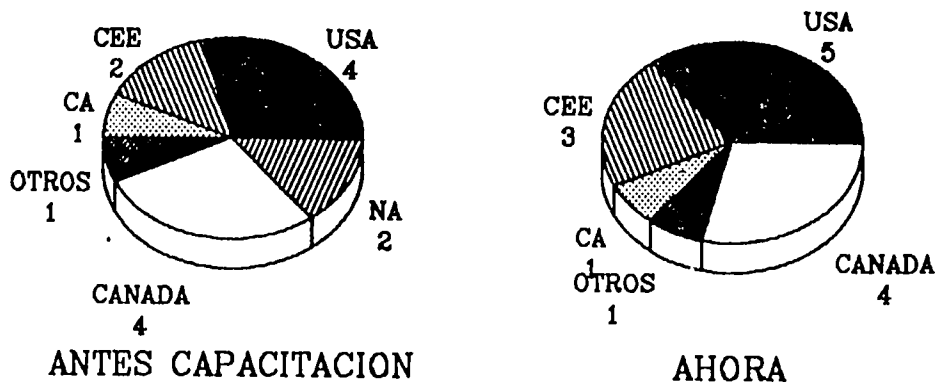


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #6-A. P.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

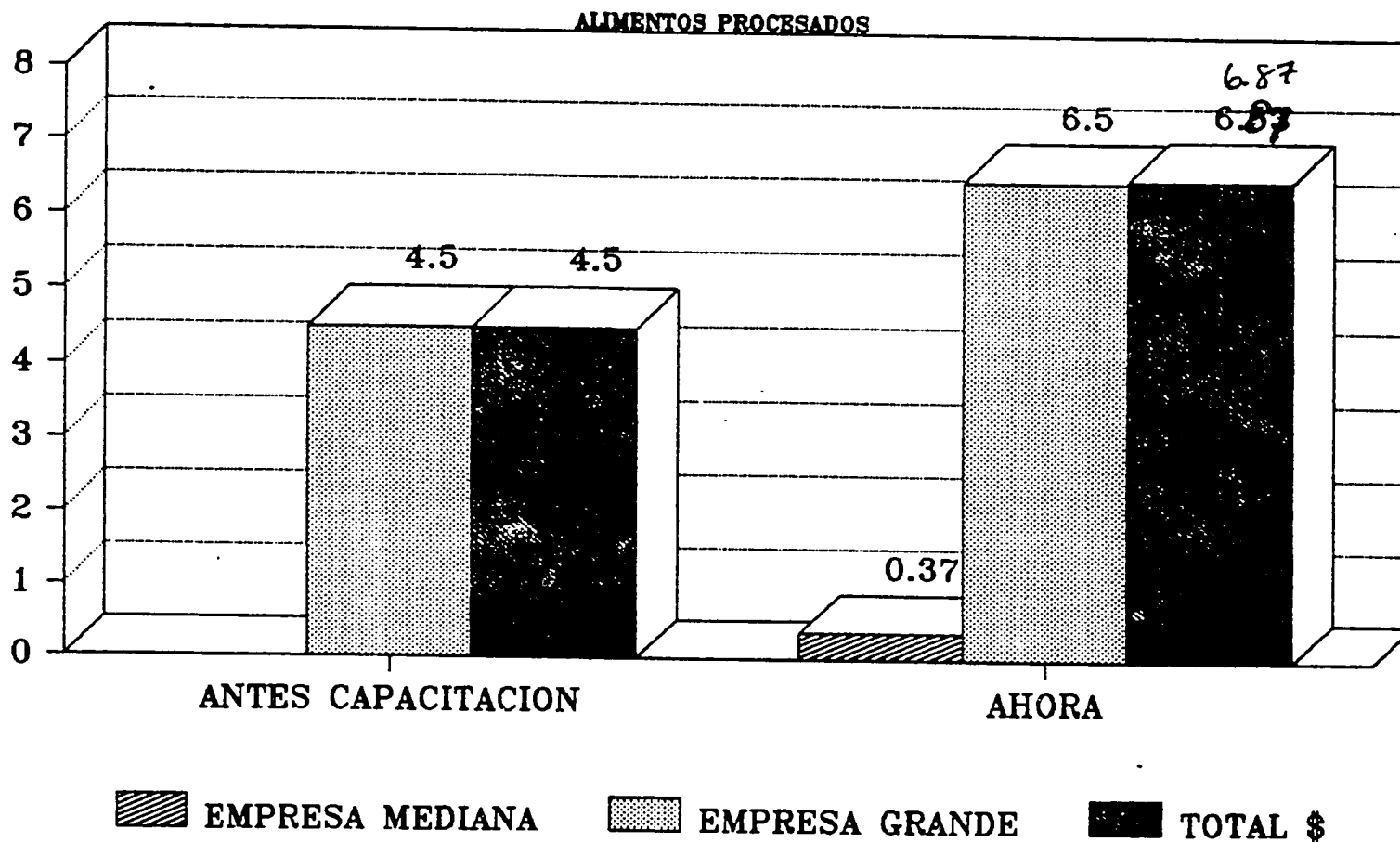
ALIMENTOS PROCESADOS



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

GRAFICO #7-A. P.  
 VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
 \$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

122

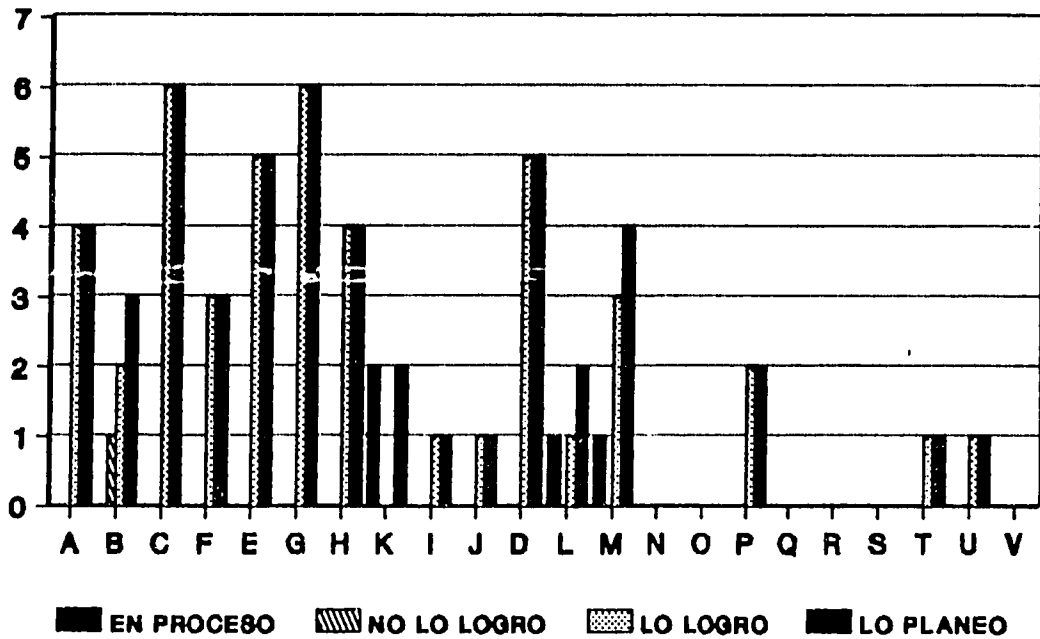
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

**ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEÓ REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRÁ  
EN LA GRÁFICA SIGUIENTE**

<p><b>I. AREA DE MERCADO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estadia de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ul>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ul>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ul>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ul>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ul>

**GRAFICO #8-A. P.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(7 EMPRESAS)**

**ALIMENTOS PROCESADOS**

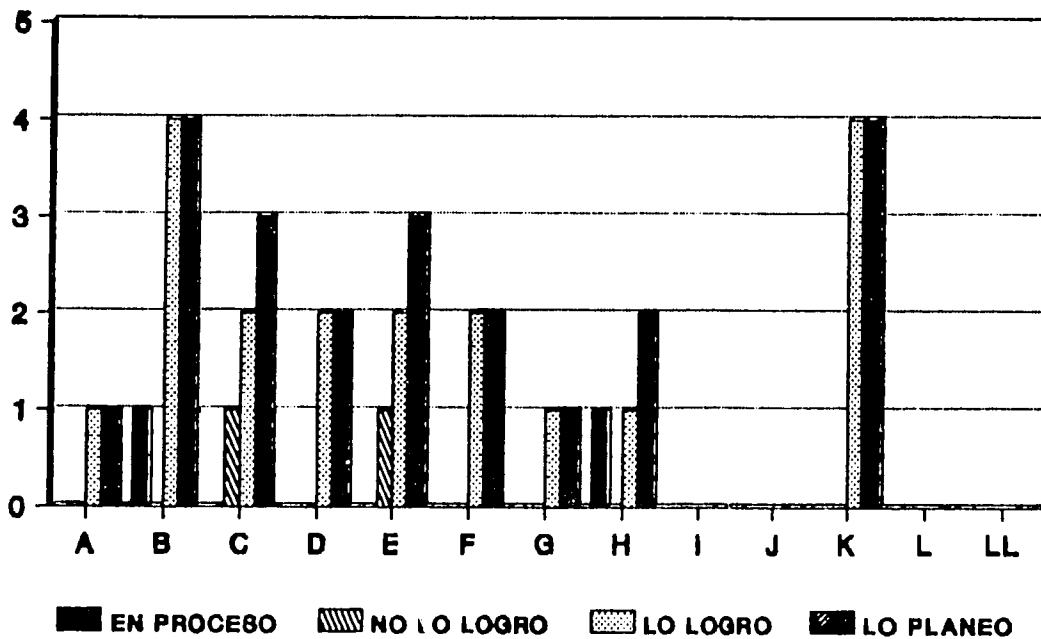


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #9-A. P.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(7 EMPRESAS)**

**ALIMENTOS PROCESADOS**

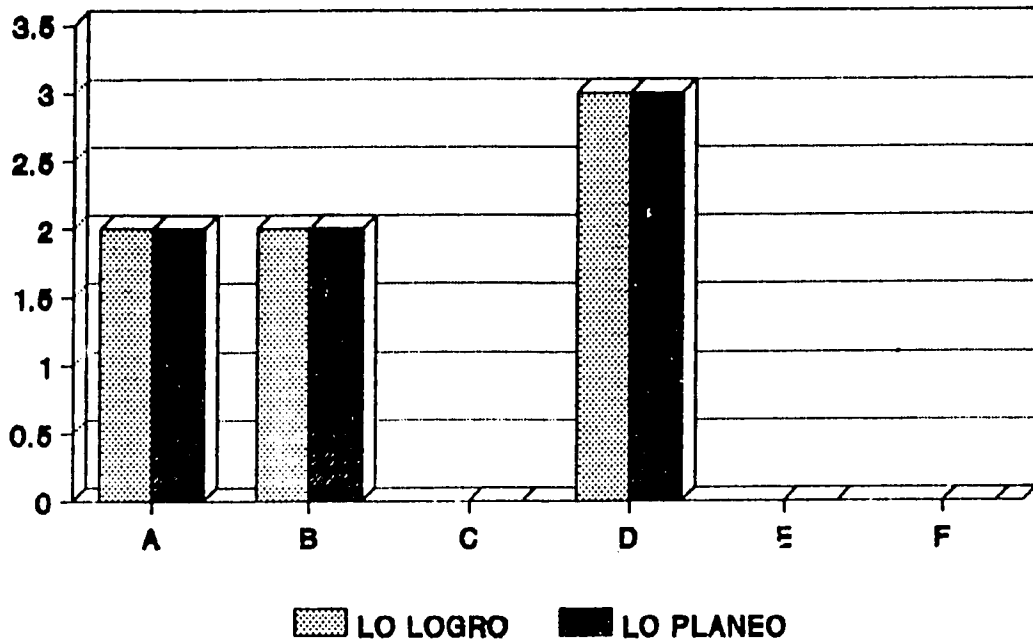


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #10-A. P.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(7 EMPRESAS)**

**ALIMENTOS PROCESADOS**

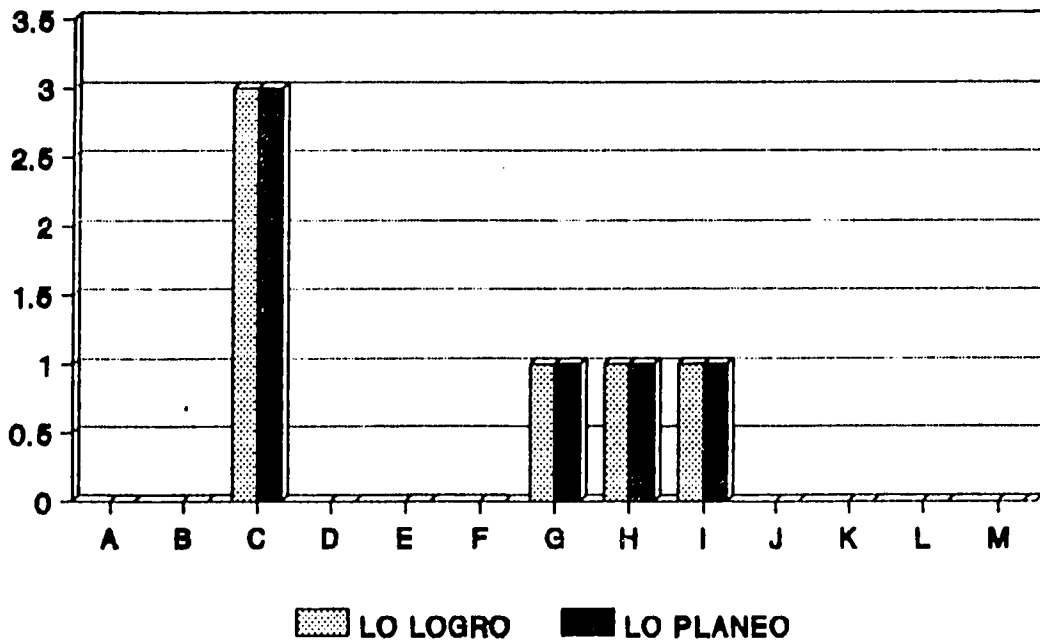


ABESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #11-A. P.  
LOGROS AREA GERENCIAL - ADMINISTRATIVA  
(7 EMPRESAS)**

**ALIMENTOS PROCESADOS**

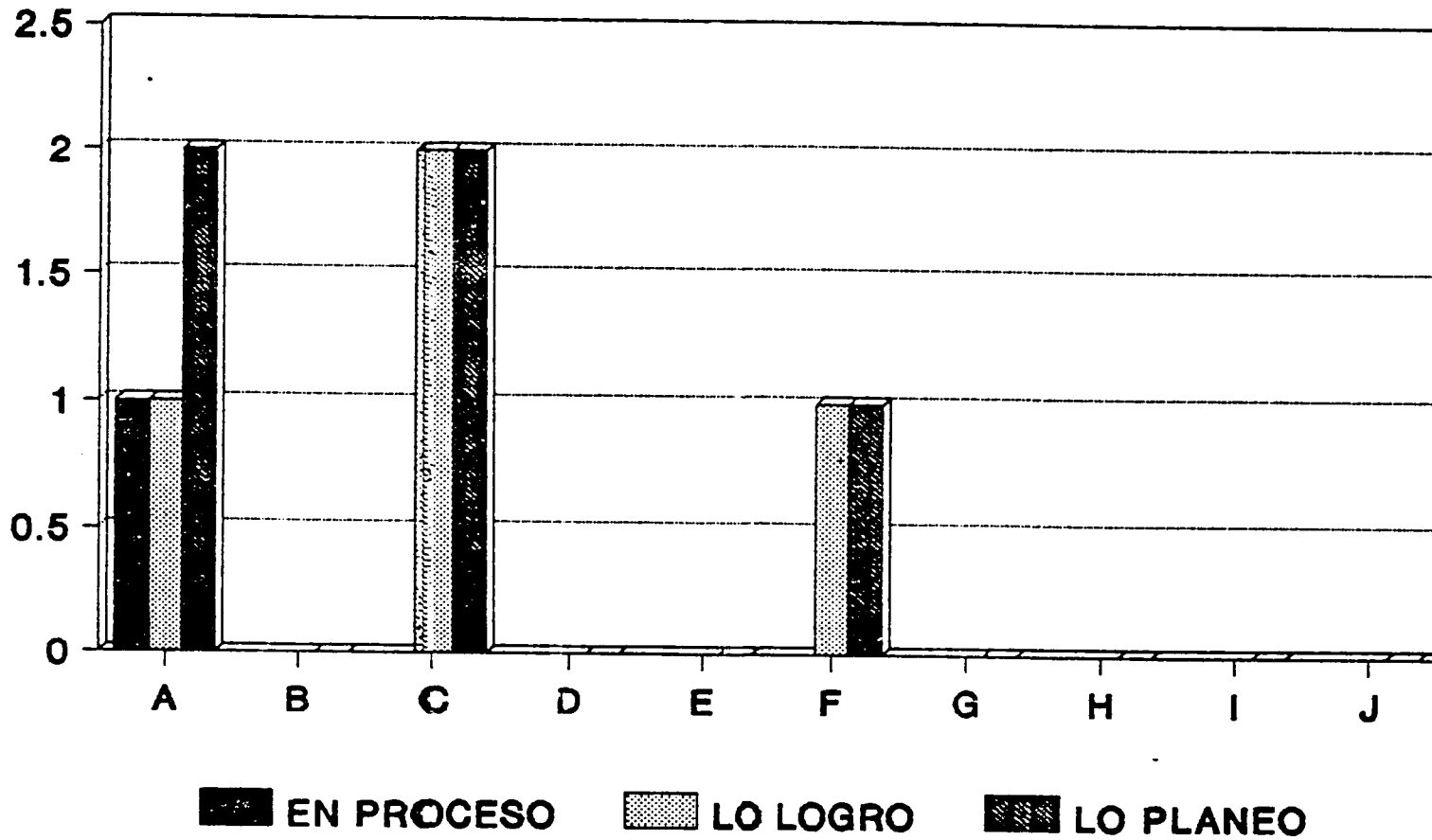


ABESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #12-A. P.  
LOGROS AREA INVERSION - EXPANSION  
(7 EMPRESAS)**

**ALIMENTOS PROCESADOS**



**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU/88-91**

13/6

## ACTIVIDAD PESCADO Y CAMARON

La *ACTIVIDAD DE PESCADO Y CAMARON* (P.y C.) está conformada en la muestra de evaluación por 5 empresas; las cuales representan el 41.67% del total de empresas (12) inscritas en esta actividad. De tales empresas; 4 son medianas y 1 es pequeña. (Gráf. #1 - P.y C.)

Dentro de esta actividad 2 empresas cerraron la planta de exportación por lo que no se pudo medir ningún logro, producto de la capacitación recibida en los Estados Unidos. El cierre en ambos casos se debió, fundamentalmente, a la reducción sustancial en la captura del camarón, actividad principal de exportación de ambas empresas.

Una de estas 2 empresas aduce, además, como motivos del cierre el desconocimiento acerca del mercado de exportación y el atraso y morosidad por parte de los clientes.

### A. OBJETIVOS DE DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO

Cuatro empresas de esta actividad tenían objetivos a mediano plazo con énfasis en la exportación; orientados, entre otros aspectos, a la diversificación de mercados en EEUU, la exportación directa a EEUU y al conocimiento sobre el mercado de exportación para los mariscos. (C. #6-SEC. AGROIND.)

Adicionalmente, a éstos objetivos, 3 empresas tenían como objetivos a mediano plazo la diversificación de sus productos y otras dos pretendían la expansión del mercado, así como mejorar el aspecto tecnológico. (Ver C. #6-SECAGROIND)

### B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD

#### A NIVEL NACIONAL

A nivel nacional, la *ACTIVIDAD de PESCADO Y CAMARON* aumentó el valor de exportaciones en el período 1988-1989; sin embargo en 1990, tuvo una reducción considerable de 13.4% en la cantidad de kilos exportados. (C. #26-SEC. AGROIND.)

Respecto al valor total de las exportaciones, la actividad de pescado y crustáceos, pasó de US\$47.469 en 1988 a US\$56.808 en 1989 (un 19.7% de incremento) y redujo en 1990 un 8%, con un total exportado de US\$52.260, sufriendo las subactividades de pescado fresco y camarón una disminución del 1.18% y 51% respectivamente. (C. #27-SEC. AGROIND.)

Como puede observarse en el Cuadro Estadístico #27, mientras que la subactividad de pescado fresco en 1989 aumentó un 18% respecto al total de exportaciones de esta actividad; la subactividad de camarones ya empezaba a sufrir reducciones en ese año, tanto en la cantidad de toneladas métricas exportadas como en el valor de lo exportado, para reducir el 50% del valor de sus exportaciones en 1990.

## **A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/EEUU**

### PRODUCCION

A nivel de las empresas seleccionadas para la evaluación, la tendencia general de esta actividad (C. #11- SECAGROIND) ha sido la disminución de la pesca. De las 5 empresas seleccionadas en la muestra, únicamente una aumentó la producción. Las causas de la reducción de la pesca han sido de índole externa; cual es la carencia de peces y de mariscos, ocasionada además de otros factores político-económicos, por la "Corriente del Niño"; factores que las empresas no pueden controlar, aun cuando estén en mejores condiciones de equipamiento que otras más pequeñas y/o artesanales dedicadas a la actividad pesquera; quienes no sólo se enfrentan al problema mencionado sino que deben competir a nivel de volumen y precios con las empresas más grandes tanto nacionales como transnacionales; además, de carecer de equipo y embarcaciones de mayor capacidad.

La difícil situación enfrentada en el aspecto productivo ha incidido en el nivel de empleo de tales empresas, como puede observarse en el Gráf. #2-P.y C., hubo una reducción del 59.5% en el número de empleos.

En el caso de las empresas que nos ocupan, al parecer, el equipo y la maquinaria (Gráf. #3-P.y C.) no constituyeron el problema. A nivel general, el mismo era adecuado y suficiente para 3 empresas y para una era adecuada pero insuficiente; situación que se mantuvo después de que tales empresas participaron en el PCCC/EEUU. En el caso de una empresa que tenía equipo inadecuado e insuficiente; posteriormente alcanzó la condición de adecuado y suficiente. Dicho equipo se proyecta como adecuado y suficiente para el futuro, a excepción de la empresa que posee equipo adecuado e insuficiente.

Con relación al porcentaje de utilización del equipo, en 3 casos se redujo considerablemente y, lógicamente, esta disminución se debe a la dificultad para capturar el producto marino. Cabe mencionar, que de estas 3 empresas; 2 tuvieron que cerrar la planta dedicada al producto de exportación.



Respecto a las otras 2 empresas una logró aumentar en un 40%, el porcentaje de utilización del equipo (de 10% a 50%) y la otra mantener el equipo operando a un 70%.

Los datos anteriores referentes al aspecto productivo son una clara y precisa demostración de lo que fue la difícil realidad de la actividad de pesca durante los años 1989 y 1990, especialmente para la subactividad de camarón

De acuerdo a la Dirección Nacional de Estadística y Censos, en 1989 hubo reducciones considerables en la cantidad de toneladas métricas exportadas; por ejemplo: el pescado fresco pasó de 7.559 toneladas m3 en 1988, a 3.655 toneladas m3 en 1989, los camarones de 2185 a 979 y la langosta de 313 a 95, respectivamente. (C. #28-SEC. AGROIND.).

Un dato importante, es que a pesar de los serios obstáculos que enfrentaron las empresas de Pescado y Camarón; tres de ellas desarrollaron nuevos productos destinados a la exportación, una de ellas ha iniciado la actividad de procesamiento incrementado considerablemente el valor agregado. (C. #10-P. y C.)

### EXPORTACION

Antes de la participación de las mencionadas empresas en el PCCC/EEUU la condición de las mismas con respecto a la exportación era: 4 exportadoras directas regulares y una exportadora indirecta regular. Después del PCCC/EEUU, únicamente quedaron 3 exportadora directas regulares, ya que 2 empresas cerraron la planta del producto de exportación. (Gráf. #4-P. y C.)

Tanto, para antes de la capacitación como para el presente, el mercado principal de exportación (Gráf. #5 y #6-P. y C.) fue y es Estados Unidos, aunque en la actualidad, porcentualmente se haya disminuido por el cierre de 2 empresas. Obviamente, por las razones anteriormente expuestas en el aparte en producción, el volumen de exportación (Gráf. #7 y #8-P. y C.) de tales empresas también disminuyó, (de \$ 9.700.000 a \$8.000.000) (17.5% de reducción), lo que es concordante con la información nacional que maneja la Dirección Nacional de Estadística y Censos. Según ésta, el valor de la exportación en pescado fresco, pasó de \$39.373 en 1989 a \$38.909 en 1990 y de \$12.020 a \$5.900 para los camarones, un 1.17% y un 51% respectivamente.

### C. ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES AL PCCC/EEUU

Analizando la información que proporcionaron las 3 empresas restantes se puede observar que los principales logros están referidos, en orden de frecuencia a algunos aspectos del Area de Mercadeo, Area de Producción y del Area Gerencial-Administrativa.

En lo referente al AREA DE MERCADERO (Gráf. #9-P.y C.) 3 empresas mencionan haber planeado y logrado lo relacionado con incremento de la exportación (b) (una de las 3 empresas lo logró en un 85%) y de la penetración de nuevos segmentos de mercado (h) (una de las 3 empresas intentó vender al distribuidor final y/o consumidor).

En el AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA (Gráf. #10- A. P.) , incisos b y h; 3 empresas se propusieron mejorar el uso de técnicas analíticas y financieras para la inversión y expansión (b) y así como la capacitación y profesionalización del personal (h); lográndolo en un 100%.

Con respecto al AREA DE PRODUCCIÓN (Gráf. #11-A. P.) los logros son menores; de las 3 empresas que se propusieron mejorar el uso de la capacidad instalada y la calidad, así como la reducción de costos; únicamente 2 (66%) lograron mejoras en los aspectos mencionados, los cuales se evidencian en diferentes razones que expusieron los entrevistados. (Ver C. #22-SEC. AGROIND.)

Una de esas 2 empresas, logró además aumentar la productividad, pues duplicó la producción con igual capacidad instalada y personal, asimismo mejoró el proceso de producción, corrigiendo la línea en su totalidad; además, mejoró la tecnología de producción mediante la compra e instalación de una planta para fabricar hielo y mejoró igualmente la calidad a nivel de manejo post-captura del producto del mar.

Si tomamos como base la información y datos proporcionados por 3 empresas y asumimos que éstas son el 100% de la muestra ya que, las otras 2 cerraron por los motivos antes señalados; los logros principales de las referidas empresas, producto de la participación en el PCCC/EEUU son:

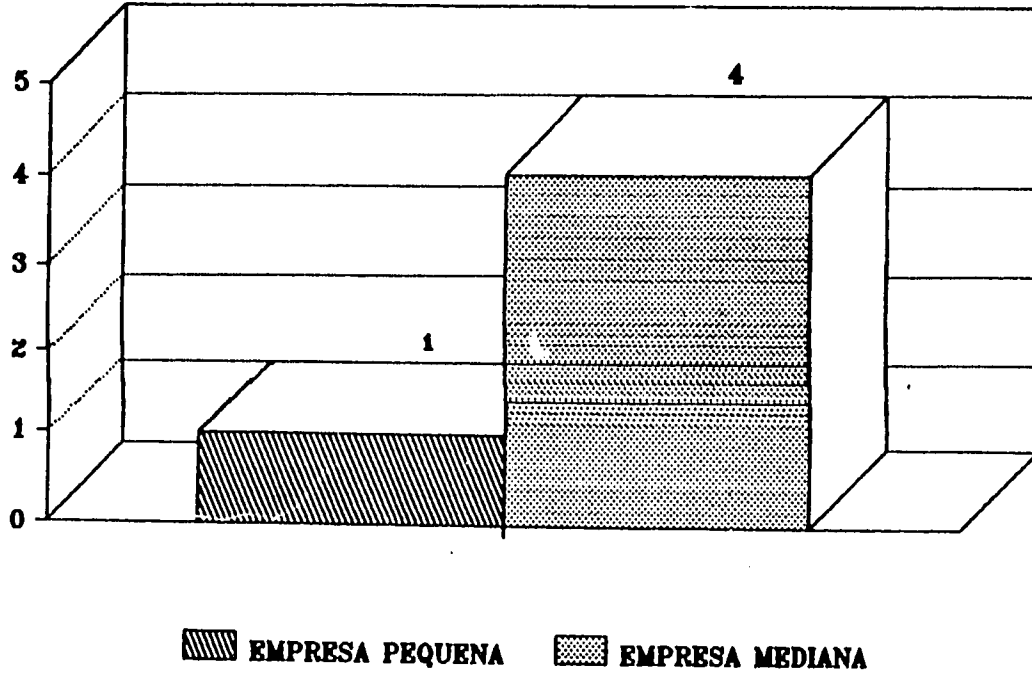
- 100% Incrementó la exportación.
- 100% Penetración de nuevos segmentos de mercado.
- 100% Desarrollo y uso de técnicas analíticas y financieras para la inversión y expansión.
- 100% Capacitación y profesionalización del personal.
- 66% Mejor uso de la capacidad instalada.
- 66% Mejoramiento de la calidad.
- 66% Reducción de costos.

Obviamente, si tomamos como referencia las 5 empresas que conformaban la muestra; los porcentajes anteriores se reducen sustancialmente un 40% para los logros 1, 2, 3 y 4 y un 26% para los logros 5, 6 y 7.

A manera de conclusión, podemos decir que aún cuando la ACTIVIDAD de PESCADO y OTROS PRODUCTOS MARINOS enfrentó a nivel nacional, una difícil situación, principalmente en el año 90 y de la cual las empresas seleccionadas no se exoneraron, el PCCC/EBUU tuvo un impacto en 3 empresas de la muestra, en lo referente a los aspectos de producción, exportación y fortalecimiento del "recurso humano", objetivos principales del Programa de Capacitación.

Es probable que estas 3 empresas pudieran sostener la situación por ser más grandes y además exportadoras directas intermediarias y lograr un aumento durante 1991, año en que se nota una recuperación en esta actividad (32%) con respecto al 90.

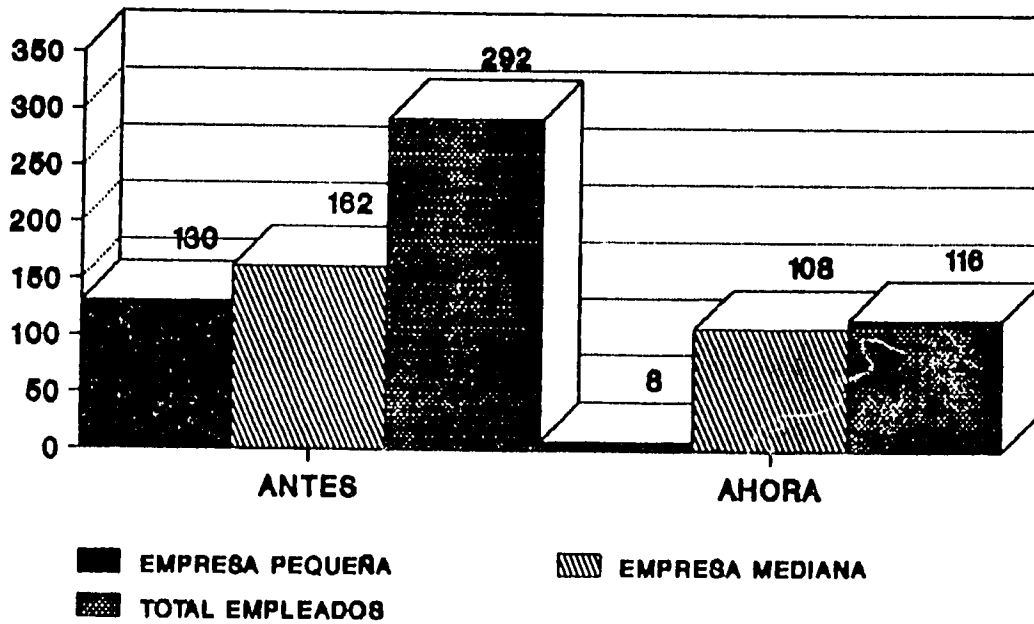
**GRAFICO #1-P. y C.**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
 PESCADO Y CAMARON



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-81

**GRAFICO #2- P. y C.**  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO**  
**(5 EMPRESAS)**  
 PESCADO Y CAMARON



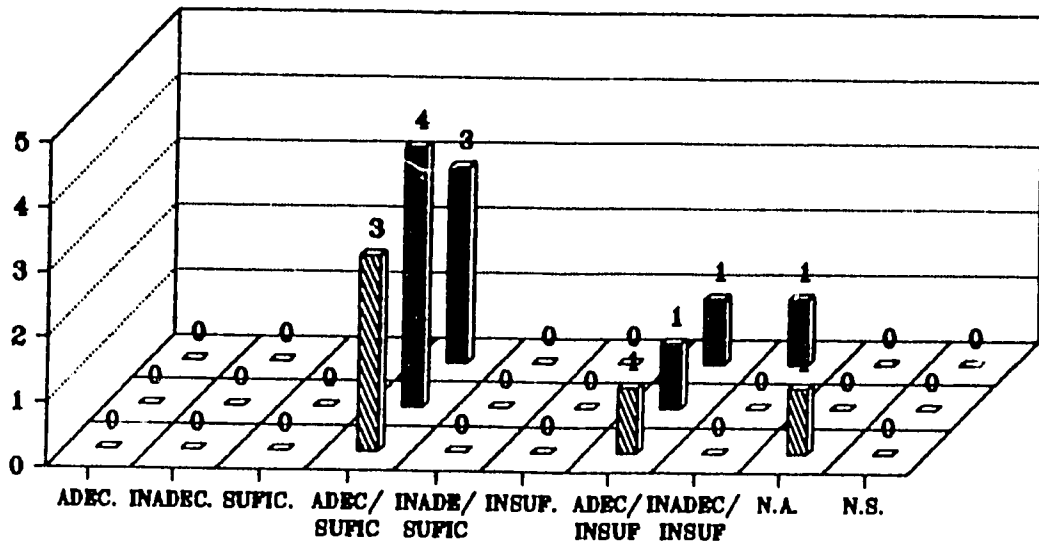
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-81

142

**GRAFICO #3-P. y C.  
VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO  
Y LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

PESCADO Y CAMARON



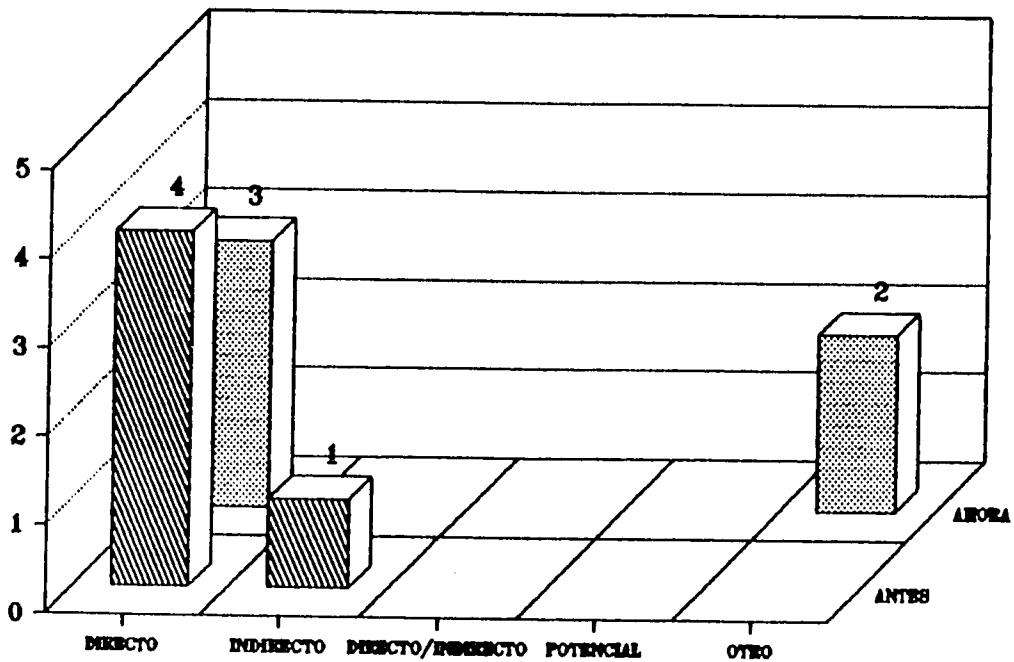
**PROYECTADO**
 **AHORA**
 **ANTES**

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #4-P. y C.  
CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS EMPRESAS  
RESPECTO A LA EXPORTACION**

PESCADO Y CAMARON



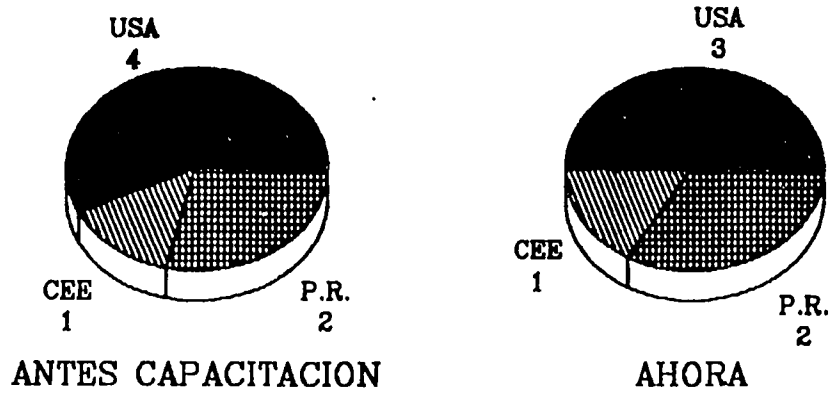
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

143

**GRAFICO # 5-P. y C.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

PESCADO Y CAMARON

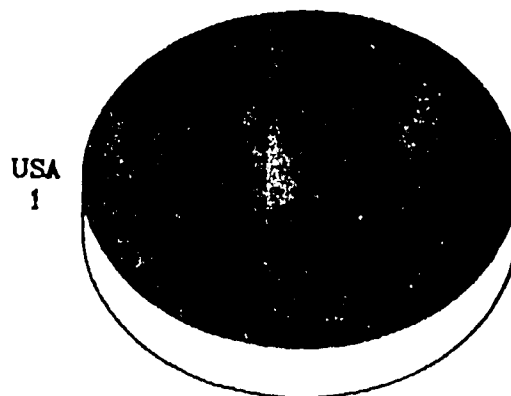


ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-IBUO/ 00-91

**GRAFICO #6 P. y C.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS**

PESCADO Y CAMARON



ANTES CAPACITACION

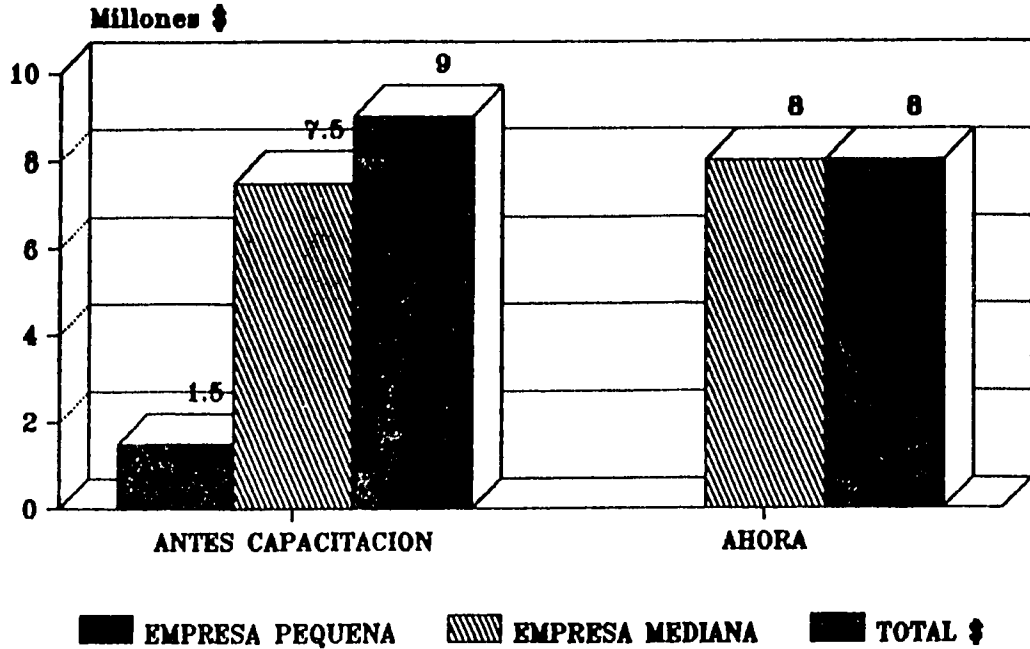
ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-IBUO/ 00-91

144

**GRAFICO #7-P. y C.  
VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

PESCADO Y CAMARON

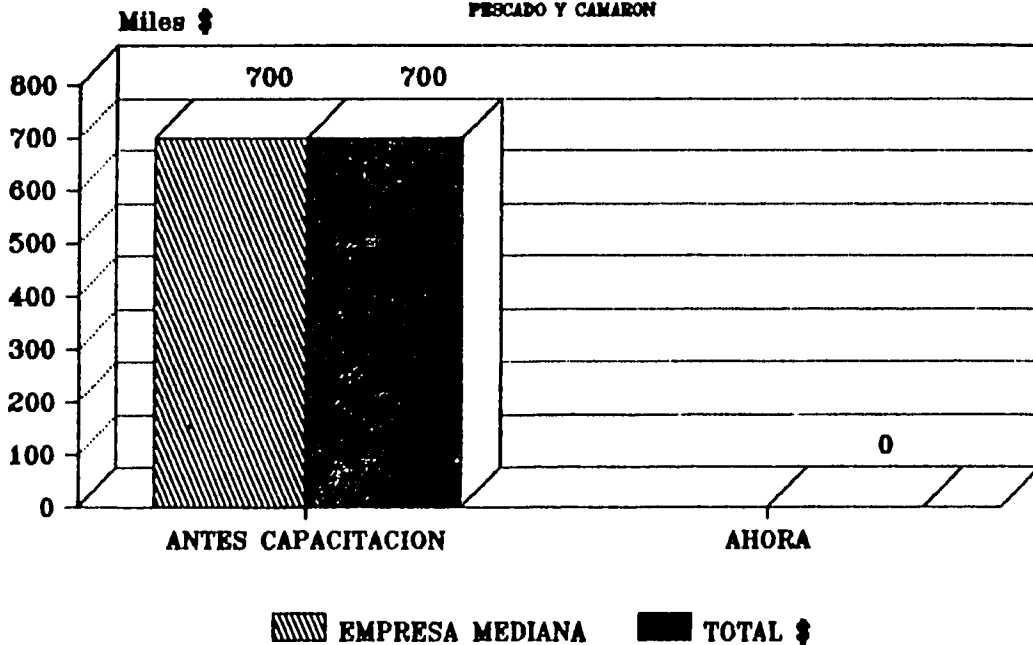


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEPDE/PCCC-EEUU/ 00-01

**GRAFICO #8-P. y C.  
VOLUMEN DE EXPORTACION INDIRECTA, EN  
\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

PESCADO Y CAMARON



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEPDE/PCCC-EEUU/ 00-01

## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

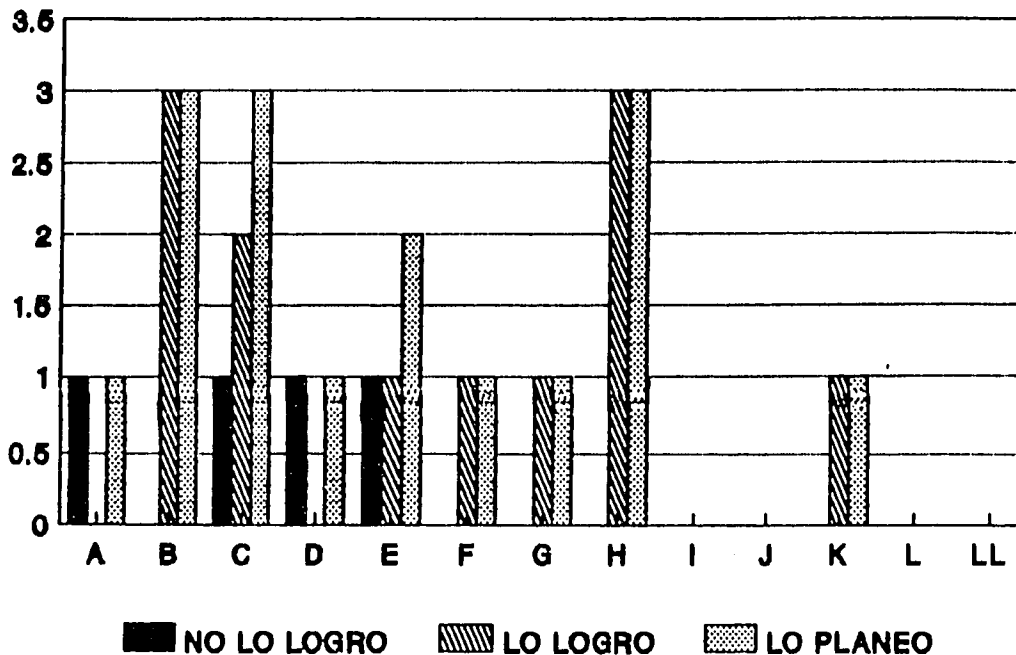
ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEÓ REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRÁ  
EN LA GRÁFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estadia de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ul>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ul>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción / control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ul>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ul>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ul>



**GRAFICO #9-P. y C.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(5 EMPRESAS)**

**PESCADO Y CAMARON**

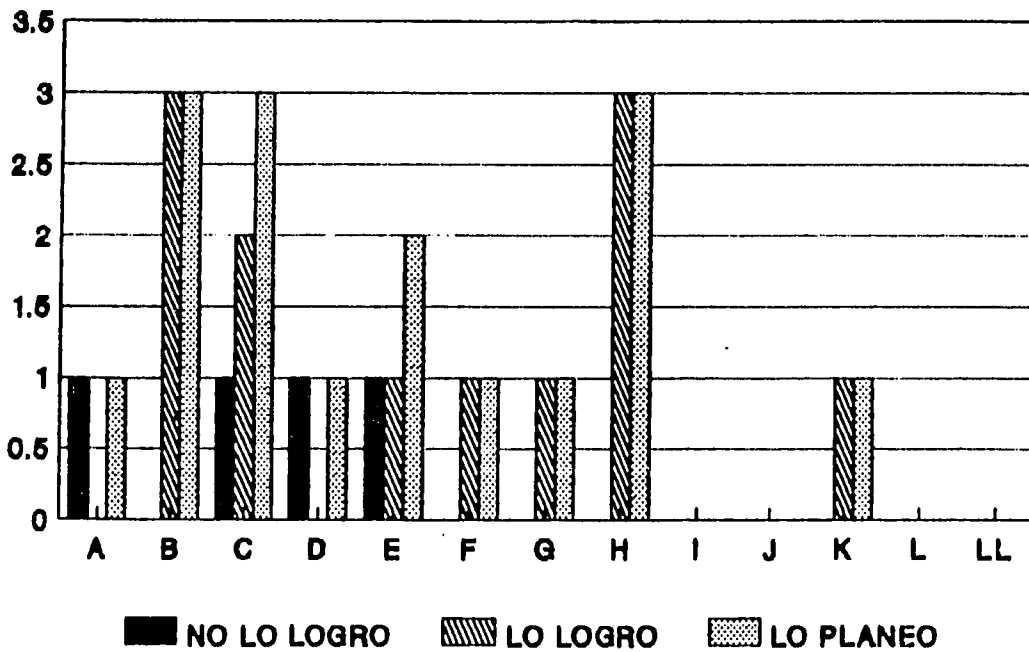


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #10-P. y C.  
LOGROS AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA  
(5 EMPRESAS)**

**PESCADO Y CAMARON**

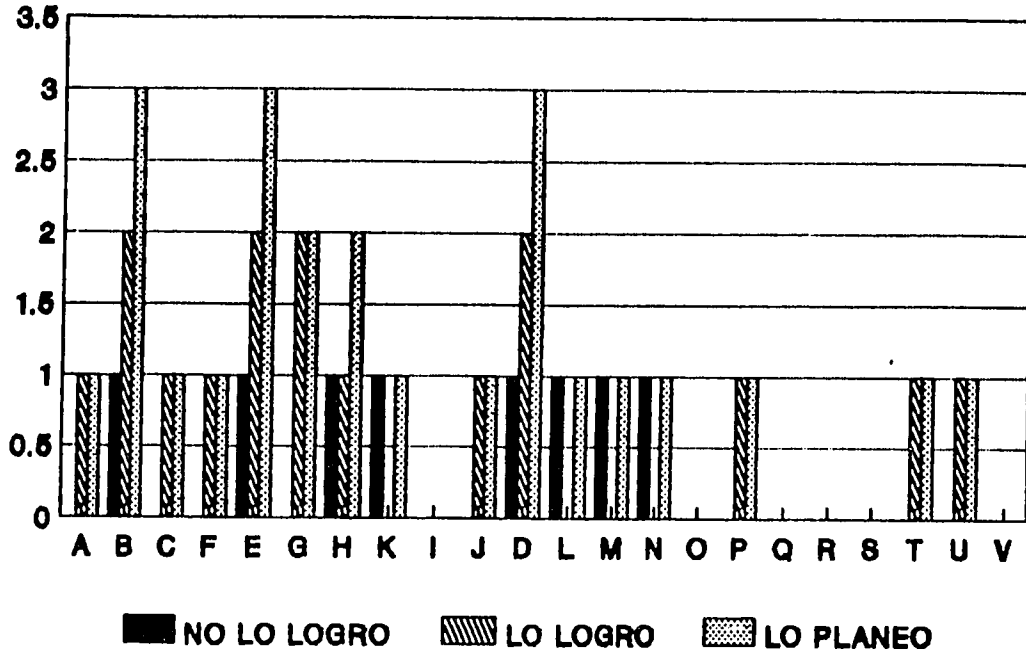


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #11-P. y C.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(5 EMPRESAS)**

**PESCADO Y CAMARON**

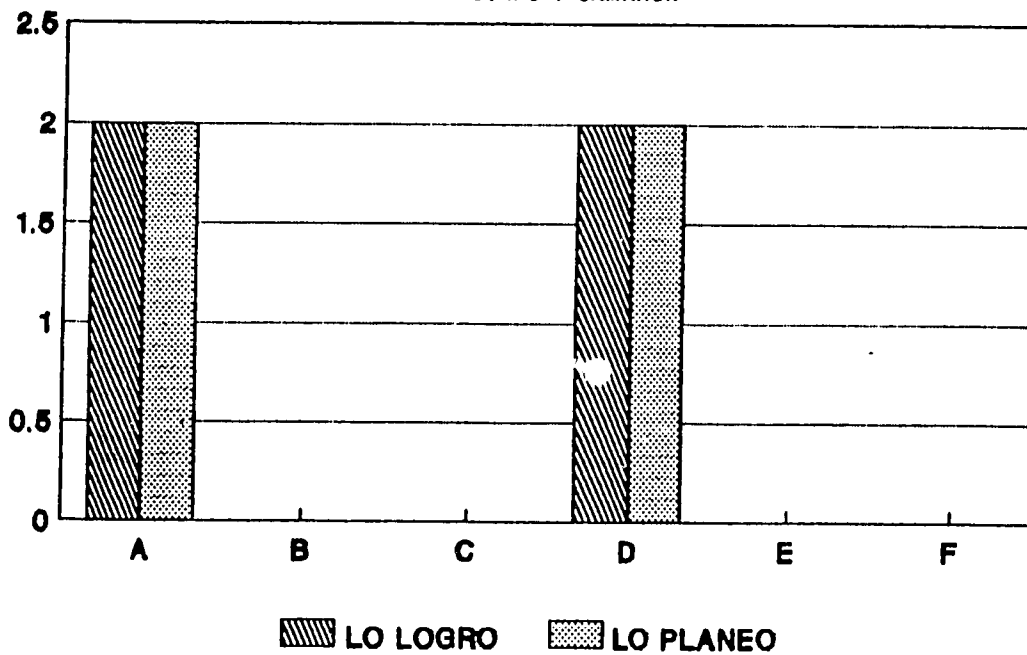


ABESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #12-P. y C.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(5 EMPRESAS)**

**PESCADO Y CAMARON**

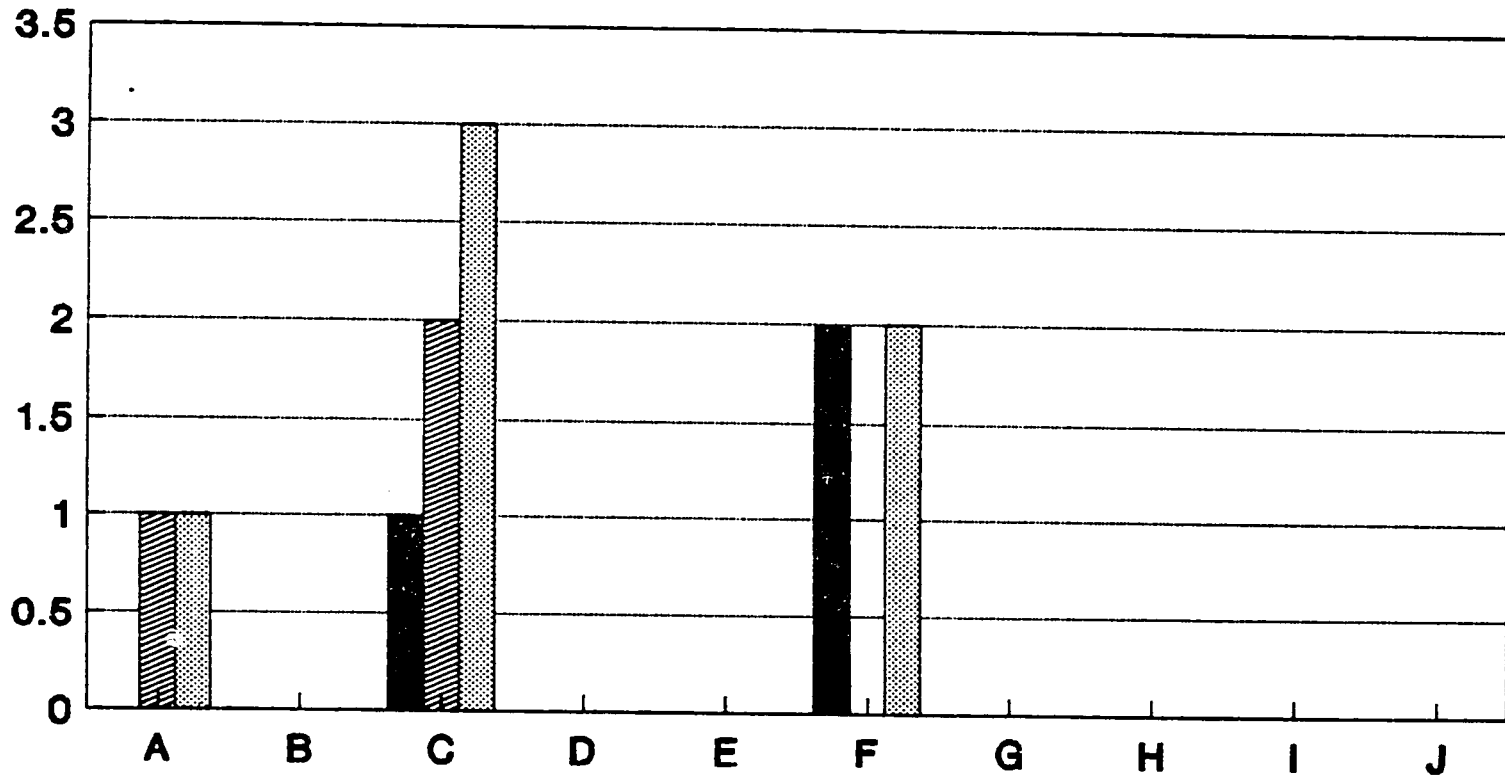


ABESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #13-P. y C.  
LOGROS AREA INVERSION Y EXPANSION  
(5 EMPRESAS)**

**PESCADO Y CAMARON**



**■ NO LO LOGRO    ▨ LO LOGRO    ▩ LO PLANEAO**

**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU/88-91**

149

CUADRO # 1-SEC. AGROIND.

DATOS SOBRE LOS PARTICIPANTES Y SUS EMPRESAS

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

CODIGO	111000		111019	111060	3113 3111 3121	311400	TOTAL
	GANADO	FLORES Y ORNAMENTALES	RAICES Y TUBERCULOS	FRUTAS TROPICALES	ALIMENTOS PROCESADOS	PESCADO Y CAMARON	
# EMPRESAS	1	9	3	6	7	5	31
# PARTICIPANTES	3	13	5	12	9	11	53
# EMPRESAS QUE CERRARON	0	3	2	0	0	2	7
# EMPRESAS QUE SURTIERON	0	1	2	0	0	0	3
# PARTICIPANTES QUE YA NO TRABAJAN EN LA EMPRESA	0	4	1	0	1	1	7
# EMPRESAS CON "0" PARTICI- PANTES	0	2	0	0	0	0	2
# PARTICIPANTES QUE SE MAN- TIENEN EN LA ACTIVIDAD	0	2	0	0	0	0	2
# PARTICIPANTES QUE PASARON A OTRA ACTI- VIDAD	0	0	0	0	0	1	1
# PARTICIPANTES QUE NO SE SABE DONDE ESTAN	0	1	0	0	0	0	1
# EMPRESAS QUE NO PARTICIPARON DIREC- TAMENTE Y QUE SE REPORTA							

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #2-SEC. AGROIND.  
 RAZONES PARA LA SEPARACION DE LOS FUNCIONARIOS

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	RAZONES	FREC.	MEDIDAS QUE SE TOMARON	FREC.
FLORES Y ORNAMENTALES	Despido: -Monopolizó y usó personalmente información obtenida en el curso. -Problemas financieros de la empresa. El 60-70% era de una empresa fuerte dedicada a otra actividad. Esta asumió la administración de la empresa.	2	-Las posibles sin resultado positivo. -No hubo aprendizaje significativo aplicable.	1 1
FRUTAS TROPICALES	-Renuncia	1	-N.S. hubo poco tiempo.	1
PESCAO Y CAMARON	-Retiro a otra empresa de grupo.	1	-Ninguna. El participante continúa dando asesoría	1
RAICES Y TUBERCULOS	-Empresa dejó actividad, participante se dedicó a actividades laborales propias.	1	-Ninguna. Conocimientos no aplicables a la nueva actividad de la empresa.	1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO # 3-SEC. AGROIND.

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ASPECTOS DE FORTALECIMIENTO GERENCIAL Y/O

TECNICO ATRIBUIBLES A LA CAPACITACION

ACTIVIDAD	ASPECTOS	FRECUENCIA
FLORES Y ORNAMENTALES	-Visión más amplia acerca del mercado EEUU. (Trámite, productos, calidad, tendencias, presentación.	4
	-Visión más amplia sobre la actividad económica (a nivel empresarial).	3
	-Mayor experiencia a nivel general.	1
	-Conocimientos técnicos específicos.	2
	-Mayor información y contactos.	1
	-Ampliación del conocimiento para la toma de decisión.	1
	-Mayor conocimiento acerca de la presentación y enfoque del producto.	1
GANADERIA	-Mayores conocimientos sobre mejoramiento de la raza Holstein.	1
	-Promoción de la ganadería a nivel internacional.	1
RAICES Y TUBERCULOS	-Conocimientos técnicos sobre el pensamiento de alimentos.	1
	-Contactos con compañeros más experimentados de la actividad.	1
	-Conocimiento amplio sobre comercialización de raíces y tubérculos.	1
	-Conocimiento acerca del mercado (transporte, empaque, calidad, trámites aduaneros).	1
	-Mayor enriquecimiento personal.	1
FRUTAS TROPICALES	-Mejor manejo de la planificación (mayor producción por cultivo, fertilización, distancia, siembra, calidad, manejo postcosecha).	4
	-Conocimiento y visión más amplia sobre el proceso de exportación (normas de calidad, estándares de empaque, transporte, calidad, trámites aduaneros).	6
	-Realizar todo el proceso (de la siembra hasta comercialización).	1
	-Mayores conocimientos sobre el control de plagas.	2
	-Visión más clara a nivel empresarial.	1
	-Mayor capacidad de negociación.	1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

ACTIVIDAD	ASPECTOS	FRECUENCIA
ALIMENTOS PROCESADOS	-Visión más amplia sobre la respectiva actividad económica (visión empresarial).	3
	-Mayor conocimiento acerca del mercado internacional (productos, embalaje, calidad, necesidades).	2
	-Mejor visión en el aspecto de producción.	1
	-Enfoque global y completo sobre medidas sanitarias en la planta.	1
	-Mayores destrezas de manejo comercial.	1
	-Mayor capacidad de representación.	1
	-Mayores conocimientos y conciencia sobre proceso tecnológico para mantener y mejorar empaque.	1
	-Darse cuenta de que los consumidores tienen necesidad del producto y exigen calidad.	2
PESCADO Y CAMARON	-Mayor visión acerca del mercado internacional (regulaciones, mercadeo, demanda, gustos, productos, embalaje).	3
	-Mayor información y conocimientos sobre la actividad.	1
	-Conocimiento acerca de las personas involucradas en la actividad.	1
	-Mejores conocimientos para trabajar tanto en el mercado nacional como internacional.	1
	-Mejoras en la relación con otras personas por el conocimiento obtenido en el curso.	1
	-Comparación de la forma de operar las empresas tanto en Costa Rica como en EEUU.	1
	-Mejor conocimiento acerca del potencial del producto de la empresa al compararlo con otros de la competencia.	1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO # 4-SEC.AGROIND.

CAUSAS DE LA DISMINUCION DE PERSONAL

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	CAUSAS	FRECUENCIA
FLORES Y ORNAMENTALES	-Problemas financieros originados en proyecciones erróneas del estudio de factibilidad.	1
	-Se redujo la operación, antes se compraba y exportaba cosechas en pie, ahora se produce en un área muy pequeña.	
	-Aumento de producción con mayor eficiencia.	1
	-La empresa se reorganizó y se está administrando con más eficiencia.	1
	-La empresa está inactiva.	1
	-No había necesidad de personal técnico para nuevo cultivo.	1
		1
FRUTAS TROPICALES	-Mejoramiento en las técnicas de recolección atribuible a la capacitación.	1
	-La empresa cambió el sistema de trabajo. Reducción de costos en planta.	1
	-Se trabaja por tarea y por contrato. Búsqueda de mayor eficiencia.	1
	-La empresa cambió de actividad.	1
PESCADO Y CAMARON	-Cerró la planta de exportación. -Bajó la producción de mariscos	2

BEST AVAILABLE DOCUMENT



CUADRO # 5-SEC.AGROIND.

CAUSAS DEL AUMENTO DE PERSONAL

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	CAUSAS	FRECUENCIA
CANADERIA	-Aumento en los programas y servicios a los socios.	1
FLORES Y ORNAMENTALES	-Se amplió el área de cultivo en hectáreas. -Eficiencia técnica.	1 1
FRUTAS Y VEGETALES	-La ventana fue mayor y la estación más larga. -Exportación y la capacitación recibida en los Estados Unidos. -Aumento de producción durante el período de cosecha.	1 1 1
ALIMENTOS PROCESADOS	-Entró a operar la planta deshidratadora. -Nuevos productos y proyectos. -Mayores controles y creación de puestos de jefes de área. -Cambió la composición del capital de la empresa aumento de producción. -Aumento de producción y de rentabilidad. -Desarrollo de nuevos productos y contratación de encargado de control de calidad.	1 1 1 1 1 1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO # 6-SEC. AGROIND.  
SECTOR AGRICOLA AGROINDUSTRIAL  
OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO

ACTIVIDAD	OBJETIVOS DE EXPORTACION	FREC	OTROS OBJETIVOS	FREC
FLORES Y ORNAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportar en forma directa</li> <li>- Conocimientos y obtención de mercados internacionales.</li> <li>- Ampliar mercados de exportación y penetrar mercado de EEUU.</li> <li>- Conocer la calidad, variedad y tipos de productos en el mercado de FLORIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la productividad de la empresa.</li> <li>- Aumento de producción y diversificación para responder a gustos del consumidor.</li> <li>- Organizar un "Consortio" para la comercialización conjunta de la producción.</li> <li>- Consolidar la empresa.</li> <li>- Continuar en la actividad de Ornamentales.</li> <li>- Desarrollo de un producto de Ornamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>
FRUTAS TROPICALES Y VEGETALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandir mercado internacional.</li> <li>- Penetrar y exportar al mercado de Estados Unidos.</li> <li>- Exportar en forma directa.</li> <li>- Mejor relación entre productos exportados compartiendo el CAT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>2</li> <li>3</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar cultivos.</li> <li>- Aumentar la producción.</li> <li>- Capacitación y asistencia Técnica a Asociados</li> <li>- Mejorar capacidad productiva y de comercialización de la empresa.</li> <li>- Adquirir material de empaque y un vehículo.</li> <li>- Aumentar área cultivable.</li> <li>- Capacitación en fruta industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>
ALIMENTOS PROCESADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de mercado internacional</li> <li>- Consolidar y expandir exportación.</li> <li>- Exportar directamente a los EEUU y a otros mercados.</li> <li>- Conocer y desarrollar mayores conceptos y procesos técnicos para exportar producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión del mercado nacional.</li> <li>- Diversificación de productos.</li> <li>- Expansión de ventas en áreas geográficas.</li> <li>- Reconversión de la línea de producción/tecnificación.</li> <li>- Mejorar la calidad y la productividad para lograr mayor eficiencia en el segmento de mercado actual.</li> <li>- Construcción y puesta en marcha de una planta deshidratadora de frutas.</li> <li>- Capacitarse en el manejo de planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>2</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>
PESCADO Y CAMARON	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar mercados en los Estados Unidos y comercializar el producto directamente.</li> <li>- Exportar a Estados Unidos y otros mercados.</li> <li>- Conocer manejo, procedimientos TDA y controles de mercados de exportación para los mariscos (langosta).</li> <li>- Penetrar nuevos mercados a EEUU y aumentar volumen de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar productos.</li> <li>- Expansión y diversificación del mercado.</li> <li>- Aumentar valor agregado de los productos.</li> <li>- Mejorar la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ul>

CUADRO #7-SEC.AGROIND.

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCION

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	PRODUCCION			# EMPRESAS QUE HAN MEJORADO PRODUCTOS O VARIETADES EXISTENTES	# EMPRESAS QUE HAN MEJORADO PRODUCTOS O VARIETADES EXISTENTES	# EMPRESAS QUE HAN ELIMINADO PRODUCTOS O VARIETADES
	AUMENTO	ESTABLE	DISMINUYO			
FLORES Y ORNAMENTALES	5	1	3	6	6	5
CANADERIA DE LECHE	1				1	
RAICES Y TUBERCULOS	1			1	1	2*
FRUTAS TROPICALES	4	2		4	5	1
ALIMENTOS PROCESADOS	7			5	6	3
PESCADO Y CAMARON	1		4	3	1**	1**
TOTAL	19	3	8	14	19	14

\* EMPRESA CAMBIO DE ACTIVIDAD

\*\* 1 EMPRESA NO APLICA

NOTA: PESCADO Y CAMARON (-2 DISMINUYEN PORQUE LA EMPRESA CERRO, 1 DEBIDO A LA CORRIENTE DEL NIÑO Y LA OTRA POR LA REDUCCION DE PESCA).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #1-SEC. AGRIND.

DESTINOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS  
DESARROLLADOS DESPUES DE LA CAPACITACION

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	PRODUCTOS DESARROLLADOS	POSTERIOR A LA CAPACITACION
	NACIONAL	EXTRANJERO
FLORES Y ORNAMENTALES		6
CANADERIA DE LECHE		
RAICES Y TUBERCULOS		1
FRUTAS TROPICALES	3	4
ALIMENTOS PROCESADOS	5	3
PESCADO Y CAMARON	1	3
TOTAL	8	22

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**CUADRO #9-SEC. AGROIND.  
SIEMBRA DE CULTIVOS EXPORTABLES Y EXTENSION CULTIVABLE DE LAS FINCAS  
SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL**

DESCRIPCION	ANTES			AHORA		
	VARIOS CULTIVOS	UN SOLO CULTIVO	NO APLICA	VARIOS CULTIVOS	UN SOLO CULTIVO	NO APLICA
FLORES/ORNAMENTALES	7	1	1	7		2
=====						
RAICES Y TUBERCULOS	3	0	0	1	2	0
=====						
FRUTAS TROPICALES	1	3	0	2	2	0
=====						
TOTALES	11	4	1	10	4	2
=====						

DESCRIPCION	EXTENSION CULTIVABLE		SEMBRADA		EXTENS.CULT. EXPORT.	
	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA	ANTES	AHORA
FLORES/ORNAMENTALES	137	70	55.15	42.25	55.15	42.25
=====						
RAICES Y TUBERCULOS	129	210	280	190	140	190
=====						
FRUTAS TROPICALES	140	154	123	177	123	177
=====						
TOTALES	406	434	347.15	409.25	318.15	409.25
=====						

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUARDO #10-SEC. AGRICOLIND.

INNOVACIONES TECNOLOGICAS

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	RESPUESTAS	TIPO DE INNOVACION
FLORES Y ORNAMENTALES	SÍ: 3 No: 5 NS: 1	-Investigaciones propias en la empresa. -Cambio en el sistema de enraizamiento, hidroponia y experimentos con mayor valor agregado. -Utilización de hormonas en el proceso de enraice.
FRUTAS TROPICALES Y VEGETALES	SÍ: 3 No: 5 NS: 1	-Introducción de equipo frío. Sistema IQF para exportar mora congelada. -Fertilización por goteo. -Variedad más productiva y fertilización más adecuada.
PESCADO Y CAMARON	SÍ: 2 No: 3	-Tecnología necesaria para procesamiento de pescado. -En proceso (mesas). Utilización apropiada del frío. Sistema de enfriamiento.
ALIMENTOS PROCESADOS	SÍ: 6 No: 1	-Centrífuga de extracción. Envasado semiautomático y planta de deshidratado. -Desarrollo de pulpa de rutas. Más sabores (permite utilizar excedentes de producción y mantener productos todo el año, mediante conservación). -Mejoras en equipo y maquinaria. Proyección de una nueva planta. -Tecnología de producción mejores en las fórmulas y materia prima. -Maquinaria especializada para chile picante. -Maquinaria nueva.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO # 11-SEC. AGROIND.

PRODUCCION, CALIDAD Y COSTOS

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

COMPORTAMIENTO	PRODUCCION				CALIDAD				COSTOS			
	A	B	D	MA	A	B	D	MA	A	B	D	MA
FLORES Y ORNAMENTALES	5	1	3	0	6	3	0	0	4	5	0	0
FRUTAS TROPICALES	5	2	0	2	7	1	0	1	0	3	3	3
ALIMENTOS PROCESADOS	7	0	0		4	3	0	0	4	2	1	0
PESCADO Y CAMARON	1	0	0	0	1	3	0	1	3	1	0	1
GANADERIA	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
TOTAL	19	3	7	2	19	10	0	2	12	11	4	4

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #12-SEC. AGRICOLA.

VARIACIONES DE LA SITUACION DE LAS EMPRESAS  
CON RESPECTO A LA EXPORTACION

SECTOR AGRICOLA

ACTIVIDAD	DIRECTA				INDIRECTA			
	ANTES		AHORA		ANTES		AHORA	
	OCASIO.	REGUL.	OCASIO.	REGUL.	OCASIO.	REGUL.	OCASIO.	REGUL.
FLORES Y ORNAMENTALES	1	6		7*		2		1
CANADERIA DE LECHE	1		1					
RAICES Y TUBERCULOS		2		1		1		1
FRUTAS TROPICALES	2	1	3	2		2		1
ALIMENTOS PROCESADOS		3	2	3				
PESCADO Y CAMARON		4		3				

\* UNA EMPRESA ESTA INACTIVA

BEST AVAILABLE DOCUMENT

162



CUADRO #13-SEC. AGROIND.

CAMBIOS EN EL VOLUMEN DE EXPORTACION  
POR DESTINO Y POR EMPRESA

GANADERIA DE LECHE

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1	70	60	-0			0			0			0	30	40	10

FLORES ORNAMENTALES

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1			0	NS	80		NS	20	20			0			0
2			0	70	70	0	30	30	0			0			0
3			0	20	40	20			0			0	80	60	-20
4			0	NS	80	80	NS	20	0			0			0
5	50		-50	40	35	-5	10					0			5
6			0	80		-8	20		-20			0			0
7			0	20	100	80	80		-80			0			0
8			0	100	100	0			0			0			0
9			0	70	70	0			0	30	30	0			0

FRUTAS TROPICALES

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1	100	80	-20		15	15		5	5			0			0
2	35	95	60	65	5	-60			0			0			0
3	20	8	-12	75	50	-25	4	42	38		1	-1			0
4	40	50	10	60	50	-10			0			0			0
5			0			0	100	100	0			0			0
6			0	92	75	-17	8	25	17			0			0

CONTINUACION CUADRO #13-SEC. AGRIC. IND.

RAICES Y TUBERCULOS

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1			0			0	100	100	0			0			0
2			0	78		-78	10		-10			0	12		-12
3			0	100	50	-50		50	0			0			0

ALIMENTOS PROCESADOS

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1	100	100	0			0			0			0			0
2	100	100	0			0			0			0			0
3		30	30		30	30		40	40			0			0
4	67	75	8			0			0			0	33	25	-8
5	10	5	-5	90	40	-50		45	45			0		10	10
6	100	95	-5		0	0		5	0		5	5			0
7	91	90	-1			0		0	0	7	10	3	2		-2

PESCADO Y CAMARON

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1	5	100	95	95		-95			-95			0			0
2			0	100		0			0			0			0
3	20	100	80	80		-80			-80			0			0
4	0	0	0	90	100	10	10	0	-10	10	0	-10			0
5			0	100	100	0			0			0			0

CUADRO 4-10-SEC. AGRIND.

INCENTIVO DE EXPORTACION DEBIDO A LA CAPACITACION RECIBIDA

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

ACTIVIDAD	SI	PREC.	NO	PREC.
FLORES Y ORNAMENTALES	-Coadyuvó ya que se explotaba.	1	-Evitó invertir en un negocio saturado o con una sobreempresa.	1
	-En la diversificación de clientes.	1	-Tenían un mayorista y se dieron cuenta de que estaba bien de esa forma.	1
	-Técnicas de mercadeo en EEUU y en obtención de contactos para exportar a EEUU-	1		
	-Formación de un Consorcio exportador.	1		
	-Obtención de un nuevo cliente.	1		
	-Se dieron cuenta de que todo lo que producían lo podían exportar.	1		
	-No específica.	1		
	TOTAL	7	TOTAL	2
PESCAO Y CAMARON	-Mejó la calidad y se ajustó a las regulaciones del mercado.	1	-La actividad no prosperó y tuvieron que abandonarla.	1
	-Porque se pudo dar asesoría a otras empresas sobre exportación de tubérculos.	1		
	-En forma directa, el tener mayor información.	1		
	-Aumentó el área de cultivo de exportación.	1		
	-Al año siguiente se exportó más a "Del Monte". Se mejoró mucho el sistema de producción y empaque.	1		
	-Se logró consolidar la Asociación en función de la exportación.	1		
	-Ahora se vende en el Puerto (F.O.B.) (perdieron miedo a la exportación).	1		
	-Obtención de contactos con compañías en los EEUU. Conocimiento sobre la estructura del mercado.	1		
TOTAL	8	TOTAL	1	

BEST AVAILABLE DOCUMENT

ACTIVIDAD	SI	FREC.	NO	FREC.
ALIMENTOS PROCESADOS	-Aumentó el interés en la exportación.	1	-Se tocó muy poco el mercado. El logro fue mejorar calidad para mantener el mercado de exportación.	1
	-Descubrieron un nicho para ingresos con poca cantidad y excelente calidad.	1		
	-Obtención de contactos. Actualmente se reactivaron y se está intentando una posibilidad de exportación.	1		
	-Más tiempo a la búsqueda de clientes y desarrollo de nuevos productos.	1		
	-Conocer el mercado de EEUU (Reglamentos, condiciones, tendencias, requisitos, F.D.A., controles sanitarios.	1		
	-No específica.	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
PESCADO Y CAMARON	-Mejoró la relación entre exportadores.	1	-La empresa cerró.	1
	-Existe la posibilidad en el futuro para el mercado de los mariscos.	1		
	-Se contactó personeros de compañías norteamericanas y se han establecido relaciones internacionales.	1		
	-Conoce el consumidor y sus gustos.	1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		

BEST AVAILABLE DOCUMENT

Cuadro #15-SEC. AGROIND.

Costa Rica: Producción Agropecuaria. Destino de la exportación, cantidad exportada en toneladas métricas, distribución porcentual (Estados Unidos, Comunidad Económica Europea y Centroamérica)

Destino	1987		1988		1989		1990		1991	
	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%
<b>Total</b>	1.141.626.9		1.339.332		1.614.731.5		1.827.931		1.738.394	
<b>Producción Agropecuaria</b>										
Estados Unidos y Puerto Rico	245.593	21.51	735.397	54.90	8.107.619	50.21	800.505.5	43.8	853.595	49.10
Comunidad Económica Europea	494.200	43.3	54.291.5	40.53	740.697.4	45.87	945.293	52	833.552	47.95
Centroamérica México y Panamá	1.785.4	0.13	4.635	0.3	6.881.1	0.42	11.418.1	0.06	19.659	1.13
Otros mercados	253.198.5	22	57.313	4.27	56.416	3.49	70.714.4	3.86	31.638	1.82

Fuente: CENPRO. (Centro de Promoción de las exportaciones).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**CUADRO #16-SBC. AGROIND.**  
 Costa Rica: Total de exportaciones no tradicionales  
 tipo de ornamento y distribución porcentual  
 miles de \$  
 1987-1990

	1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>Total</b>	443,042.0		512,603.2		654,464.0		702,980.0	
<b>SECTOR</b>								
Agropecuario	78,221.1	17.7%	110,000.0	21.0%	131,500.0	20.0%	153,389.0	21.8%
Agroindustrial	33,447.0	7.5%	46,000.0	8.9%	57,000.0	8.6%	52,200.0	7.4%
Industrial	332,000.0	74.9%	357,000.0	69.9%	466,000.0	69.4%	497,000.0	70.6%

(\*) Cálculos del Autor.

Fuente: CENPRO (Centro para la Promoción de las Exportaciones)

BEST AVAILABLE DOCUMENT

Cuadro # 17-SEC. AGROIND.  
Costa Rica: Ornamentales. Cantidad exportada y distribución  
porcentual según distribución  
1985-1989  
(toneladas métricas MT)

Tipo	1985		1986		1987		1988		1989		1990	
	TM	%	TM	%	TM	%	TM	%	TM	%	TM	%
Total	13,845.0		22,073.0		25,765.0		31,785.0		24,469.0		43,850.0	
Flores	3,605.0	26.0%	2,674.0	12.1%	3,480.0	13.5%	3,526.0	11.1%	10,332.0	42.2%	11,865.0	27.0%
Follajes, hojas y partes de planta	10,239.0	74.0%	3,137.0	14.2%	4,002.0	15.5%	5,834.0	18.4%	3,168.0	12.9%	19,235.0	43.9%
Semillas	1.0	0.0%	21.0	0.1%	78.0	0.3%	27.0	0.1%	0.0	0.0%	50.0	0.1%
Raíces y Plantas	0.0	0.0%	16,241.0	73.6%	18,205.0	70.7%	22,398.0	70.4%	10,969.0	44.8%	12,700.0	29.0%

(\*) Cálculos del Autor.

a) Incluye follajes, plantas y raíces vivos en 1985

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos

BEST AVAILABLE DOCUMENT

169

**Cuadro #1A-SEC. ACROIND.**  
 Costa Rica: Valor de lo exportado según  
 tipo de ornamento y distribución porcentual (\*)  
 miles de \$  
 1987-1990

Tipo	1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
<b>Total</b>	<b>35,666.0</b>		<b>40,582.5</b>		<b>43,251.0</b>		<b>58,342.0</b>	
Flores	7,439.0	20.9%	8,558.9	21.0%	10,332.0	23.0%	11,865.0	20.3%
Follajes, hojas y partes de planta	6,464.1	18.1%	8,961.4	22.1%	11,217.0	26.0%	19,235.0	33.0%
Semillas	3,998.9	11.2%	2,860.3	7.1%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Raíces y plantas	17,764.9	49.8%	20,203.3	49.7%	21,702.0	50.0%	27,242.0	46.7%

(\*) Cálculos del Autor.

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos.

BEST AVAILABLE DOCUMENT



Cuadro #19-SEC. AGROIND.

Costa Rica: Frutas. Valor de lo exportado según  
tipo de fruta y distribución porcentual  
1985 - 1990  
(miles de \$)

Tipo	Años	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Frutas		6.683.5	16.925.9	25.238.0	37.149.0	50.132.9	51.039.0
Cocos		-	783.6	796.5	826.9	646.9	
Papayas			394.4	919.8	1.475.4	1.531.0	1.884.0
Melón		323.3	302.6	502.9	1.478.1	5.410.0	8.679.0
Piña		6.360.2	14.765.6	21.538.6	31.156.2	39.706.0	38.438.0
Macadamia		-	459.1	779.4	980.1	1.251.0	1.863.0
Fresas		-	220.6	700.8	1.232.3	1.525.0	175.0

Distribución porcentual (%)

Frutas	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Frutas	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cocos	-	4.6	3.2	2.2	1.2	-
Papayas	-	2.3	3.6	4.0	3.0	3.6
Melón	4.8	1.8	2.0	4.0	10.9	17.0
Piña	95.2	87.2	85.3	83.8	79.2	75.3
Macadamia	-	2.7	3.1	2.6	2.4	3.6
Fresas	-	1.3	2.8	3.4	3.0	0.3

(\*) Cálculos del autor

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

Cuadro #20-SEC. AGROIND.  
Costa Rica: Vegetales. Valor de las exportaciones según  
tipo de vegetal y distribución porcentual (\*)  
1985 - 1990  
(miles de \$)

Año y porcentaje	1985		1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Total	7.498.2	100.0	9.731.1	100.0	11.461.3	100.0	19.854.3	100.0	23.701.0	100.0	24.163.0	100.0
Plátanos	1.252.4	16.7	1.310.0	13.5	1.762.6	15.4	1.374.8	6.9	2.013.0	8.4	1.800.0	7.4
Ipecacuana	558.4	7.4	591.4	6.1	944.1	8.3	6.941.5	35.0	4.162.0	17.5	3.458.0	14.3
Yuca	2.943.8	39.3	4.347.9	44.7	4.510.2	39.3	5.647.0	28.4	7.974.0	33.6	9.410.0	38.9
Raíces y tubérculos	625.6	8.3	995.3	10.2	1.419.4	12.4	2.822.7	14.3	4.379.0	18.4	5.310.0	21.9
Chayotes	2.118.0	28.3	2.486.5	25.5	2.825.0	24.6	3.068.3	15.4	5.173.0	21.8	4.185.0	17.3

(\*) Cálculos del autor

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## Cuadro #21-SEC. AGROIND.

Costa Rica: Vegetales. Cantidad exportada  
y distribución porcentual según  
clase de vegetal  
1985 - 1989  
(miles de toneladas)

Clase	Año	1985	1986	1987	1988	1989
VEGETALES		19.262.0	20.582.0	22.925.0	28.369.0	17.611
Plátanos		5.445	4.858	5.649	5.832	3.257
Ipecuacuana	20		19	28	117	32
Yuca		7.045	8.700	9.763	12.426	6.860
Raíces y tubérc.		1.163	1.701	2.610	5.153	3.123
Chayotes		5.589	5.311	4.875	4.841	4.339

## Distribución porcentual \*

VE ETALES	1985	1986	1987	1988	1989
VE ETALES	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Plátanos	28.3	23.6	24.6	20.6	18.4
Ipecuacuana	0.1	0.1	0.1	0.4	0.1
Yuca	36.6	42.3	42.6	43.8	38.9
Raíces y tubérculos	6.0	8.2	11.4	18.2	17.7
Chayotes	29.0	25.8	21.3	17.0	24.6

(\*) Cálculos del autor

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos

**Cuadro #22-SEC. AGROIND.**

**Costa Rica: Elaboración de productos alimenticios diversos.  
Cantidad exportada y porcentaje de distribución  
(Toneladas métricas)**

Año	1987		1988		1989		1990		1991	
	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%
<b>Total</b>	3.538		4.330.2		4.525.6		4.739.5		5.075.3	
Otros tipos de café	16	6.045	25.4	-	16.2	-	94.3	-	142	-
Salsas, condimentos, sazónadores	1.637.7	46.28	2.253	52	2.463.4	54.44	2.471.2	52.14	2.495	29.16
Preparados, alimentos infantiles	45	1.27	20.3		99.8		199		31	
Otros preparados para sopas	44	1.27	90	32	71.6		115			
Preparados no alcohólicos, elaboración bebidas	917.4	25.92	1.274.5	29.44	1.203	26.6	1.382.2	29.15	1.600.6	31.52
Otros										

Fuente: CENPRO

BEST AVAILABLE DOCUMENT

174

Cuadro 023-SEC. AGROIND.

Costa Rica: Elaboración de productos alimenticios diversos.  
Destino de la exportación, cantidad exportada en  
toneladas métricas y distribución porcentual

Año	1987		1988		1989		1990		1991	
	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%
<b>Total</b>	<b>3.538.6</b>		<b>4.330.2</b>		<b>4.526.5</b>		<b>4.739</b>		<b>5.075</b>	
<b>Estados Unidos y Puerto Rico</b>	1.140.1	32.21	1.596.4	36.86	1.103	24	1.424	30	1.180	23.25
<b>Comunidad Económica Europea</b>	11	0.31	21	0.48	5		5	0.1	15	0.29
<b>Centroamérica y Panamá</b>	1.531.1	43.32	1.284.1	29.65	1.943	42.9	2.028.1	42.86	2.914	57.41
<b>Otros mercados</b>	854.9	24.15	1.429.1	33	1.475	32.6	1.279	27	966	19

Fuente: CENPRO. (Centro de Promoción de las exportaciones).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

Cuadro 024-SEC. AGROIND.

Costa Rica: Envasado y conservación de frutas y legumbres.  
Destino de la exportación, cantidad exportada en  
toneladas métricas y distribución porcentual

Año	1987		1988		1989		1990		1991	
	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%
<b>Total</b>	11.002.7		13.789.4		17.385.5		22.191		28.496	
Estados Unidos	8.233.7	74.83	8.405.3	60.95	10.314	59.31	1.436.2	64.71	13.000	45.6
Comunidad Económica Europea	431.4	3.92	1.497	14.11	2.648	15.2	4.325	19.48	8.883	31.1
Centroamérica y Panamá	1.205.7	10.95	2.218	16.08	2.191	12.62	2.768	12.47	4.930	17.3
Otros mercados	1.132.17	10.29	1.221.7	8.86	2.242	12.9	741	3.34	1.654	5.9

Fuente: CENPRO. (Centro de Promoción de las exportaciones).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

172

Cuadro #25-SEC. AGRIND.

Costa Rica: Matanza de ganado y preparación y conservación de la carne. Destino de la exportación, cantidad exportada y distribución porcentual. (Estados Unidos, Comunidad Económica Europea y Centroamérica).

Año	1987		1988		1989		1990		1991	
	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%	T.M.	%
<b>Total</b>	23.575.6		23.799.7		21.148.8		20.248.5		24.517	
<b>Estados Unidos y Puerto Rico</b>	22.800	96.71	26.166	97.33	20.577.9	97.3	18.747.8	92.59	19.268	78
<b>Comunidad Económica Europea</b>	18	0.076	18	0.007	9	0.04	20.8	0.10	7	-
<b>Centroamérica y Panamá</b>	424	1.8	391	1.64	278	1.31	665	3.28	2.361	9.61
<b>Otros mercados</b>	33.477.4	1.42	224.7	0.94	292	1.38	815.4	4.02	2.881	11.74

Fuente: CENPRO. (Centro de Promoción de las exportaciones).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**Cuadro #26-SEC. AGROIND.**  
**Costa Rica: Porcentaje de crecimiento de las exportaciones**  
**Pesca (Cod. CIIU 3114)**  
**(año con año)**

Rama	Kilos 1988	kilos 1989	Kilos 1990	Kilos 1991
3114 Elaboración de pescado, crustáceos y otros productos marinos	17.75%	26.06%	-13.4%	32.07%

Fuente: CENPRO (Centro de Promoción de las exportaciones)

BEST AVAILABLE DOCUMENT



Cuadro #27-SEC. AGRICULTURA.

Costa Rica: Valor de lo exportado según  
tipo de pesca y distribución  
porcentual (%)

Año y porcentaje	1985		1986		1987		1988		1989		1990	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Total	27.536.8	100.0	32.662.5	100.0	32.815.2	100.0	47.469.0	100.0	56.808.0	100.0	52.260	100.0
Pescado fresco	7.528.1	27.3	13.154.6	40.3	17.124.7	52.2	24.238.8	51.1	39.373.0	69.3	38.909	74.4
Camarones	17.232.1	62.6	16.062.6	49.2	13.032.4	39.7	17.724.1	37.3	12.020.0	21.1	5.900	11.2
Langosta	2.766.6	10.1	3.445.3	10.5	2.658.1	8.1	5.506.1	11.6	5.415.0	9.5	7.451	14.2

(\*) Cálculos del autor

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

Cuadro #28-SEC. AGROIND.

Costa Rica: Pesca, cantidad exportada y distribución  
porcentual según clase de pesca  
1985 - 1989  
(toneladas métricas)

Clase	Año	1985	1986	1987	1988	1989
PESCA		16. 803.0	8.476.0	8.390.0	10.057.0	4.729
Pescado fresco		12.377	4.270	6.034	7.559	3.655
Camarones		4.212	3.951	2.189	2.185	979
Langosta		214	255	167	313	95

Distrución porcentual \*

Especies	1985	1986	1987	1988	1989
Pescado fresco	73.7	67.3	50.4	72.0	77.2
Camarones	25.1	46.6	26.1	21.7	20.7
Langosta	1.2	3.0	1.9	3.1	2.0

(\*) Cálculos del autor

Fuente: Dirección Nacional de Estadística y Censos

CUADRO #29-SEC.AGROIND.

EVIDENCIAS DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

FLORES Y ORNAMENTALES

I. AREA DE MERCADEO	FREC.	II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	FREC.
b. Incremento de exportación (80%, 100% y se pasa de 4000mts a 2 hectáreas con zarán.	3	a. Investigaciones propias y ensayos sobre materia orgánica y producción de abono orgánico. Uso de insecticidas naturales.	1
c. Penetrar mercado de EEUU (Pasó de exportación incipiente a regular a 3 puntos de EEUU.	2	Proceso permanente de invest. y des. sobre cultivos, debido a proyecto de coinversión.	1
d. Penetración de otros mercados (México y CEE).	2	Mejores opciones de producto y gustos del consumidor	1
e. Inicio proyectos de exportación (mediante contactos obtenidos en el curso-3 productos)	2	d. Suscripción a catálogos, revistas, boletines. Ferias y exposiciones y mediante contactos directos.	3
f. Pedidos planificados y giras con el distribuidor.	2		
h. Penetrar otros segmentos de mercado (2 nuevos destinos en EEUU, con nuevos productos.	2		
k. Uso de mejores técnicas de empaque/producto Empaque según indicaciones del comprador.	2 1		
<b>III. AREA DE PRODUCCION</b>		<b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION</b>	
a. Se cuenta con personal técnico. Se hace de acuerdo a la programación del cliente.	1 1	d. Grupo noruego a través de ALAPLANTAS	2
Con un programa semanal de exportación.	1	h. Agencia Noruega para el Desarrollo	1
b. Mejor utilización de suelos (drenajes, presiembras, aumento de densidad de siembra).	4	a. Realizó estudio de plantas ornamentales y se determinó que el producto no era rentable.	1
c. Mejoró prácticas culturales. Utiliza enraizador doble, reduce mano de obra	1 1	a,b,d,e Logro de proyecto de coinversión con Noruega (ALATLANTIC) estableciendo fincas propias en el Atlántico.	1
d. Mejor control de plagas y enfermedades Reducción de mano de obra.	1 1		
e. En tamaño, forma, presentación y cuidado del producto. Mejoró prácticas culturales.	3 1	----- <b>V. AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA</b>	
f. En un 125%	1	c. Capacitación en EEUU permitió conocer requerimientos de mercado.	1
g. Incorporación de materia orgánica.	1	d. Se realizan esfuerzos para planificar el desarrollo de la empresa.	1
h. Por medio de presiembras.	1	Planificación estratégica mejoró la diversificación de cultivos.	1
j. Visita de los compradores a la finca.	1	g. Comparten información conversando con compañeros.	1
l. Mejores prácticas culturales.	1	h. Capacitación al personal por medio de cursos.	2
m. Toda la producción se vende. Inventarios al mínimo.	1	k. Reducción de personal manteniendo personal especializado, aunque es caro baja costos.	1
o. Desarrollo de una nueva variedad.	1		
p. De 2 a 6 cultivos.	1		
r. Aumento del área en un 50%. Adecuado manejo de suelos por medio de canales, drenajes, etc.	1 1		
n. Menos devoluciones y reclamos. Mayor cuidado del producto (se golpea menos, mejor trato a nivel de empaque).	2 2		

**CUADRO #30-SEC. AGRICULT.  
EVIDENCIAS DE LOGROS EN LAS EMPRESAS  
FRUTAS TROPICALES**

I. AREA DE MERCADERO	FREC.	II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	FREC.
a. Incremento de ventas aprovechando los conocimientos adquiridos.	1	a,b,d. Investigación y desarrollo sobre comportamiento de la actividad.	1
b. Antes no se exportaba, ahora se exporta 20% Incremento en un 66% y 250% respectivamente. Aumentó por el buen mercadeo de "DEL MONTE". Conoce bien el tipo de producto a exportar y los gustos del cliente.	2	a. Investigación y desarrollo de 2 nuevas variedades.	1
c. Penetró mercado de EEUU.	1	e. Proyectos de investigación con universidades y gobierno.	1
d. Penetró mercado de Europa Penetro mercado de Puerto Rico.	2	d. Actualización permanente sobre las condiciones de mercado para aprovechar ventana.	1
f. Relación directa con suplidores de materia prima; se retroalimenta por parte de compradores, mejoró control del producto y mejoró	3	Suscripción a boletines, catalogos, revistas.	2
g. Desarrolló nuevas variedades.	1	Apertura de oficina en EEUU.	1
h. Penetraron nuevos segmentos de mercado porque cambiaron broker.	1	Equipo de información y comunicación con el mercado (teléfono, fax).	1
<hr/>		<hr/>	
III. AREA DE PRODUCCION		IV. AREA INVERSION/EXPANSION	
a. De acuerdo con las condiciones del mercado. Con asistencia técnica al productor.	1	a. Estudio para adquisición de una planta de tratamiento térmico.	1
b. Aumento de producción con igual personal e instalaciones. Alquiler de planta fuera de cosecha.	1	c. Compra de equipo de riego por goteo. Adquisición de maquinaria.	1
c. Aumento de producción y reducción de costos. Trabajador se preocupa más por el proceso. Nuevos sistemas de fertilización	2	Adquisición de fax.	1
Utilización de sistemas de túneles.	1	d. Atracción de organismos y empresas para el desarrollo de cultivos.	1
Aplicación de paquete tecnológico propio.	1	e,f. Atracción de organismo y empresas para cultivar la fruta.	1
g. Aplicación de paquete tecnológico. Cambio en el sistema de recolección.	1	Mejoraron los contactos de ventas	1
Aplicación de tecnología de túnel.	1	h. BID.	1
Cambios y adiciones a la tecnología usada.	1		
Aplicación de mejor sistema integrado de plagas.	1		
h. Personal capacitado en el control de calidad	2		
Menos rechazos.	1		
Mejora en el sistema de empaque.	1		
Reglamento de normas de calidad.	1		
Revisión y selección de la fruta para empaque.	1		

BEST AVAILABLE DOCUMENT

	1	<b>V. AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA</b>	
	1	c. Comunicación con el mercado por medio de fax.	1
	1		
	2	c, g. Apertura de Oficina en EEUU.	1
	1	Se asociaron al Cámara de Productores de fresa.	1
	1		
	2	g. Conversaciones con agricultores sobre reducción de químicos.	1
f. En un 50% en la misma área sembrada. En un 25% por planta. En un 66%			
e. Reducción de reclamos. Mejora en precios. Mejora en tamaño y diversidad de productos. Cambio en el sistema de recolección y de clasificación de frutas. Sistemas de clasificación de productores y frutas. Aplicación de cal para hacer más dulce el producto y podas a las planta	1 1 1 1 1 1	e. Compra de equipo de cómputo. Adquisición de fax.	2 1
k. Trabajador selecciona y empaqa el producto en el área de cultivo. Detalle computarizado de ventas y contabil.	1 1	h. Charlas y cursos para el personal bre diferentes aspectos.	6
c. Aplicación de insumos agrícolas orgánicos. Reducción de químicos en un 25%. Reducción de personal. Uso sistema mecanizado Asistencia técnica.	1 1 1 1	k. Porque conocia bien la cantidad de personal necesario para cada tipo de trabajo. Estableció nuevo sistema de trabajo (de empleados pasaron a ser productores en la finca).	1 1
l. Aplicación de paquete tecnológico. Mejores incentivos al trabajador. Reducción de mano de obra por caja. Trabajador cosecha y selecciona producto en el área de cultivo. Rendimiento doble. Conocen bien el tipo de calidad de fruta de exportación para competir en el mercado	1 1 1 1 1	g, h, i, j, k. Mejoró concepto de administración. Organización por filiales. Definición de funciones y trabajo equitativo.	1
m. Por aplicación de paquete tecnológico. j. Comunicación adecuada con brokers (vendedores intermediarios).			
r. Análisis de suelos y cómo mejorarlos. Aumento del pH de las frutas para hacerlas más dulces. Aplicación de abono orgánico.	1 1 1		
s. Aplicación de paquete tecnológico. Por la capacitación en los EEUU. Tratamiento de suelo y tiempo de reposo. Ayuda de los técnicos de CINDE. Utilización de productos orgánicos. Uso racional de agroquímicos.	1 1 1 1 1 1		
n. Mejor calidad. Reducción de pérdidas por la experiencia adquirida. Mejores sistemas de enfriamiento. Menos rechazos	1 1 1 1		
p, q. Mayor tratamiento para producir más Dos nuevos cultivos.	1 1		
t. Ampliación del área de empaque.	1		

CUADRO #31-EEC. AGRICULT.  
EVIDENCIAS DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ALIMENTOS PROCESADOS

I. AREA DE MERCADO	FREC.	II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	FREC.
a. Incremento de ventas domésticas en un 85%.	1	a. Contratación para el próximo año de una tecnología de alimentos.	1
b. 50% y 5% a terceros mercados respectivamente. Se exportará la producción total de la nueva planta deshidratadora.	2	c. Estudios en laboratorio propio sobre fórmula de productos.	1
Aumento en mercados de C.A. EEUU en proceso	1	b. Experimentos con todo tipo de fruta. Contratación de una tecnología de alimentos.	1
c. Exportación de la producción de miel a EEUU Penetró el mercado, pero tuvo problemas con la etiqueta del producto solicitado.	1	Estudios sobre nueva maquinaria y equipo para tecnificar líneas de exportación de un producto.	1
e. Proyecto de producción de miel a EEUU.	1	d. Suscripción a revistas, boletines, catálogos.	2
f. Proyecto de nueva frutas a Europa.	1	Asistencia frecuente a ferias y otras actividades internacionales.	1
g. Sistemas de retroalimentación con clientes y proveedores.	1	h. Con ayuda de CIMBE, investigaciones sobre enfermedades y plagas.	1
g. Desarrollo de nuevos productos	2		
h. Para 3 nuevos productos.	1		
Intentó vender a distribuidor final y/o comidor.	1		
50% del mercado nacional para 1 producto.	1		
i. Uso de pallets con los mismos contenedores.	1		
Nueva maquinaria para mejorar tecnificación de las líneas de producción.	1		
Mejoras en el transporte de carne. Aislamiento de vehículos y sistemas de canastas plásticas.	1		
Presentación del producto.	1		
<b>III. AREA DE PRODUCCION</b>			
a. Reducción de tiempo proceso (horas extras).	1		
Se realiza en forma constante.	1		
Programa computarizado (coordinación/información a todos los involucrados en el proceso.	1		
b. Reorganización de espacio de la planta y tiempo (horas extras).	2		
Aprovechamiento de material de desperdicio de frutas para elaborar abono orgánico.	1		
c. Mejora en el proceso de producción es constante.	1		
Nuevo equipo y maquinaria para tecnificar líneas de exportación para un producto.	1		
Autocatización de envase y operación de centrífuga.	1		
d. Asistencia técnica en la clasificación de la fruta.	1		
Introducción a un mejor aislado de soya.	1		
Cosecha el doble con el mismo personal.	1		
Nuevo sistema de producción para procesar material de desperdicio. Se tiene un supervisor en la zona para comprar materia prima.	1		
f. Aumento en el número de colmenas.	1		

BEST AVAILABLE DOCUMENT

e. Mejores sistemas de control de calidad (control de enfermedades, medidas de higiene, manejo de materia prima, elaboración y presentación del producto, mejores fórmulas, reducción de desperdicios). Códigos de exportación. Manual de procedimientos, normas de etiquetado.	5	IV. AREA INVERSION/EXPANSION	
g. Nuevo equipo y maquinaria para tecnificar líneas de producción y exportación. Mejor proceso en el cutter (eficiencia en el uso de la carne).	1	a. Construcción y equipamiento de nueva planta.	1
h. Sistema de selección de materia prima y sistema adecuado en el manejo del producto. Códigos de exportación. Manual de procedimientos. Normas de etiquetado. Desarrollo y formación de líderes en cada área de la empresa. Reducción considerable de las devoluciones.	1	c. Mejoras en las condiciones del equipo de producción.	1
k. Eliminación de 7 máquinas de fabricación de hielo y sustitución por 2 máquinas de nueva tecnología.	1	d. Se está trabajando con un contacto obtenido.	1
m. Programación de compras. Disminución de inventario de producto terminado. Redestino de productos no vendidos. Disminución de inventarios (stock) de carne industrial.	2	V. AREA COMERCIAL ADMINISTRATIVA	
p. Tres y dos productos nuevos respectivamente	2	c. Modificación en los requisitos de etiqueta para los productos de exp. Asistencia técnica a ferias y otras actividades.	1
o. Cinco nuevas presentaciones de un producto.	1	g. Intercambio de información con la Cámara de Productores de Salsas.	1
t. Construcción de cámaras de frío.	1	b. i. Aplicación del conocimiento obtenido en diferentes áreas de la empresa.	1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**CUADRO #92-SEC. AGRICULT. Y PESCAJOS  
EVIDENCIAS DE LOGROS EN LAS EMPRESAS**

**PESCADO Y CARACOL**

	FREC.		FREC.
<b>I. AREA DE MERCADO</b> b. Incremento de exportación en un 15%. c. Penetró mercado de EEUU (3 destinos). d. Inició proyectos en pescado procesado. f. Ofrecieron un mejor servicio al consumidor, de acuerdo a sus gustos. g. De 6 a 18 productos. h. Intento de venta a distribuidor final y/o consumidor. i. Métodos y materiales son adecuados.	1 1 1 1 1 1 1	<b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</b> a. Investigación y desarrollo de 2 nuevos productos; incluye marca y empaque. e. Traducción de material para capacitar personal y productores independientes (pescadores). Otras a. Estudios sobre gustos del consumidor d. Oficina en USA.	1 1 1 1 1
<b>III. AREA DE PRODUCCION</b> a. Congelamiento del producto. b. Duplicaron producción con igual capacidad y personal. c. Corrección de flujo en su totalidad. e. Mejor manejo postcaptura. g. Compra e instalación de fábrica de hielo. h. Mejores técnicas de empaque por tipo de producto. p. 2 nuevos productos con 50% valor agregado. t. Construcción cámaras de enfriamiento. a, h Congelamiento del producto. Mejorar técnicas de empaque/tipo de producto.  <b>OTRAS: Aumento del valor agregado de los productos.</b>	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	<b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION</b> c. Equipo para procesamiento. Máquina para hacer hielo. f. En proceso de concreción-inicio de proyectos con contactos establecidos.  <b>AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA</b> c. Suscripción a varias publicaciones d. Revisión mensual del comportamiento de ventas. e. Utilización de equipo de cómputo. h. Capacitación al personal.	1 1 1 1 1 1 2



ACTIVIDAD	<p><b>I. AREA DE MERCADO</b></p>	
FLORES Y ORNAMENTALES	<p>a, b, c, d, f, g, k                      -Diferencia en la visión de los socios sobre mercados.                      -Tienen capital y volumen bajos.                      -Mercado nacional es más rentable en precios.                      -Falta de una estructura activa adecuada para penetrar mercado de exportación.                      b, g -Visita a EBU permitió tomar decisión de no seguir con plantas ornamentales (diversificación y exportación de productos).</p>	<p>1 1 1 1</p>
RAICES Y TUBERCULOS	<p>c. No se ha logrado un buen cliente en EBU (se está a punto).                      g. Falta de capital para diversificar productos.</p>	<p>1 1</p>
FRUTAS TROPICALES	<p>b, d, h, g -No hay transporte directo C.R./Europa. Vía Miami no es bueno.                      h. Obtuvo mejores precios en Miami que en otros segmentos.                      c. Para penetrar EBU es necesario una planta térmica de \$500.00 y tecnología es incierta (no apropiada).</p>	<p>1 1 1</p>
ALIMENTOS PROCESADOS	<p>g, e -Envío de muestras sin resultados positivos.                      c. Empaque y preservantes no son aceptados en el mercado internacional.</p>	<p>1 1</p>
PESCADO Y CAMARON	<p>c, d, e -No tenían conocimiento del mercado.                      Clientes morosos y atrasaban pago. Reducción en la captura del camarón.</p>	<p>1 1</p>
	<p><b>III. AREA DE PRODUCCION</b></p>	
FLORES Y ORNAMENTALES	<p>e, g, a, s -La calidad del curso fue muy baja.                      a -No se continuó en el campo de plantas ornamentales.</p>	<p>1 1</p>
FRUTAS TROPICALES	<p>k -Está en proceso pero hay limitaciones económicas.                      d. No se conocía la cantidad óptima de gente por hectárea. Faltaba mucha tecnología.                      g. Se tenían todos los conocimientos pero la empresa venía en declive.</p>	<p>1 1 1</p>
	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION</b></p>	
FLORES Y ORNAMENTALES	<p>d, e - Situación económica de la empresa y cuentas morosas.                      - Empresa en poco tiempo dejó actividad.</p>	<p>1 1</p>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA</b></p>	
FLORES Y ORNAMENTALES	<p>-Cada aspecto gerencia es un reto y no ha habido tiempo.                      -Empresa en corto tiempo dejó actividades.</p>	<p>1 1</p>
	<p><b>Ningún logro</b></p>	
FLORES Y ORNAMENTALES	<p>-Disolución de la empresa y creación de una nueva. Los conocimientos adquiridos se aplicaron a esta última.                      -La empresa cerró y se fundió con otra.                      -No se obtuvo conocimientos ni información aplicable y la empresa comenzó a tener problemas.</p>	<p>1 1 1</p>
RAIC. Y TUB.	<p>-La empresa cambió totalmente sus cultivos. Información, conocimientos y destrezas no eran transferibles.</p>	<p>1</p>
PESCADO Y CAMARON	<p>-Porque la empresa cerró en octubre de 1991. La captura se redujo drásticamente. El octavo barco de la flota camaronera aún está en el astillero. Una fábrica de hielo de 42 toneladas está comprada sin instalar. La especialización del equipo y las conexiones de mercado impidieron pasar de camarón a pescado.</p>	<p>1 1 1 1 1</p>

## V. SECTOR INDUSTRIAL

Los contenidos de este capítulo están estructurados, con el afán de facilitar la lectura y utilización de los mismos. Las primeras 4 páginas del aparte 13 describen la situación de la industria nacional durante el período del PCCC/EEUU; en las siguientes 6 páginas se resume los principales logros del PCCC/EEUU e inmediatamente después aparecen los cuadros y gráficos citados en el texto. Los mismos están numerados secuencialmente con números ordinales seguidos por la abreviatura SEC.IND.

Posteriormente, en el aparte 14 se describe los logros de cada una de las cuatro actividades económicas del sector industrial seleccionadas para este estudio: Manufactura de textiles, de plásticos, de metales y de la madera. La descripción de cada una de ellas es seguida por los gráficos y cuadros citados. Los mismos están numerados secuencialmente con números ordinales seguidos de la abreviatura de la actividad. Las abreviaturas son: TEX (Textiles), PLAS (Plásticos), MET (Metalmecánica) y M. y M. M. (Maderas y Muebles de Madera).

### 13. ANALISIS DEL SECTOR

El panorama de la industria nacional durante el período 1988-1991 se enmarca en el contexto de los Programas de Ajuste Estructural ya discutidos en el Marco de Referencia de este estudio (Página No.9/16). El PAE I de 1985 sienta las bases: el país debe sustentar su crecimiento en las exportaciones no tradicionales y uno de sus objetivos es modernizar el sector industrial.

El PAE II (diciembre 1988) tiene como objetivo principal reducir gradualmente las distorsiones que afectaban la eficiencia del sector industrial.

Los esfuerzos se orientan hacia el fortalecimiento de un sector productivo no tradicional eficiente en la producción y agresivo en el campo de las exportaciones. A continuación se esboza su evolución.

#### PANORAMA DE LA INDUSTRIA NACIONAL 1988-1991

Este análisis utilizará la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) para efectos de definición de las actividades económicas y para posibilitar el comparar la información de las industrias participantes en el PCCC/EEUU y la industria nacional. El anexo No. 9 provee una definición exhaustiva de la clasificación de las distintas actividades económicas sujeto de este estudio; para efectos del sector industrial y en lo que respecta al PCCC/EEUU la clasificación es la siguiente:

CODIGO	DIVISION CIIU
32	Textiles, Confecciones y Cueros 322 Prendas de vestir.
33	Madera, Productos de Madera y Muebles 332 Muebles de Madera.
35	Químicos, Caucho y Plásticos 356 Productos Plásticos
38	Metalmecánica

Hecha la aclaración prosigamos con el análisis del sector.

En lo referente a la PRODUCCION, el comportamiento de la industria nacional durante el período 88-91 (al primer semestre de 1991) ha sido de estacamiento, con acentuadas tendencias a la recesión en 1991. Así, las variaciones acumuladas para los años 89, 90 y 91 fueron 1.6, 1.9 y 1.9 respectivamente. (C. #1-SEC.IND).

La variación acumulada, registrada en la primera mitad del 91, fue de -4.1%. (1)

El primer gráfico adjunto ilustra el comportamiento trimestral de la actividad industrial. En él queda claro que a partir del segundo trimestre de 1990, la industria enfrentó un comportamiento recesivo, (exceptuando el cuarto trimestre de ese mismo año, en el que alcanzó un 3%) y un estancamiento en el segundo trimestre del año 1991 (0.4%). El resto de los trimestres se ubicaron por debajo de -0.5% con su punto más bajo en el primer semestre de 1991 cuando se registró una variación negativa del 8.5%.

El segundo gráfico ilustra el estado del sector industrial según la tasa de variación obtenida en el primer semestre de 1991. Se aprecia que el 53.3% de los establecimientos se encuentran por debajo del -1% y el 2.2% ha cerrado.

Con respecto al grupo que cerró, se debe destacar que el 50% de ellas pertenece a la división 32 (Textiles), el 33% a la división 35 (Plásticos) y el 17% a la división 38 (Metalmeccánica).

La mayoría de este grupo de empresas que ha dejado de producir, estaba orientado al mercado interno. La excepción lo constituye el 33% formado básicamente por empresas maquiladoras de la división 32 (Textiles).

En cuanto al grupo de empresas con variaciones inferiores al -50%, una corresponde a la división 31 (Alimentos), siete a la división 32 (textil), una a la división 33 (muebles/madera), siete a la división 38 (Metalmeccánica) y dos a la división 39 (Otras Industrias), según datos de la encuesta del I.I.C.E.

Un análisis más desagregado de la información, nos permite apreciar que durante los primeros tres meses de 1990 la producción en todas las agrupaciones excepto en calzado, petróleo y construcción de maquinaria, presentaron tasas positivas. (C. #1-SEC.IND) Recordemos que para la época se pospusieron algunas medidas económicas que contribuían a aumentar los costos de producción de las industrias. Por consiguiente, el aumento del quantum era rentable, dadas las circunstancias.

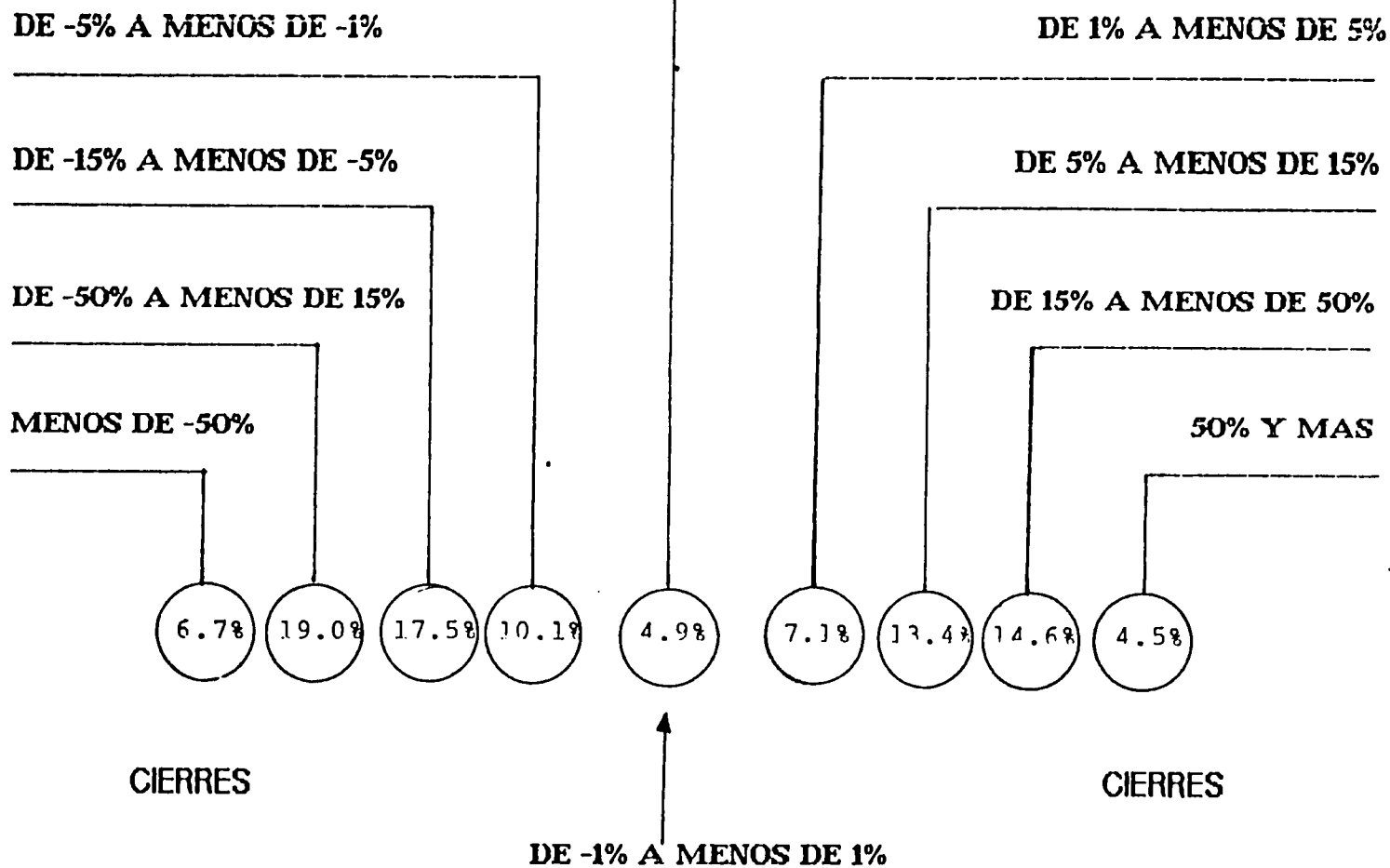
El efecto anterior también se perfiló, aunque en menos grado, en el segundo trimestre, con la salvedad de que el cambio de gobierno ya se había producido y se empezaba a dictar nuevas políticas que afectaban el consumo intermedio.

---

<sup>1</sup> Industria manufacturera de Costa Rica; Evolución trimestral del volumen físico de producción del I trimestre de 1990 al II de 1991 (Estructura expandida del sector). Fuente: Encuesta de Coyuntura, Industrial. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.

## VARIACIONES NEGATIVAS

## VARIACIONES POSITIVAS

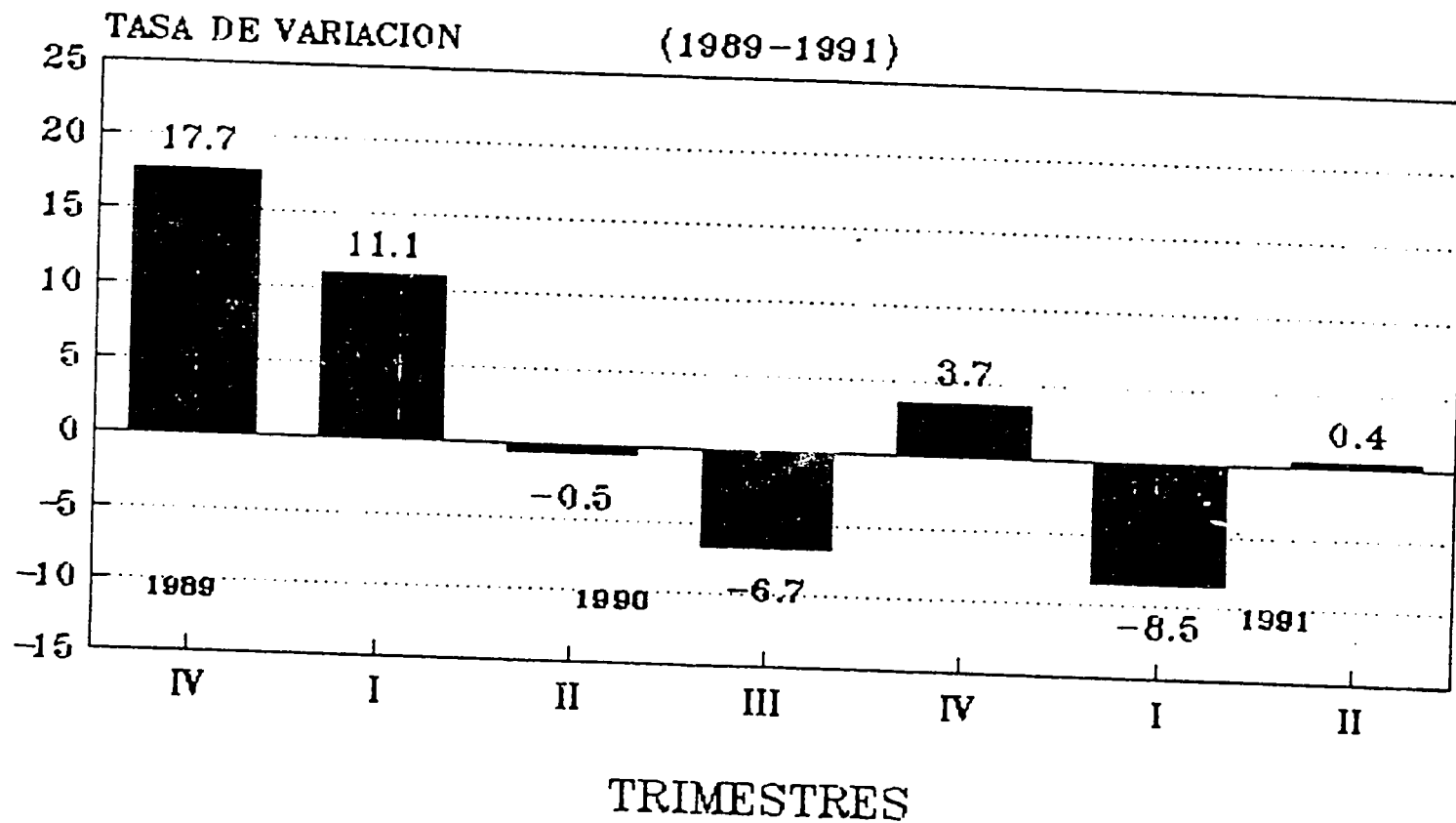


# PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGUN TASA DE VARIACION DEL VOLUMEN FISICO DE PRODUCCION

PRIMER SEMESTRE DE 1991

FUENTE: Encuesta de Coyuntura Industrial, Instituto de Investigaciones en Ciencias Economicas, Universidad de Costa Rica.

# SECTOR INDUSTRIAL COSTA RICA EVOLUCION VOLUMEN PRODUCCION



ENCUESTA COYUNTURA INDUSTRIAL IICE - UCR

1992

En el tercer trimestre se siente el impacto de las medidas en toda su magnitud, la precaución que se había tomado en los trimestres precedentes surte su efecto soportando una caída de 6.7%. Durante el cuarto trimestre vuelve la industria por el sendero de las tasas crecientes y logra saldar 1990 con una variación positiva del 1.6%.

A principios del año 1991 se dan nuevamente medidas correctivas en la economía con el fin de cerrar la brecha comercial, para lo cual se incrementan los aranceles, se presenta una política monetaria y crediticia restrictiva y se ejecutan aumentos en artículos estratégicos para la producción (como el búnker, electricidad, etc.) y el sector presenta nuevamente una contracción en la producción, esta vez del 8.5%.

Dentro de este contexto se destaca la evolución de la división "Alimentos, bebidas y tabaco", por ser el único subsector que ha tenido un desarrollo positivo durante todo el período de análisis y donde sobresale la industria de las bebidas como el motor que ha impulsado este comportamiento.

La evolución de los grupos que atañen a esta evaluación - (32) Textiles y confecciones, (33) maderas y muebles de madera, (35) Plásticos (Químicos, caucho y plástico), y (38) metalmecánica-, se describe a continuación:

Los "textiles confecciones y cuero" iniciaron su caída en 1988 cerrando con una caída de 2.4, en 1989 cae aún más cerrando en -5.5. Asimismo, muestra una recuperación en los 2 primeros trimestre de 1990 y mantiene un comportamiento negativo a partir del tercer trimestre de ese año. Sin embargo, hay que distinguir entre las empresas en general y las que se dedican a la maquila.

Dentro de este grupo los establecimientos han venido creciendo. Son las empresas que se dedican al mercado interno principalmente las que tienen mayores problemas, los que se traducen en un bajo nivel de producción según el documento "Evolución de la Industria en Costa Rica" de José Antonio Bontempo.

La "Madera, productos de madera y muebles" no ha escapado a esta conducta: su caída se inicia en 1988, se acentúa en 1989, tiene una ligera recuperación en 1990 y cae estrepitosamente en 1991.

La fabricación de muebles de madera, en particular, (subdivisión 332) mostró variación negativa desde 1990 y su caída en el 91 es aún más acentuada que la división 33 en general. La caída según el documento citado, se debe especialmente a la contracción que sufre la fabricación de muebles, por falta de demanda externa, producto de la crisis económica que atraviesa Puerto Rico y la recesión en Estados Unidos.

Para los "Químicos, caucho y plásticos" el peor momento se vivió a mediados de 1990, aún cuando en el segundo trimestre de 1991 se dio el cierre de la Refinadora Costarricense de Petróleo, por efectos del terremoto del 22 de abril en la provincia de Limón. Por esta época, cuatro de las cinco actividades que conformaban la división 35, se hallaban con signos negativos. Sólo la fabricación de "productos plásticos" (356) evolucionó positivamente. Sin embargo, refleja caídas cíclicas en el segundo cuatrimestre de 1990 y cierra 1991 con el nivel más bajo de esos dos años (3.5). Había iniciado 1990 con 22.6%

En lo que respecta a la división de "Metalmecánica" se observa que las agrupaciones para las que se obtuvo información no presentan un comportamiento constante. 1989 fue un excelente año pero comienza a caer en 1990 y cierra 1991 con cifras negativas.

El siguiente es un resumen de la evolución anual del volumen físico de producción de las actividades industriales sujeto de este estudio para el período 1988-1991:

CODIGO	DIVISION CIIU	1987	1988	1989	1990	1991
32	TEXTILES, CONFECCIONES Y CUEROS 322 Prendas de vestir	-9.5	1.7	-5.5	.8 .5	-9.4 -4.3
33	MADERA, PRODUCTOS DE MADERA Y MUJEBLES 332 Muebles de madera	12.4	.9	-5.7	2.1 -2.7	-21.3 -22.5
35	QUIMICOS, CAUCHO Y PLASTICOS 336 Productos plásticos	.1	1	7.7	1.2 20.85	-3.5 3.5
38	METALMECANICA	10.6	2.1	15.7	1.3	-6.45

(Para los años 87, 88 y 89 no se encontró información desagregada para las subdivisiones; por otra parte, la naturaleza de la muestra de metalmecánica obliga a tomar la división 38 como un todo).

Las EXPORTACIONES del sector industrial no-tradicional a nivel nacional según CENPRO han crecido en un 39.2% para el período 88-89 pasando de 357 a 497 millones US\$.

La variación de 1988 respecto a 1987 fue del 7.5 (C. #16-SEC. AGROIND.), 1989 logra un repunte con una variación de 30.5 y 1990 sólo logra una variación del 6.65 respecto al año anterior.

#### EL SECTOR INDUSTRIAL PARTICIPANTE EN EL PCCC/BBUU (1988-1991)

El sector industrial (SI) participante en el PCCC equivale al 3.3% del universo de empresas industriales con más de 20 empleados en 1989, según el BCCR y el IIE; además, de 10 empresas pequeñas (menos de 20 empleados).

La participación del SI en el PCCC/EEUU es de 34%, y su participación en la muestra es del 40% (Pág. 23).

Las siguientes actividades económicas, clasificadas según el código CIIU están representadas en dicha muestra:



# DE EMPRESAS	CODIGO CIU	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
10	32	Textiles, confecciones y cuero Prendas de vestir
	322	
6	33	Madera, productos de madera y mueble
	332	Muebles de madera
	331	Aserraderos, talleres de cepilladura
11	35	Químicos, caucho y plásticos
	356	Productos Plásticos
13	38	Metalmecánica
	3812	Muebles y accesorios
	3819	Productos metálicos, a.e.p., exceptuando maquinaria y equipo.
	3822	Maquinaria y equipo para la agricultura
	3824	Maquinaria y equipo especiales para la industria...
	3829	Maquinaria y equipo n.e.p., Exceptuando maquinaria eléctrica.

La distribución de la muestra por tamaño es la siguiente: 25% pequeñas -menos de 20 empleados-, 60% mediana -entre 20 y 199 empleados- y 15% grandes -más de 200 empleados-. (Gráf. #1-SEC.IND.).

El comportamiento del sector en términos de los indicadores de logro pre-establecidos (Anexo #4) se describe a continuación:

## EXPORTACION

### *Tendencia de las empresas a la exportación.*

Las exportaciones de la muestra de empresas participantes en el PCCC/EEUU y pertenecientes al sector industrial aumentaron considerablemente. El promedio para el sector es del 117.9%. La única actividad que no superó el 100% fue la manufactura de muebles de madera que obtuvo un incremento del 58.9%. Por su parte la manufactura de plásticos, de metales y textiles tuvieron incrementos del 111%, 129% y 173% respectivamente. (Gráf. #4-SEC.IND.).

Las empresas medianas, entre 20 y 199 empleados, fueron las que más contribuyeron a este incremento.

### ***Niveles de participación de las empresas en la exportación.***

Hubo un incremento del 30% en la condición de empresa "exportadora directa". Una de dos empresas exportadoras indirectas y cinco de seis que aún no exportaban pero que se consideraban potencialmente exportadoras, ascienden a "exportadoras directas regulares". La única empresa que aún continúan siendo exportadora indirecta iniciará el proceso de exportación directa a principios del segundo semestre.

<u>Antes</u>		<u>Condición</u>	<u>Ahora</u>	
50%	20	Exportadora Directa	26	65%
25%	10	Exportadora Indirecta	12	30%
22.5	9	Exportadora Potencial	1	2.5%
2.5	1	Otra	1	2.5%
-----			-----	
100%	40		0	100%
(75% Exportaba)			(95% Exporta)	

El sector industrial representado por la muestra de este estudio, se caracteriza definitivamente por la regularidad e incremento en las exportaciones.

Al comparar el comportamiento de la industria nacional inscrita en el Sector Productivo No Tradicional y el comportamiento de la muestra, respecto a exportaciones, necesariamente se concluye que el PCCC/EEUU ha tenido un impacto muy considerable en las empresas participantes.

La exportación, en opinión de los entrevistados, fue incentivada de una u otra forma en el 65% de las empresas participantes; sin embargo, la mayor parte del 30% que manifiestan lo contrario, aducen que "el no incentivo" se debió a que ya estaban motivadas, convencidas y dedicadas a lograr y/o incrementar la exportación. El 5% no contestó.

### ***Destino de las exportaciones***

Definitivamente Centroamérica y los EEUU son los mercados que mayor representación han logrado como destino de las exportaciones de las empresas que constituyeron la muestra. (Gráf. #5-SEC.IND.) Hay un nuevo exportador a Europa; Puerto Rico y Canadá son los grandes emergentes.

Si bien no se cuenta con información sobre los principales destinos de la exportación industrial como sector, al comparar dichos destinos por división y subdivisión CIU a nivel nacional se nota que tanto los EEUU como Puerto Rico han cedido terreno a otros mercados. Igualmente es evidente, que para la industria nacional Centroamérica se ha convertido en un importante mercado y los dos destinos emergentes son Europa y Canadá.

El comportamiento de ambos grupos: la industria nacional representada por las cuatro divisiones ya mencionadas y la muestra del PCCC es concordante, excepto, en lo referente a los EEUU y Puerto Rico como destinos. Sería lógico pensar que en esto también haya influencia del PCCC/EEUU.

***Comportamiento de la exportación de los productos desarrollados después de la capacitación.***

En todos los casos la exportación de productos desarrollados con ese fin ha incrementado conforme madura el producto. De los 41 productos nuevos desarrollados 22 fueron para la exportación (53.6%)  
(C. #6-SEC.IND.)

**PRODUCCION**

***Comportamiento de la producción posterior a la capacitación.***

El 80% de las empresas de la muestra manifiestan haber incrementado la producción; el 12.5 la ha mantenido; el 5% la disminuyó y el 2.5% cerró.

El 67.5% dice haber desarrollado nuevos productos, el 72% ha mejorado productos que ya existían al participar en el PCCC y el 50% ha eliminado productos posterior a dicha participación. (C. #4-SEC.IND.).

El empleo generado por las empresas del sector industrial de esta muestra, al momento de participar y en la actualidad, se ha visto reducido en un 7.9%. (Gráf. #2-SEC.IND.).

***Destino de la producción.***

El destino de la producción favoreció el mercado de exportación en detrimento del mercado doméstico. El 75% de las empresas participantes en el PCCC (30) destinaban el todo o parte de su producción al mercado nacional. El 63.3% de estas empresas (19) han disminuido el volumen que destinaban a dicho mercado en montos que van del 2 al 45%. (Gráfs. #2-TEX, M.y M.M., MET y PLAS). Estados Unidos y Centro América son los que mayor participación han logrado.

***Avances tecnológicos.***

Dado que prácticamente no existe información sobre la situación de las empresas al participar en el PCCC, y que, la información que manejan las empresas respecto a la cuantificación de su nivel tecnológico es muy limitada, no fue posible identificar cambios objetivos para este indicador.

El 72% de las empresas manifiestan haber realizado algún tipo de innovación tecnológica (C. #5-SEC.IND.), casi todas ellas relacionadas con el mejoramiento de la calidad y/o el mejoramiento del equipo.

Es necesario mencionar que esta evaluación no incluyó una metodología de evaluación del uso de la capacidad instalada como tal, ni era esa la intención del estudio. Los resultados que se relatan a continuación son la opinión de los entrevistados al respecto.

En lo que a equipo y a maquinaria se refiere, ha habido una moderada mejora en la idoneidad del equipo tanto en su condición de "adecuado" como de "suficiente", pero, esta mejora parece ser de muy corto plazo puesto que las proyecciones de crecimiento de las empresas les regresaría a la condición en que se encontraban al participar en el PCCC/EEUU. (Graf. #3-SEC.IND).

Según la opinión de los participantes se da una mayor utilización de la capacidad instalada posterior a la participación en el PCCC/EEUU. Así, antes de la capacitación sólo el 7.5% se ubicaba entre el 90% y 100% y trabajando un sólo turno; en la actualidad se ubica en dicho nivel el 30% de las empresas, y el 50% de estas trabaja tres turnos. (Gráf. #6-SEC.IND).

La opinión sobre la variación en el uso de la capacidad instalada contempla este hecho, además contempla las pocas variantes que hubo referente al número de turnos trabajados.

## PRODUCTIVIDAD

Un 45% de las empresas representadas en la muestra han incrementado su productividad real, o sea ha obtenido un saldo positivo al correlacionar las variables cantidad y calidad producida y costos de producción.

El comportamiento independiente de estas variables en el sector ha sido el siguiente:

Cantidad producida: el 71.11 la ha aumentado.

Calidad de la producción: el 72.5% la ha mejorado.

Costos de producción: el 27.5% los ha disminuido y el 22.5 ha logrado mantenerlos en el punto en que estaban al momento de participar en el PCCC. Ello implica que la menos el 50% de las empresas no ha incrementado costos.

Una posible consecuencia de esta mejora en la eficiencia y efectividad bien podría ser el relativo estancamiento en la generación de empleo durante el período evaluado (88-91) (Gráf. #2-SEC.IND.)

## RECURSO HUMANO Y APROVECHAMIENTO DE LA EXPERIENCIA

Las cuarenta empresas del Sector Industrial estuvieron representadas por 79 personeros de las mismas. Al desconocer cuál es a nivel nacional el porcentaje de rotación del personal de los distintos niveles jerárquicos que participaron en la muestra, no es posible decir, según ello, si el 20% es un alto, aceptable o bajo porcentaje de rotación. Vale la pena mencionar, eso sí, que el 50% de participantes que ya no trabajaban con la empresa que los patrocinó, aún trabajan para una empresa inscrita en la misma actividad industrial que la anterior. De ahí que, el fortalecimiento del recurso humano del Sector si ha resultado beneficioso.

Las áreas de fortalecimiento son mayormente de índole técnico y/o gerencial dependiendo del campo en que se ubica el participante.

La utilidad de los conocimientos, información y/o destrezas adquiridos es calificada de buena por el 37.5%, muy buena por 30% y excelente por el 20%; sólo el 10% la considera regular y el 2.5% no responde. En suma el 77.5% consideran el haber participado en el PCCC como algo útil. (Gráf. #10-SEC.IND.)

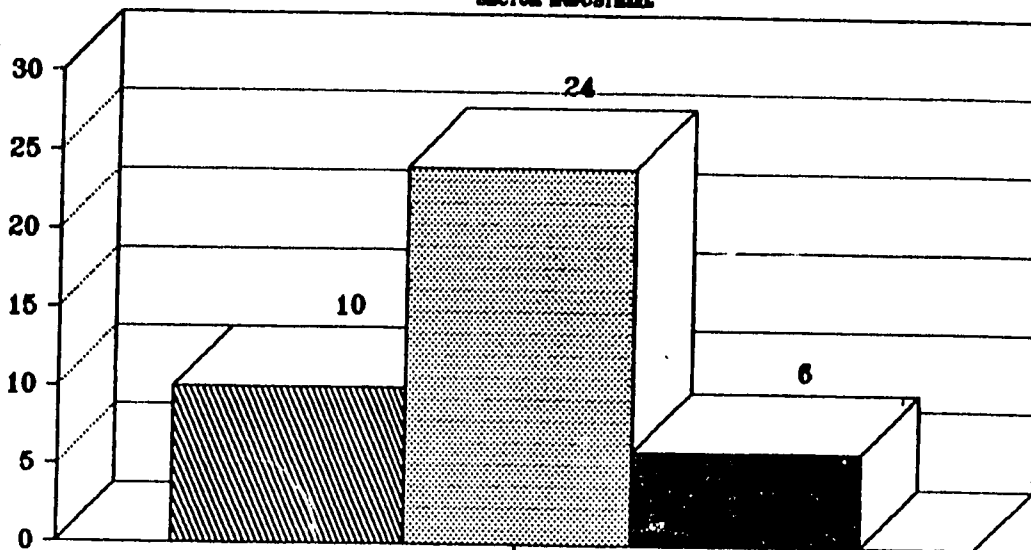
La generación del empleo por las empresas de la muestra ha tenido un incremento de sólo el 7.9%, comparado con un aumento considerable de la producción, estimado en al menos del 50%; y con un incremento del 111% en las exportaciones. Lamentablemente no se tiene suficiente información para comparar estos resultados con la situación a nivel nacional.

Al finalizar esta descripción comparativa de la evolución del sector industrial a nivel nacional y el representado en el PCCC/EEUU, se concluye que el impacto del PCCC en este último ha sido importante.

Los tres objetivos del PCCC: incrementar las exportaciones de bienes y no tradicionales; incrementar la productividad y fortalecer el recurso humano han sido ampliamente logrados en el ámbito del sector industrial.

**GRAFICO #1-SEC.IND.  
DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**

SECTOR INDUSTRIAL

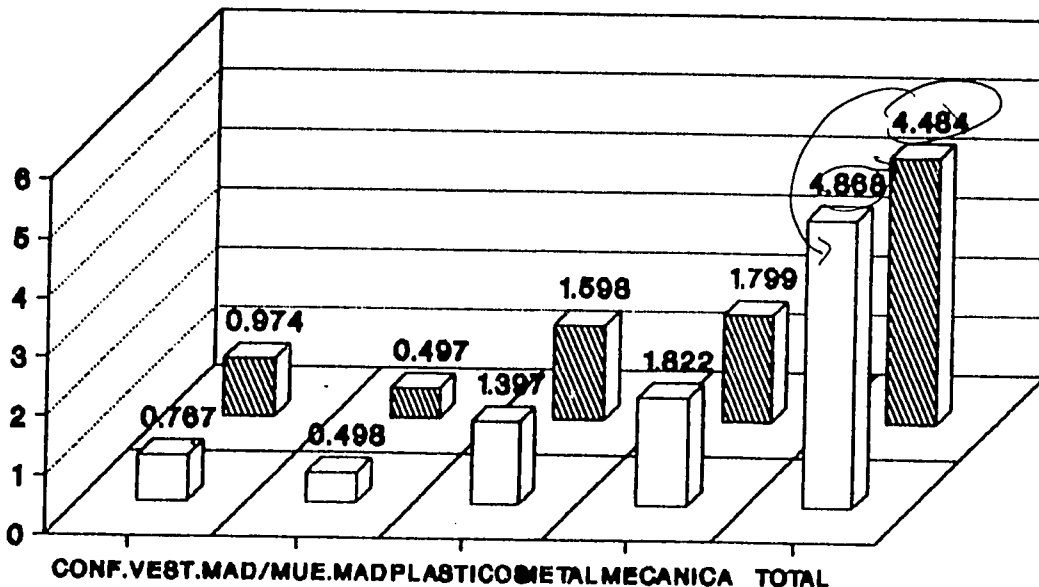


EMPRESA PEQUEÑA
  EMPRESA MEDIANA
  EMPRESA GRANDE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-SEC.IND.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO**  
SECTOR INDUSTRIAL



TOTAL EMPLEO ANTES
  TOTAL EMPLEO AHORA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

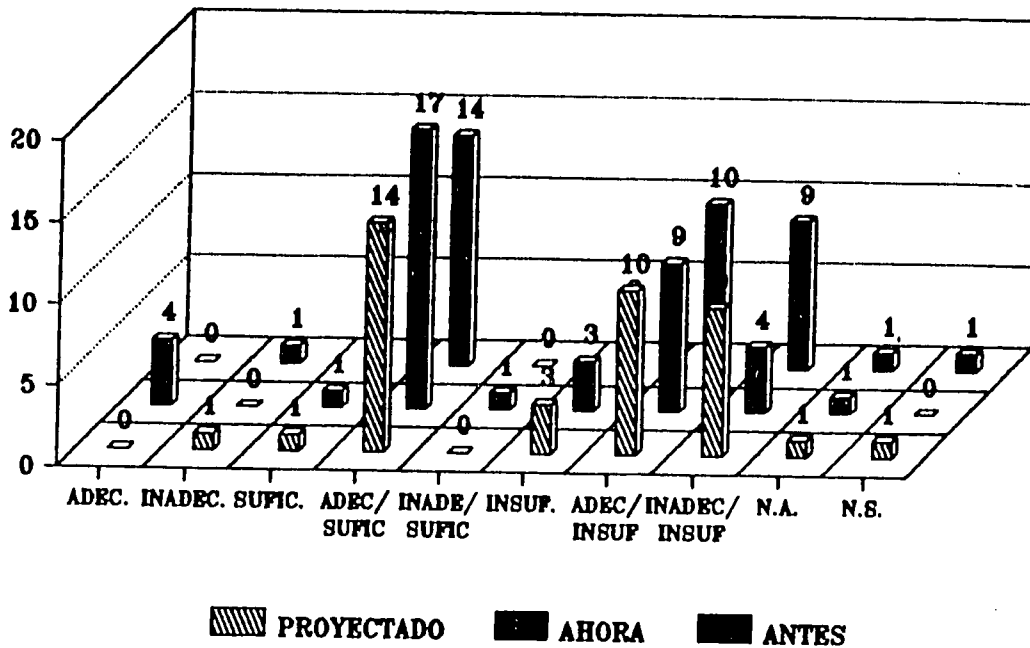
CINDE/PCCC-EEUU/88-91

*39  
Compani*

*200*

**GRAFICO #3-SEC.IND.**  
**VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

SECTOR INDUSTRIAL

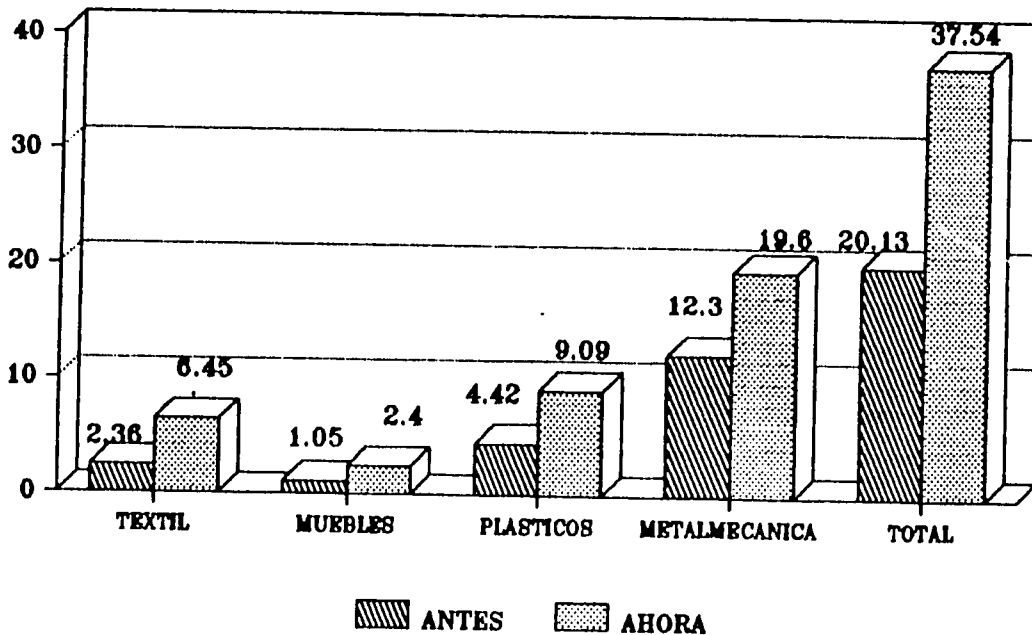


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-BEUU/ 88-91

**GRAFICO #4-SEC.IND.**  
**VOLUMEN DE EXPORTACIONES DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PCCC**

SECTOR INDUSTRIAL



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

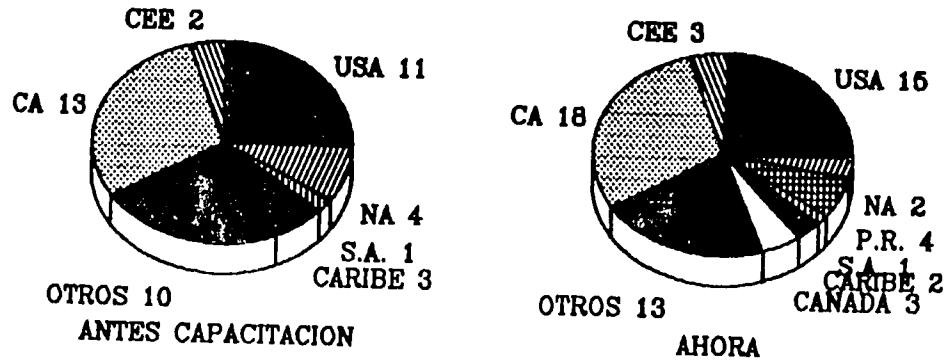
CINDE/PCCC-BEUU/ 88-91

\$ millones de Dólares

40  
201 copias

**GRAFICO #5A-SEC.IND.**  
**DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS**  
**EXPORTADORAS DIRECTAS**

SECTOR INDUSTRIAL

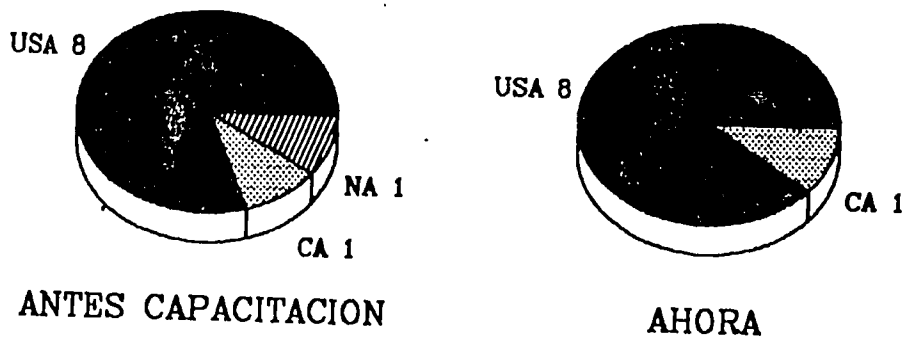


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

**GRAFICO #5B-SEC.IND.**  
**DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS**  
**EXPORTADORAS INDIRECTAS**

SECTOR INDUSTRIAL



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

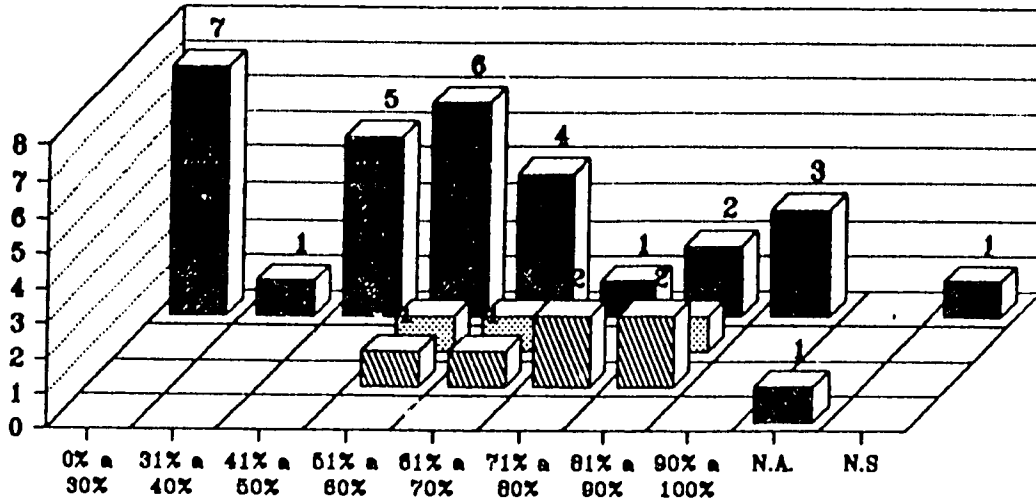
CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91



**GRAFICO #6A-SEC.IND.**  
**% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**  
**Y TURNOS DE TRABAJO; ANTES CAPACITACION**

SECTOR INDUSTRIAL

CANTIDAD DE EMPRESAS



NO APLICA   
  3 TURNOS   
  2 TURNOS   
  1 TURNO

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

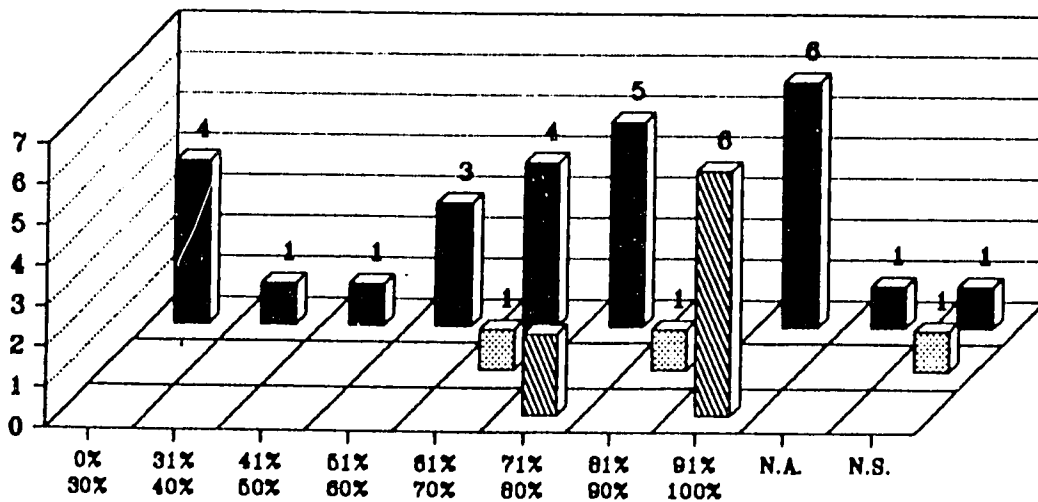
(SEGUN LA EMPRESAS ENTREVISTADAS)

CINDE/PCCC-REUU- 89-91

**GRAFICO #6B-SEC.IND.**  
**% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**  
**Y TURNOS DE TRABAJO; DESPUES CAPACITACION**

SECTOR INDUSTRIAL

CANTIDAD DE EMPRESAS



3 TURNOS   
  2 TURNOS   
  1 TURNO

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

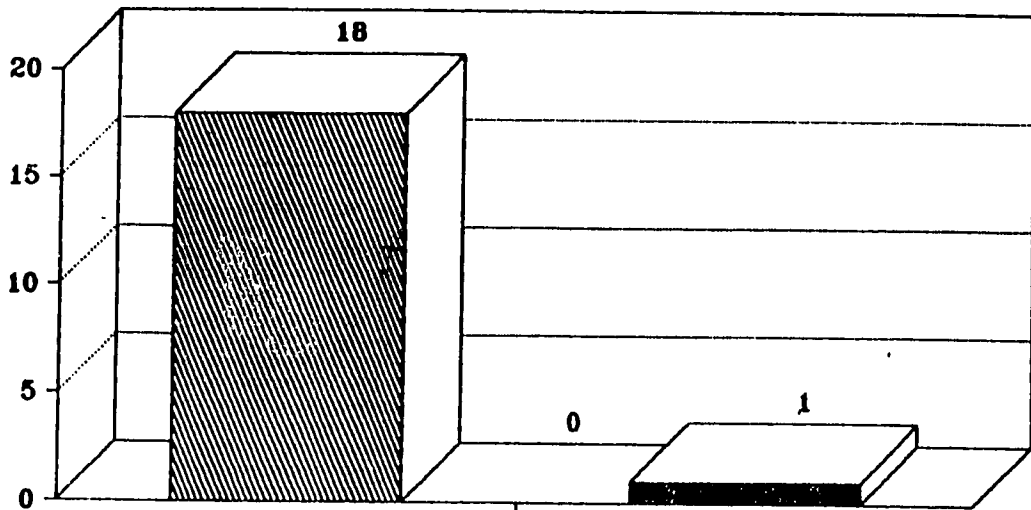
(SEGUN LA OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CINDE/PCCC-REUU- 89-91

203

**GRAFICO #7-SEC.IND.**  
**NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU PRODUCTIVIDAD**

SECTOR INDUSTRIAL



A = Incrementando el volumen de la producción  
 B = Manteniendo el volumen de la producción  
 C = Reduciendo el volumen de la producción

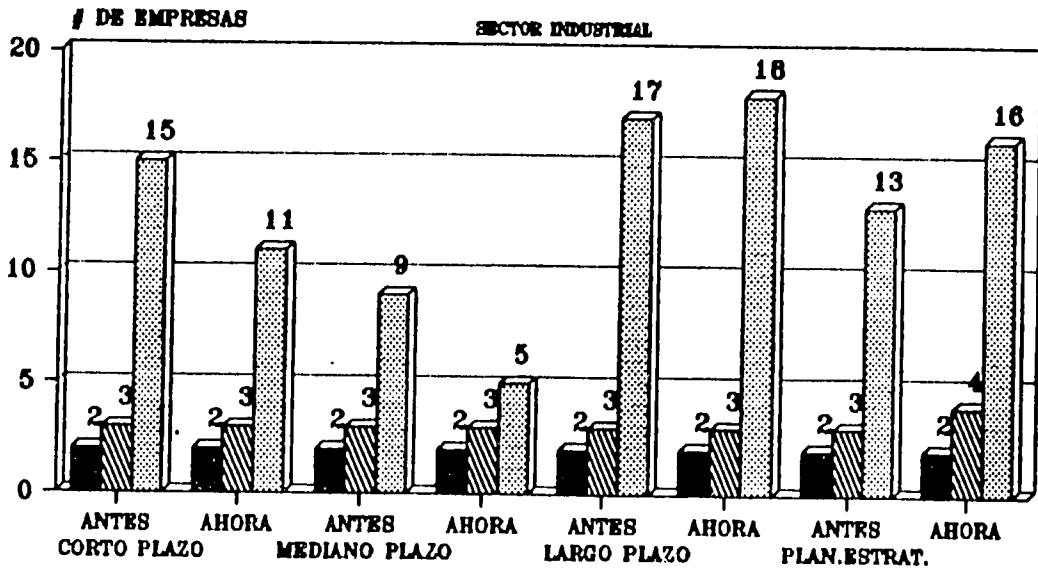
▨ A    ▤ B    ■ C

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCOC-IEFU/ 06-91

**GRAFICO #8-SEC.IND.**  
**VARIACIONES EN LOS PLAZOS PARA LOS QUE SE PLANIFICA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS**

SECTOR INDUSTRIAL



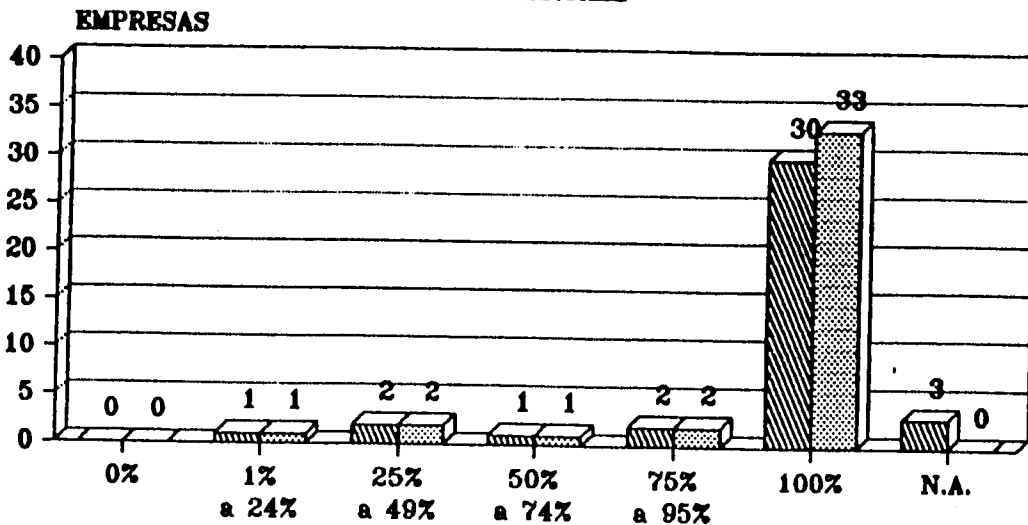
■ NO SABEN    ▨ NO APLICA    ▤ PLANIFICAN

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCOC-IEFU/ 06-91

**GRAFICO #9A-SEC.IND.  
COMPOSICION DEL CAPITAL SOCIAL DE  
LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PCCC**

SECTOR INDUSTRIAL



**PORCENTAJE DE PROPIEDAD NACIONAL**

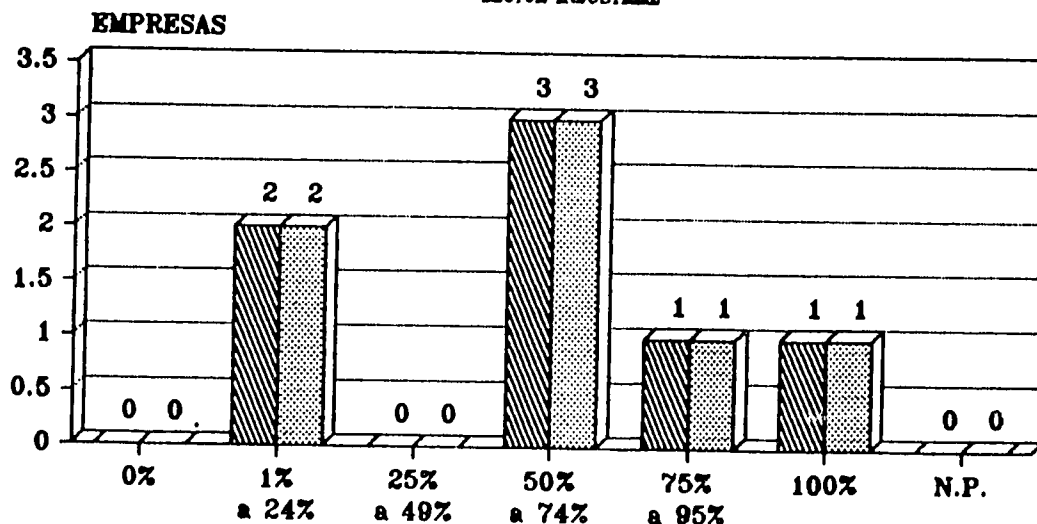
ANTES CAPACITACION
  AHORA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-ERFU/ 00-91

**GRAFICO #9B-SEC.IND.  
COMPOSICION DEL CAPITAL SOCIAL DE  
LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL PCCC**

SECTOR INDUSTRIAL



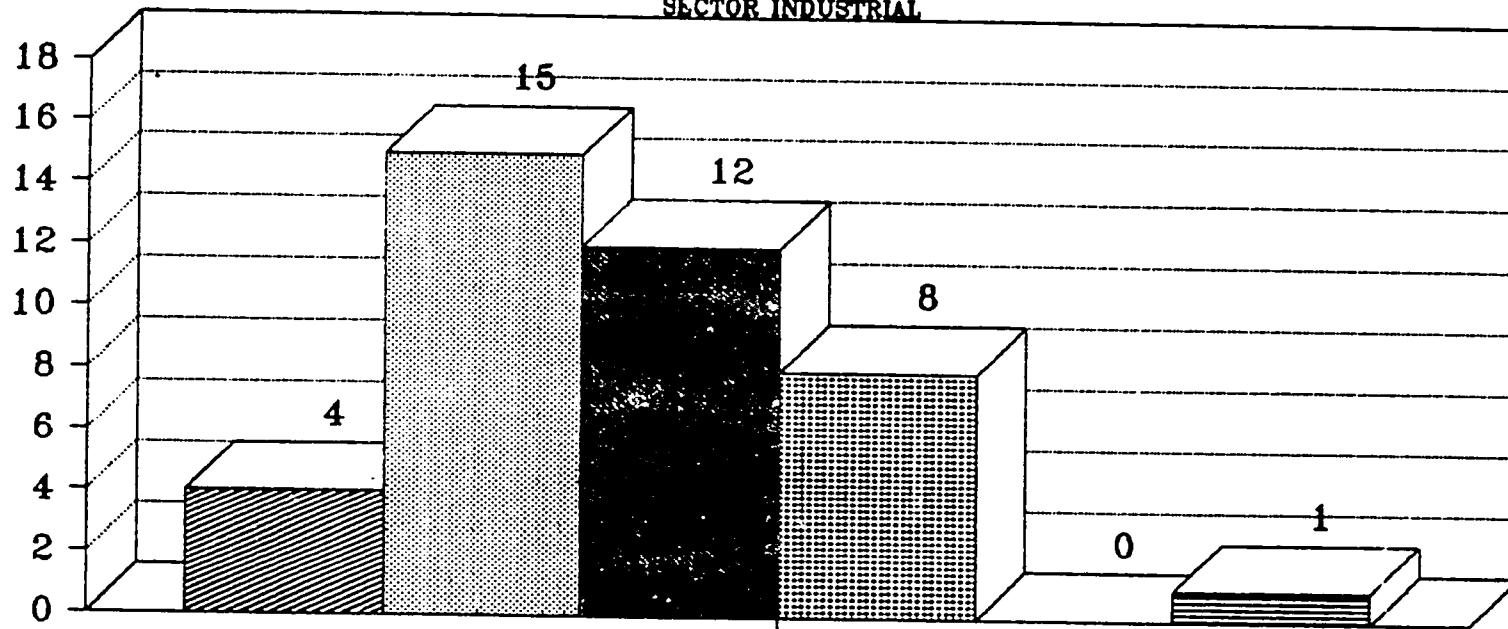
**PORCENTAJE DE PROPIEDAD EXTRANJERO**

ANTES CAPACITACION
  AHORA


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-ERFU/ 00-91

**GRAFICO #10-SEC.IND.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA**  
**UTILIDAD DE LA INFORMACION, CONOCIMIENTOS**  
**Y DESTREZAS ADQUIRIDOS**  
**SECTOR INDUSTRIAL**




 **REGULAR**

 **BUENA**

 **MUY BUENA**

 **EXCELENTE**

 **NINGUNA**

 **NO SABE**

700

**C. #1-SEC. IND.**  
**Evolución de la producción de la industria manufacturera costarricense**  
**(Variaciones porcentuales del volumen físico de la producción**  
**con respecto al período anterior)**  
**DIVISIONES Y SUB-DIVISIONES CIIU REPRESENTADAS EN EL SECTOR INDUSTRIAL DEL PCCC-EEUU**

Sector y Divisiones	1987	1988	1989	1990					1991		
	Año	Año	Año	I	II	III	IV	AÑO	I	II	I SEM.
3. Sector Industrial y Manufacturero	3.3	1.6	1.9	11.1	(0.5)	(6.7)	3.7	1.9	(8.5)	0.4	(4.1)
32. Textiles, confecciones y cuero	4.4	(2.4)	(5.5)	14.4	2.3	(12.7)	(0.6)	0.8	(16.7)	(2.0)	(9.4)
32.30 Prendas de vestir	NI	NI	NI	16.0	5.4	(14.0)	(5.3)		(12.3)	3.9	(4.2)
33. Madera, prod. madera y muebles	(6.4)	3.9	(5.7)	3.0	12.2	0.5	(7.3)	2.1	(22.9)	(19.7)	(21.3)
33.20 Muebles de madera				8.7	0.5	(0.3)	(19.8)		(25.4)	(19.6)	(22.5)
35. Químicos, caucho y plásticos	0.4	(0.6)	7.7	13.0	(4.1)	(10.7)	4.3	0.6	(4.9)	(2.2)	(3.5)
35.60 Productos plásticos				22.6	33.5	11.6	15.7		(3.5)	10.5	3.5
37/38 Metalmecánica	8.9	3.6	15.7	7.6	(11.4)	4.7	4.3	1.3	(7.6)	(5.3)	(6.4)

Fuente: Encuesta de Coyuntura Industrial. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas. U. C. R.

(\*) La muestra o universo que da sustento a las cifras de 1987, 1988 y 1989 no es mencionada por la fuente. La muestra para 1990 y 1991 es de 268 empresas.

(ESTADI11)

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**C. #2-SEC.IND.**  
**DATOS SOBRE LOS PARTICIPANTES Y SUS EMPRESAS**  
**SECTOR INDUSTRIAL**

ASPECTOS	Textil	Muebles	Plasticos	Metalme- cánica	Total	Porcentaje
Número de empresas	10	6	11	13	40	
% empresas participantes representadas en la muestra	50.0	27.3	39.3	46.7		
Número de participantes	17	9	21	32	79	
# empresas que cerraron	1	1	0	0	2	5.0
# empresas que surgieron	1	0	1	0	2	
# part. separados de la empresa patrocinadora	1	2	2	11	16	20.25
# empresas con "0" participantes	0	0	1	3	4	10.0
# part. separados que se mantienen en la actividad	0	1	2	5	8	50.0
# part. que pasaron a otra actividad	0	0	0	2	2	12.50
# part. de los que no se sabe en act.se ubican	1	1	0	4	6	37.5
# empresas emergentes	1	0	1	0	2	

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**C. #3-SEC. IND:**  
**OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO DE LAS EMPRESAS**  
**AL MOMENTO DE PARTICIPAR EN EL PCCC/EEUU**

ACTIVIDAD ECONOMICA	FREC.	OBJETIVOS DE EXPORTACION	FREC.	OTROS OBJETIVOS
TEXTILES	6	Exportar a EEUU	3	Modernizar la maquinaria
	1	Exportar en forma directa	1	Continuar operando
	1	Exportar a terceros mercados,	1	Construir edificio propio
MUEBLES/ MADERA	2	Exportar directamente a EEUU	1	Aserrio de 2214 m de madera/año
	1	Exportar un producto de alto valor manufacturado 100% con madera propia	1	Crear fuentes de empleo
	1	Mantener el esfuerzo de exportación	1	Mejorar la utilización de la planta
	1	Iniciar proyectos de exportación	1	Crear un Dpto.de ventas externas
	1	Incrementar la exportación	1	Mejorar la organización de mercadeo
	1	Diversificar los mercados de exportación		
PLASTICOS	2	Exportar en forma directa	5	Actualización tecnológica
	1	Buscar/iniciar proyectos de exportación propios o mediante coinversión	1	Realizar estudios de factibilidad para instalar una fábrica
	1	Exportar a Centroamérica	1	Capacitar al personal
			1	Mantener las máquinas produciendo
			1	Crear productos propios
			1	Expandir el mercado
			1	Mayor utilización de la capacidad instalada
			1	Estabilizar la empresa
			1	Mejorar la calidad
		1	Implementar la reconversión industrial	
METAL-	5	Ampliar el mercado (CA, EEUU y el Caribe)	4	Actualizarse tecnológicamente
	2	Un mejor conocimiento del mercado de los EEUU	3	Desarrollar/buscar nuevos productos
	1	Incrementar las exportaciones	3	Aumentar la productividad
			1	Mejorar el control de calidad
			1	Mejores opciones de aprovisionamiento de materia prima
			1	Incrementar ventas anuales
			1	Elaboración de plan estratégico
		1	Ampliar la fábrica	

OBJMPSIN

BEST AVAILABLE DOCUMENT

C. #4-SEC.IND.

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCION

SECTOR INDUSTRIAL

ACTIVIDAD	PRODUCCION			# EMPRESAS QUE HAN DESARROLLADO NUEVOS PRODUCTOS	# EMPRESAS QUE HAN MEJORADO PRODUCTOS O VARIETADES EXISTENTES	# EMPRESAS QUE HAN ELIMINADO PRODUCTOS O VARIETADES
	AUMENTO	ESTABLE	DISMINUYO			
CONFECCION DEL VESTIDO	8	1	*	2**	4 **	2 **
MADERAS Y MUEBLES DE MADERA**	2	3	1	6	4	6
PLASTICOS	11			9	9	6 **
METALMECANICA	11	1	1	10	12	6 **
TOTAL	32	5	2	27	29	20
	39					

\* EMPRESA CERRO

\*\* 1 VARIAS EMPRESAS CONTESTARON QUE NO APLICA

BEST AVAILABLE DOCUMENT



C. #5-SEC.IND.

PRODUCTIVIDAD

SECTOR INDUSTRIAL

SI	NO	Se han realizado innovaciones tecnológicas?
2 (20%)	8 (80%)	<u>Textil:</u> -En el área de desarrollo de productos, calidad. -En la parte de tejidos: maquinaria, tensiones, diseño y velocidad.
2 (33.3)	4 (66.6%)	<u>Madera y Muebles de Madera:</u> -Pruebas físico-mecánicas de la madera. Pruebas de mejoramiento genético.
7 (63.6%)	4 (36.3%)	<u>Plásticos:</u> -La tecnología de la empresa es una innovación para el país. -En los procesos de acabado y diseño. -Soldadura por ultrafrecuencia y procesos serigráficos. (2) Modificaciones a la maquinaria para aumentar su productividad (II). (2) Adquisición de maquinaria de mejor tecnología (III).
9 (69.2%)	4 (30.7%)	<u>Metalmeccánica:</u> -4 Adquisición de equipo y maquinaria de mejor tecnología. -2 Utilización del "CAD" (Computer Aid Design).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

C. #6-SEC. IND.

NESTIMOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS  
DESARROLLADOS POSTERIOR A LA CAPACITACION

SECTOR INDUSTRIAL

ACTIVIDAD	PRODUCTOS DESARROLLADOS	POSTERIOR A LA CAPACITACION
	NACIONAL	EXTRANJERO
CONFECCION DEL VESTIDO	1	***** 2
MADERA Y MUEBLES DE MADERA	3	* 3
PLASTICOS	9	8
METALMECANICA	7	9
TOTAL	19	?2

\* 1 EMPRESA INDICA QUE LA PREGUNTA NO APLICA

\*\*\*\*\* 5 EMPRESAS INDICAN QUE LA PREGUNTA NO APLICA

BEST AVAILABLE DOCUMENT

BEST AVAILABLE DOCUMENT

C. #7-SEC. IND.

LA CAPACITACION INCENTIVO LA EXPORTACION?  
SECTOR INDUSTRIAL

LA CAPACITACION INCENTIVO LA EXPORTACION?								
ACTIVIDAD ECONOMICA	SI	NO	NC	FREC. EN QUE?		FREC.	POR QUE NO?	
TEXTIL	7	2	1	3	Se han hecho esfuerzos por pasar de exportador indirecto a directo sin éxito.	1	La visita no tenia ese fin.	
							1	No se nos permitió manejar contactos, el representante de CINDE lo concentró.
				2	Excelente relación con empresa compradora.			
				1	Familiarizándose con avance en telas y maquinaria			
			1	Compra de nueva maquinaria				
MUEBLES/ MADERAS	3	3		2	Tenemos una mejor visión del mercado y entendimiento de la estructura de precios.	1	Porque no confeccionamos muebles aún.	
				1	Por los contactos obtenidos en el curso.	1	Conciencia sobre altos costos en Costa Rica.	
PLASTICOS	7	1	3	4	Mejor comprensión del mercado (regulaciones, incentivos, normas). Conciencia de que con mejor calidad se puede exportar a EEUU. Contactos para nuevos negocios.	1	Los contenidos no estaban relacionados con la exportación.	
				2				
METAL- MECANICA	11	1	1	3	Apertura de nuevos mercados, motivó para concluir esfuerzos iniciados.	1	La empresa no realiza gestión de exportación.	
				2	Conciencia sobre la importancia de la calidad y de que se tiene capacidad para ello.			
				2	Mejoró el concepto de exportación y el de fabricación.			
				2	Se realizaron contactos, se conocieron procedimientos de exportación.			
				1	Producir con mayor tecnología, productos más sofisticados.			
				1	Fortaleció lo que siempre había sido un objetivo.			
	1	Conocimiento de fuentes de información.						

**PRINCIPALES INCENTIVOS A LA EXPORTACION A NIVEL  
DEL SECTOR:**

- 6 -Mejor visión/comprensión del mercado de exportación (demanda, regulaciones, incentivos y normas).
  - 4 -Conciencia sobre la importancia de la calidad.
  - 4 -Contactos establecidos durante la participación.
  - 3 -Motivación para concluir "viejos" proyectos de exportación, apertura de 3 nuevos mercados.
- 
- 2) La exportación fue incentivada de una u otra forma en el 26 (65%) de las empresas participantes.
  - 3) No fue incentivada en 12 (30%).
  - 4) 2 (5%) empresas no responden.

## 14. ACTIVIDADES ECONOMICAS DEL SECTOR

### ACTIVIDAD TEXTIL (INDUSTRIA DEL VESTIDO)

El universo de la industrial textil en general (División CIIU 32) con más de 20 empleados estaba formado por 244 empresas en 1989. <sup>2</sup> Veinte de esas empresas, el 8.2%, participó en el PCCC. La muestra para esta evaluación está formada por diez empresas, lo que equivale al 4.1% del universo nacional y al 50% del universo del PCCC. (Pág 23).

De éstas, 9 son medianas y 1 es grande (Gráf. #1-TEX); 6 se ubican en Pérez Zeledón y 4 en San José; una cerró y otra surgió a raíz del cierre de la primera, por lo que el número se mantiene. Las mismas estuvieron representadas por 17 participantes en total; de éstos sólo uno ha dejado de trabajar para la empresa y para la actividad textil. (C. #2-SEC.IND.) La propiedad del capital social de dichas empresas era y continúa siendo 100% nacional, en el 100% de los casos.

#### A. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Los objetivos a mediano plazo de las empresas que integran la muestra giraban alrededor de la exportación y de la modernización de maquinaria. (C. #3-SEC.IND.) En el ámbito de la exportación, ocho de las diez empresas manifestaron haber tenido objetivos al respecto, seis querían mejorar su condición y pasar de exportadoras indirectas (subcontratistas de maquila) a exportadoras directas, una exportadora potencial tenía iguales pretensiones y una exportadora directa se propuso mejorar su condición exportando mayor volumen y llegando a terceros mercados. Las primeras seis no han logrado aún sus objetivos, mientras que las dos últimas sí. (Gráf. #6-TEX).

Los restantes objetivos: modernización de maquinaria (3), continuar operando (1) y construir un edificio propio (1) han sido ampliamente logrados.

---

<sup>2</sup> Costa Rica: Comparación de la muestra y el universo industrial en número de empresas. Empleo generado y valor bruto de la producción (1989) (empresas de más de 20 empleados); Banco Central e Instituto de Investigación Económica.

## B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD

### A NIVEL NACIONAL

"La confección de prendas de vestir en general (empresas maquiladoras y no maquiladoras) inició un período de reducción que se ha mantenido desde el segundo trimestre de 1990 hasta el cierre de 1991, registrando saldos negativos excepto en el segundo trimestre de 1991. La variación promedio del período 88-91 es de -4.43".<sup>3/</sup> Sin embargo, hay diferencia de comportamiento entre las empresas que maquilan y/o exportan producto propio y las que producen para el mercado interno. Un estudio reciente sobre la industria manufacturera de Costa Rica<sup>4</sup> indica que aquellas empresas que destinan el 100% de la producción al mercado externo "crecieron mucho más que los otros establecimientos y su saldo de variaciones fue positivo en los dos primeros trimestres de 1991."

"Las cifras sobre exportaciones de prendas de vestir crecieron aproximadamente un 22%"<sup>5</sup>. "Sobre esta cifra se dice además que si bien se vende más en dólares, las unidades exportadas son relativamente estables, lo que quiere decir que Costa Rica está vendiendo productos de mejor calidad y de mayor elaboración."<sup>6</sup>

El destino de las exportaciones de la industria del vestido ha sufrido cambios considerables en el período 1988-1991. El mercado de EEUU y Puerto Rico sufrió una contracción relativa del 37.9% como destino, la CEE/Europa ganó una participación significativa en 1989 (32.8%) para perderla en los años subsiguientes y cerrar 1991 con una participación del 1.2%. Centroamérica y Panamá pasan del 2.4% al 29.3% en 1991 con un incremento abrupto en 1991. Los "otros" mercados pasan de 10.2 a 19.9 en el mismo período. (C. #1-TEX).

---

<sup>3/</sup> Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas; Encuesta de Coyuntura Industrial, Cuadro General, Industria manufacturera de Costa Rica, Evolución Trimestral del Volumen Físico de producción con respecto a iguales períodos del año anterior.

<sup>4</sup> Bontempo, José Antonio, Evolución de la Industria en Costa Rica, 1991. Estudio realizado con base en una muestra de 268 empresas.

<sup>5</sup> Idem. #2, I trimestre de 1990 al II trimestre de 1991.

<sup>6</sup> La Nación, 26 de junio de 1991.

## A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/EEUU

Las tendencias para la muestra de 10 empresas que participaron en el PCCC/EEUU, son las siguientes:

### *PRODUCCION*

La **PRODUCCION** del 80% de las empresas ha aumentado, (C.#4-SEC.IND.), la de un 10% se mantuvo estable y la restante empresa productora cerró y dio origen a una nueva empresa en proceso de consolidación y cuya propietaria es una participante en el PCCC/EEUU. Si bien, no fue posible medir el incremento de dicha producción, en términos absolutos ni porcentuales, podría inferirse que dicho aumento es mayor al 50%, al juzgar por el incremento de las exportaciones (173%) y el incremento en la generación de empleo (26.9%), particularmente de mano de obra para el proceso productivo. (Gráf. #2-TEX)

El destino doméstico de esta producción ha sido reducido en un 10% en dos casos y en un 40% en otro. Estos porcentajes han sido obviamente trasladados al mercado de exportación. Sólo una de las empresas continúa destinando el 100% de la producción al mercado doméstico. (C. #2-TEX)

Existen otros dos aspectos relevantes relacionados con la producción y cuyo cambio al interior de las empresas participantes es factible de precisar y comparar, eso son: **cambios en el equipo y maquinaria y mejoras o innovaciones tecnológicas.**

En lo referente a **equipo y maquinaria** (Gráf. TEX B) se observa que antes de la participación en el PCCC tres empresas consideraban que su equipo era adecuado y suficiente, condición que se mantiene. Por su parte, siete empresas se enfrentaban a equipo insuficiente o inadecuado o ambos (insuficiente e inadecuado) y continúan enfrentando uno u otro de esos problemas. Pero la mayoría, el 60%, ha mejorado resolviendo al situación de "inadecuado", aunque no así la de suficiente. A mediano plazo la situación tiende a regresar a su condición original. (Gráf. #3-TEX)

En lo referente a **innovaciones tecnológicas** el 20% manifiesta haber realizado alguna, en ambos casos orientadas al logro de una mejor calidad y en uno de ellos además se buscaba mejorar la productividad de la maquinaria. (C.#5-SEC.IND.).

Por último, y a pesar de la naturaleza de las empresas participantes (90% maquiladoras total es o complementariamente y sólo un 30% con productos propios) dos empresas manifiestan haber desarrollado dos nuevos productos, cuatro haber mejorado productos existentes y dos haber eliminado productos. Todo ello en relación a su condición antes de participar en el PCCC/EEUU. (C. #4-SEC.IND.)

### EXPORTACIONES

En el ámbito de las **EXPORTACIONES** se ha dado una marcada y sostenida tendencia de aumento de las mismas (Gráf.-TEX C) pasando de 2.36 millones \$EEUU al momento de participar en el PCCC a 6.45 millones actualmente, mostrando un crecimiento del 173%. (Gráf. #4-A/B-TEX)

Los mercados destino se han mantenido excepto en un caso en el que se logrado exportar con regularidad a Europa.

Contrario al comportamiento a nivel nacional, los Estados Unidos tienden a fortalecer su participación. Antes de su participación en el PCCC, 7 empresas exportaban a ese destino, en la actualidad lo hacen 9 (las seis que ya exportaban en forma indirecta y tres exportadoras directas). El mercado europeo ha aparecido en la escena y el Caribe ha dejado de ser un mercado. (Gráf. #5-A/B-TEX; C. #2-TEX).

Además de esta caracterización, es posible identificar otros 2 aspectos relevantes dentro del ámbito de la **EXPORTACION** y que se plantean seguidamente:

\* Cambios en la condición de exportadora: antes de la participación en el PCCC/EEUU, el 80% de las empresas exportaba en forma regular; en la actualidad lo hace el 90% (Gráf. #6-TEX); sin embargo, lo más significativo es que ese incremento se debe al paso de exportadora potencial a exportadora regular directa de una de las empresas. Las otras empresas mantuvieron su condición de exportadoras regulares indirectas o no exportadoras. En la actividad textil nos se dieron casos de exportadores ocasionales.

\* Finalmente, el desarrollo de nuevos productos fue mayoritariamente para el mercado de exportación (C. #6-SEC.IND.)

Concordante con este aumento de las exportaciones es la opinión positiva del 70% de las empresas participantes respecto a la pregunta: Incentivó la capacitación la exportación?. (C. #1-SEC.IND.).



### PRODUCTIVIDAD

Respecto al comportamiento de **LA PRODUCTIVIDAD**, definida en términos de una comparación positiva entre volumen de producción, calidad y costos, no fue posible encontrar información a nivel nacional, por lo que dicha comparación no se realiza. Al interior de las empresas participantes y según lo expresado por las nueve empresas entrevistados (en un caso no aplicaba por cuanto es una empresa emergente), el 88% aumentó la producción, el 12% la mantuvo estable y ninguna la redujo; el 88% mejoró la calidad, el 12% la mantuvo y ninguna la disminuyó; además, el 22% de las empresas redujo costos, el 22% los mantuvo estable y el 55% lo incrementó.

La comparación de las tres variables por empresa indica que el 44% tuvo un aumento de la producción y la productividad, medido en términos de una relación positiva entre cantidad, calidad y costos. (Ver glosario)

### OTROS ASPECTOS

En lo referente al **PERSONAL Y AL RECURSO HUMANO** y al aprovechamiento de la participación de algunos ejecutivos en el PCCC/EEUU, la actividad textil presenta las siguientes características:

\* Un índice del 94% de permanencia de los participantes en sus empresas, por lo que la separación fue sólo del 6%, (C.#2-SEC.IND.) con resultados no relevantes en términos del aprovechamiento de conocimientos/destrezas dado que dos ejecutivos de la misma empresa participaron en las mismas actividades y uno de ellos está al frente de la empresa. Las razones de la separación fue una ruptura personal de los socios.

\* El 82% de los participantes tenían una relación de propiedad para con la empresa y el 82% ocupaba el más alto nivel jerárquico por lo que el índice de movilidad interna es 0%. El 18% que no tiene vínculos de propiedad se ubica en el nivel inmediato inferior al propietario.

\* La utilidad de los conocimientos/destrezas y/o información obtenida se considera buena por el 50% de los participantes y muy buena por el 30%. Las razones para ello son: conocimientos aplicables, autoridad en la toma de decisiones y apoyo del nivel decisorio. El 20% la calificó regular por considerar que los contenidos no fueron aplicables.

\* Los entrevistados en su totalidad manifiestan haber mejorado en al menos algún aspecto. Dichos aspectos son muy variados, sin embargo algunos de ellos pueden agruparse de la siguiente manera: un mayor grado de confianza para dirigir la empresa y para realizar negociaciones, una más amplia visión empresarial y una mejor comprensión del mercado estadounidense y sus particularidades. Otros aspectos mencionados incluyen: conocimiento de tecnología que no existe en el país y el proceso para toma de decisiones. Es interesante mencionar que un caso en el que una misma persona participó dos veces se hizo la salvedad de que durante la pasantía no se había fortalecido ningún aspecto, contrario a lo sucedido en la participación en un programa estructurado.

Es importante resaltar, lo que eventualmente podría ser el mayor logro de las experiencias propiciadas por el PCCC/EEUU: la conciencia sobre la importancia de la calidad, aunque no medible cuantitativamente, fue un logro cualitativo presente en el 90% de las entrevistas y que se refleja, igualmente, en los niveles de "cero rechazos" que los participantes se propusieron lograr y lograron a raíz de la capacitación. El 88% de las empresas apuntan haber mejorado la calidad y el 80% lo atribuyen a su participación en el PCCC.

\* Un último aspecto a medir en este aparte del recurso humano es lo referente a la generación de empleo. Si bien, no es posible discriminar si la variante en el número de empleos generados por una empresa es o no atribuible al hecho de que haya iniciado o incrementado la exportación, definitivamente sí es atribuible al proceso de producción y por ende a la actividad exportadora cuando esta fue una causa importante. Las empresas de la muestra generaban un total de 767 empleos al participar y actualmente generan 974 (Gráf. #2-TEX).

### **C. COMPARACION DE TENDENCIAS ENTRE EL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL Y LA REPRESENTADA POR LA MUESTRA DEL PCCC.**

En los tres aspectos en que puede establecerse comparaciones entre el comportamiento global de la industria a nivel nacional y el comportamiento de la industria representada en el PCCC/EEUU: crecimiento, exportaciones y destino de las mismas, puede decirse que:

a. El principal destino de las exportaciones de las empresas del PCCC era y continúa siendo los EEUU, tendencia no compartida por la industria nacional. Es lógico pensar que el contacto directo de los participantes con ese mercado, sea una de las causales de tal fenómeno. Es importante notar además, que ambos grupos han identificado y están exportando al mercado europeo.

b. El incremento de las exportaciones de las empresas participantes en el PCCC ha sido considerablemente mayor que el de la industria nacional. Así el crecimiento a nivel nacional para el período 88-91 fue del 58% y el de la muestra de este estudio es del 178%.

c. A pesar de no contar con cifras comparables entre ambos grupos, puede inferirse que la producción ha crecido más en las empresas de la muestra que en la industria en general. Si partimos de que el destino del 100% de la producción del 60% de las empresas es la exportación, al igual que aproximadamente el 50% de la producción del restante 40% de empresas; y de que, las exportaciones han tenido el crecimiento mencionado; concluimos que la producción tiene necesariamente que haber crecido a un ritmo conservador mayor del 50%. Este crecimiento es mayor que el promedio de crecimiento nacional: 22%. El incremento en la generación de empleo de la actividad representada por la muestra (26.9%) es otro indicador que avala la inferencia, por cuánto este se da a pesar de un mejor equipamiento de las empresas.

#### D. ANALISIS DE LOGROS Y NO LOGROS ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACION EN EL PCCC/EEUU

La información recabada, como ya se dijo, refleja la situación y comportamiento de la empresa en general y los cambios que se propusieron lograr los participantes/empresarios a raíz de la participación en el PCCC. Este aparte relata lo acontecido al respecto en la industria de la confección textil.

Los mayores logros de la *ACTIVIDAD TEXTIL* han sido en el *AREA DE PRODUCCION* en lo referente a calidad (Gráf. #9-TEX, incisos e,g,h,k), seguido por reducción en los costos (misma Gráfica, incisos d,l,m) y en el *AREA DE MERCADEO* lo referente a incremento de las exportaciones (Gráf. #8-TEX, inciso b).

En el área de *MERCADEO*, cinco de las diez empresas participantes se propusieron incrementar las exportaciones (b) y el 80% de las mismas lo lograron. De esas, dos estiman el incremento en un 100% y una en un 300%. Lo más difícil en esta área ha sido lograr exportar en forma directa. De las seis empresas que se propusieron dicha conquista sólo una lo logró, pasando de exportadora potencial a exportadora directa. Otra empresa que ya tenía experiencia de exportación directa al Caribe y Centro América (CA), logró penetrar al mercado de EEUU con un significativo triunfo, por cuánto exporta el 17% de su producción a ese país.

Los empresarios manifiestan que la falta de comunicación y seguimiento directo por parte de ellos a los clientes potenciales, algunas malas experiencias en exportación directa y el hecho -así lo sienten y manifiestan- de que los buenos clientes se quedan en San José -6 empresas son rurales- son las razones primordiales para no haber avanzado más en el campo de la exportación directa.

En el *AREA DE PRODUCCION* destaca el logro en el mejoramiento de la calidad. Los incisos e, g, h, k del Gráfico #9-TEX muestran los planes y logros respecto a calidad.

Ocho se propusieron lograr una mejor calidad (e) y el 87% (7) lo lograron; igualmente 6 se propusieron mejorar la tecnología de producción (g) y los sistemas de control de calidad (h) y cuatro y cinco lo logran respectivamente. Las evidencias de logro aportadas muestran que en efecto, un 80% (8) de las empresas de la actividad textil mejoraron su calidad, 4 han incorporado el control de calidad a la línea de producción versus una estación de control "a posteriori" y cuatro están orgullosas de exhibir "cero rechazos" en sus registros.

El incremento de la producción (f) es otra área de logro remarcable. Seis empresas (el 60% de la muestra) se propusieron este logro y cinco, el 83% de las mismas, lo lograron en cantidades del 25%, 30%, 50%, 80% y 100%. Cabe destacar la posible contribución que puede haber tenido a este respecto, el mejor uso de la capacidad instalada y las mejoras en el proceso de producción apuntados por el 40% y 50% de empresas respectivamente. Tres empresas manifiestan haber mejorado el uso de la capacidad instalada (b) mediante una mejor distribución de planta y la adquisición de maquinaria.

Este último aspecto realmente corresponde al inciso c del Gráfico #10-TEX, sin embargo los encuestados lo identificaron más claramente para los incisos b y g del Gráfico #9-TEX.

En el *AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA* los mayores logros se apuntan en los aspectos de automatización del proceso administrativo (e) y en la capacitación y profesionalización del personal (h). -Incisos e y h del Gráfico #11-TEX. El 30% de las empresas consideran haber logrado mejoría en esos aspectos.

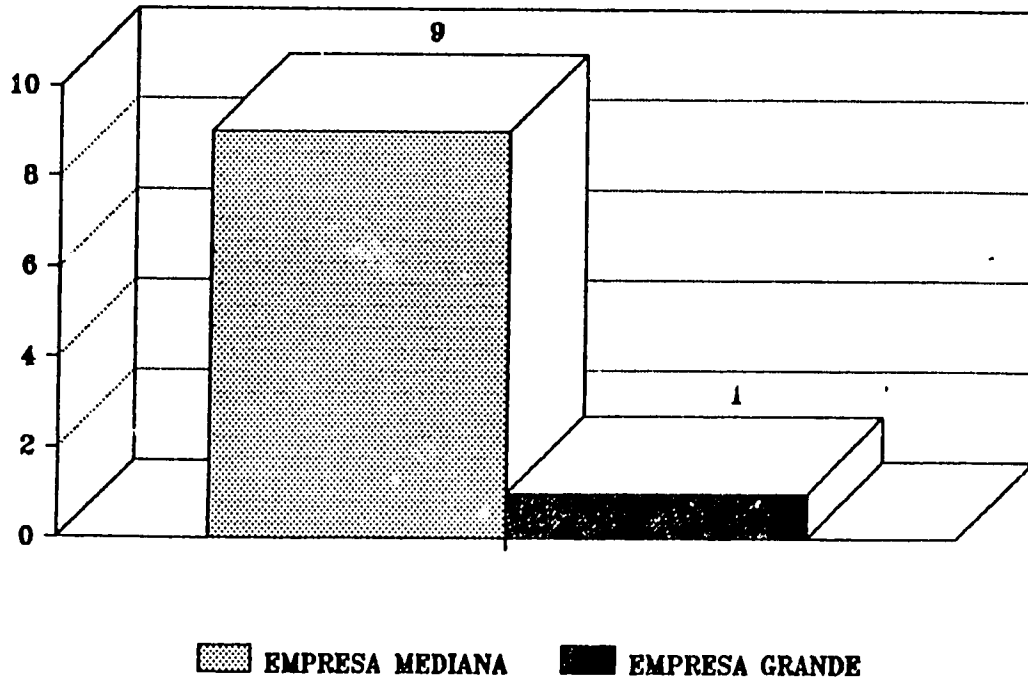
El siguiente es un resumen del impacto del PCCC en la actividad Textil -Industria del Vestido- medido en términos de la opinión y evidencias provistas por las empresas encuestadas.

La relación se establece entre el número de empresas con logro y la muestra total.

- El 80% Ha mejorado considerablemente sus calidad.
- El 70% Ha mejorado el uso de la capacidad instalada por razones de mejor distribución de planta y/o adquisición de maquinaria.
- El 60% Ha aumentado su producción en porcentajes que van del 25 al 300%.
- El 30% Ha incrementado las exportaciones en montos del 100% y 300% (2 y 1 empresas respectivamente).

En el ANEXO #13 se presenta un resumen descriptivo de logros, su evidencia y frecuencia.

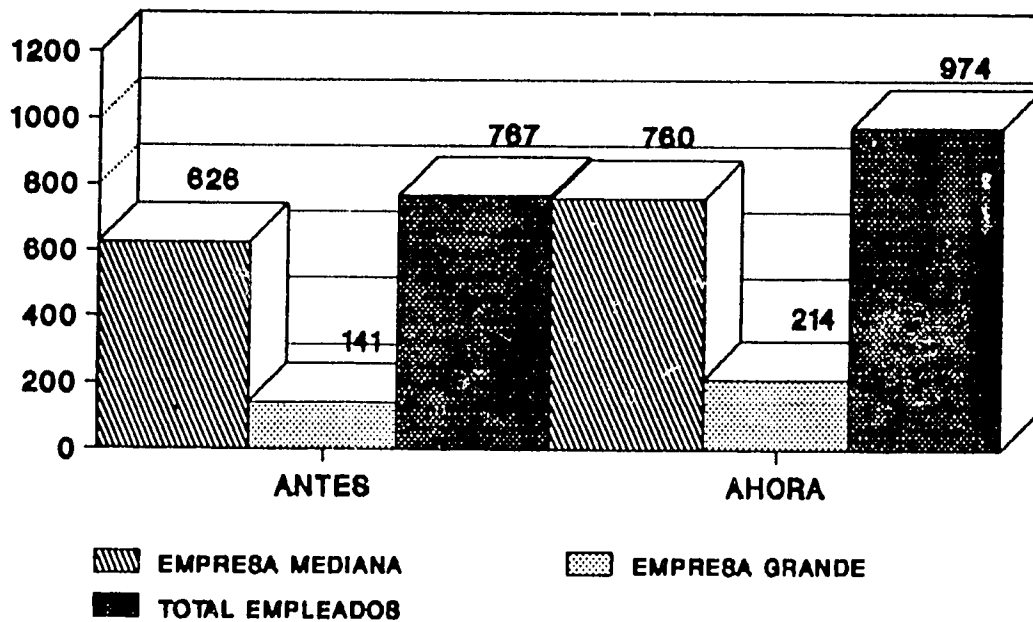
**GRAFICO #1-TEX.**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
 CONFECCION DEL VESTIDO



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-TEX.**  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO**  
**(10 EMPRESAS)**  
 CONFECCION DEL VESTIDO



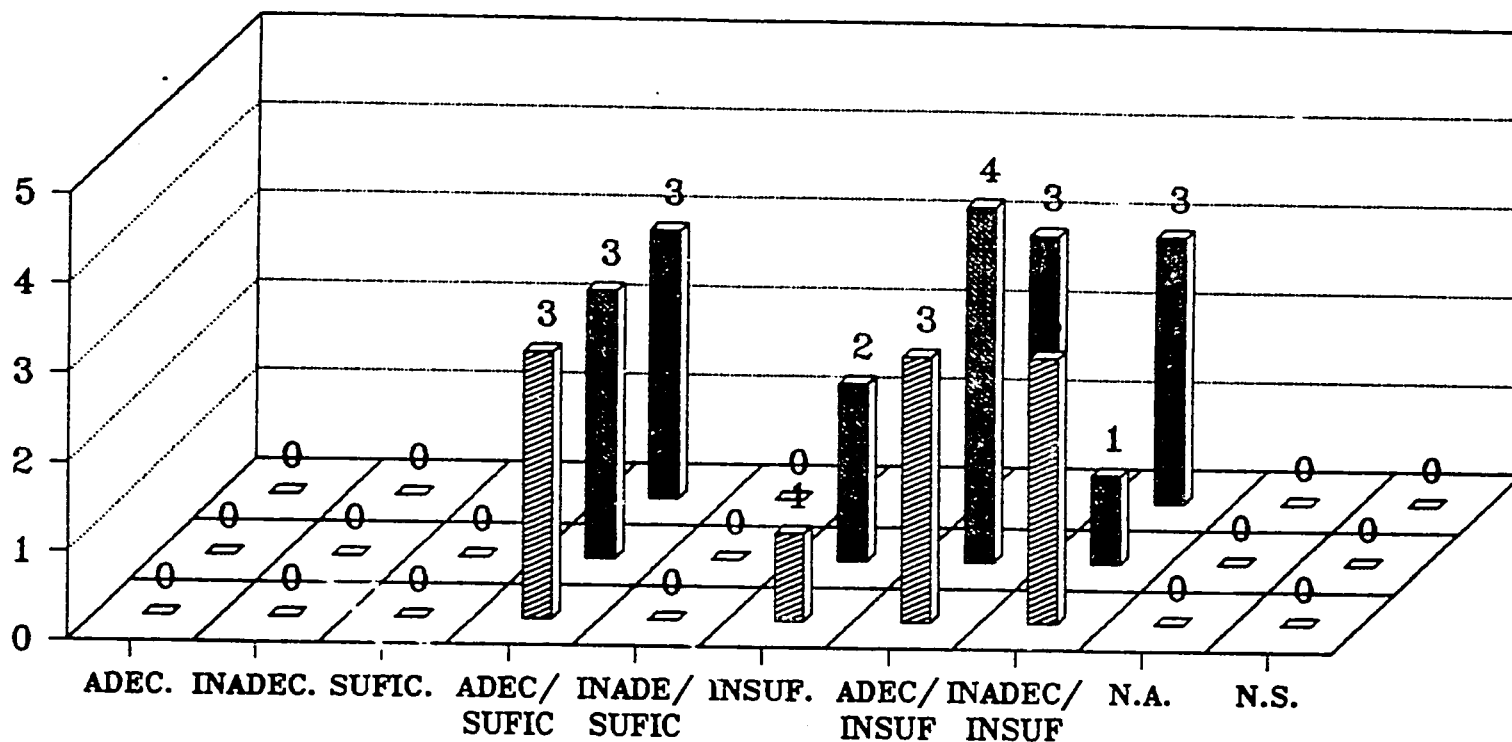
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

224

GRAFICO #3-TEX.  
 VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y  
 LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD

CONFECCION DEL VESTIDO

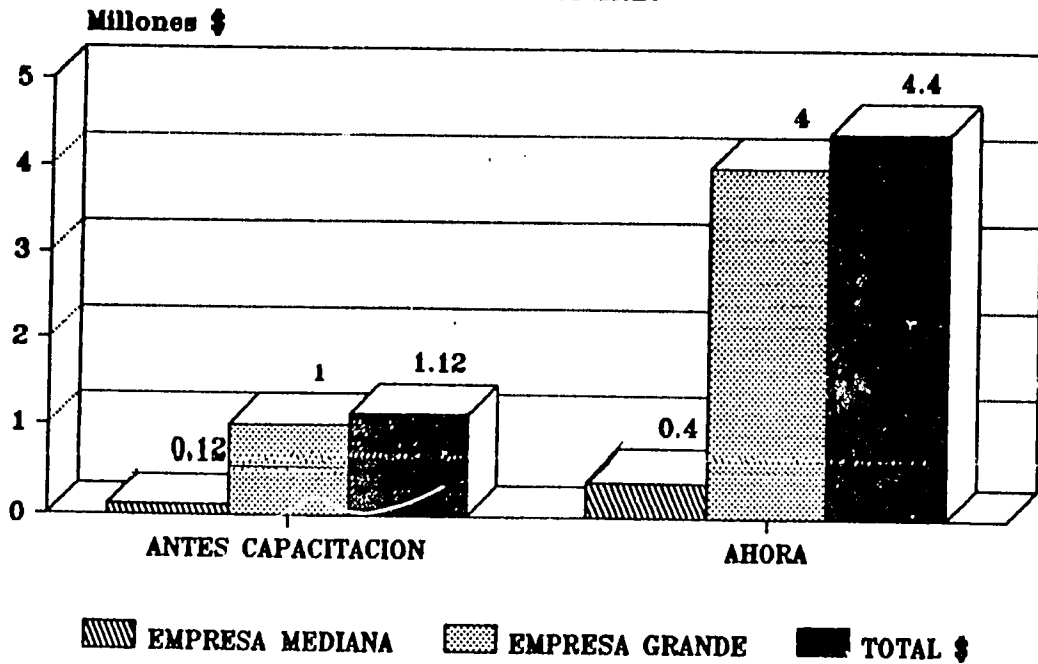


PROYECTADO
  AHORA
  ANTES

205

**GRAFICO #4A-TEX.**  
**VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN**  
**\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

CONFECCION DEL VESTIDO

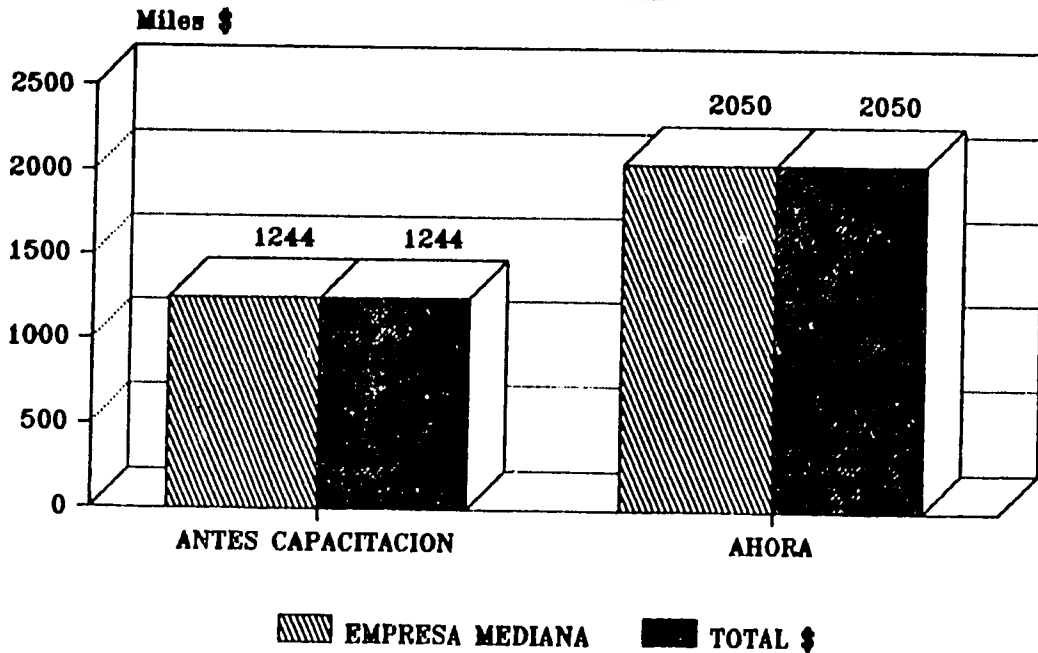


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

**GRAFICO #4B-TEX.**  
**VOLUMEN DE EXPORTACION INDIRECTA, EN**  
**\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

CONFECCION DEL VESTIDO



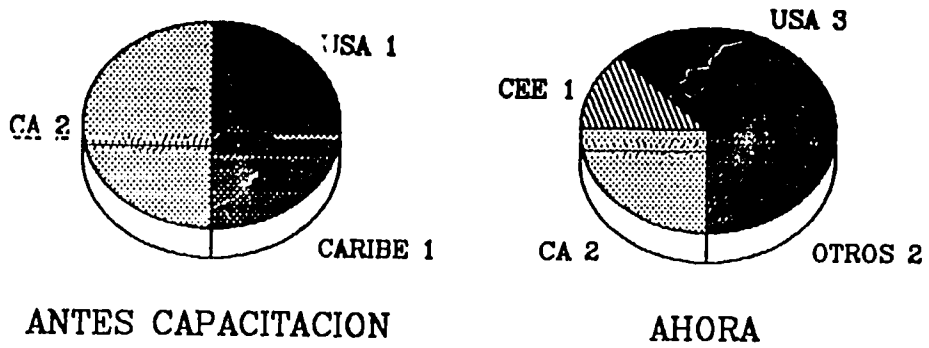
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91



**GRAFICO #5A-TEX.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

CONFECCION DEL VESTIDO

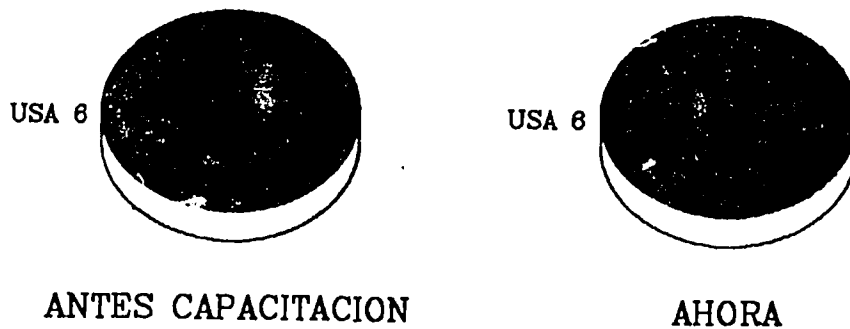


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEIDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #5B-TEX.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS**

CONFECCION DEL VESTIDO

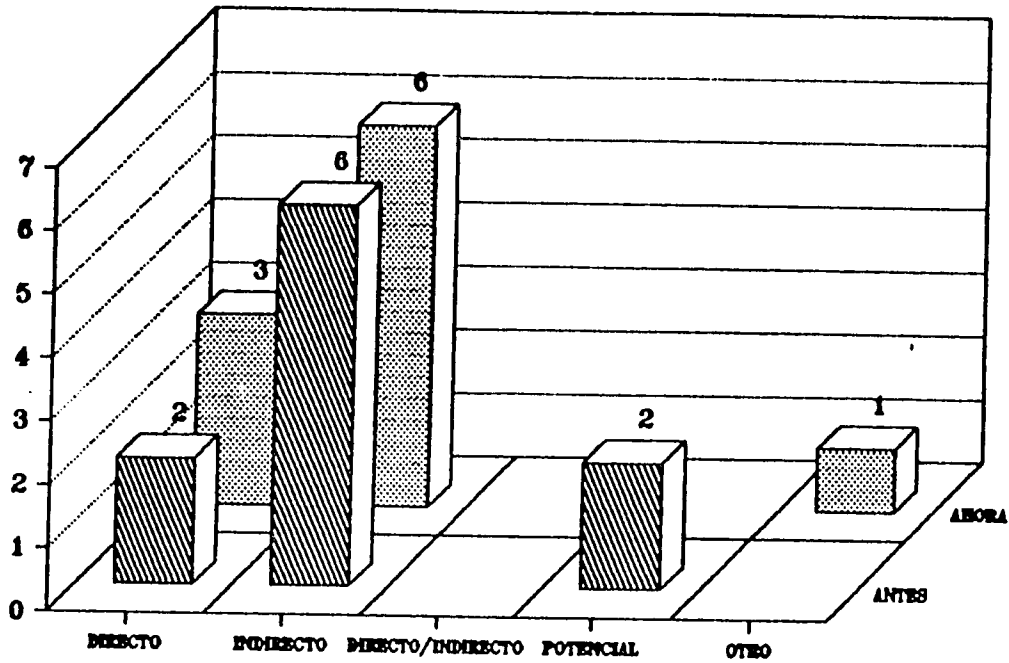


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CEIDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #6-TEX.**  
**CAMBIO EN LA CONDICION DE LAS**  
**EMPRESAS RESPECTO A LA EXPORTACION**

CONFECCION DEL VESTIDO

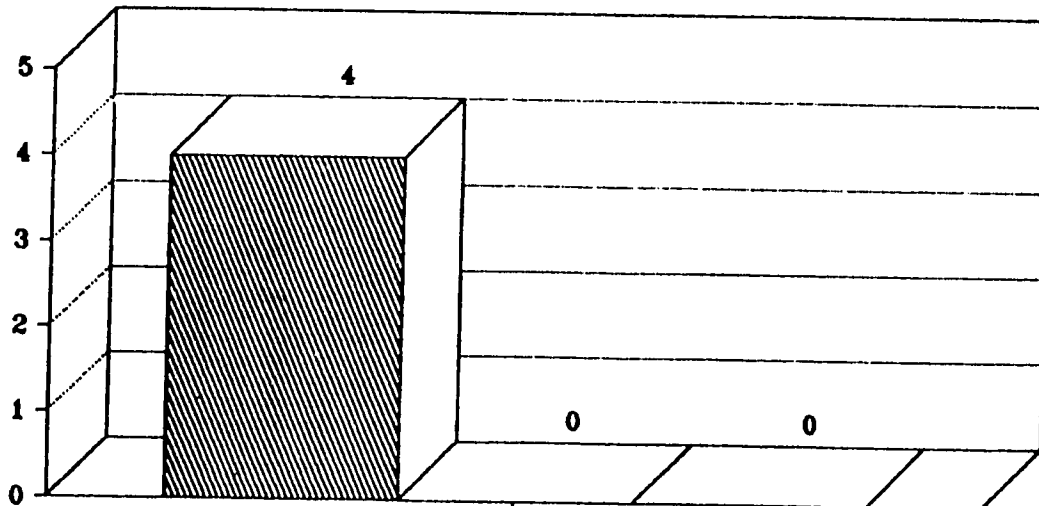


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 00-91

**GRAFICO #7-TEX.**  
**NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU**  
**PRODUCTIVIDAD**

CONFECCION DEL VESTIDO



A = Incrementando el volumen de la producción  
 B = Manteniendo el volumen de la producción  
 C = Reduciendo el volumen de la producción

▨ A    ▨ B    ▨ C

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 00-91

## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEÓ REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRÁ  
EN LA GRÁFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADERO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estada de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ul>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ul>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ul>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ul> <p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ul>

**C. #1-TEX**  
**Costa Rica: Confeccion prendas de vestir excepto calzado. (Cod. CIU 3220)**  
**Destino de la exportacion, cantidad exportada en toneladas metricas**  
**distribucion porcentual**

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>2,345.6</b>		<b>35,712.0</b>		<b>2,603.0</b>		<b>42,665.0</b>		<b>3,137.5</b>		<b>48,000.0</b>	

**DESTINO**

Estados Unidos	2,254.8	96.1%	33,836.0	94.7%	2,278.0	87.5%	35,000.0	82.0%	2,315.4	0.74	33,400.0	0.70
CEE/Europa	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	32.8	0.01	965.0	0.02
CA/Panama	27.0	1.2%	695.0	1.9%	64.0	2.5%	901.0	2.1%	94.4	0.03	1,313.0	0.03
Puerto Rico	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.00	0.0	0.00
Otros mercados	63.8	2.7%	1,181.0	3.3%	261.3	10.0%	6,764.0	15.9%	417.1	0.13	12,322.0	0.26

Año	1990				1991			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>3,030.0</b>		<b>42,000.0</b>		<b>4,123.0</b>		<b>40,027.0</b>	

**DESTINO**

Estados Unidos	2,203.0	72.7%	28,000.0	66.7%	2,046.0	49.6%	27,309.0	68.2%
CEE/Europa	6.4	0.2%	0.2	0.0%	48.0	1.2%	616.0	1.5%
CA/Panama	156.0	5.1%	3,120.0	7.4%	1,209.0	29.3%	951.0	2.4%
Puerto Rico	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros mercados	665.1	21.9%	10,663.0	25.4%	820.0	19.9%	11,151.0	27.9%

CUADRO #2-TEX

CAMBIOS EN EL VOLUMEN DE EXPORTACION  
 POR DESTINO Y POR EMPRESA  
 DE LA ACTIVIDAD DE CONFECCION DEL VESTIDO

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1			0	100	100	0			0			0			0
2			0	100	100	0			0			0			0
3			0	100	100	0			0			0			0
4	100	90	-10			0			0			0		10	10
5	100	100	0			0			0			0			0
6			0	100	100	0			0			0			0
7			0	100	100	0			0			0			0
8	90	80	-10		15	15			0	10	5	-5			0
9			0	100	100	0			0			0			0
10	60	20	-40		17	17		8	8	30	5	-25	10	50	40

## MANUFACTURA DE PLASTICOS

La división CIIU 35 (Químicos, caucho y plásticos) representaba el 13.5% del universo nacional de la industria conformado por empresas de más de 20 empleados (122 de 905) <sup>7</sup> en 1989. No se tiene cifras del universo de la subdivisión 3560 manufactura del plástico.

Por la ACTIVIDAD DE LA MANUFACTURA DEL PLASTICO participaron 28 empresas que representan el 22.9% del universo descrito y el 9.06% del total de empresas participantes en el PCCC/EEUU. La muestra, por su parte, está constituida por 11 empresas o sea el 39.29% de las empresas participantes. La representatividad de esta actividad en la muestra (11.46%) es mayor que la de la ACTIVIDAD en el universo del PCCC (9.06%).

En relación con el tamaño, la muestra la integran 3 empresas pequeñas, 6 medianas y 2 grandes (Gráf. #1-PLAS). La composición del capital social era y continua siendo 100% nacional salvo dos excepciones en las que la composición es 20% y 85% extranjera, respectivamente.

Dada la complejidad de la división 35 CIIU, -la cual incluye desde refinerías hasta la pequeñísima empresa de 4-5 empleados que produce bienes intermedios para consumo industrial, y a la falta de información respecto al número de empresas que integran las subdivisiones así como a lo pequeño de la muestra de este estudio con relación al universo; no se establecerá comparación concreta entre indicadores sino más bien se señalará la convergencia o divergencia de tendencias. La información que servirá de base al estudio es la referida a la división 35 y cuando sea posible la referida a la subdivisión 356: productos plásticos.

Por las 11 empresas participaron 19 personeros. Dos funcionarios de una misma empresa dejaron de trabajar en ella, pero continúan laborando en la ACTIVIDAD DEL PLASTICO. Por esta razón y dado el alto nivel de ambos funcionarios en la empresa que los patrocinó, no se consigna impacto en dicha empresa, pero se sustituye por una empresa formada por uno de los participantes en un novedoso y promisorio campo de la actividad: el reciclaje. (C. #2-SEC.IND.).

---

<sup>7</sup> Costa Rica: Comparación de la muestra y el universo industrial el número de empresas. Empleo generado y valor bruto de la producción (1989). Empresas de más de veinte empleados. Fuente: Banco Central de Costa Rica e Instituto de Investigación Económica.

## A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO.

Los objetivos a mediano plazo de las once empresas que integraron la muestra se inscribían en el área del mejoramiento de la empresa y de la producción, más que en el área de la exportación. Sólo cuatro de las 11 empresas (36.3%) pretendía logros en este campo, dos orientadas a exportar en forma directa, una a identificar proyectos de exportación propios en la modalidad de la coinversión y la cuarta a exportar a Centroamérica (CA).

Una de las primeras lo logró, la otra lo logrará en cualquier momento, la tercera ha iniciado la exportación a distintos países y la cuarta ha logrado su objetivo. (C. #3-SEC.IND.).

De hecho surgen dos exportadoras directas, una que sólo era potencialmente exportadora y una nueva empresa (Gráf. #6-PLAS).

Los objetivos relacionados con el mejoramiento de la empresa y de la producción son muy diversos y la información recabada no permite una medición objetiva de su logro. Sin embargo, hay excepciones que merecen ser mencionadas. La empresa emergente en esta actividad se consolidó, desde la fase conceptual hasta la fase concreta, bajo la influencia del PCCC y se perfila como una empresa líder en su especialidad en CA, según manifiesta su fundador. Además, si bien no puede indicarse que las mejoras tecnológicas identificadas por el (81.8%) de las empresas hayan permitido cumplir el objetivo de actualización tecnológica de las cinco empresas que se lo propusieron, sí puede decirse que ha habido al menos logro parcial de ese objetivo. (Gráf. #9-PLAS)

## B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD

### A NIVEL NACIONAL

La división CIU 35: Químicos, caucho y plásticos, concluyó el período 1990-1991 con una variación promedio del 1.45 en términos de la evolución del volumen físico de producción (C. #1-SEC.IND.).

No se tiene información desagregada por subdivisiones para 1988 y 1989, año en que la división 35 cerró con una variación de -0.6 y 7.7 respectivamente. El comportamiento de la subdivisión 3560 en 1990 es de crecimiento, registrando una variación de 20.85 en 1991, sin embargo no parece tan promisorio, la variación acumulada, al segundo semestre era de solo 3.5.

Otro indicador de la evolución positiva de esta actividad (subdivisión 3560) a nivel nacional son los "informes trimestrales de empresarios, de los que se deduce que existe un clima adecuado en la actividad, al punto de que se están dando nuevas inversiones en planta y equipo con el fin de atender una demanda creciente", según información de Bontempo.

La exportación de productos plásticos por su parte, muestra una reducción del 3.6% en términos de volumen exportado entre 1988 y 1991. En 1988 se exportaba 11.296 toneladas métricas (TM) y en 1991 se exportan 10.888 TM de acuerdo a información de CENPRO. (C. #1-TEX)

El destino de las exportaciones en 1988 era en orden de importancia: CA y Panamá (38.76%), Puerto Rico (28.12%), Estados Unidos (24.72%), Otros mercados (8.4%) y la CEE/Europea (0.02%). Ese orden se mantiene aún en 1991, sin embargo CA y Panamá han ganado una considerable participación (50.7), Puerto Rico y EEUU se han reducido, otros mercados han aumentado y la CEE desapareció como mercado.

#### A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/EEUU.

Por su parte, las empresas manufactureras del plástico que participaron en el PCCC han evolucionado de la siguiente manera:

#### PRODUCCION

El volumen de PRODUCCION aumentó en el 100% de las empresas participantes (C. #2-PLAS). Además, el 81.2% desarrolló nuevos productos, el mismo porcentaje mejoró los productos existentes y el 54.5% eliminó productos por diversas razones, predominantemente, para ajustarse a la demanda del mercado y para reducir costos (C. #4-SEC.IND.) El mercado de los nuevos productos fue tanto nacional como de exportación (C. #6-SEC.IND.)

Consecuente con el aumento de producción manifestado, es el incremento del 14.4% en el empleo generado por esas empresas. (Gráf. #2-PLAS)

El destino de la producción de plásticos ha corrido igual suerte que el de las otras actividades del sector industrial sujeto de esta evaluación. El mercado doméstico ha cedido paso a la exportación con reducciones del 5%, 10%, 25%, 10% y 15%. (C. #2-PLAS)

Además, es posible observar, siempre en el ámbito de la producción en la industria plástica y dentro del grupo de empresas participantes en el PCCC, que las variaciones en la idoneidad de la maquinaria y equipo han sido favorables en el corto plazo.



El Gráfico #3-PLAS permite observar que al menos tres empresas han superado condiciones de insuficiente y dos de inadecuado. Ello hace que la situación de equipamiento haya sido parcial y momentáneamente aliviada; sin embargo, de mantenerse la tendencia de crecimiento la proyección mediata le llevaría a niveles peores que los de partida, con al menos siete empresas con equipo insuficiente y cuatro con equipo inadecuado.

En lo referente a innovaciones tecnológicas el (63.6%) de las empresas apuntan haber realizado innovaciones, entre ellas, soldadura por ultrafrecuencia y procesos serigráficos avanzados, conversión de maquinaria y adquisición de maquinaria de mejor tecnología. (C.#5-PLAS)

### EXPORTACION

En lo concerniente a los **MERCADOS** y la **EXPORTACION**, las empresas de la industria plástica participantes en el PCCC se han desempeñado así:

\* El volumen de exportaciones ha crecido en un 111%, pasando de 4.42 en 1988-89 a 9.1 millones EEUU\$ en 1991. El tamaño de empresas es mayormente mediano y grande y el aporte al crecimiento ha sido del 64.1% la mediana, y del 32.3% la grande. (Gráf. #4-A/B-PLAS)

\* El destino predominante de las exportaciones es el mercado de CA/Panamá, seguido por los EEUU. Los "otros mercados" mantienen su participación. Desde el punto de vista del porcentaje de producción destinado a esos mercados por empresa, CA y Panamá continúan siendo preponderantes y los únicos que aun aumentado su participación.

\*La condición respecto a la actividad exportadora ha variado. Una empresa con calidad de exportadora potencial pasó a exportadora directa y emergió una nueva empresa con dicha calidad de manera, que antes de la participación en el PCCC el 72.7% eran exportadoras y en la actualidad el (90.9%) exhibe esa condición. El incremento se dio en la condición de exportadora directa. (Gráf. #6-PLAS)

Consistente con el incremento en la actividad exportadora, como ya se mencionó, el 72% de las empresas ha desarrollado nuevos productos para la exportación (C. #6-SEC.IND.) El mercado nacional ha cedido campo al de exportación, reduciéndose en el 60% de los casos. El mercado centroamericano es el que se ha beneficiado mayormente.

### PRODUCTIVIDAD

La **PRODUCTIVIDAD** por su parte ha aumentado en el 81.8% de las empresas participantes para las que se pueden establecer comparaciones para antes y después de la participación en el PCCC/EEUU, es importante recordar que hay una empresa emergente en esta actividad.

En forma independiente, la producción se ha incrementado en el 100% de las empresas y la calidad en el 80%. Los costos se han reducido en el 30% de los casos, el 20% los mantiene estables y en el 50% se han incrementado. (Gráf. #7-PLAS)

### OTROS ASPECTOS

Los siguientes indicadores muestran los cambios que se han dado en relación al RECURSO HUMANO y el APROVECHAMIENTO de la participación en el PCCC:

\*El índice de permanencia de los participantes en sus empresas es del 90.4%. Sólo 2 participantes se han ido de sus empresas, ambos continúan en actividades relacionadas a la industria del plástico y uno de ellos es responsable de la empresa emergente que pasó a integrar la muestra de esta evaluación. (C. #2-SEC.IND.) La mayoría de los participantes en el PCCC tenían una relación de propiedad para con la empresa o ocupaban posiciones jerárquicas altas por lo que no ha habido movilidad interna significativa. En tres casos se han dado ubicaciones en el mismo nivel jerárquico.

\*La utilidad de los conocimientos/destrezas e información obtenida es calificada muy alto por el 72.7% de los participantes; así el 27.2% la califica de muy buena y el 45.5% como excelente. El 27.2% restante la considera buena.

\*La gran mayoría de los participantes coinciden en que el logro mayor fue en la adquisición de conocimientos técnicos sobre el plástico, seguidos por una mejor comprensión de la importancia de la calidad y como lograrla, así como por conocimientos sobre el mercado, mercadeo y exportación. Otros aspectos mencionados fueron: contactos con suplidores claves de materia prima, información sobre eficiencia, la comparación de procesos productivos y contactos personales en los EEUU entre otros.

### C. COMPARACION DE TENDENCIAS ENTRE EL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL Y LA REPRESENTADA POR LA MUESTRA DEL PCCC.

Los mercados destino de las exportaciones son similares para ambos grupos y las tendencias a ganar o perder participación son igualmente semejantes

El volumen de exportaciones por su parte muestra una marcada diferencia. Mientras que las exportaciones de esta subdivisión CIU (356) a nivel nacional se redujeron en un 3,6% en el período 1988-1991, en las empresas del grupo-muestra aumentaron en un 111%. La información disponible no permite identificar causas para esta diferencia en el entorno nacional. Si bien este sustancial aumento de las exportaciones no es necesariamente atribuible exclusivamente del PCCC, es importante mencionar que el 63.6% afirma que su participación en el PCCC incentivó las exportaciones; el 9.1 no contesta y el 27.3 opina que no sucedió así. (C. #7-SEC.IND.).

Ahora bien, a nivel nacional se ha dado una evolución positiva de la producción, acusando una variación promedio de 17.7% en los años 90-91. Al interior del grupo muestra se carece de información para establecer contrastes porcentuales pero el incremento debe de haber sido similar o mayor dada la evolución de las exportaciones.

La tendencia de las empresas hacia la ampliación de planta y al equipamiento apuntada por Bontempo es también propia de la muestra de este estudio.

El comportamiento de las empresas participantes en el PCCC/EEUU en representación de la industria del plástico hasta aquí descrito puede haber estado influenciado por el PCCC, en distintos grados o no haber sido del todo influenciado. A diferencia de ello, los cambios que se relatan a continuación sí son atribuibles a la participación en el PCCC en forma directa aunque obviamente no exclusiva.

### D. ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACION EN EL PCCC/BBUJ.

Los mayores logros en la *ACTIVIDAD DEL PLASTICO*, han sido en el AREA DE PRODUCCION, en lo referente a calidad (Gráf. #9-PLAS, incisos e, g, h) y al aumento de la producción (misma Gráfica, incisos b, c, f); así como en el AREA DE MERCADEO, particularmente el incremento de exportaciones. (Gráf. #8-PLAS). Los logros en materia de equipamiento en el AREA DE INVERSION Y EXPANSION también han sido significativos (Gráfica H, inciso c).

En el AREA DE PRODUCCION (Gráf. #9-PLAS) el impacto mayor se da en el mejoramiento de la calidad. Así, diez empresas se proponen mejorar la tecnología de producción (g) y nueve (90%) manifiestan haberlo logrado.

Por otra parte 9 se proponen mejorar la calidad (e) como tal y 8 mejorar los sistemas de control de calidad (h), de estas 9 (100%) y 7 (87%) refieren logro respectivamente.

Algunas de las evidencias aportadas sobre este tema son: reducción del nivel de rechazos (2), aplicación del control estadístico de calidad (2) mejor calidad de moldes, utilización del sistema de control total de la calidad y automatización entre otras. Para mayor detalle ver el cuadro C. #3-PLAS.

El segundo rubro de impacto en el AREA DE PRODUCCION es precisamente el incremento de la producción (f). Seis empresas lo planearon y lograron (100%), 3 cuantifican el aumento: (50%, 63% y 10% -con proyecciones del 60% a corto plazo-, otras lo respaldan con mejoras en la fluidez del proceso, el trabajar a mayor capacidad aun cuando se incrementó maquinaria y el contar con programación. Otros dos factores concomitantes con el aumento de la producción en los que se manifiestan logros del 100% respecto a lo planeado son: el mejor uso de la capacidad instalada (b), mejoras en el proceso de producción (c), y en la programación de la producción (a).

La reducción de costos (Gráf. #9-PLAS, incisos d, l, m) es otro aspecto de impacto, si bien menor que los incrementos de producción y mejora de calidad, sí de mucho significado por sí mismos y en relación con las primeras. Siete empresas se proponen en forma directa la reducción y seis (85%) manifiestan haberlo logrado; cuatro se propusieron mejorar la rotación de inventarios y dos aumentar el rendimiento del trabajador y lo lograron. Entre las evidencias que respaldan estos logros están: reducción del desperdicio del 3% al 1%, reducción de tiempos en un 50%, una mayor producción, aplicación de la técnica "just on time", etc.

Finalmente; es importante mencionar el esfuerzo que se está realizando en lo referente al desarrollo de nuevos productos (p). A pesar de que el 50% de las empresas que conforman la muestra se caracterizan por la producción de bienes intermedios, solicitados y con diseños específicos provistos por clientes industriales, cinco de las once empresas se propusieron y lograron el diseño de nuevos productos propios con gran significado para el futuro de las mismas.

Es digno mencionar que el porcentaje de no logro en el AREA DE PRODUCCION se reduce al 3% respecto a lo planeado y se debe a que "aún no se tiene el tamaño para utilizar el "CAD" (Diseño computarizado) y "para hablar de verdaderos sistemas de control de calidad".

En el AREA DE MERCADEO (Gráf. #8-PLAS) destaca el logro en el incremento de las exportaciones (incisos b, c, d, e). Ocho de las once empresas manifiestan haberse propuesto y logrado dicho incremento (100%). De ellas cuatro aportan evidencias concretas: una dice haberse formado por influencia directa del PCCC y ha iniciado operaciones exportando el 50% de la producción, las otras han incrementado exportaciones en un 42%, 70% y 600%.

Cinco se propusieron mejorar la relación con distribuidores consumidores (f) y cuatro (80%) lo lograron. Igual número trata de penetrar nuevos mercados y tres (60%) lo lograron. El Caribe, CA y EEUU pasan a ser los nuevos mercados de esas tres empresas. Tres de cuatro empresas manifiestan haber iniciado proyectos de exportación (e), logro relevante aunque no se haya provisto evidencia sobre el mismo.

Finalmente, debe mencionarse el incremento de ventas domésticas (a) (Gráf. #8-PLAS, inciso a). Las cuatro empresas que se lo propusieron lo lograron y los incrementos se estiman entre el 15% y 35%.

El no logro respecto a penetrar otros mercados y penetrar el mercado de EEUU (incisos c y d) se debe a falta de recursos financieros para la gestión de exportación ya que no se logró concretar contactos con ese fin durante la actividad en la que se participó.

En el AREA DE INVERSION Y EXPANSION el mayor impacto lo evidencia el surgimiento de una nueva empresa. El participante en el PCCC que la inicia utiliza su visita para investigar y establecer contactos y posteriormente se propone los incisos a, b, c, d y h de el Gráfico #10-PLAS, logrando todos ellos: el estudio de factibilidad, concretar subcontratos, equipamiento, la atracción de inversiones y la utilización efectiva de organismos de apoyo. Además, siete empresas se propusieron comprar/renovar equipo (e) y seis (85,7%) lo lograron. Valga mencionar, que si bien en tres casos este equipo es en sí eficiente y sofisticado, en los demás casos es relativamente eficiente y sofisticado pero considerablemente mejor que el que se tenía. Sólo en un caso no pudo obtenerse la maquinaria por el elevado costo de esta.

En el AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA, (Gráf. #11-PLAS), el logro mayor se da en la capacitación y profesionalización del personal (h) en ambos niveles, el gerencial y el operativo.

Cinco de seis empresas (83.3%) se propusieron y han logrado mejorar la capacitación del personal (h). Esto se ha logrado mediante capacitación externa e interna a la empresa. Los resultados se reflejan en una mejor calidad, reducción de costos y aumento de la producción. Además de esto se apunta un 100% de logro versus lo planeado en lo referente a mejorar la gerencia y gestión del recurso humano (i), mismo gráfico, incisos i, j.

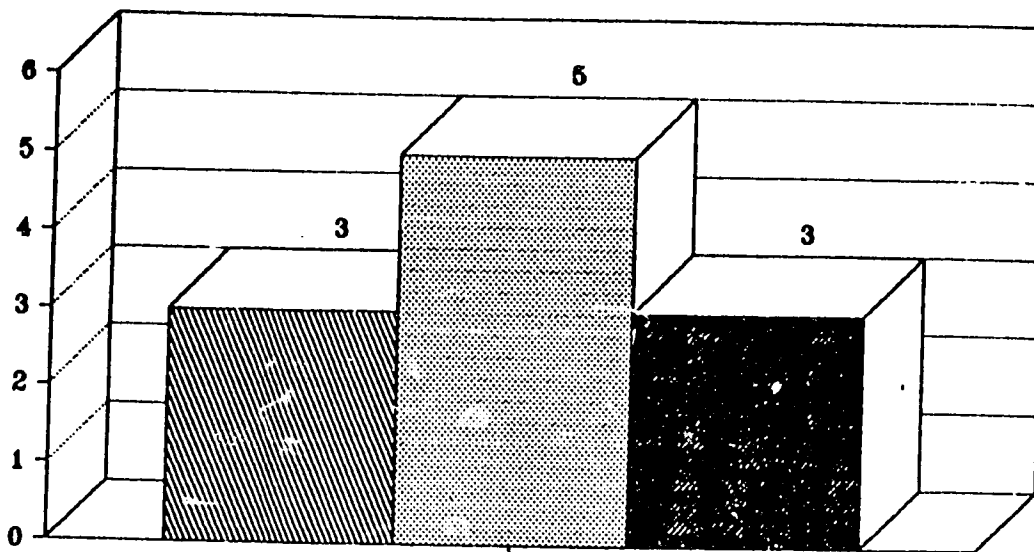
La INVESTIGACION Y DESARROLLO (I/D) como ya se mencionó es incipiente en el país y el concepto que manejan los empresarios encuestados al respecto es más el de investigación general y/o investigación de mercados. En la ACTIVIDAD DEL PLASTICO cinco empresas manifiestan haber planeado y tenido logro en Investigación y Desarrollo (a), sin embargo sólo en dos casos se aporta evidencia una en el campo del uso de desechos del plástico y otra en que se investigan nuevas combinaciones para lograr un producto particular. En el primer caso, además, existe un programa activo de I/D conjuntamente con una universidad estadounidense. A un nivel, más de eficiencia gerencial que de I/D, siete empresas se proponen y logran mantenerse activamente (d) informadas sobre nuevas tendencias de la actividad.

El impacto del PCCC en la ACTIVIDAD DEL PLASTICO, producto de la comparación porcentual entre empresas con logro y el total de empresas que conforman la muestra para esta actividad (11), se sintetiza a continuación. De las once empresas participantes:

- 81% Han mejorado la calidad de sus productos.
- 81% Han introducido mejoras tecnológicas.
- 72% Ha incrementado las exportaciones.
- 63% Ha mejorado los sistemas de control de calidad.
- 63% Mejoró los procesos de producción.
- 54% Ha incrementado la producción.
- 54% Mejoró el uso de la capacidad instalada.
- 54% Redujo costos de producción.
- 54% Compró/renovó equipo.

Lo más significativo del impacto en esta ACTIVIDAD es el hecho de que el 45.4% de las empresas (5) mejoraron su productividad real por razones directamente atribuibles al PCCC. (Debe recordarse que el 81.8% de las empresas de esta actividad aumentaron su productividad). Además, en el 100% de las empresas se dio un promedio de logro superior al 85%. En las 3 empresas pequeñas se dio un promedio de 11 logros importantes por empresa, en las 6 medianas 8 y en las 2 grandes 9.

**GRAFICO #1-PLAS**  
**PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
 PLASTICOS

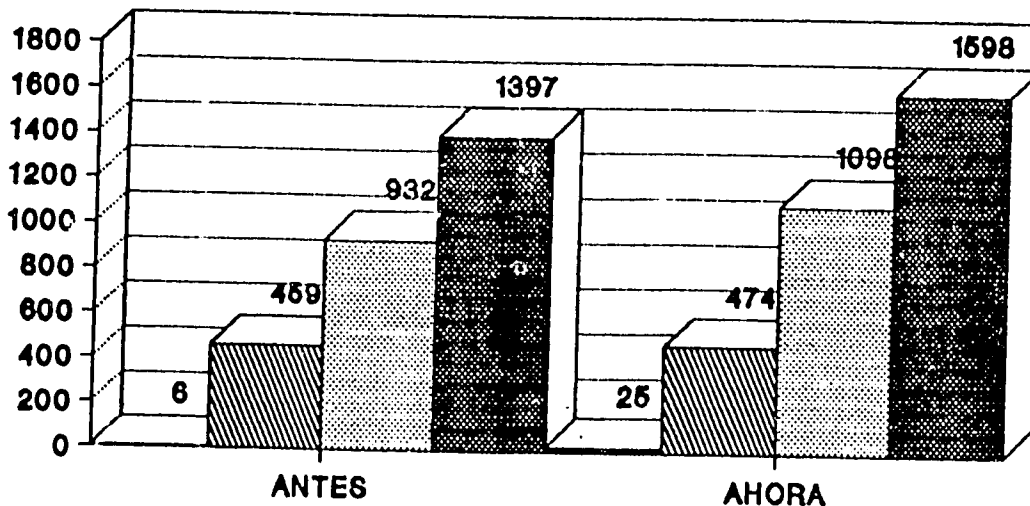


EMPRESA PEQUEÑA
  EMPRESA MEDIANA
  EMPRESA GRANDE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-PLAS**  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO**  
 (11 EMPRESAS)  
 PLASTICOS



EMPRESA PEQUEÑA
  EMPRESA MEDIANA
  EMPRESA GRANDE
  TOTAL EMPLEADOS

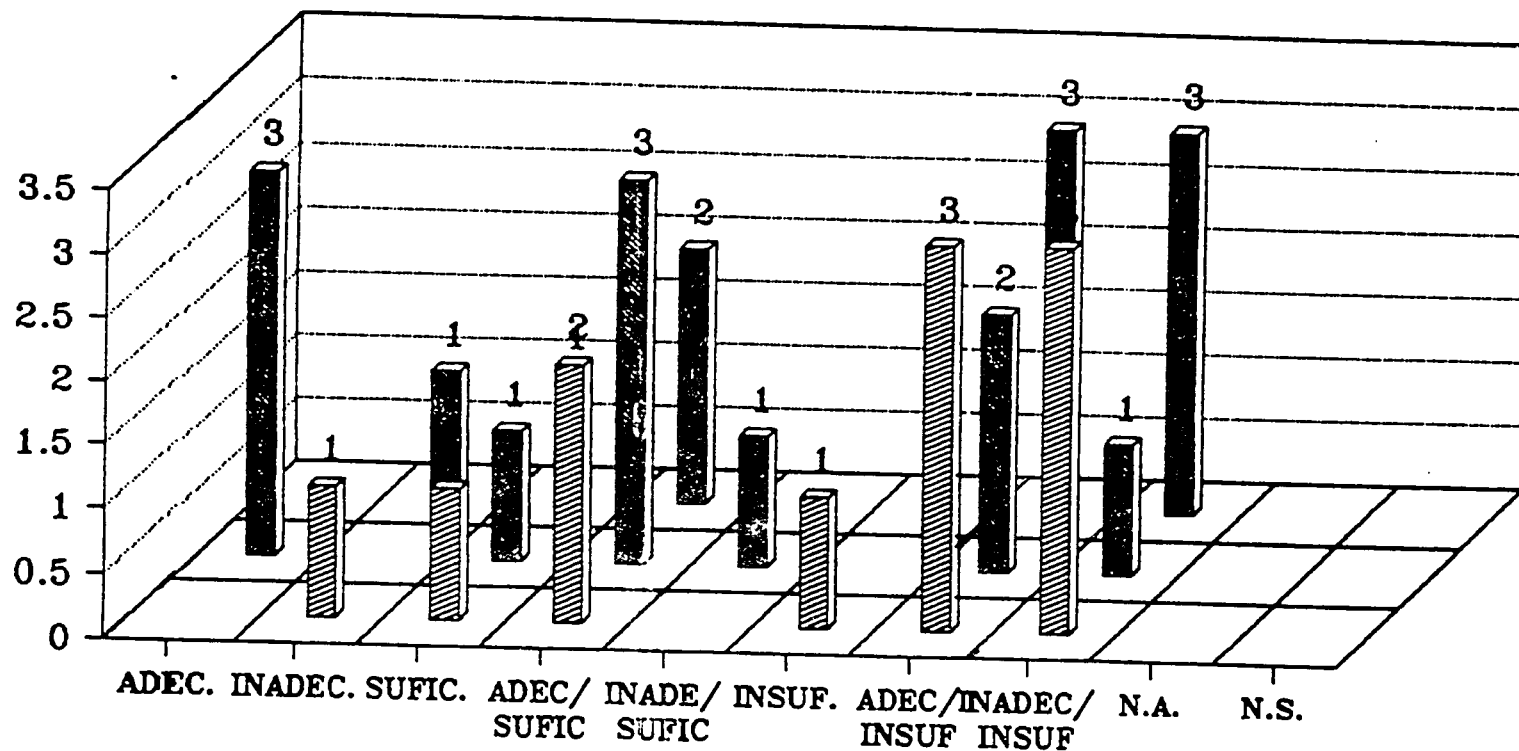
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

241

GRAFICO #3-PLAS  
 VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y  
 LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD

PLASTICOS

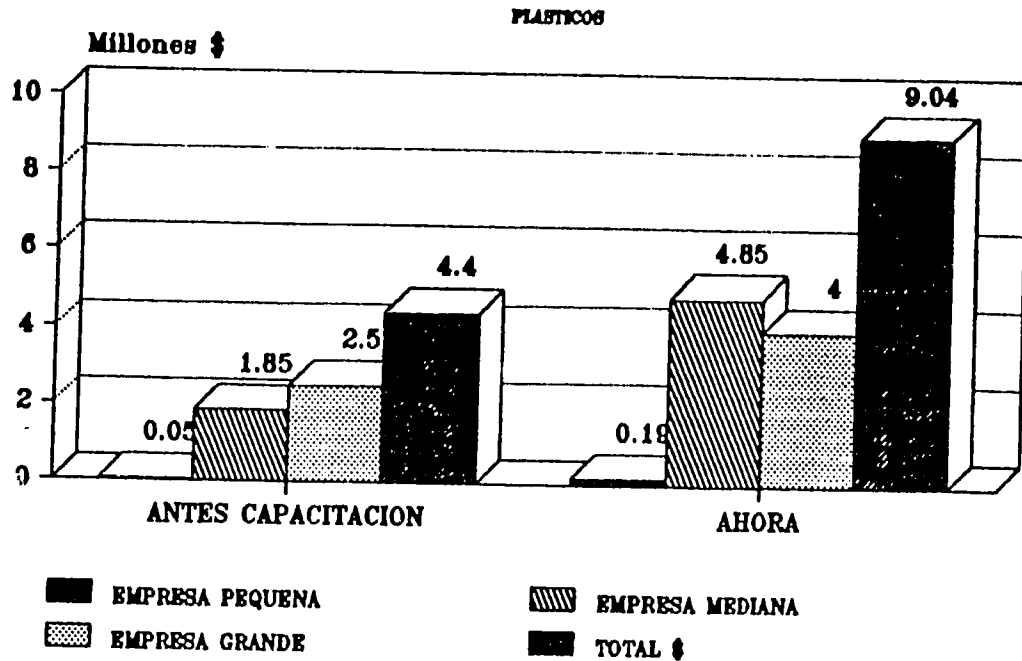


PROYECTADO    
 
 AHORA    
 
 ANTES

476



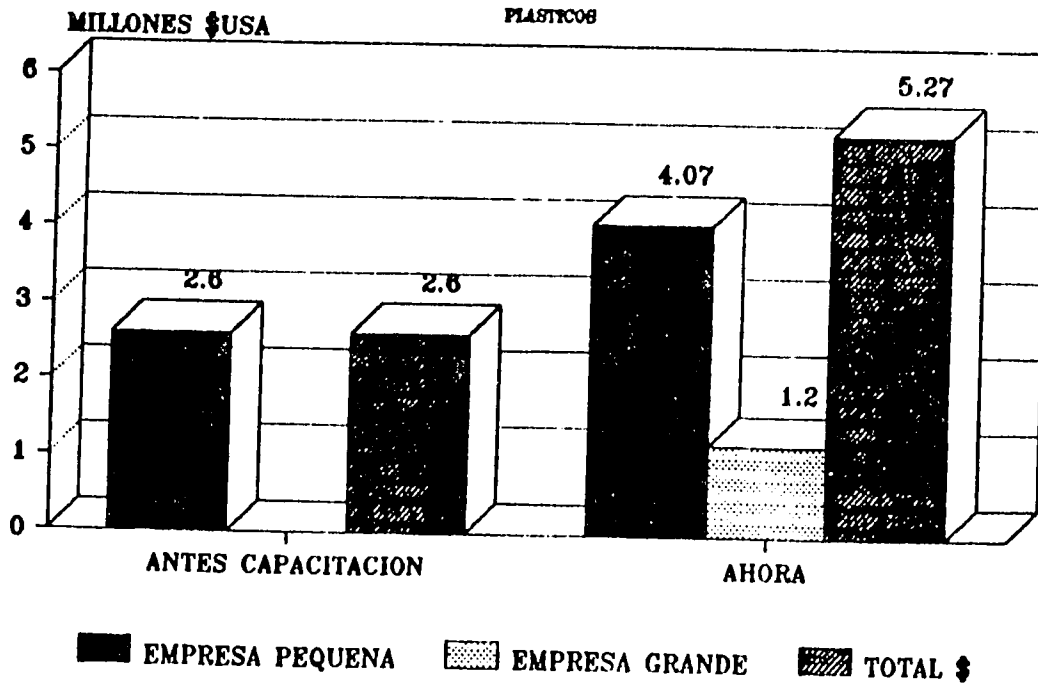
**GRAFICO #4A-PLAS**  
**VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN**  
**¢ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #4B-PLAS**  
**VOLUMEN DE EXPORTACION INDIRECTA, EN**  
**¢ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**



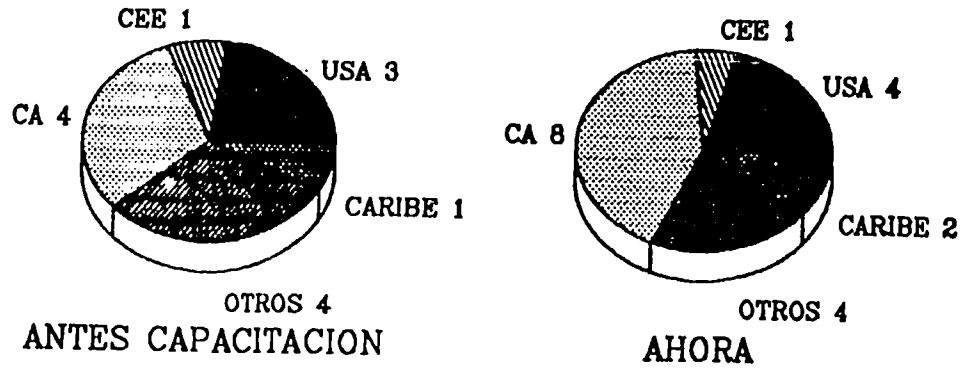
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

243

**GRAFICO #5A-PLAS**  
**DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS**  
**EXPORTADORAS DIRECTAS**

PLASTICOS

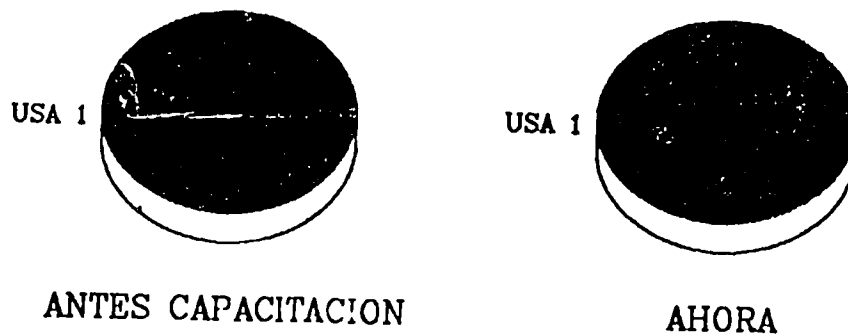


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EBUU/ 88-91

**GRAFICO #5B-PLAS**  
**DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS**  
**EXPORTADORAS INDIRECTAS**

PLASTICOS



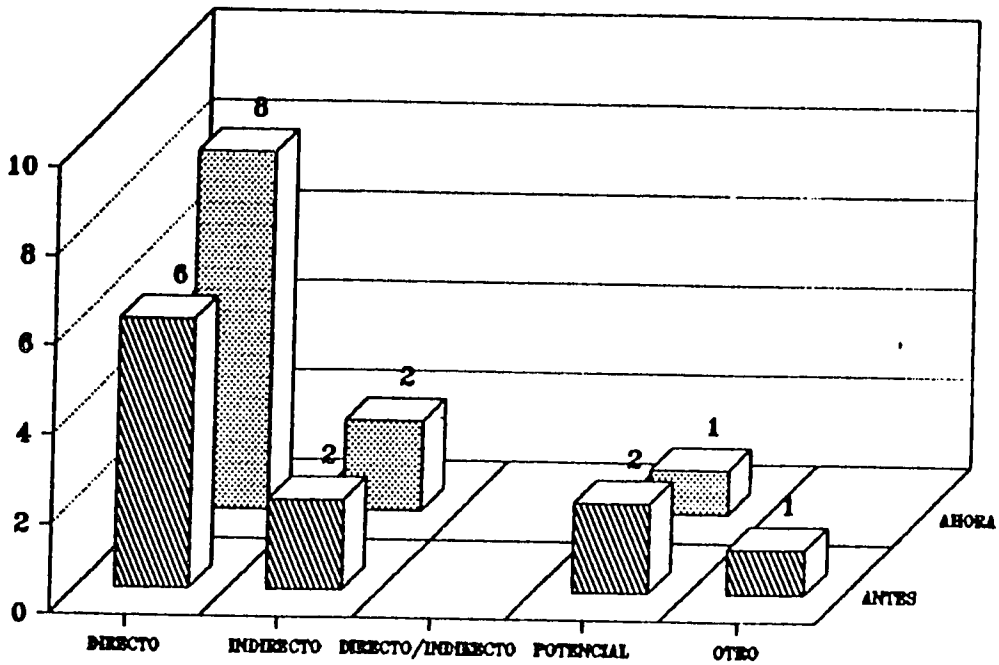
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EBUU/ 88-91

244

**GRAFICO #6-PLAS**  
**CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS EMPRESAS**  
**RESPECTO A LA EXPORTACION**

PLASTICOS

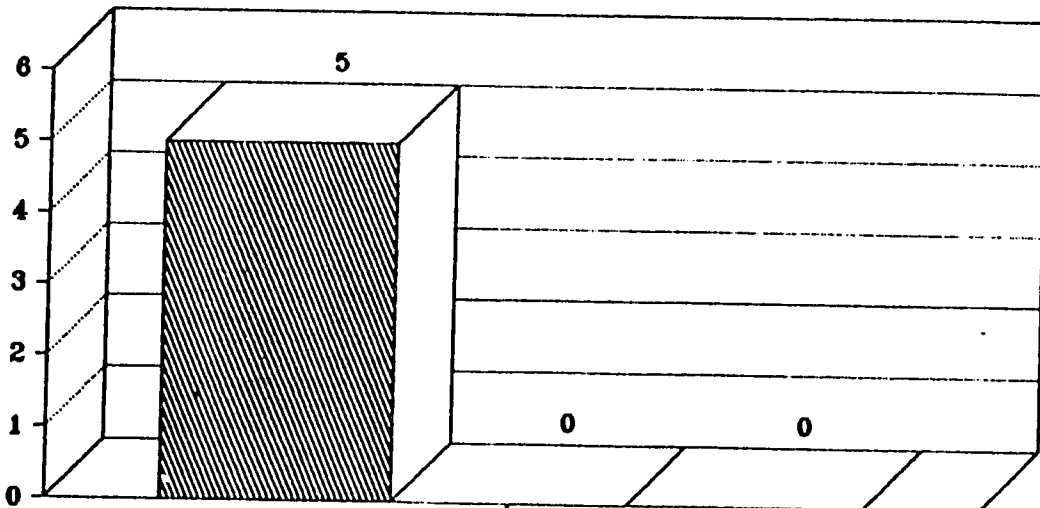


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #7-PLAS**  
**NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU**  
**PRODUCTIVIDAD**

PLASTICOS



A = Incrementando el volumen de la producción  
 B = Manteniendo el volumen de la producción  
 C = Reduciendo el volumen de la producción

▨ A    ▤ B    ▩ C

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

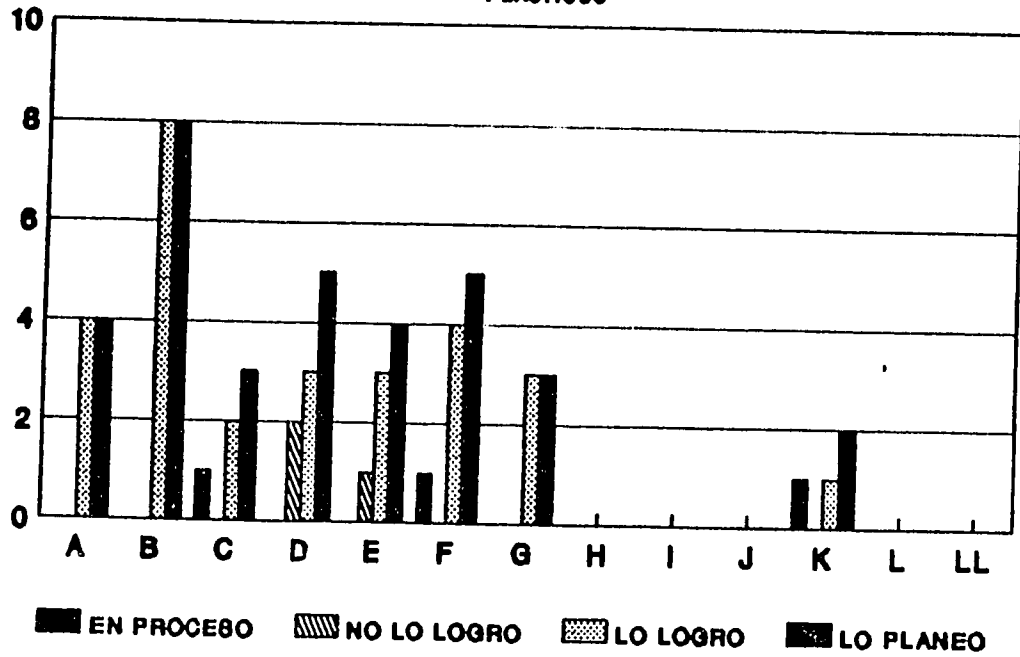
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEO REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTR  
EN LA GRAFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADERO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estadia de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ol>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ol>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ol>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ol>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ol>

**GRAFICO #8-PLAS  
LOGROS AREA MERCADEO  
(11 EMPRESAS)**

PLASTICOS

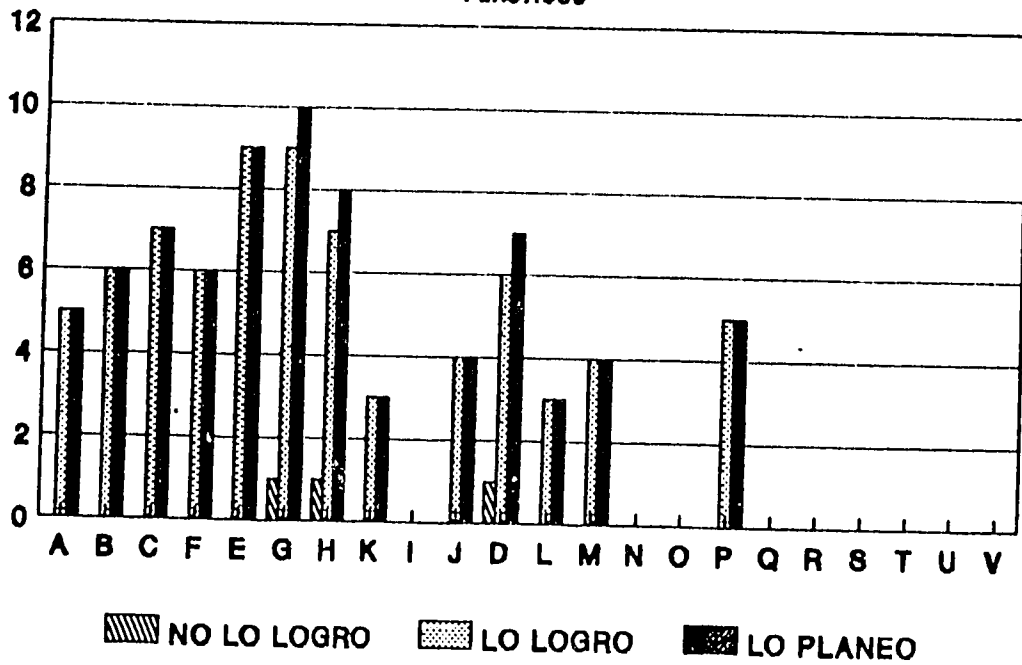


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #9-PLAS  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(11 EMPRESAS)**

PLASTICOS

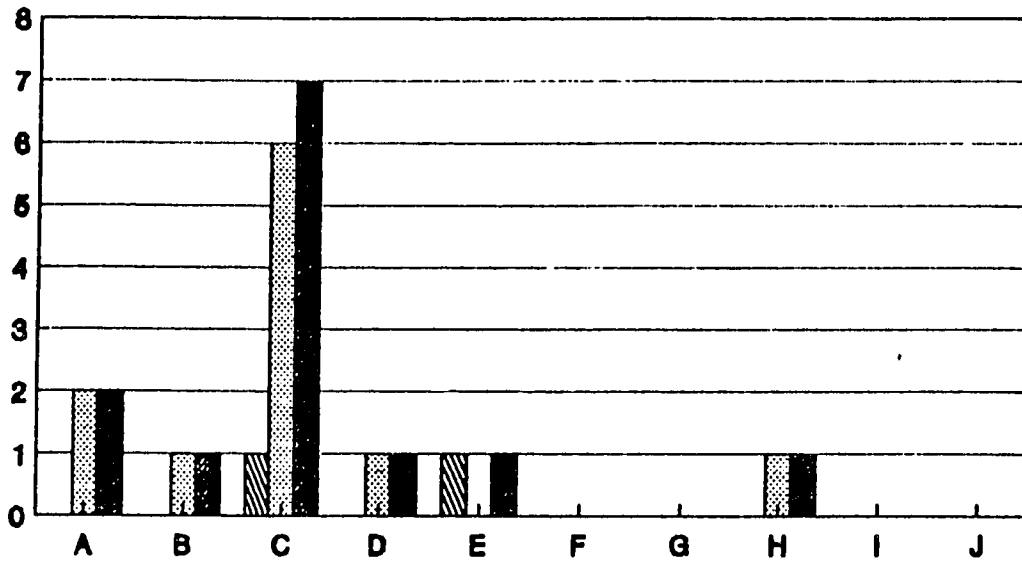


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #10-PLAS  
LOGROS AREA INVERSION Y EXPANSION  
(11 EMPRESAS)**

PLASTICOS



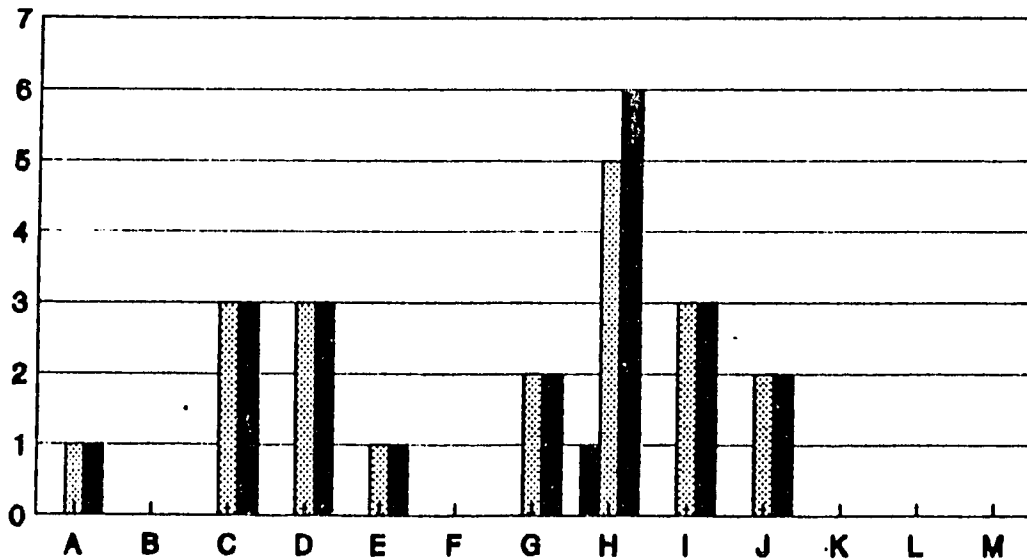
NO LO LOGRO    
  LO LOGRO    
  LO PLANEO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

**GRAFICO #11-PLAS  
LOGROS AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA  
(11 EMPRESAS)**

PLASTICOS



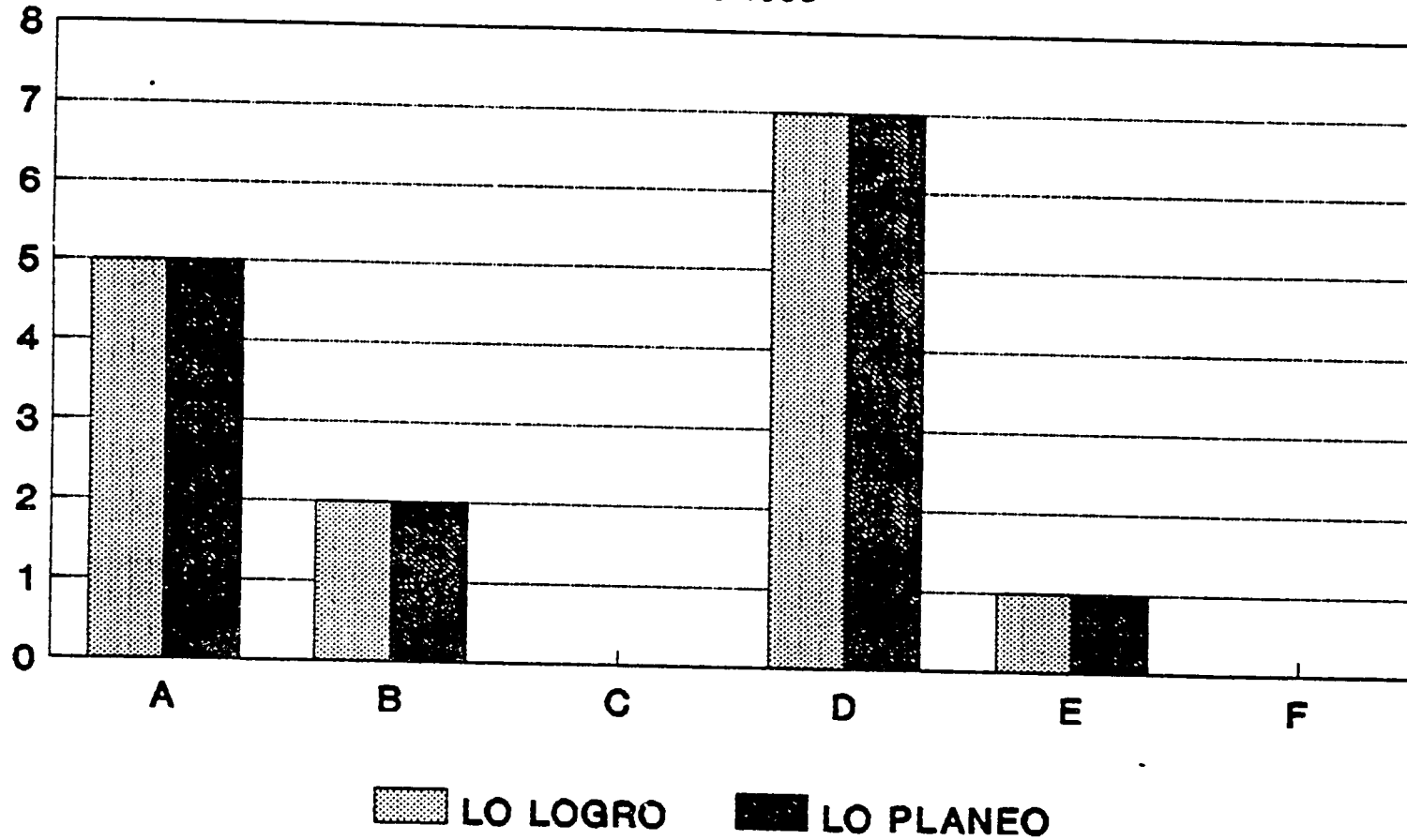
EN PROCESO    
  LO LOGRO    
  LO PLANEO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

**GRAFICO #12-PLAS  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(11 EMPRESAS)**

**PLASTICOS**



**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU/88-91**

676

CUADRO #1-PLAS.  
Costa Rica: Fabricacion de productos plasticos. (Cod.CIIU 3560)  
Destino de la exportacion, cantidad exportada en toneladas metricas,  
US\$ y distribucion porcentual

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	%	\$	%	T.M.	%	\$	%	T.M.	%	\$	%
<b>TOTAL</b>	7,518.7		14,863.0		11,296.0		24,187.0		11,146.0			
<b>DESTINO</b>												
Estados Unidos	1,678.0	22.3%	3,104.0	20.9%	2,793.0	24.7%	5,502.0	50.5%	2,781.0	25.0%	NI	NI
CEE/Europa	0.0	0.0%	0.0	0.0%	29.0	0.3%	98.0	0.9%	20.0	0.2%	NI	NI
CA/Panama	2,320.6	30.9%	6,662.0	44.8%	4,379.0	38.8%	9,500.0	87.3%	4,090.0	36.7%	NI	NI
Puerto Rico	2,673.7	35.6%	0.0	0.0%	3,177.0	28.1%	0.0	0.0%	2,648.0	23.8%	NI	NI
Otros mercados	846.4	11.3%	5,097.0	34.3%	948.0	8.4%	8,087.0	74.3%	1,607.0	14.4%	NI	NI

Año	1990				1991			
	T.M.	%	\$	%	T.M.	%	\$	%
<b>TOTAL</b>	11,744.0		24,752.0		10,888.0		24,052.0	

<b>DESTINO</b>								
Estados Unidos	2,602.0	22.2%	4,760.0	19.2%	1,753.0	16.1%	3,200.0	13.3%
CEE/Europa	55.0	0.5%	3,102.0	12.5%	18.0	0.2%	49.0	0.2%
CA/Panama	5,245.0	44.7%	8,908.0	36.0%	5,529.0	50.8%	13,441.0	55.9%
Puerto Rico	2,510.0	21.4%	0.0	0.0%	1,208.0	11.1%	0.0	0.0%
Otros mercados	158.6	1.4%	7,982.0	32.2%	2,380.0	21.9%	7,362.0	30.6%

Fuente: CENPRO (Centro de Promocion de las Exportaciones)

BEST AVAILABLE DOCUMENT



CUADRO #2-PLAS

CAMBIOS EN EL DESTINO DEL VOLUMEN DE LA PRODUCCION  
ACTIVIDAD PLASTICOS

SECTOR INDUSTRIAL

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA.			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1		50	50			0			0		50	50			0
2	70	70	0	30	30	0			0			0			0
3	80	70	-10	20	30	10			0			0			0
4	100	95	-5			0			0			0		5	5
5	30	30	0			1			0	45	45	0	25	24	1
6	90	80	-9		1	0			0		10	10	10	10	0
7	70	45	-25			0			0	20	47	27	10	8	-2
8	80	70	-10	10	10	0			0	10	20	10			0
9	100	100	0			0			0			0			0
10	75	60	-15			0			0	25	40	15			0
11			0	96	97	1	4	3	-1			0			0

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## ACTIVIDAD METALMECANICA

A nivel nacional y según el Banco Central y el Instituto de Investigaciones Económicas (IIE), en 1989 el universo de Industrias metalmeccánica (Código CIIU 38, Anexo 1) estaba conformado por 113 empresas. Con base en ello puede decirse que el 26.5% de ese universo participó en el PCCC y que la muestra de este estudio alcanza sólo al 11.5 de ese universo.

La representación de la *ACTIVIDAD METALMECANICA* en el universo del PCCC fue del 9.74% (30/308); mientras que la muestra de esta evaluación, está conformada por 13 de esas 30 empresas (43.33%) (C. #1-General). A nivel global, la participación de la *ACTIVIDAD* en la muestra es mayor (13.54) que la participación de ella en el PCCC (9.71%).

Las trece empresas que constituyen la muestra estuvieron representadas por 32 personeros, de éstos 12 (37.5%) ya no trabajan para la empresa que los patrocinó y sólo cinco de ellos (45.4%) continúan en la *ACTIVIDAD*. (C. #2-SEC.IND.)

Cinco empresas han "perdido" participantes: 3 de ellas, el 100% de los mismos (10 en total: una 4, otra 3 y la otra 3). En dos empresas se considera que los participantes estuvieron en la entidad lo suficiente para transmitir los conocimientos y esforzarse por alcanzar logros, en otra la nueva gerencia de la empresa desconoce las particularidades de la participación/ contribución de los participantes. Los entrevistados de las otras dos empresas manifiestan que en un caso la separación fue casi inmediata y no se tomó medidas para el aprovechamiento y en el otro no se sabe. (C.#2-SEC.IND.).

La composición del capital social no sufrió variante alguna posterior a la participación de la empresas en el PCCC, el 15% continúan siendo mayoritariamente extranjeras y el 84% nacionales a excepción de una en la que hay una participación extranjera del 4%.

Si bien todas las empresas se inscriben en la *ACTIVIDAD DE METALMECANICA* Código CIIU 38: Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo) también éstas se agrupan según su producto dentro de la actividad.

Así, la muestra está conformada por empresas que pertenecen a una o más de las siguientes subdivisiones: 3812, 3819, 3822, 3824 y 3829; para efectos de la evaluación se les abarcará a todas bajo la división 38 de dicho código, dado que se trabaja con una muestra muy reducida, además no se tiene información suficiente para ubicarlas apropiadamente en una u otra sub-división. (Gráf. #11-MET).

Finalmente, la muestra se distribuye por tamaños de la siguiente manera: 5 pequeñas, 6 medianas y 2 grandes.

#### A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO

El 61% de las empresas de la muestra incluía en sus objetivos de mediano plazo lograr y/o incrementar la exportación.

Si bien no se cuenta con información precisa sobre el logro de esos objetivos, sí debe apuntarse que el 53.8% de las empresas entrevistadas han logrado incrementar las exportaciones.

Algunos de los otros objetivos incluyen la actualización tecnológica (30.8%); desarrollar nuevos productos y aumentar la productividad (15.4). (C. #3-SEC.IND.).

#### B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD

##### A NIVEL NACIONAL

Como ya se dijo esta actividad será abordada en su máxima agrupación (CIIU:38). El comportamiento de la producción no ha seguido un patrón predecible. Cerró 1988 con una variación positiva del 3.6 con respecto al año anterior, y en 1989 con una variación del 15.7%. Este ha sido uno de los mejores años de la década de los 80. El período 1990-1991 es un período recesivo para la actividad y acumula una variación promedio de -.6 al concluir el I semestre de 1991. (C. #1-SEC.IND.).

A nivel nacional, el promedio de las exportaciones de las cinco sub-divisiones CIIU representadas en la muestra, han tendido hacia la baja en los últimos dos años. En términos generales las exportaciones de 1991 han crecido un 7.1% respecto a 1988. (C.#1-MET)

Los mercados destino principales son en orden de importancia Centro América y Panamá, Estados Unidos y "otros mercados", esto se ha mantenido durante el período 88-91, excepto 1990, año en que Puerto Rico se convierte en el tercer mercado (C.#1-MET).

## A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/EEUU

### PRODUCCION

La PRODUCCION del 84.6% de las empresas ha aumentado, la de un 7.7% se redujo. (C. #2-MET). No existen valores absolutos o cifras para estimar dicho incremento.

El número de turnos trabajados no acusa variantes, el 83.3% trabaja un turno y el 8.3% dos y/o tres turnos, una empresa no contesta. La variación en el uso de la capacidad instalada es muy poca, sólo hay incrementos en el 40% de las empresas que contestan, en tres de los casos es menor del 25% y cuatro no refieren datos.

En términos de cambios en el equipo y maquinaria y mejoras o innovaciones tecnológicas es importante notar que a pesar del comportamiento moderado del incremento de la producción, el 50% de las empresas ha realizado innovaciones e inversión, particularmente respecto a equipo. Así, el 33.3% adquiere equipo y maquinaria de mejor tecnología y el 16.6% logra instalar sistemas de diseño computarizado. (Gráf. #3-MET). Nueve empresas, el 69.2%, dicen haber realizado innovaciones tecnológicas, siendo las más relevantes la adquisición de equipo y maquinaria de mejor tecnología y la utilización del CAD (Diseño computarizado). (C.#5-SEC.IND.).

Todo parece indicar que si bien ha habido incremento en la producción este ha sido muy moderado. La generación de empleo ha tenido una variación negativa del 1.3% (Gráf. #2-MET) para el período 88-91, lo que sería concordante con este moderado comportamiento de la producción y con el incremento de la productividad.

### **EXPORTACION**

El mercado de exportación ha tenido preponderancia sobre el doméstico como destino de la producción.

En el ámbito de las EXPORTACIONES se da un incremento considerable. Ahora bien, debe tenerse presente, a efectos de analizar los resultados en la perspectiva correcta, que tres empresas no proveyeron información (1 pequeña, 2 medianas y 1 grande).

Una de las dos empresas grandes que integraron la muestra no aporta información. Hecha esta salvedad, puede decirse que hubo un aumento del 58.9% en las exportaciones pasando de \$12.377 millones antes de la participación en el PCCC a \$19.672 millones en la actualidad. (Gráf. #4-MET).

El MERCADO DE EXPORTACIÓN que más ha incrementado participación es EEUU; sin embargo, CA y otros mercados también han incrementado. (Gráf. #5-MET)

El cambio de condición de las empresas respecto a las exportaciones es concordante con el incremento en ese campo.

Antes de la participación en el PCCC el 69% de las empresas eran exportadoras directas, el 15.4% lo eran indirectas y un porcentaje igual era sólo "potencialmente" exportador. En la actualidad el 92.3% es exportador directo y el 7.7 indirecto. El 100% de las empresas de la muestra son ahora exportadoras versus un 84% antes del PCCC. (Gráf. #6-MET). La influencia del PCCC en este comportamiento parece haber sido preponderante, así, el 84.6% de las empresas responde afirmativamente a la pregunta Incentivó la exportación la capacitación? además de proveer evidencias (C.#7-SEC.IND.); por su parte, el análisis sobre logro y no logro, punto D subsiguiente, también lo respalda.

Concordante con este esfuerzo exportador ha sido el desarrollo de nuevos productos, pues el 75% de las 10 empresas que desarrollaron nuevos productos incluyeron productos para la exportación. (C. #6-SEC.IND.) Las 12 empresas que proveyeron información manifiestan haber mejorado sus productos. (C. #4-SEC.IND.)

### PRODUCTIVIDAD

La PRODUCTIVIDAD por su parte también ha sido un área de notables mejoras, el 75% de las empresas que contestan (12) logró incrementar su productividad en términos de la relación producción, calidad, costos. (Gráf. #7-MET). En forma independiente estas tres características tuvieron el siguiente comportamiento: el 61.5 aumentó la calidad, el 46% disminuyó costos y el 84% incrementó la producción.

### OTROS ASPECTOS

Lo relacionado a PERSONAL y al RECURSO HUMANO, así como al aprovechamiento de la participación en el PCCC se caracteriza así:

\* Metalmecánica es la actividad en la que más participantes en el PCCC se han separado de sus empresas; el 34% lo ha hecho. De los 12 participantes representados por ese porcentaje, 4 renunciaron y 7 fueron despedidos. Las renuncias fueron 2 por razones personales, otra por la aceptación de la reorganización de la empresa y la otra por motivos de salud.

En el caso de los despidos, dos se dieron por reorganización, dos por cambios a nivel gerencial y cuatro -todos pertenecientes a una misma empresa- por incompatibilidad y falta de comprensión de los lineamientos de la empresa, según opinión del gerente/dueño, quién no fue participante del PCCC. (Cuadro #2-SEC.IND.)

\* La utilidad de los conocimientos/destrezas y/o información obtenida se considera muy buena y excelente por el 30.7% y el 15.3% de los de los participantes respectivamente. Un 46% la considera buena y un 7.6% regular pues los participantes en el PCCC, a juicio del gerente, no pudieron poner en práctica los conocimientos en las condiciones normales de la empresa.

\* El fortalecimiento del recurso humano de metalmecánica valorado a partir de la opinión de los participantes fue extraordinario. Los aspectos son muy variados pero precisos, por lo que se transcriben a continuación con el mínimo de resumen:

- Fortalecer la teoría, mediante la combinación cursos cortos-visitas.
- Conocimiento del sistema "justo a tiempo" y "total quality".
- Mejoramiento del empaque y la forma de tramitar exportación.
- Conocimiento del mercado de EEUU y establecimiento de contactos.
- Visión amplia sobre el devenir y cual era la estrategia de metalmecánica.
- Conocer la evolución tecnológica y las limitaciones del sector.
- Mayor confianza para seguir adelante, curso dio oportunidad de analizar y comparar la situación de la empresa.
- Conocimiento sobre maquinaria y herramienta utilizada para metalmecánica.
- Capacidad de organización de la planta, entre otros.

### C. COMPARACION DE TENDENCIAS ENTRE EL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL Y LA REPRESENTADAS POR LA MUESTRA DEL PCCC.

Como se dijo en la introducción de este aparte, el hecho de que las empresas de la muestra estén distribuidas en una o más de cinco sub-divisiones de la división 38 del CIU, hace que la información disponible no pueda ser comparada como en las restantes 3 actividades del sector industrial.

Sin embargo, en el campo de las exportaciones es posible notar una definida tendencia al crecimiento en las empresas del PCCC que contrasta con la tendencia inversa a nivel nacional, particularmente en los últimos dos años (90-91). El principal mercado destino de ambos grupos, la muestra y la industria nacional, no coincide. Para la muestra es los EEUU y para la industria nacional Centro América y Panamá; sería lógico pensar que esto sea consecuencia del PCCC.

El volumen de producción como tal parece haber tenido tendencias similares en la muestra y a nivel nacional.

Si bien es cierto, la variación promedio de la industria a nivel nacional es negativa para el período y aún cuando la variación de la muestra no se puede precisar puede decirse que no fue negativa. Ahora bien, la variación de la industria a nivel nacional incluye sub-divisiones no incluidas en la muestra y que han mostrado comportamientos muy recesivos, tal es el caso de las sub-divisiones ligadas a la construcción.

### D. ANÁLISIS DE LOGROS Y ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACIÓN EN EL PCCC/EEUU

Los siguientes logros, algunos de ellos total o parcialmente referidos en el comportamiento general de la actividad, son atribuibles en forma directa, aunque no exclusiva, al PCCC.

Las áreas de mayor logro son MERCADEO Y PRODUCCION. En MERCADEO el incremento de exportaciones y una mejor relación con compradores y consumidores; en PRODUCCION el aumento de la misma y la mejora en la calidad.

En el AREA DE MERCADEO (Gráf. #8-MET) nueve empresas se proponen incrementar la exportación (b) y siete lo logran (77%). Además 3 de 5 empresas (60%) se proponen y logran penetrar el mercado de EEUU (c) e iniciar proyectos de exportación (e).

Las evidencias provistas por algunas de las empresas que cristalizan los logros mencionados son: el cambio de status de exportador potencial a exportador regular de una de las empresas, otra logra dos nuevos clientes en EEUU, dos empresas logran exportar por primera vez a EEUU, otra a Puerto Rico y otra a Panamá. (C. #3-MET).

El otro rubro de alto impacto fue el logro de una mejor relación con compradores/distribuidores y consumidores (f) el 100% de las empresas que se lo propusieron, lo lograron.

Así, el intercambio de información más frecuente y expedito, el trato personalizado, las garantías e incentivos a distribuidores y consumidores y un mejor aprovechamiento del recurso "representantes" son muestras del logro en este aspecto y que sin duda han contribuido a los logros superiores de aumento de las exportaciones y de la producción.

En términos generales los logros versus lo planeado en mercadeo fue del 70.4% y el 27.7% continua aún en proceso.

Los no logros de MERCADEO se atribuyen a razones varias: en el caso de la exportación, una empresa manifiesta que no establecieron contactos con este fin, otra lo aduce a múltiples razones aún externas al país, una tercera dice que el mercado exterior impone condiciones no ventajosas (precio, volumen y muestras). También en un caso los EEUU no es destino natural del producto y además "es un mercado muy protegido en esta actividad económica". A nivel general el no logro ha sido del 14.8%.

En el AREA DE PRODUCCION lo que podemos llamar la sub-área de incremento de la producción (Gráf. #9-MET), incisos a, b, c y f) nueve se proponen incrementarla y siete manifiestan (77.7%) lograrlo. Dos de ellas cuantifican los incrementos en 114% y 10%. Podría asumirse que las evidencias provistas para los incisos a, b, y c del mencionado Gráf.#2-MET son contribuyentes al logro del inciso f -aumento de la producción-. Dos empresas apuntan haber reducido sustancialmente el tiempo de producción de un bien importante, en un 45% en uno de los casos; tres empresas han adoptado nuevos métodos de trabajo y/o técnicas de programación de la producción, y otra empresa especializa y mejora el "layout" de la planta.

El no logro mencionado para los últimos tres incisos del Gráf. #2-MET (a, b y c) son también importantes. Tres de las siete empresas (42.8%) que se proponen mejorar la programación de la producción (a) no lo han logrado, ese mismo porcentaje no ha logrado el objetivo de mejorar el uso de la capacidad instalada (b) y el 50% las que se propusieron mejorar el proceso de producción (c) tampoco lo han logrado.

258



En dos casos se apunta como razón el que los contenidos de la capacitación no eran aplicables, en otro hubo un replanteamiento total de la empresa. En general los entrevistados no apuntan razones concretas, en algunos casos manifestaron que no todo lo que se planea se logra.

Los logros en lo referente a la subárea de mejoras en la calidad (Gráf. #9-MET, incisos e, g, e y k) son mayores del 50% al considerar lo planeado versus lo logrado. El 75% apuntan mejoras de la calidad (e) como tal, (71.4%) dicen haber logrado mejorar la tecnología (g) y los sistemas de control de calidad (h). Las dos empresas que se proponen la automatización parcial del proceso de producción (k) y control de calidad lo logra con la consiguiente contribución a una mejor calidad.

Muestras de estos alcances son la introducción de equipo de soldadura automática, niveles de "cero" rechazos en la producción, la utilización del CAD -"computer aid design"-, condiciones que se dan en forma independiente en tres distintas empresas. En tres casos, también distintos, se mejora el embalaje: en uno se utiliza el aire comprimido, en los otros se modifica el diseño logrando una mejor protección y en un caso, un mejor uso del espacio del furgón.

Finalmente, y aún dentro del AREA DE PRODUCCION es importante revisar la subárea de reducción de costos, representada particularmente por los incisos d, l y m del Gráfico en cuestión.

Cinco de las ocho empresas (62.5%) que se propusieron reducir los costos (d) en general y hacerlo vía aumento del rendimiento del recurso mano de obra (l) lo lograron. Algunas de las evidencias para estos logros son: reducción neta de costos de un 25%, reducción del tiempo extra de un 20% a un 2%, reducción del desperdicio en un 15%, mejoras del 100% en la rotación de inventarios, y dedicación y mayor rendimiento del trabajador de producción.

En términos del desarrollo de nuevos productos (p), tres de cuatro empresas (75%) manifiestan logros pero hubo reservas para aportar evidencias.

El AREA DE INVERSION Y EXPANSION no aparenta haber sido una área en que la capacitación propiciara el que las empresas se propusieran metas. En realidad 4 de las 11 es el mayor número que se propone algo en este campo y lo hace para los incisos a, c y e del Gráfico #10-MET

La compra de equipo y maquinaria (c) ocupa el primer lugar de logro (100%), seguido por la realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación (a), con logro del 25%, no logro del 25% y el 50% aún en proceso, y por el inciso de proyectos de coinversión (e), con logro del 25%, no logro del 50% y un caso (25%) aún en proceso.

Es importante notar que hay una serie de logros planeados que aún no se han logrado pero que se continúa trabajando en ello, tal es el caso de los incisos a, b, d, e, f y h del gráfico que nos ocupa.

Las proyecciones hechas y los alcances cumplidos en el AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA, (Gráf. #11-MET) no son, en general de envergadura. El mayor logro se da en el rubro de automatización del proceso de producción (e), 4 de las 5 empresas que se lo proponen lo logran (80%). En términos generales el nivel de logro es del (56.6%), el de no logro es del (16.6%) y en el (26.6%) se está aún en el proceso.

Lo referente al AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO (I/D), (Gráf. #12-MET) y abordado con la ya reiterada salvedad respecto a la forma en que se maneja el concepto, apunta logros importantes (el 75%, 6 de 8 empresas), en lo referente a actualización sobre las tendencias de la actividad (d). Lo mismo se logra mediante las consabidas suscripciones a publicaciones especializadas, intercambio con clientes, participaron en seminarios y membresía a alguna organización internacional.

En lo referente al inciso "a" de actividades de Investigación y Desarrollo, tres de las cinco empresas (60%) que manifiestan habérselo propuesto dicen lograrlo, sin embargo sólo una apunta como evidencia estar trabajando y a punto de incorporar el concepto de "Biomecánica" a una de sus seis líneas de productos.

Resumiendo puede decirse, que el mayor impacto del PCCC en las empresas representantes de la ACTIVIDAD METALMECANICA medido en términos cuantitativos mediante la comparación del número de empresas con logro para cada rubro dado y el total de la muestra, se dio en los siguientes aspectos:

**Mercadeo:**

61.5%	Mejoraron la relación con compradores, distribuidores y consumidores.
53.8%	Aumentaron las ventas en general.
46.1%	Incrementaron las exportaciones
30.7%	Penetraron el mercado de los EEUU. A pesar del bajo porcentaje de este rubro se le considera de impacto importante dada la intensa lucha y cabildeo de los industriales de esta actividad en los EEUU por "protegerse" y la gran competencia mundial.

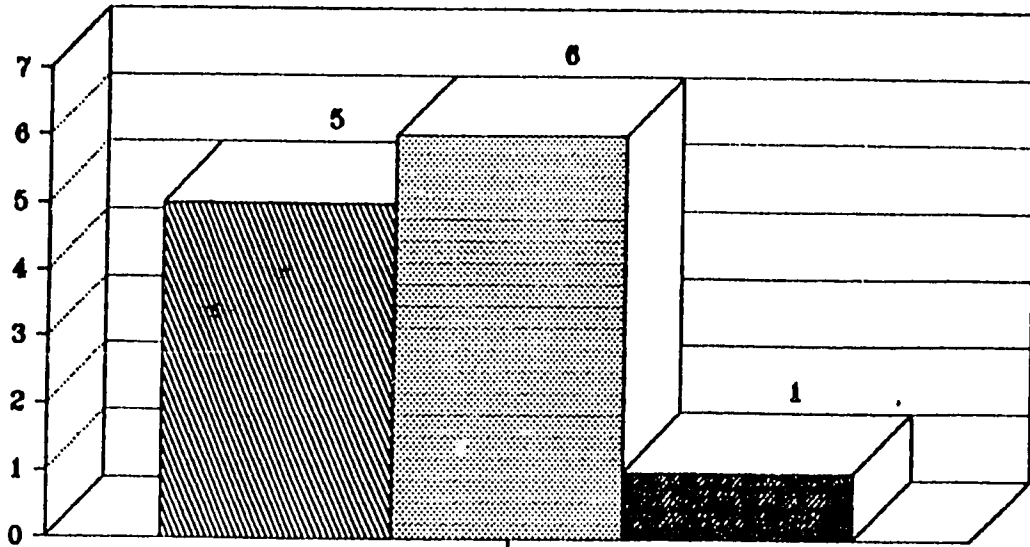
**Producción:**

- 61.5% Variaron y/o diversificaron su línea de producción.
- 53.8% Aumentaron la producción.
- 46.1% Mejoraron la calidad.

**Productividad:**

- 46.1% Aumentaron su productividad (por causa atribuida por los participantes al PCCC. A nivel general el 75% lo logró).

**GRAFICO #1-MET**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
 METALMECANICA

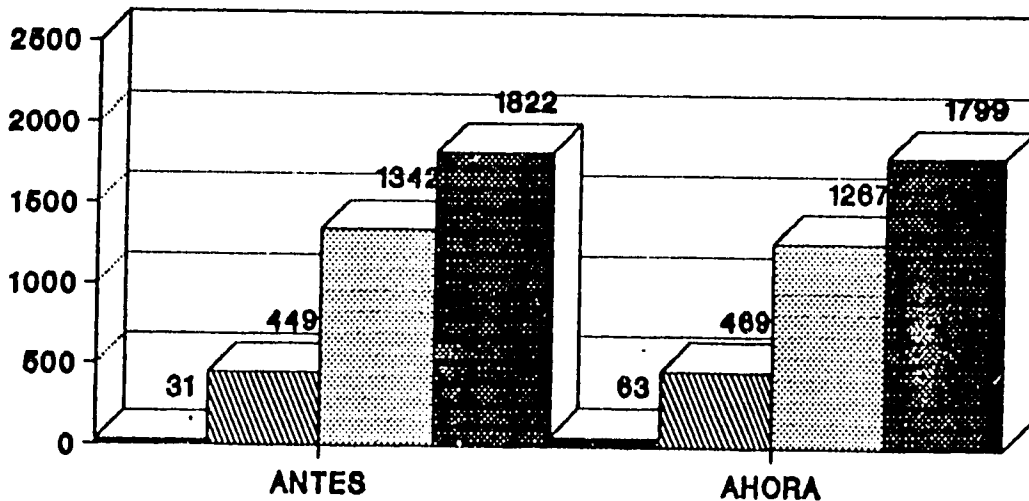


EMPRESA PEQUENA   
  EMPRESA MEDIANA   
  EMPRESA GRANDE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE, FCCC-REUU/ 06-81

**GRAFICO #2-MET**  
**COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO**  
**(13 EMPRESAS)**  
 METALMECANICA



EMPRESA PEQUENA   
  EMPRESA MEDIANA   
  EMPRESA GRANDE   
  TOTAL EMPLEADOS

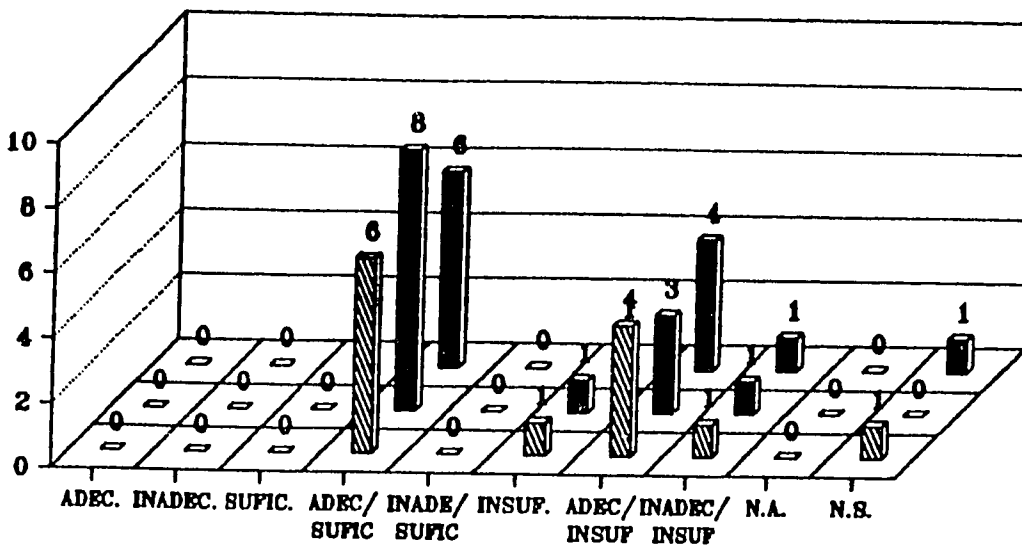
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/88-91

462

**GRAFICO #3-MET  
VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y  
LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

METALMECANICA



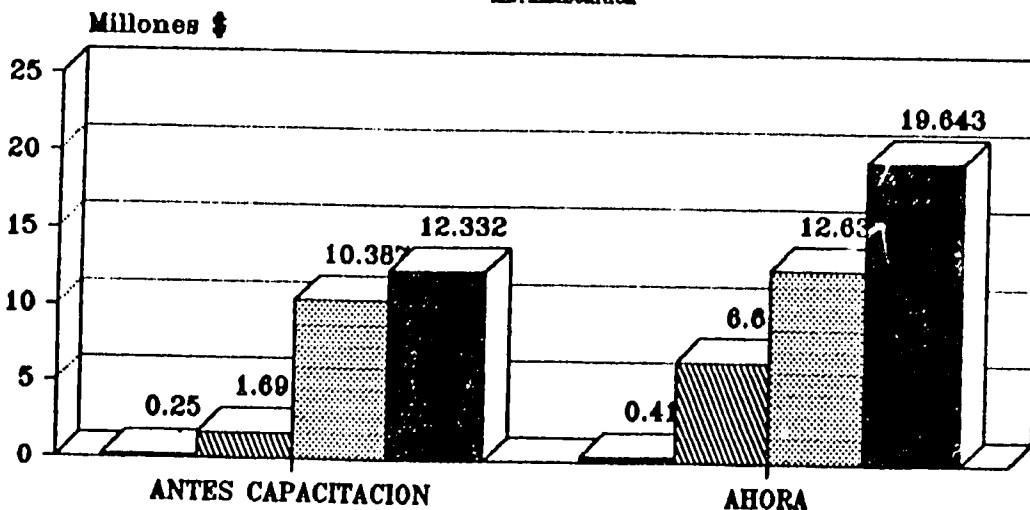
**PROYECTADO**    
  **AHORA**    
  **ANTES**

ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 06-91

**GRAFICO #4-MET  
VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

METALMECANICA



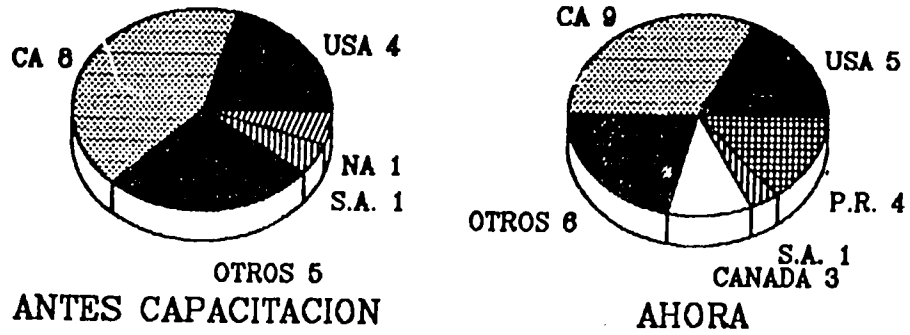
**EMPRESA PEQUENA**    
  **EMPRESA MEDIANA**  
 **EMPRESA GRANDE**    
  **TOTAL \$**

ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 06-91

**GRAFICO #5A-MET**  
**DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS**  
**EXPORTADORAS DIRECTAS**

METALMECANICA

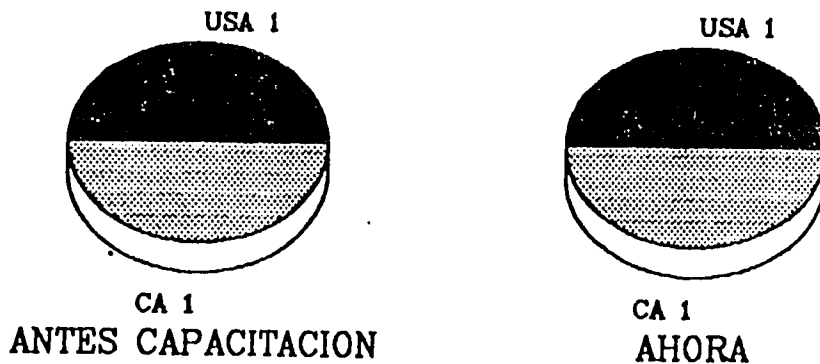


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #5B-MET**  
**DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS**  
**EXPORTADORAS INDIRECTAS**

METALMECANICA

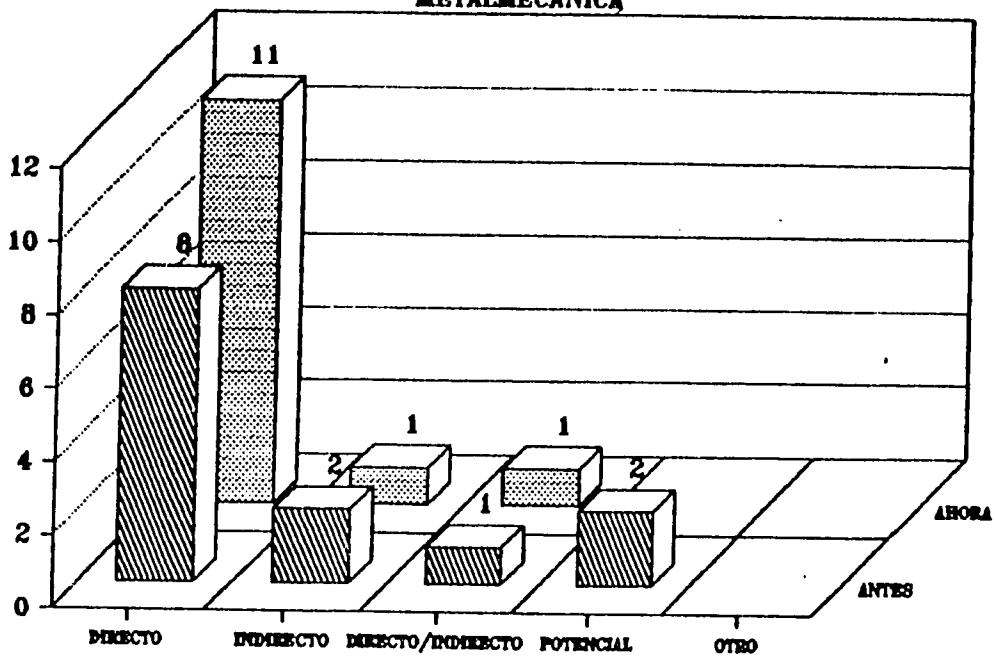


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #6-MET**  
**CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS EMPRESAS**  
**RESPECTO A LA EXPORTACION**

**METALMECANICA**

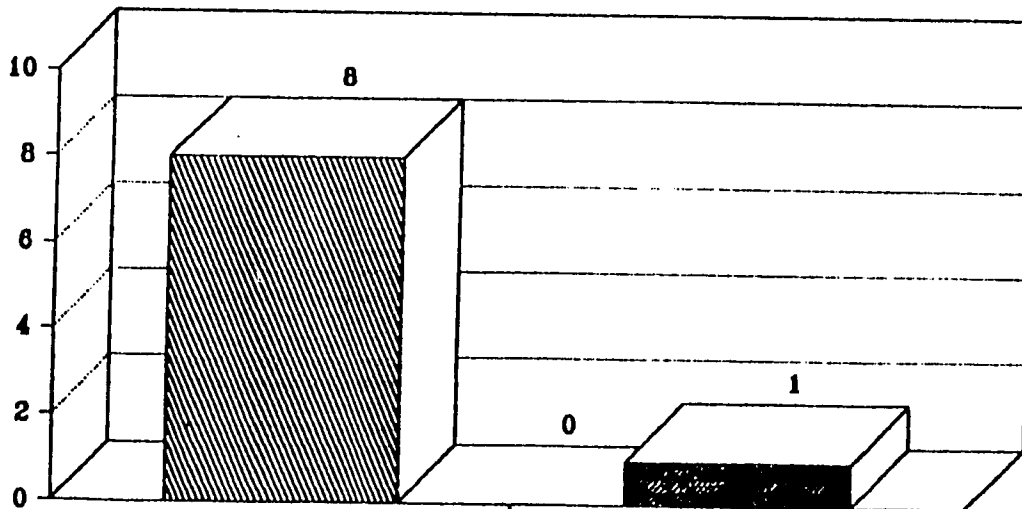


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #7-MET**  
**NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU**  
**PRODUCTIVIDAD**

**METALMECANICA**



A = Incrementando el volumen de la producción  
 B = Manteniendo el volumen de la producción  
 C = Reduciendo el volumen de la producción

▨ A    ▤ B    ▩ C

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REU/ 88-91

165

## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

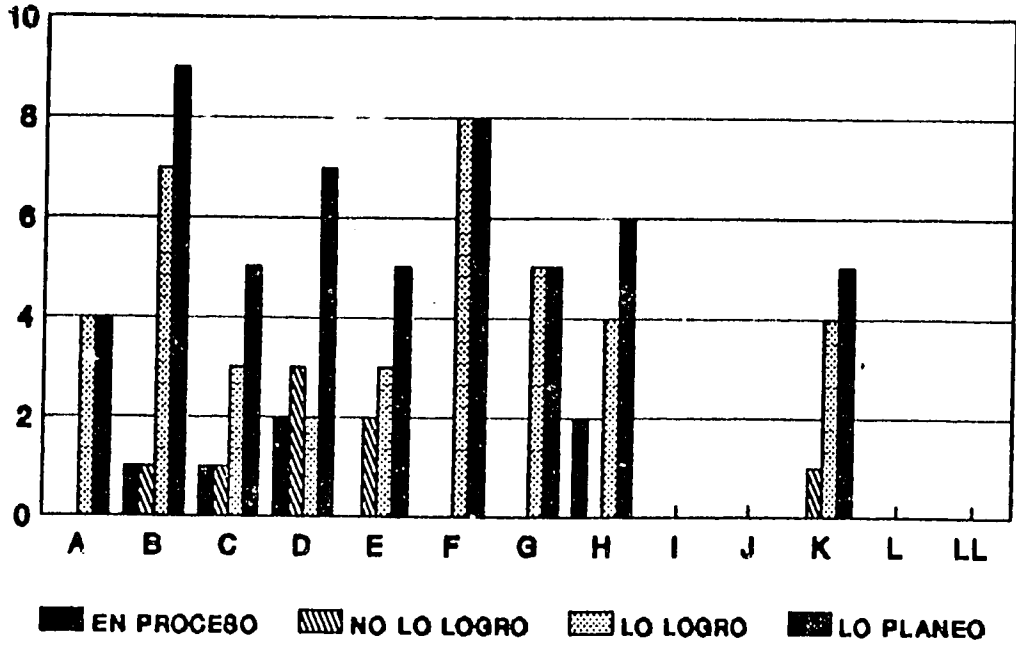
ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEO REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRAN  
EN LA GRAFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADEO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estada de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ol>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ol>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ol>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ol>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ol>



**GRAFICO #8-MET  
LOGROS AREA MERCADEO  
(13 EMPRESAS)**

**METALES**

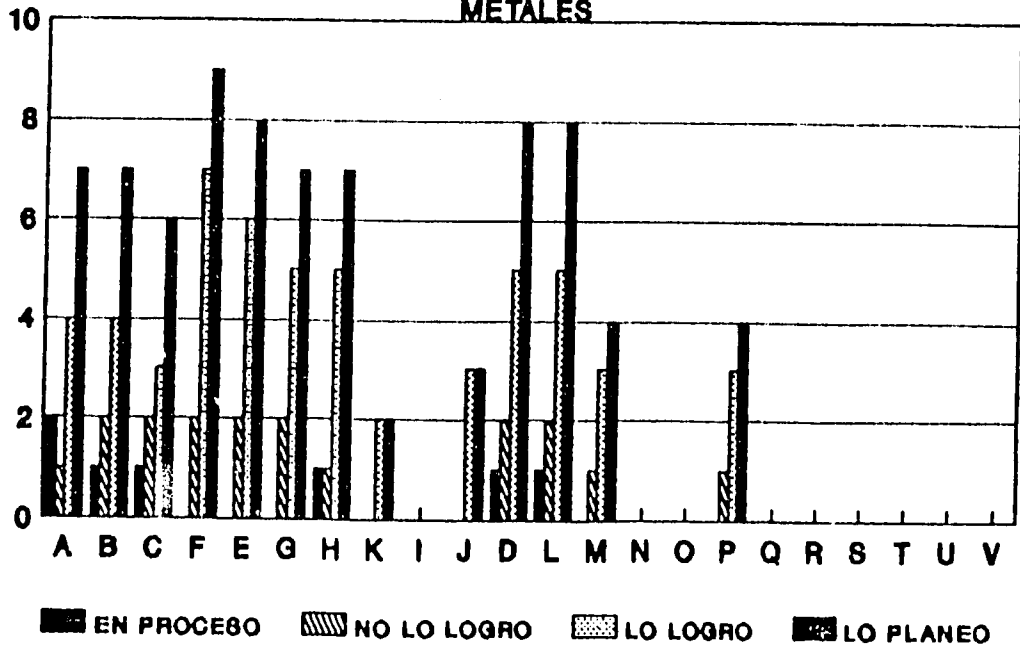


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

**GRAFICO #9-MET  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(13 EMPRESAS)**

**METALES**



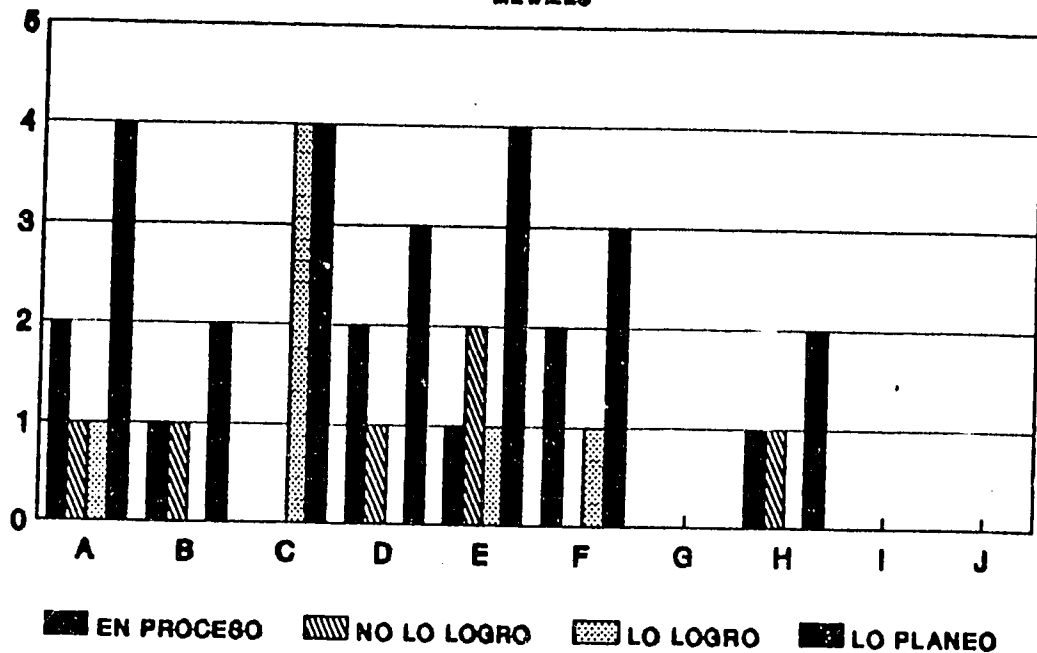
ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

267

**GRAFICO #10-MET  
LOGROS AREA INVERSION Y EXPANSION  
(13 EMPRESAS)**

METALES

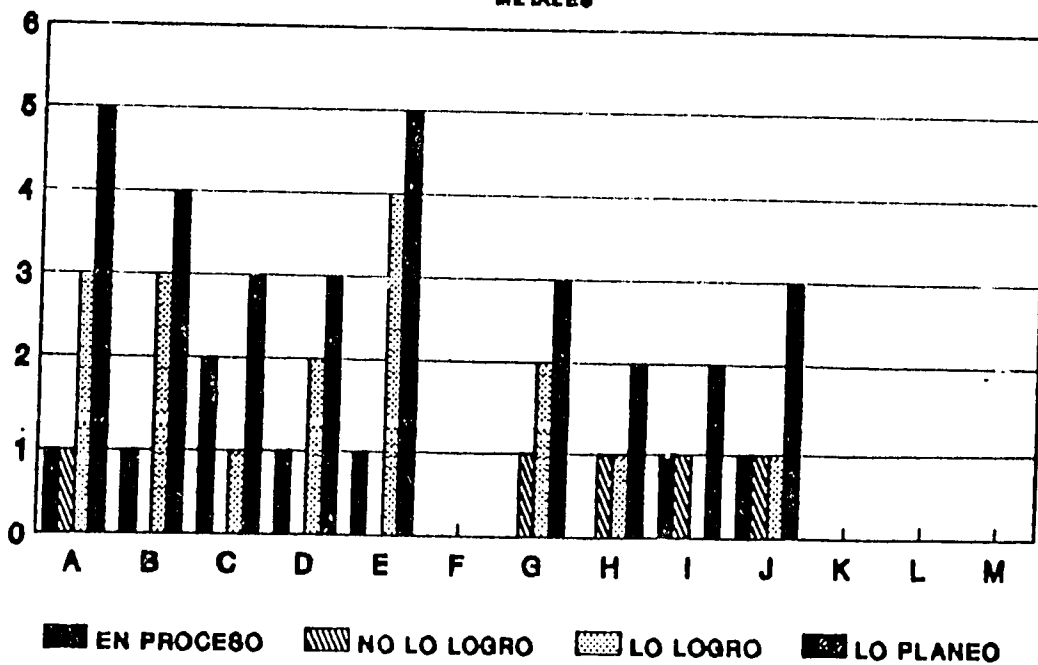


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EUU/86-91

**GRAFICO #11-MET  
LOGROS AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA  
(13 EMPRESAS)**

METALES

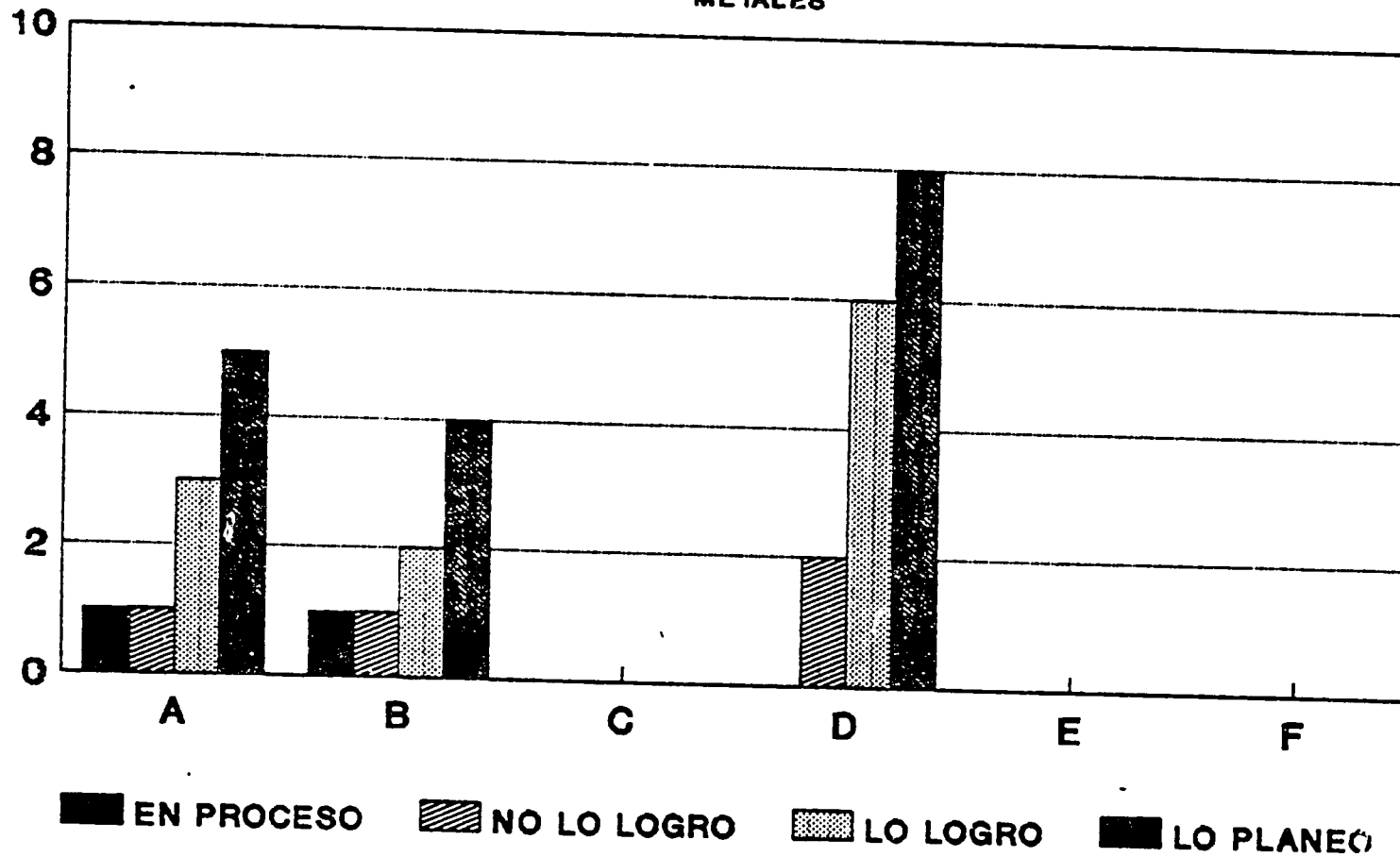


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EUU/88-91

**GRAFICO #12-MET  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(13 EMPRESAS)**

**METALES**



ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

170

**C. 01-MET.**  
**Costa Rica: Proedio de bienes fabricados por las cinco subdivisiones CIIU**  
**de la actividad Metalmeccanica que participaron en el PCCC**

AÑO	1987				1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>5,163.5</b>		<b>6,576.0</b>		<b>7,326.4</b>		<b>7,257.00</b>		<b>8,337.7</b>		<b>15,063.0</b>	

**DESTINO**

Estados Unidos	1,220.0	23.6%	4,914.0	74.7%	1,212.7	16.6%	4,681.0	64.5%	1,533.4	18.4%	8,950.0	59.4%
CEE/Europa	19.0	0.4%	4.0	0.1%	42.0	0.6%	218.0	3.0%	893.0	10.7%	458.0	3.0%
CA/Panama	2,935.5	56.9%	166.0	2.5%	3,952.0	53.9%	137.0	1.9%	4,450.0	53.4%	194.6	1.3%
Puerto Rico	506.0	9.8%	1,418.0	21.6%	896.2	12.2%	1,717.8	23.7%	65.7	0.8%	1,795.0	11.9%
Otros mercados	483.0	9.4%	74.0	1.1%	1,223.5	16.7%	504.0	6.9%	1,395.6	16.7%	3,665.4	24.3%

Año	1990				1991			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>8,880.0</b>		<b>11,157.7</b>	<b>7,607.0</b>		<b>8,352.0</b>		

**DESTINO**

Estados Unidos	2,301.5	25.9%	7,955.0	71.3%	2,061.0	27.1%	6,330.0	75.8%
CEE/Europa	200.0	2.3%	186.0	1.7%	290.0	3.8%	195.0	2.3%
CA/Panama	5,131.0	57.8%	487.0	4.4%	4,412.0	58.0%	564.0	6.8%
Puerto Rico	453.5	5.1%	1,700.0	15.2%	88.0	1.2%	1,066.0	12.8%
Otros mercados	794.0	8.9%	829.7	7.4%	756.0	9.9%	197.0	2.4%

Fuente: CENPRO (Centro de Promocion de las Exportaciones)

**C. #1A-MET.**  
**Costa Rica: Fabricacion de muebles y accesorios principalmente metalicos (Cod. CIU 3812)**  
**Destino de la exportacion, cantidad exportada en miles de dolares**  
**y distribucion porcentual**

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>1,110.0</b>		<b>6,576.0</b>		<b>1,723.5</b>		<b>7,257.00</b>		<b>2,436.0</b>		<b>15,063.0</b>	

**DESTINO**

Estados Unidos	636.0	57.3%	4,914.0	74.7%	754.7	43.8%	4,681.0	64.5%	1,212.7	49.8%	8,950.0	59.4%
CEE/Europa	0.0	0.0%	4.0	0.1%	34.0	2.0%	218.0	3.0%	858.0	35.2%	458.0	3.0%
CA/Panama	29.0	2.6%	166.0	2.5%	60.0	3.5%	137.0	1.9%	60.0	2.5%	194.6	1.3%
Puerto Rico	429.0	38.6%	1,418.0	21.6%	763.7	44.3%	1,717.8	23.7%	41.0	1.7%	1,795.0	11.9%
Otros mercados	16.0	1.4%	74.0	1.1%	111.0	6.4%	504.0	6.9%	305.0	12.5%	3,665.4	24.3%

Año	1990			1991		
	T.M.	Z	\$	T.M.	Z	\$
<b>TOTAL</b>	<b>2,564.0</b>		<b>11,157.7</b>	<b>2,250.0</b>		<b>8,352.0</b>

**DESTINO**

Estados Unidos	1,832.0	71.5%	7,955.0	71.3%	1,716.0	76.3%	6,330.0	75.8%
CEE/Europa	11.0	0.4%	186.0	1.7%	272.0	12.1%	195.0	2.3%
CA/Panama	119.0	4.6%	487.0	4.4%	153.0	6.8%	564.0	6.8%
Puerto Rico	413.0	16.1%	1,700.0	15.2%	53.0	2.4%	1,066.0	12.8%
Otros mercados	200.0	7.8%	829.7	7.4%	56.0	2.5%	197.0	2.4%

C. 818-MET  
 Costa Rica: Fabricación de productos metálicos n.e.p., excepto maquinaria y equipo. (Cod.CIU 3819)  
 Destino de la exportación, cantidad exportada en toneladas métricas  
 distribución porcentual

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
TOTAL	2,425.0		10,664.0		3,547.0		10,863.4		4,225.0		12,232.0	

DESTINO

Estados Unidos	395.0	16.3%	1,070.0	10.0%	247.0	7.0%	786.0	7.2%	172.0	4.1%	582.8	4.8%
CEE/Europa	19.0	0.8%	142.1	1.3%	8.0	0.2%	10.0	0.1%	35.0	0.8%	78.0	0.6%
CA/Panama	1,580.0	65.2%	7,395.0	69.3%	2,475.0	69.8%	8,757.0	80.6%	2,977.0	70.5%	7,555.0	61.8%
Puerto Rico	16.0	0.7%	23.0	0.2%	105.0	3.0%	145.0	1.3%	3.0	0.1%	43.0	0.4%
Otros mercados	431.0	17.8%	2,033.9	19.1%	817.0	23.0%	1,165.4	10.7%	1,041.0	24.6%	3,973.2	32.5%

Año	1990				1991			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
TOTAL	3,991.0		12,332.6		4,103.0		14,815.0	

DESTINO

Estados Unidos	442.0	11.1%	1,819.3	14.8%	317.0	7.7%	909.0	6.1%
CEE/Europa	189.0	4.7%	314.0	2.5%	18.0	0.4%	46.0	0.3%
CA/Panama	2,911.0	72.9%	8,113.0	65.8%	3,124.0	76.1%	10,176.0	68.7%
Puerto Rico	25.0	0.6%	56.0	0.5%	8.0	0.2%	46.0	0.3%
Otros mercados	449.0	11.3%	2,830.3	22.9%	644.0	15.7%	3,638.0	24.6%

Fuente: CENPRO (Centro de Promoción de las Exportaciones)

BEST AVAILABLE DOCUMENT

272

CUADRO NO.1C-MET  
Costa Rica: Construcción de maquinaria y equipo para la agricultura (Cod.CIIU 3822)  
Destino de la exportación, cantidad exportada en toneladas métricas  
y distribución porcentual

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
TOTAL	82.3		1,029.4		191.0		1,423.0		144.0		1,482.5	

DESTINO

Estados Unidos	0.1	0.1%	0.4	0.0%	12.0	6.3%	106.0	7.4%	6.7	4.7%	28.9	1.9%
CEE/Europa	0.0	0.0%	32.0	3.1%	0.0	0.0%	36.0	2.5%	0.0	0.0%	138.7	9.4%
CA/Panama	57.3	69.6%	315.6	30.7%	130.0	68.1%	951.0	66.8%	80.0	55.6%	643.7	43.4%
Puerto Rico	16.0	19.4%	99.2	9.6%	7.0	3.7%	47.1	3.3%	17.3	12.0%	98.0	6.6%
Otros mercados	9.0	10.9%	582.4	56.6%	42.0	22.0%	282.6	19.9%	40.0	27.8%	573.2	38.7%

Año	1990				1991			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
TOTAL	238.0		2,512.0		228.0		2,577.0	

DESTINO

Estados Unidos	9.5	4.0%	49.8	2.0%	6.0	2.6%	126.0	4.9%
CEE/Europa	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
CA/Panama	152.0	63.9%	1,107.0	44.1%	155.0	68.0%	1,121.0	43.5%
Puerto Rico	13.5	5.7%	93.0	3.7%	24.0	10.5%	118.0	4.6%
Otros mercados	63.0	26.5%	1,262.2	50.2%	43.0	18.9%	1,212.0	47.0%

**CUADRO No.10-MET**  
**Costa Rica: Fabricación de maquinaria y equipo especial para la**  
**industria, excepto la maquinaria para trabajar los metales y la madera (Cod.CIIU 3824)**  
**Destino de la exportación, cantidad exportada en toneladas métricas**  
**distribución porcentual en miles \$**

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	%	\$	%	T.M.	%	\$	%	T.M.	%	\$	%
<b>TOTAL</b>	<b>24.0</b>		<b>285.2</b>		<b>67.4</b>		<b>548.00</b>		<b>19.0</b>		<b>330.0</b>	
<b>DESTINO</b>												
Estados Unidos	11.7	48.7%	96.1	33.7%	22.0	32.6%	33.0	6.0%	3.0	15.8%	15.0	4.5%
CEE/Europa		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
CA/Panama	12.2	50.8%	170.6	59.8%	28.0	41.5%	163.0	29.7%	12.0	63.2%	135.0	40.9%
Puerto Rico		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Otros mercados		0.0%	185.0	64.9%	174.0	258.2%	196.0	35.8%	4.0	21.1%	180.0	54.5%

Año	1990				1991			
	T.M.	%	\$	%	T.M.	%	\$	%
<b>TOTAL</b>	<b>37.0</b>		<b>341.0</b>		<b>54.0</b>		<b>180.0</b>	

<b>DESTINO</b>								
Estados Unidos	10.0	27.0%	62.0	18.2%	7.0	13.0%	9.0	5.0%
CEE/Europa		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
CA/Panama	7.0	18.9%	96.0	28.2%	45.0	83.3%	157.0	87.2%
Puerto Rico		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Otros mercados	20.0	54.1%	183.0	53.7%	2.0	3.7%	14.0	7.8%

Fuente: CENPRO (Centro de Promoción de las Exportaciones)

BEST AVAILABLE DOCUMENT

279



**CUADRO No.1F-MET**  
**Costa Rica: Construcción de maquinaria y**  
**equipo exceptuando la eléctrica. (Cod. CIIU 3829)**  
**Destino de la exportación, cantidad exportada en toneladas metricas**  
**distribución porcentual**

Año	1987				1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>1,507.0</b>		<b>5,462.0</b>		<b>1,536.0</b>		<b>4,943.0</b>		<b>1,470.0</b>		<b>5,492.0</b>	
<b>DESTINO</b>												
Estados Unidos	178.0	11.8%	281.0	5.1%	177.0	11.5%	396.0	8.0%	139.0	9.5%	298.0	5.4%
CEE/Europa	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
CA/Panama	1,257.0	83.4%	4,880.0	89.3%	1,259.0	82.0%	4,360.0	88.2%	1,321.0	89.9%	4,884.0	88.9%
Puerto Rico	45.0	3.0%	175.0	3.2%	20.5	1.3%	92.0	1.9%	4.4	0.3%	190.0	3.5%
Otros mercados	27.0	1.8%	126.0	2.3%	79.5	5.2%	95.0	1.9%	5.6	0.4%	120.0	2.2%

Año	1990				1991			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	<b>1,014.00</b>		<b>3,060.0</b>		<b>954.00</b>		<b>3,586.0</b>	

<b>DESTINO</b>								
Estados Unidos	8.00	0.8%	71.0	2.3%	5.00	0.5%	40.0	1.1%
CEE/Europa	0.00	0.0%	0.0	0.0%	0.00	0.0%	2.0	0.1%
CA/Panama	942.00	92.9%	2,894.00	94.6%	935.00	98.0%	3,484.0	97.2%
Puerto Rico	2.00	0.2%	21.00	0.7%	3.00	0.3%	14.3	0.4%
Otros mercados	62.00	6.1%	74.00	2.4%	11.00	1.2%	45.7	1.3%

Fuente: CENPRO (Centro de Promoción de las Exportaciones)

CUADRO 82-NET.

CAMBIO EN EL VOLUMEN S DE EXPORTACION POR DESTINO Y POR EMPRESA DE LA ACTIVIDAD METALMECANICA

SECTOR INDUSTRIAL

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1	40	25	-15			0			0			0	60	75	15
2	100	55	-45		40	40			0		5	5			0
3	70	25	-45	5	50	45	2	15	13	7	5	-2	16	15	-1
4	90	90	0			0			0	10	10	0			0
5	90	65	-25		15	15			0	10	20	10		5	0
6	60	60	0	10	10	0			0	25	25	0	5		0
7	90	90	0	10	10	0			0			0			0
8	95	60	-35	5	40	35			0			0			0
9	90	50	-40			0			0			0	10	50	40
10	60	40	-20	25	25	0			0	10	20	10	5	15	10
11	49	47	-2	3	2	-1			0	30	41	11	18	10	-8
12	90	70	-20		10	10			0	10	20	10			0
13			0			0			0			0			0

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## **MADERA Y MANUFACTURA DE MUEBLES DE MADERA**

La División 33 (clasificación CIIU) está conformada por las sub-divisiones 331 (Madera) y 332 (Muebles) (ANEXO ). Es esta última la que interesa en este estudio por cuanto la única empresa que participó en el PCCC/EEUU perteneciente a la primera división lo hizo en el tanto tenía proyectado iniciar la fase de manufactura de sus propios recursos madereros, proyecto que aunque a punto de iniciarse, aún no se concreta.

El universo de la División 33, según datos de 1989, está conformado por 76 empresas,\* lo que implica que en el PCCC/EEUU participó el 28.9% y que la muestra de este estudio sólo incluye el 7.9% de ese universo.

La participación relativa de la actividad en el PCCC/EEUU fue del 7.12%. Ahora bien, las seis empresas entrevistadas para este estudio significan una participación relativa del 6.25% en la muestra. Como puede verse, la participación de la actividad en el Programa (7.12%) es ligeramente mayor que la participación de la actividad en la muestra (6.25%). (Gráf.#1-GENERAL)

La composición del capital social no ha sufrido variación alguna respecto al momento de participación en el PCCC/EEUU. El capital social es 100% nacional en el 83.3% de las empresas. En el 16.9%, el 20% es extranjero.

De estas seis empresas, una cerró por desfinanciamiento, aproximadamente nueve meses después de la participación en el PCCC/EEUU. Su dueño, quien fue el participante, trabaja actualmente en otra empresa que se dedica a lo mismo, y ha trasladado a ésta, información relevante obtenida en el PCCC, sin embargo se reporta el impacto de su participación en la empresa ya que se mantuvo operando por un tiempo considerado importante. Dada esta situación la muestra no sufre cambios en términos numéricos. También debe aclararse que otra de las seis empresas, una que produce artesanías de madera, no ha cerrado pero está produciendo muy poco, pues sus proyectos de exportación no fructificaron. Diez participantes representaron a estas empresas y nueve continúan en la actividad. (C. #2-SEC.IND.)

---

\* Costa Rica: Comparación de la muestra y el universo industrial el número de empresas. Empleo generado y valor bruto de la producción (1989). Empresas de más de veinte empleados. Fuente: Banco Central de Costa Rica e Instituto de Investigación Económica.

Para concluir esta caracterización diremos que dos empresas eran pequeñas, tres medianas y 1 grande. (Gráf. #1-SEC.IND.).

#### A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO

Las seis empresas que integraron la muestra tenían objetivos a mediano plazo relacionados con la exportación. A la fecha de la evaluación sólo dos empresas (33.3%) había logrado tales objetivos. Una de ellas fue más allá de su objetivo y logró pasar de exportadora ocasional directa a regular directa. Respecto a los objetivos no relacionados con la exportación, sólo uno se ha cumplido de acuerdo a la información recabada. (C. #3-SEC.IND.).

#### B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD

##### A NIVEL NACIONAL

El comportamiento de la División CIU 33, en general, ha sido negativo desde el cuarto trimestre de 1990. Cerró el año 1988 con una variación positiva de 3.9 respecto a 12.3 en el 87. El 89 tuvo un variación del -5.7, en el 90 de 2.1 y cerró el primer semestre de 1991 con una variación negativa de -21.3 respecto a 1990. La variación promedio para el período 88-91 fue de -5.25 . (C. #1-SEC.IND.).

La *PRODUCCION* de muebles durante la década del ochenta y particularmente en el período que nos interesa, 1988-1991, ha sufrido una contracción en sus indicadores. A nivel nacional, según Bontempo, la crisis que atraviesa el país justifica el comportamiento, "... sin embargo hay otras razones por las cuales se viene perdiendo liderazgo dentro de la división 33. Un obstáculo que han tenido las empresas que exportan en esta agrupación ha sido la recesión que afecta a uno de los principales mercados de exportación: el de Puerto Rico, lo que ha implicado disminución en los pedidos y por consiguiente en la producción... En menor grado el cambio de estilos, según lo requiere el mercado, se constituye en un factor que limitó la producción en el primer trimestre de 1991"

Las *EXPORTACIONES*, medidas en Toneladas Métricas (TM), de acuerdo a las estadísticas de CENPRO crecieron en 1988 (65.60%), se redujeron drásticamente en el 89 (-49.45), y se incrementaron más allá de lo comprensible en 1990: 5378%. En 1991 hubo incremento (C. #1-M.y M.M.). No ponemos en duda la seriedad y veracidad de las cifras de CENPRO, sin embargo, dado el comportamiento recesivo de la producción (C. #1-SEC.IND.) y lo recesivo de las economías de los mercados destino (Puerto Rico y EEUU), parece casi imposible que se haya dado esos incrementos.

278

## A NIVEL DE LA MUESTRA DEL PCCC/EEUU

La información recabada sobre esta actividad, a partir de la muestra caracterizada al inicio del relato, permite afirmar lo siguiente:

### PRODUCCION

La **PRODUCCION** aumentó en el 33.3% de las empresas, se mantuvo estable en el 50% y disminuyó en el 16.6%. (C. #4-SEC.IND.). Como se indicó, una de las seis empresas no ha iniciado aún la fabricación, pero reporta una disminución en su actividad forestal lo que es propio de la actividad en el período de desarrollo en que se encuentra; sin embargo, durante el período 88-91 ha incrementado su área de siembra en 600 Has. El incremento de los dos casos no se precisó en términos absolutos o porcentuales.

El número de empleos es actualmente el mismo que antes de la participación en el PCCC/EEUU, lo que concuerda con el relativo estancamiento de la producción. (Gráf. #2-M.y M.M.)

El destino principal de la producción continúa siendo el mercado doméstico.

En lo referente a cambios en el equipo y maquinaria y a las mejoras tecnológicas, cuatro empresas tenían maquinaria adecuada y suficiente, una de ellas perdió esa condición. El equipo en una empresa era inadecuado e insuficiente y se mantiene igual. La condición de "no se aplica" se utiliza para la empresa que cerró. (Gráf. #3-M.y M.M.). Dos empresas (33.3%) apuntan mejoras tecnológicas, una de ellas se ubica en la actividad de cultivo y el aserrío de la madera. (C. #5-SEC.IND.).

El 100% de las empresas, en un afán expreso por adaptarse a las demandas del mercado, hacen incursiones en el campo de la variación de diseños y el diseño de nuevos productos. Pareciera ser que las empresas han estado enfrascadas en un afán por encontrar su "línea", la cual sea apetecida por el mercado. El 50% desarrolló nuevos productos para el mercado nacional y el otro 50% para la exportación.

### EXPORTACION

Respecto a las EXPORTACIONES la mismas aumentaron el 129% y se debe mayormente al incremento del 400% logrado por la única empresa grande que integra la muestra. (Gráf. #4-M.y M.M.)

Los mercados de EEUU y Europa se mantienen como destinos principales y casi únicos. El Caribe dejó de ser un mercado destino para las empresas de la muestra y los "otros" mercados han disminuido. (Gráf. #5-M.y M.M.; C. #2-M.y M.M.)

El único cambio en la condición referido a la exportación, es el paso del 16.6% de las empresas de ocasional a regular con el ya mencionado incremento del 400% en sus exportaciones. Al igual que antes de participar en el PCCC/EEUU, el 50% de las empresas continua exportando y el otro 50% aspirando a ello. (Gráf. #6-M.y M.M.)

### PRODUCTIVIDAD

La PRODUCTIVIDAD por su parte es incrementada en una empresa (16.6%). (Gráf. #7-M.y M.M.). Sin embargo, en forma independiente, el 50% de las empresas manifiestan haber mejorado calidad y el 33.3% haber incrementado la producción. Los costos por su parte se incrementaron en el 100.0% de las empresas.

### OTROS ASPECTOS

En el área de **PERSONAL Y RECURSO HUMANO**, podemos manifestar, que los participantes de MUEBLES DE MADERA se mantienen en un 90% en dicha actividad. Uno de ellos no trabaja en la empresa que lo patrocinó (su propia empresa), pero labora en otra empresa del ramo a la que manifiesta haber favorecido con los conocimientos adquiridos en el PCCC. El único funcionario que ya no trabaja en la rama, contribuyó mediante la realización de una investigación de mercado para la empresa que lo patrocinó, posteriormente renunció al no acoplarse a una reorganización de la empresa. (C.#2 SEC.IND.).

La utilidad de los conocimientos, destrezas y/o información obtenida se considera buena por el 50% de los participantes. El 30% la califica de muy buena y el 20% como regular. Lo regular de la utilidad se aduce a razones externas a la empresa y a la capacitación.

En esta actividad tres participantes coinciden en que sus conocimientos e información sobre mercadeo y exportación fueron reforzados y también mencionan tener un mejor conocimiento de la industria. Otros aspectos citados son: visión global de la panorámica de la actividad, perspectiva empresarial y mayores conocimientos y práctica del idioma inglés.

### C. COMPARACION DE TENDENCIAS ENTRE EL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL Y LA REPRESENTADA POR LA MUESTRA.

La tendencia de la producción de esta industria a nivel nacional ha sido hacia la contracción y a esto no parece escapar la muestra. Los repuntes y caídas de la producción nacional parecen concordar con el esfuerzo permanente aunque no siempre exitoso de las empresas de la muestra por mantenerse en el mercado nacional y/o de exportación.

El crecimiento de las exportaciones de las empresas que integran la muestra durante el periodo 88-91, aunque muy favorable, : 60.6 no es generalizable, puesto que no es representativa de la evolución de la mayoría de las empresas que la integran, sino a el crecimiento del 400% de una industria, en particular, sumado a incrementos moderados de otras dos. La comparación de este crecimiento con el que registran las estadísticas de CENPRO a nivel nacional es sumamente baja. Como ya se dijo, de acuerdo con la información de entorno y a los comentarios de los entrevistados nos es imposible explicar esta diferencia.

Las razones a las que los empresarios atribuyen el crecimiento, mantenimiento o reducción de las exportaciones difieren de las apuntadas por otro estudio para una muestra industrial de 268 empresas. Los empresarios entrevistados endosan las dificultades, entre otras razones, al alto costo de producción lo que debilita la competitividad, a la falta de diseños propios maduros y de "know-how" para lograr los acabados que exige el mercado de exportación, al poco volumen y a problemas de capital de trabajo. Mientras que el mencionado estudio se refiere a la recesión en los mercados destino, particularmente Puerto Rico, como razón primordial y secundariamente al cambio de estilos.

### D. ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACION EN EL PCCC/EEUU.

El análisis hasta aquí realizado corresponde al comportamiento general de las empresas de la muestra, indistintamente de su participación en el PCCC/EEUU. Por el contrario, los planes, y logros que se refieren a continuación fueron acciones planeadas a raíz de la participación en el PCCC/EEUU.

Dos de esas empresas, una mediana, productora de muebles y otra pequeña, productora de artesanía de madera, no reportan logros. El primer caso lo atribuye a diversos factores internos y externos y, en el segundo, a fallas en las ventas y a que los precios de la artesanía costarricense son muy altos y el mercado muy competitivo, por lo que no pudo concretar su proyecto de exportar al mercado de EEUU.

El Cuadro #3-M.y M.M. registra in-extenso, las evidencias de logro apuntadas por los entrevistados. Estas evidencias respaldan la mayoría de logros representados en los gráficos #8, #9, #10, #11 y #12-M.y M.M.

En *MERCADEO* (Gráf. #8-M.y M.M.), cuatro empresas se propusieron iniciar proyectos de exportación (e) y sólo una lo logró (25%); asimismo cinco pretendían penetrar el mercado de *EEUU* (c) y sólo una lo logró (20%), tal empresa ya exportaba, pero no a los *EEUU*, y logró exportar a este destino, además de abrir mercados en varias ciudades. Otra de las empresas considera haberse salido del grupo que compite con base a un bajo precio y considera un logro relevante cobrar hasta el 50% más que antes. Estas mismas dos empresas lograron incrementar las exportaciones y diversificar la producción.

El no logro en *MERCADEO* es alto; de 25 esfuerzos planeados no se concretaron 12, (48%). Las razones para esto son: el cierre de una empresa (aún cuando tuvo logros en ella y los reporta así) por razones de falta de financiamiento y el bajo volumen de producción e imposibilidad de exportar; la falta de conocimientos para alcanzar los acabados que exige el mercado, así como: diseños, productos y precios no competitivos.

En el *AREA DE PRODUCCION* (Gráf. #9-M.y M.M.) y en lo referente a mejoras/incrementos de la producción propiamente (incisos a, b, e y f), los logros mayores se dan en mejorar la programación (a) y mejorar el proceso de producción (e). Cuatro empresas se proponen lograrlo, dos lo hacen (50%), una no y otra está en el proceso.

Asimismo, tres se proponen incrementar la producción (f) y dos (66%) lo logran. Evidencias de lo anterior son: el uso de mejores técnicas de extracción de la madera, un mejor mantenimiento de la maquinaria, la introducción del concepto de línea de producción y el trabajo en series y el aumento de ventas.

En lo referente a calidad (Gráf. #9-M.y M.M.), incisos e, g, h y k), tres empresas se proponen lograrlo y el 100% manifiestan haberlo logrado; dos de dos realizan mejoras tecnológicas en la producción (g) y dos de dos mejoran los sistemas de control de calidad (h). Algunas evidencias son la planificación y modificación de sistemas tecnológicos, mejores acabados, utilización de materia prima de mejor calidad, estaciones de control de calidad en la línea de producción y equipamiento.



Respecto a reducción de costos, (mismo gráfico, incisos d, l y m), dos empresas se proponen reducir costos (d) y lo logran; igualmente, una empresa se propone aumentar el rendimiento (m) del trabajador (l) y mejorar la rotación de inventarios y dice haberlo logrado (100%). Las evidencias incluyen resultados de mejoras tecnológicas, reducción de hasta el 25% como resultado de nuevos procesos de producción, mayor productividad de la mano de obra y del personal especializado.

Finalmente, en el *AREA DE PRODUCCION* se registran logros del 100% de lo planeado versus lo logrado en lo referente a diseño de nuevos productos (p) y a mejoras de la infraestructura (t). En el primer caso, los nueve productos actuales fueron diseñados después y a raíz de la capacitación y, en el segundo, se satisfizo la necesidad de espacio mediante la adquisición y adecuación de una nueva planta.

En general, el no logro en esta área es del 24%, las razones expuestas para ello fueron: la falta de "know how" en el área de acabados y diseños que demanda el mercado de los EEUU lo que impide actualizarse, invertir y finalmente crecer.

El logro de lo planeado en el *AREA DE INVERSION Y EXPANSION* (Gráf. #10-M.y M.M.) es del 100%. Dos empresas mejoraron, su equipo y maquinaria, y la misma empresa inicia ventas en dos distintas ciudades utilizando contactos establecidos a raíz del PCCC/EEUU.

En la *GERENCIAL/ADMINISTRATIVA* el logro según el Gráfico #11-M.y M.M., ha sido alto, sin embargo, las evidencias son escasas. A excepción del logro referido a mejorar la planificación estratégica (d) y el no logro referido a la actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación (c) pertenecientes a una empresa, todos los otros esfuerzos y resultados son endosables a otra, a la cual pertenecen también los esfuerzos y logros del Gráfico #12-M.y M.M.

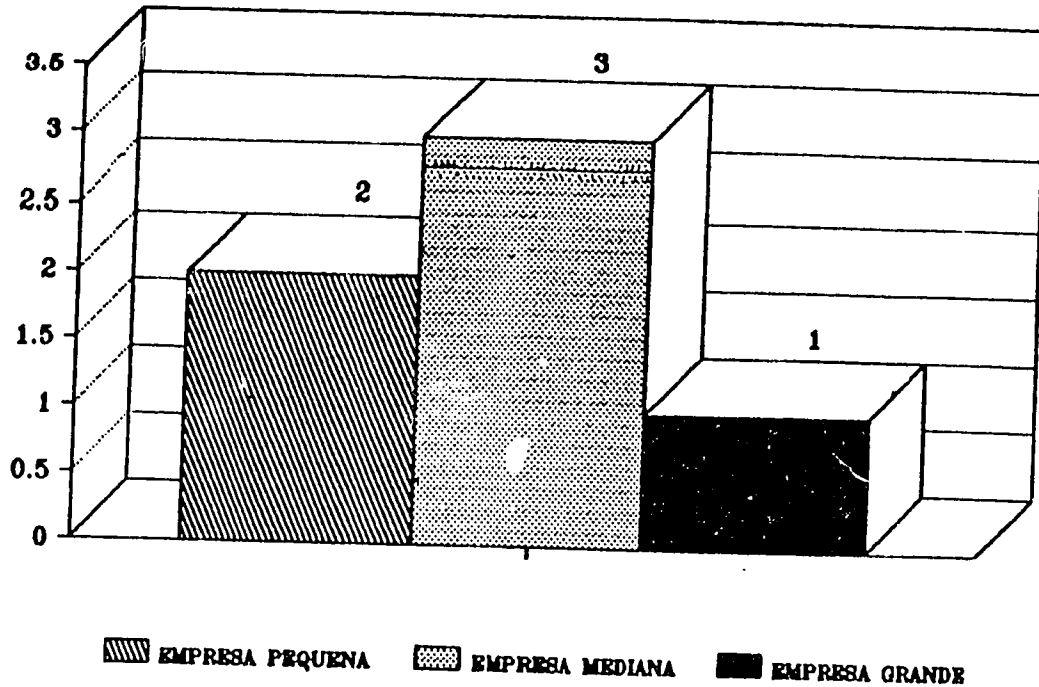
El impacto en la *ACTIVIDAD DE MANUFACTURA DEL MUEBLE Y LA MADERA* fue puntual en cada una de las empresas, particularmente en tres de ellas. Al comparar el número de empresas con logro en un rubro dado con el total de empresas que conforman la muestra, podemos observar lo siguiente:

El 66%	Mejoraron la calidad de los productos.
El 50%	Lograron reducir costos.
El 40%	Lograron penetrar o incrementar sus exportaciones al mercado de EEUU.
El 40%	Diversificaron su producción.
El 40%	Mejoraron la programación y el proceso de producción.

Estos porcentajes están obviamente afectados por el hecho de que dos empresas (el 33% de la muestra) reportaron sólo un logro cada una; una de ellas aduce el bajo nivel de logro a razones tanto internas como externas a la empresa, pero no específica; además, manifiesta que el curso fue provechoso en términos de conocer mejor los gustos del consumidor y la otra, lo justifica en el hecho de que no ha podido exportar (por razones de competitividad).

Es importante mencionar que una de las dos empresas en que mayor impacto ha habido considera que de no haber sido por el PCCC/EEUU, probablemente ya no estaría operando y de hecho, no habría continuado exportando. Resultan relevantes también, los logros particulares de la empresa dedicada al cultivo y al aserrío así como la utilización que dio a la información obtenida, además de haber incrementado la extensión sembrado en 600 Has., ha elaborado y enviado pruebas de un posible producto a EEUU y Canadá.

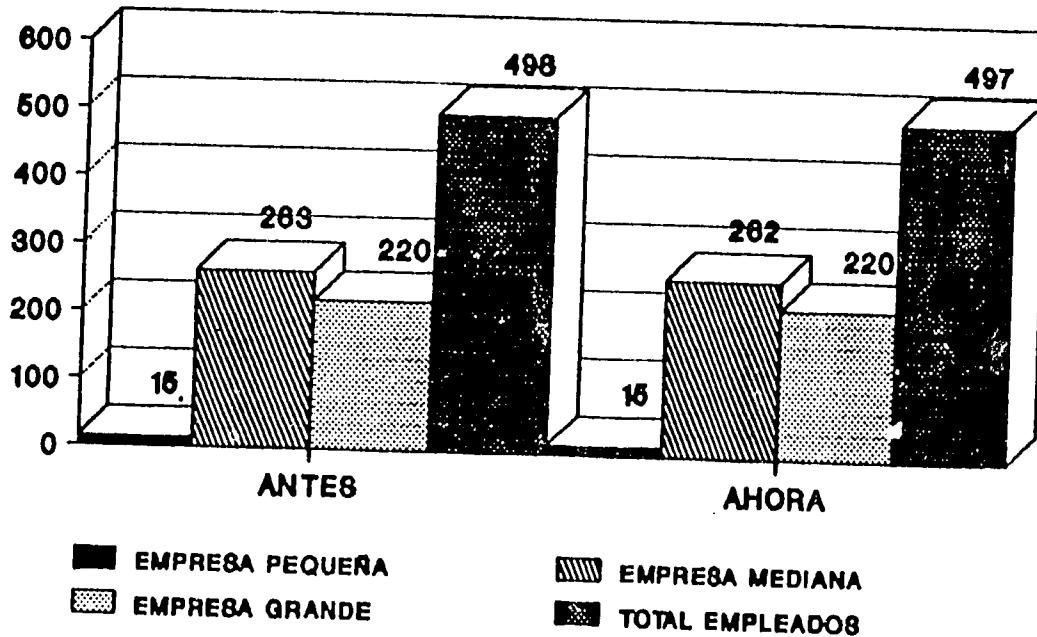
**GRAFICO #1-M. y M. M.  
PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO  
MADERA Y MUEBLES DE MADERA**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-M. y M. M.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO  
(6 EMPRESAS)  
MADERA Y MUEBLES DE MADERA**



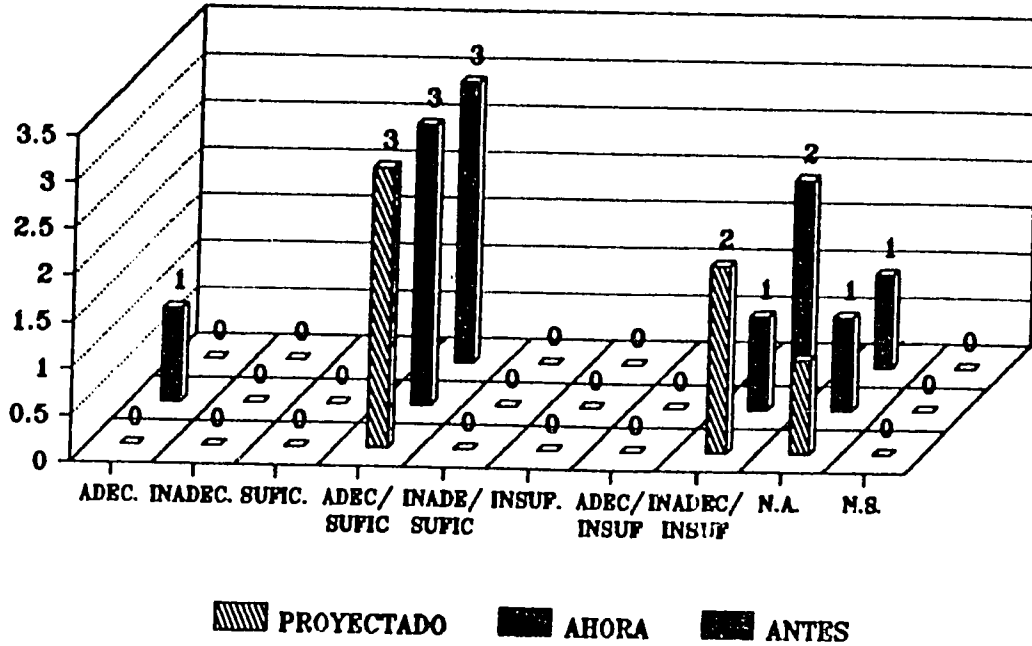
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

235

**GRAFICO #3-M y M. M.  
VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y  
LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA

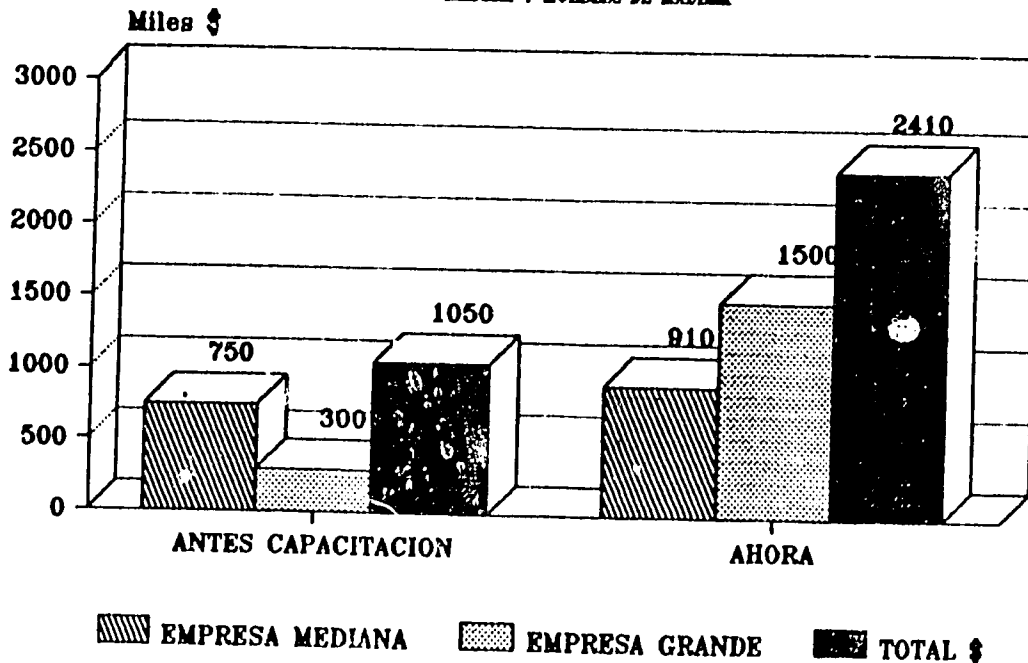


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EUU/ 88-91

**GRAFICO #4-M. y M. M.  
VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
\$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA

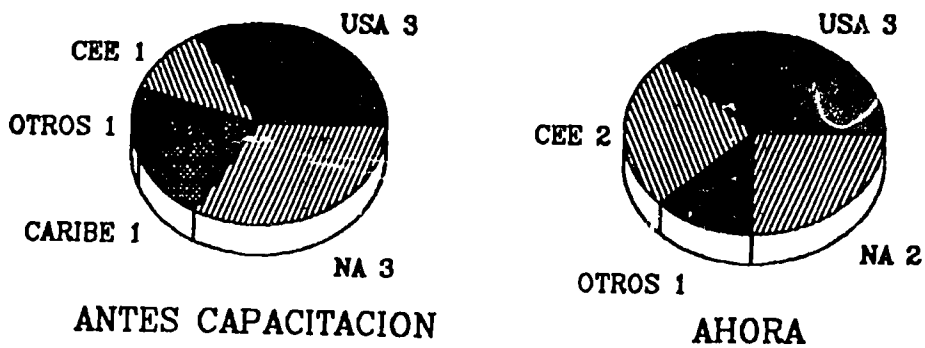


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EUU/ 88-91

**GRAFICO #5-M. Y M. M.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA

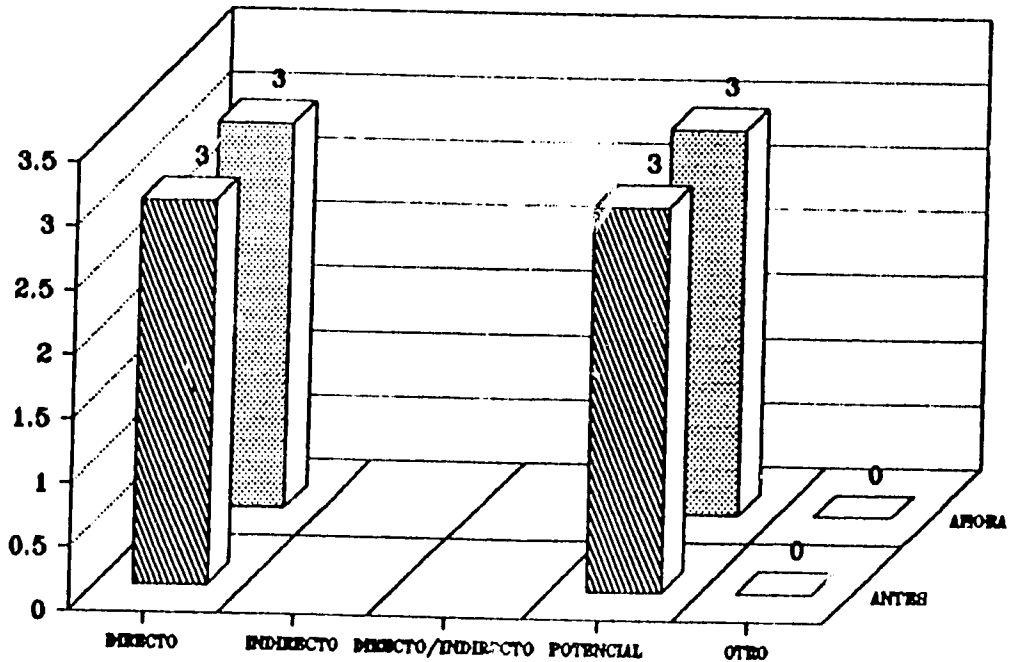


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CENDE/PCCC-REU/ 88-91

**GRAFICO #6-M.y M.M.  
VARIACION DE LA CALIFICACION DE LAS  
EMPRESAS RESPECTO A LA EXPORTACION**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA



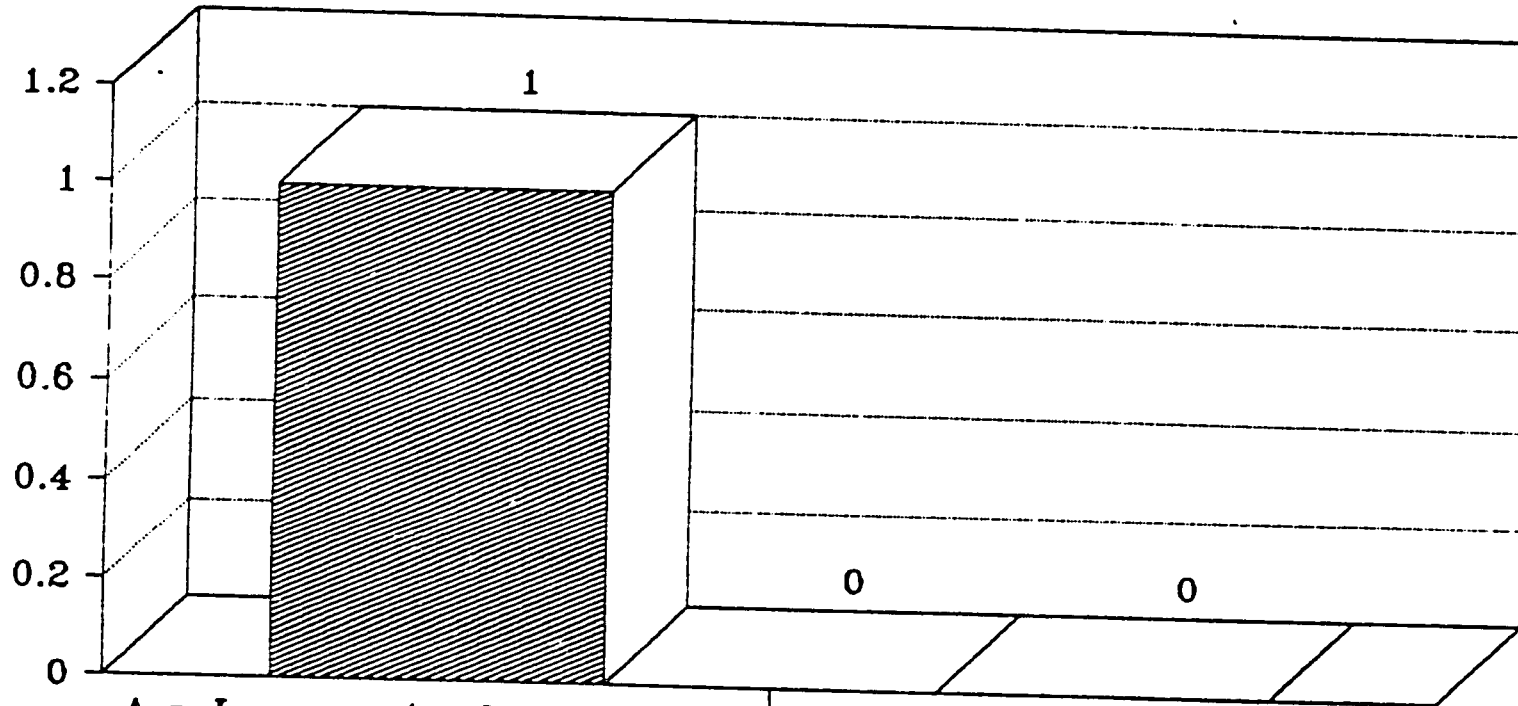
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CENDE/PCCC-REU/ 88-91

287

GRAFICO #7-M. y M. M.  
NUMERO DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU  
PRODUCTIVIDAD

MADERA Y MUEBLES DE MADERA



A = Incrementando el volumen de la producción  
B = Manteniendo el volumen de la producción  
C = Reduciendo el volumen de la producción

 A     B     C

888

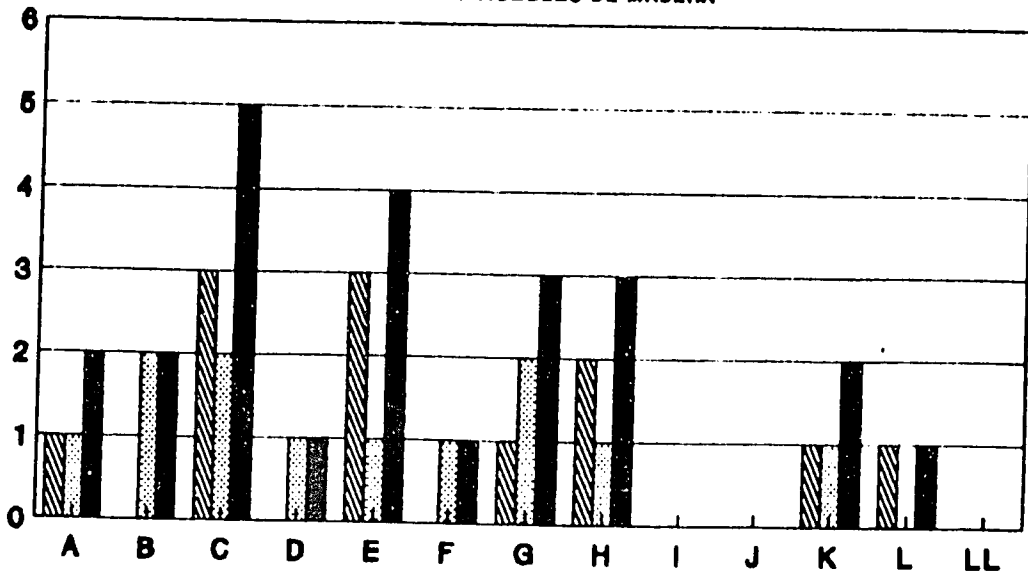
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEÓ REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRÁ  
EN LA GRÁFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADERO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estada de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ol>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ol>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ol>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ol>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ol>

**GRAFICO #8-M. y M. M.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(6 EMPRESAS)**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA



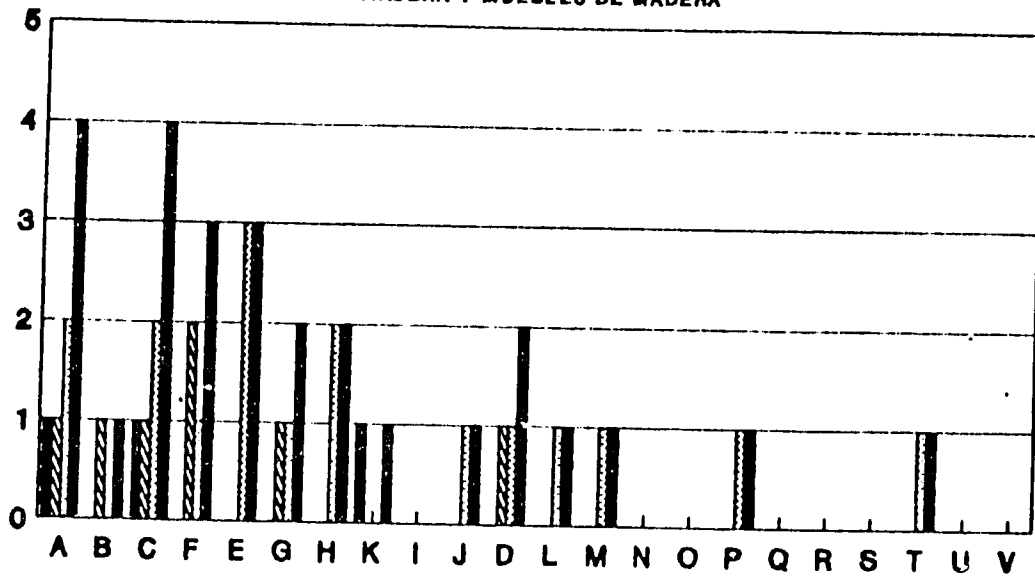
NO LO LOGRO      LO LOGRO      LO PLANEO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

**GRAFICO #9-M. y M. M.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(6 EMPRESAS)**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA



EN PROCESO      NO LO LOGRO      LO LOGRO      LO PLANEO

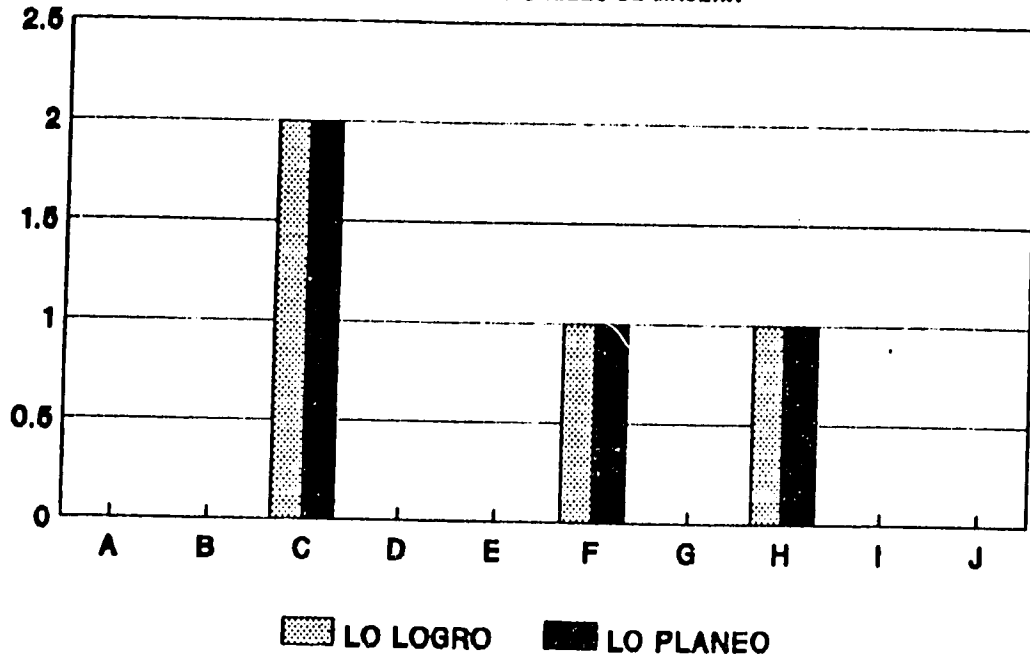
ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91



**GRAFICO #10-M. y M. M.  
LOGROS AREA INVERSION Y EXPANSION  
(6 EMPRESAS)**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA

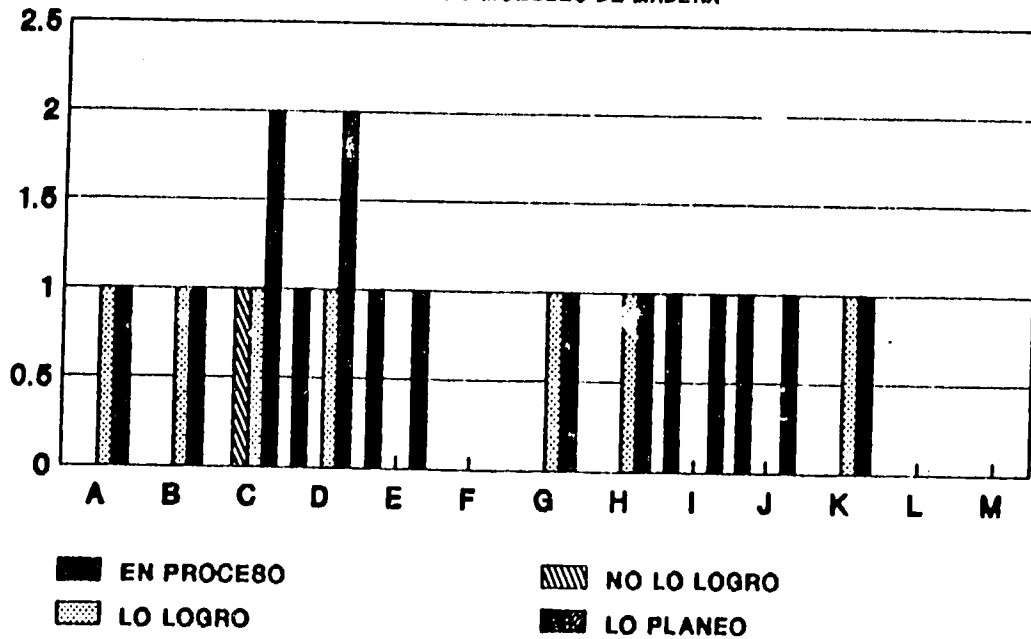


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #11-M. y M. M.  
LOGROS AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA  
(6 EMPRESAS)**

MADERA Y MUEBLES DE MADERA

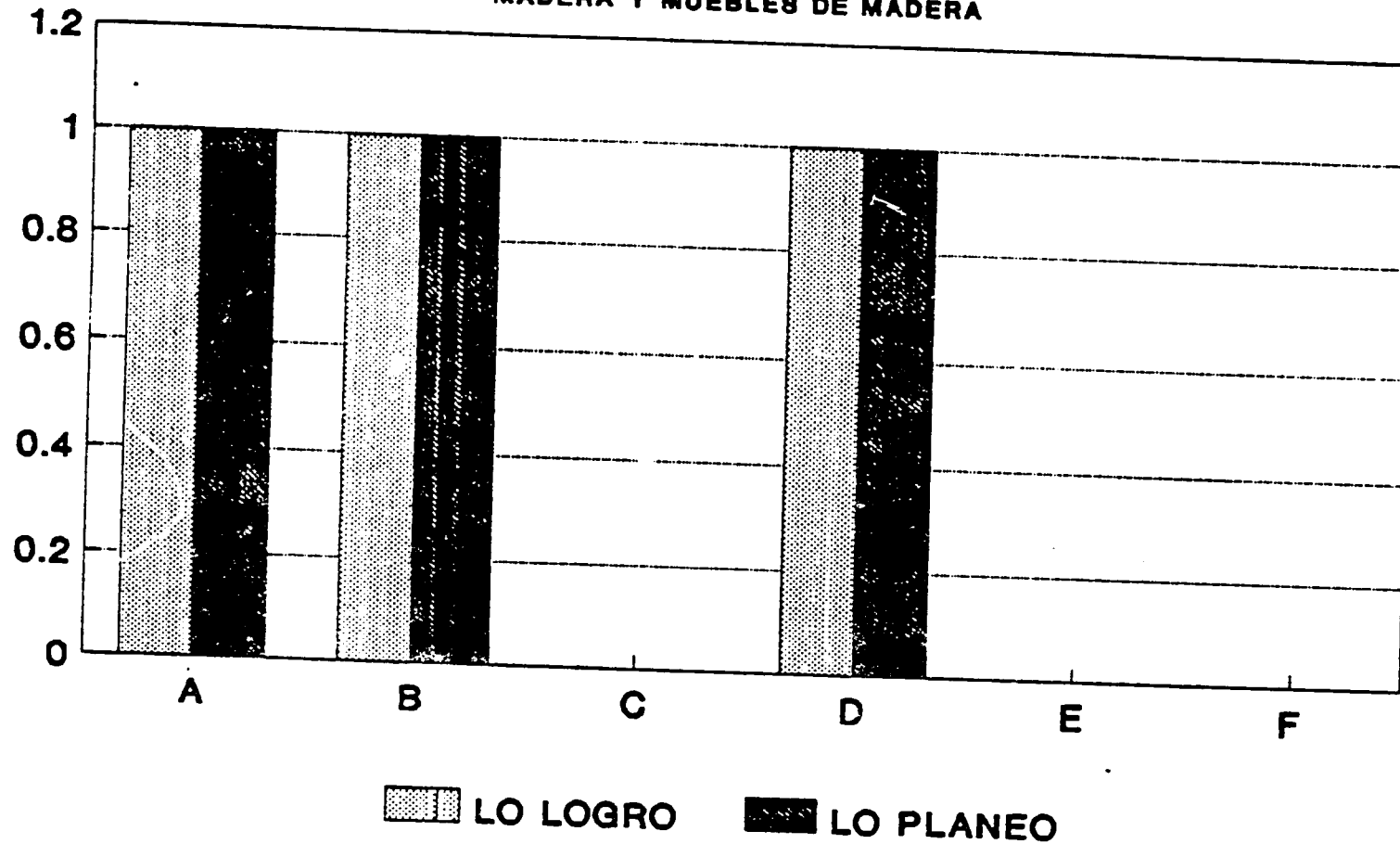


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #12-M. y M. M.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(6 EMPRESAS)**

**MADERA Y MUEBLES DE MADERA**



**ASESORIA GERENCIAL, S. A.**

**CINDE/PCCC-EEUU/88-91**

**CUADRO 0 1-M. y M.M.**  
**Costa Rica: Fabricación de muebles y accesorios, excepto los que son principalmente metálicos. (Cod. CIU 3320)**  
**Destino de la exportación, cantidad exportada en toneladas métricas US\$ y distribución porcentual**

Año	1988				1989			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	9.1		16.12		4.6		12.0	

<b>DESTINO</b>								
Estados Unidos	0.1	1.3%	0.1	0.8%	0.3	7.6%	0.6	4.6%
CEE/Europa	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
CA/Panama	8.4	91.9%	15.0	93.1%	4.3	92.4%	11.4	95.4%
Puerto Rico	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Otros mercados	0.6	7.0%	1.0	6.2%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

Año	1990				1991			
	T.M.	Z	\$	Z	T.M.	Z	\$	Z
<b>TOTAL</b>	252.0		589.0		290.0		681.5	

<b>DESTINO</b>								
Estados Unidos	6.0	2.4%	21.0	3.6%	0.9	0.3%	7.5	1.1%
CEE/Europa	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
CA/Panama	17.0	6.7%	68.0	11.5%	31.1	10.7%	119.0	17.5%
Puerto Rico	228.0	90.5%	498.0	84.6%	258.0	89.0%	555.0	81.4%
Otros mercados	1.0	0.4%	2.0	0.3%	0.0	0.0%	0.0	0.0%

Fuente: CENPRO (Centro de Promoción de las Exportaciones)

BEST AVAILABLE DOCUMENT

295

CUADRO 92-II. y N.N.

CAMBIO EN EL VOLUMEN DE EXPORTACION  
 POR DESTINO Y POR EMPRESA  
 DE LA ACTIVIDAD DE MADERA Y MUEBLES DE MADERA

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1	100	100	0			0			0			0			0
2	100	100	0			0			0			0			0
3	100	100	0			0			0			0			0
4	75	75	0			0	25	25	0			0			0
5			0	100	100	0			0			0			0
6	80	50	-30		35	35		15	0			0	20	0	-5

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## VI. SECTOR SERVICIOS

Este capítulo incluye un análisis de los principales resultados obtenidos por las actividades económicas integrantes de este sector: Turismo, comercio internacional y otras actividades. El turismo fue la actividad dominante en este sector y la información correspondiente se registra de la página 122 a la 129. A partir de la página 130 y hasta la 136, se presentan los logros más relevantes obtenidos por las empresas participantes en las actividades de comercio y finanzas.

De igual forma que en los capítulos precedentes, los cuadros y gráficos están numerados secuencialmente con números ordinales, seguidos de una abreviatura para cada actividad económica.

Las abreviaturas son: TUR (Turismo) y COM (Comercio).

## 15. ANALISIS DEL SECTOR

La muestra del Sector Servicios (03) estuvo conformada por 20 empresas pertenecientes a cuatro actividades: finanzas (2 empresas), comercio (2 empresas), Zonas Francas (1 empresa) y turismo (15 empresas). Las empresas inscritas en la actividad turística, estaban a su vez divididas en las siguientes subactividades:

Hoteles	7
Asociaciones/cámaras	4
Restaurante	1
Empresa edificadora	1
Agencia de viajes	1
Empresa de Asesoría Turística	1

Las empresas/organizaciones en las actividades de finanzas, comercialización y zonas francas representan el 100% de la participación de esas actividades en el universo total de empresas participantes en el PCCC/EEUU. Las empresas de la actividad turística representan el 33.3% de la totalidad de las empresas turísticas participantes en el PCCC/EEUU y su representación proporcional en la muestra es del 15.6%, lo cual es similar a la representación proporcional de esa actividad en el universo total del PCCC (14.56%).

Sin embargo, la subdivisión al interior de la actividad turismo es tal que -a excepción, de la actividad hotelera y las asociaciones/cámaras- en menor grado-, imposibilita un análisis comparativo de las actividades del sector servicios. Debido a esto, el análisis obedecerá a la identificación porcentual de logros en las empresas de las actividades financieras, de comercialización y zonas francas. En lo que respecta a la actividad turística, se establecerá las relaciones que permita la naturaleza heterogénea de las empresas representadas, de otra forma, a excepción de la actividad hotelera y las asociaciones, se hará igualmente una identificación puntual de logros.

## 16. ACTIVIDADES ECONOMICAS

### TURISMO

La ACTIVIDAD DE TURISMO (TUR.) está integrada en la muestra por 15 empresas; representando el 33% del total de empresas (45) participantes en el Programa de Capacitación en los EEUU.

Cabe aclarar que originalmente se había seleccionado 13 empresas para la evaluación; sin embargo, dado que 3 participantes representaron en el PCCC/EEUU, además de la empresa seleccionada, a otras entidades, se optó por recolectar la información respectiva e incluir adicionalmente a estas empresas como parte de la muestra. En un caso, 2 participantes que se seleccionaron por su respectiva empresa, representaban además a una Cámara de Turismo y en el otro caso, 1 de los participantes que participó por una Cámara de Turismo; participó en el PCCC/EEUU, también por su propia empresa de asesoría en el área turística.

Con relación a las empresas seleccionadas, también, es necesario mencionar que un participante que trabajaba en una Agencia de Viajes, originalmente seleccionada para la evaluación, dejó de trabajar en ella, trasladándose a laborar a un hotel. Según su opinión, en este último había y continuaba aplicando la información y conocimientos obtenidos en los dos eventos en los que participó en EEUU; por lo que se decidió dejar a esta última empresa como parte de la muestra, en sustitución de la Agencia de Viajes; aun cuando la misma no hubiese participado en el PCCC/EEUU.

Las 15 empresas mencionadas se subdividen en los siguientes sub-actividades:

Hoteles y Albergues	7
Asociaciones y Cámaras	4
Restaurante	1
Empresas Asesoras en Turismo (1 en edificación de hoteles y 1 en servicios varios)	2
Agencias de viajes	1

En el rubro de hoteles y albergues participaron cuatro empresas pequeñas, dos medianas y una grande.

En lo que respecta a las Asociaciones y Cámaras, tres son pequeñas y una es grande.

El restaurante es una empresa pequeña; la Agencia de Viajes es mediana y lo referente a las empresas asesoras, una es pequeña y la otra es grande.

En suma tenemos para la ACTIVIDAD DE TURISMO: nueve empresas pequeñas, tres medianas y tres grandes.

En esta ACTIVIDAD, (C. #1-TUR.), se observa que únicamente una empresa "perdió" un funcionario participante en el PCCC/EEUU, quien ocupaba el cargo de Gerente General de las empresas que representó. Tal persona se trasladó a trabajar a otra empresa dedicada a la misma actividad, en donde actualmente está poniendo en práctica los conocimientos e información adquiridos en los eventos de capacitación en los que participó. En este sentido, el índice de permanencia de los funcionarios en sus respectivas empresas es del 93% y el índice de permanencia en la ACTIVIDAD es del 100%.

El 93% de las empresas (14) considera que la capacitación les fue útil porque pudieron aplicar los conocimientos y destrezas adquiridas; asimismo, el 100% identificó aspectos en los que, personalmente, se habían fortalecido a nivel técnico y gerencial; entre otros, podemos mencionar: Mayores conocimientos sobre mercadeo de la actividad turística y mejores conocimientos e información en el campo de la actividad turística (Ver más detalle en C #2-TUR)

#### **A. OBJETIVOS DE DESARROLLO A MEDIANO PLAZO**

Los objetivos a mediano plazo de las empresas seleccionadas en la ACTIVIDAD de TURISMO son muy variados y particulares dependiendo de la naturaleza de cada subactividad y sus empresas integrantes, de manera tal que no se puede establecer frecuencias a nivel global. Dada la importancia que reviste para cada empresa los objetivos planteados, el lector puede ver el detalle de los mismos en el C. #3-TUR.



## **B. COMPORTAMIENTO DE LA ACTIVIDAD**

### **A NIVEL NACIONAL**

Es necesario mencionar que las estadísticas respecto al comportamiento de la actividad turística está muy disgregada y para muchos aspectos no existe información actualizada para 1991, por lo tanto no se podrá establecer comparaciones entre la muestra seleccionada y las empresas existentes a nivel nacional.

En el cuadro estadístico #4 podemos observar que el ingreso del turismo ha aumentado grandemente en los dos últimos años, 16% de 1990 a 1991, incrementando el ingreso de divisas en 12%. Parece ser que paralelo a este incremento, la infraestructura hotelera; sobre todo, en habitaciones ha aumentado en un 7% de 1990 a 1991. (C. #5-TUR.)

### **A NIVEL DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS PARA LA EVALUACION**

#### **PRODUCCION DE SERVICIOS**

Los servicios de las empresas seleccionadas dentro de esta actividad son muy variados y dependen del tipo de empresa de que se trate y de las prioridades e intereses que las mismas establezcan internamente. A nivel de las empresas hoteleras, podemos observar que, en la mayoría de los casos, además del servicio de hospedaje y restaurante, ofrecen tours y paquetes especiales. La Agencia de Viajes y una de las empresas asesoras ofrecen fundamentalmente paquetes y tours. Por su parte, las Cámaras dan un servicio gratuito de apoyo a la actividad turística nacional; así como a las empresas privadas y como tal no pueden considerarse productoras de servicios de la misma manera que las otras empresas propiamente privadas.

Lo que respecta a las dos empresas restantes, una se dedica a la construcción y asesoría en el área hotelera y la otra ofrece el servicio de restaurante.

De los datos obtenidos en las entrevistas realizadas (C. #6-TUR) podemos decir que el 67% de las empresas ha aumentado la producción de servicios (y nuevos servicios); mientras que el 20% ha mantenido estable dicha producción. El 80% ha aumentado la calidad de esos servicios y el 20% la ha mantenido estable.

Desde 1991, período en que participaron las empresas en el PCCC/EEUU, a la fecha, podemos observar que, en general, las empresas han brindado los mismos servicios que tenían antes de su participación.

En cuanto a las empresas hoteleras (C. #7-TUR.), únicamente una empresa, que antes no tenía el servicio de hospedaje, lo incorporó después del PCCC/EEUU y otra empresa pronto hará la apertura del hotel. Por su parte, una empresa incorporó después de su participación en el PCCC/EEUU los servicios de tours y paquetes turísticos.

Con relación a las empresas dedicadas a la hotelería, podemos observar, además, que de 7 empresas, únicamente 3 empresas (43%) ampliaron la capacidad en cuanto a infraestructura y servicios se refiere. Así, tales empresas incrementaron el número de habitaciones en un 100%, 38% y 66% después de participar en el PCCC/EEUU; igualmente, el número de camas fue aumentado en un 100% para el caso de una empresa y en un 50% para el caso de dos hoteles. De igual manera, el número de mesas en el servicio de restaurante fue aumentado en un 33%, 0.07% y 120% respectivamente. Las restantes cuatro empresas mantienen la misma capacidad. (C. #8-TUR.)

En cuanto al número de destinos de los tours, podemos mencionar que de las 15 empresas, únicamente dos hoteles aumentaron los destinos en un 33% y 266%, mientras que la Agencia de Viajes lo incrementó en un 100%.

En lo referente a transporte, podemos observar que tres empresas adquirieron nuevos vehículos: dos hoteles aumentaron en un 100% los vehículos rurales, así como microbuses de mayor capacidad y la Agencia de Viajes, adquirió también, en un 100%, microbuses de mayor capacidad.

Respecto a los paquetes turísticos los datos obtenidos reflejan que 3 empresas los aumentaron: dos empresas en un 100% (1 hotel y una empresa asesora en el área de turismo) y la Agencia de Viajes en un 200%.

En cuanto al equipo y maquinaria se refiere, hay que aclarar, que este aspecto no aplica para las cuatro cámaras de turismo, ya que las mismas operan con el equipo mínimo y en algunos casos comparten oficina con otras entidades públicas o privadas.

Las restantes empresas proporcionaron datos sobre el mismo (Gráf. #2-TUR) y sobre la base de la información, podemos deducir que el 44% tenía equipo adecuado y suficiente y mantuvo esa condición después de haber participado en el PCCC/EEUU. El 55% tenía dificultades en la cantidad del mismo y dos empresas además en la calidad. La insuficiencia en el equipo se mantuvo después del PCCC-EEUU, pero tres de ellas mejoraron la calidad, obteniendo un equipo adecuado.

No obstante, para el futuro, el equipo se proyecta en la mayoría de los casos como insuficiente y/o inadecuado, a excepción de dos empresas que proyectan su equipo como adecuado y suficiente.

Con relación al porcentaje de utilización, 8 empresas dieron respuesta tanto para antes como para después de la capacitación. Como puede observarse en los Gráficos #3/#4-TUR, los porcentajes son muy variados dependiendo de cada empresa; no obstante, se puede observar que tres empresas aumentaron el porcentaje de utilización después de haber participado en PCCC/EEUU, pasando dos de ellas al rango 71-80% y la otra al 91-100% de operación.

En cuanto al empleo (Gráf. #5-TUR.) podemos observar que el 40% de las empresas aumentó el número de empleos, mientras que el 40% los mantuvo estable y solamente el 13% lo disminuyó. En el caso de las empresas hoteleras el aumento en el número de empleos se dio debido al aumento de ventas y de nuevos servicios a los clientes. (C. #10-TUR.)

El 40% de las empresas mantuvo estable los costos mientras que el 33% los aumentó debido fundamentalmente a la inflación. Tres empresas mencionan, que el aumento de costos se debió al aumento de servicios a los clientes. Únicamente una empresa hotelera logró mayor productividad, incrementando producción y la calidad y reduciendo los costos; otras cinco empresas lograron también mayor productividad al aumentar la producción de servicios y la calidad y mantener estables los costos. En suma el 40% de las empresas de esta actividad logró aumentar la PRODUCTIVIDAD.

#### **PROCEDENCIA DE LA CLIENTELA:**

Este rubro no aplica para 5 empresas (4 cámaras y la empresa dedicada a la construcción de hoteles).

En lo que respecta a hoteles, la composición porcentual de la clientela nacional se mantuvo en la mayoría de los casos; únicamente una empresa la aumentó en un 5%, mientras que otra la redujo en un 7% y este porcentaje lo llenó con clientela extranjera. En lo que respecta a los turistas estadounidenses, podemos observar que dos aumentaron la clientela de este país en un 10% y 3.4% y una que, antes de la participación en el PCCC/EEUU no tenía clientes de EEUU ahora tiene el 100%. El hotel que está en vía de apertura tendrá clientes tanto nacionales como extranjeros. En lo que respecta al turismo de otros países, se observa que dos empresas aumentaron en un 5% y 44% respectivamente mientras que 3 la mantuvieron estable.

El restaurante, por su lado, aumento en un 5% la clientela de EEUU la cual no tenía antes del PCCC/EEUU.

La Agencia de Viajes ha mantenido los clientes nacionales y aumentado en un 20% los de EEUU y Canadá, a su vez, que reducido las de otros países en un 20%. La otra empresa asesora en turismo disminuyó la clientela nacional en un 10% y obtuvo ese porcentaje de los EEUU.

En general, el 47% (7 empresas) manifestó que la capacitación incentivó la atracción de turismo extranjero (4 hoteles, 1 empresa asesora y dos cámaras). (C. #11-TUR.)

### **C. LOGROS OBTENIDOS POR LAS EMPRESAS A RAIZ DE SU PARTICIPACION EN EL PCCC/EEUU**

En general, las distintas empresas de la muestra han obtenido logros; a excepción de una empresa hotelera que refiere no haberlos obtenido porque la actividad en la que participó fue muy corta y poco profunda para una empresa del tamaño y experiencia que les caracteriza.

Sobre la base de los gráficos siguientes y de las evidencias dadas por los entrevistados que señalaron logros en las distintas áreas, se observa que los principales resultados (éxitos) están referidos, en orden de frecuencia, al Area de Mercadeo; seguida por el Area de Producción.

En el AREA DE MERCADEO (Gráf. #6-TUR.) doce empresas se propusieron mejorar las estrategias de información publicitaria, lográndolo el 100%. Las doce empresas refieren que lo han logrado mediante diferentes medios de divulgación, señalando cada empresa, por lo menos uno, de los siguientes medios: brochures de la zona, mapas turísticos, videos, panfletos, boletines, trato personalizado, manual de ventas y oficinas de información turística, entre otros.

Otro aspecto de logro se refiere a la diversificación de servicios; ocho empresas se lo propusieron y lo logró el 87.5%. Siete de ellas, citan que la diversificación se ha dado en servicios de: hotelería, restaurante, nuevas atracciones turísticas, nuevos paquetes y en servicio de reservaciones. (C. #12-TUR.) y otras 2 de éstas siete, señalan otros servicios.

El aumento en la estadia de huéspedes para las empresas hoteleras es, también, significativo. Siete empresas lo planearon, lográndolo el 100%. Cuatro empresas indican que el aumento de la estadia se ha dado en 2 días y una refiere que ha tenido un incremento del 10% en la ocupación. Las otras 2 mencionan que el aumento se ha dado debido a nuevos servicios y atracciones turísticas.

También, en el incremento de ventas se han dado logros importantes, de ocho empresas, lo lograron siete (87%), tres de ellas en un 75%, 80% y 400% respectivamente y otras 3 debido a razones tales como: aumento en la estadia de clientes, venta de servicios y asesoría a otras empresas turísticas y puesta en marcha de un "sistema de clubes".

En el *AREA DE PRODUCCION DE SERVICIOS* (Gráf. #7-TUR.) los principales logros se refieren a: desarrollo de nuevos servicios y a mejoramiento de la calidad.

De ocho empresas que se propusieron el desarrollo de nuevos servicios, el 87.5% lo logró. Siete empresas citan algunos de los siguientes servicios: nuevos paquetes y tours, servicios de información y reservación y nuevas atracciones turísticas.

En lo referente al mejoramiento de la calidad cinco empresas lo planearon y lo lograron. Mencionan una mejor calidad de servicio en lo referente a atención al cliente, diversificación de menús y atención bilingue. Otra empresa indica que cuenta con personal profesional tanto en el área administrativa como operativa de la empresa. Igualmente, cinco empresas señalan mejoras en los sistemas de control de calidad evidenciando diversas razones. (C. #12-TUR.)

Con respecto a los costos de seis empresas que lo planearon, cinco lograron reducir los costos, logrando, entonces, cinco empresas mayor productividad, en la medida que aumentaron la producción de servicios, la calidad y redujeron costos; no obstante, es necesario referir que este dato de aumento de productividad a raíz del PCCC/EEUU contradice la información respecto al comportamiento general de la empresa con respecto a los costos. Este comportamiento y según los dtos brindados por los mismos participantes, los costos tendieron a mantenerse estables en el 40% más que a reducirse.

A nivel de conclusión, podemos decir que el PCCC/EEUU tuvo un impacto importante en esta actividad y obviamente en las empresas participantes, las cuales lograron una serie de mejoras cuantitativas y cualitativas en el ámbito de su trabajo. Así, los principales logros de las empresas <sup>1</sup>, a raíz de la capacitación recibida y visitas realizadas en los EEUU, se puede resumir:

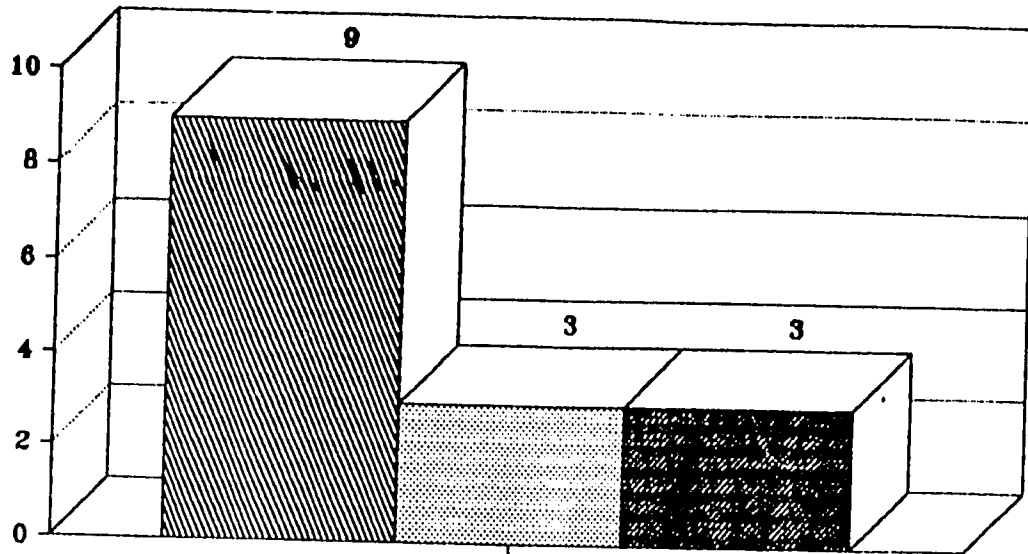
- 64% Incrementaron ventas (7/11 empresas).
- 87% Atraieron turismo extranjero de EEUU y otros mercados (13/15)
- 85% Mejoraron las estrategias de información publicitaria para servicios turísticos (12/14)
- 100% Aumento en la estada de los huéspedes (7/7).
- 47% Desarrollo de nuevos servicios (diversificación) (7/15).
- 50% Penetración de nuevos segmentos de mercado (6/12)
- 42% Reducción de costos (5/12).

BEST AVAILABLE DOCUMENT

---

<sup>1</sup> La muestra con respecto a cada aspecto varía, dado que dentro de esta actividad hay empresas que no les aplica todos los aspectos, por lo tanto se anota en cada logro la referencia al número de empresas que se están tomando como referencia.

**GRAFICO #1-TUR**  
**DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO**  
 TURISMO

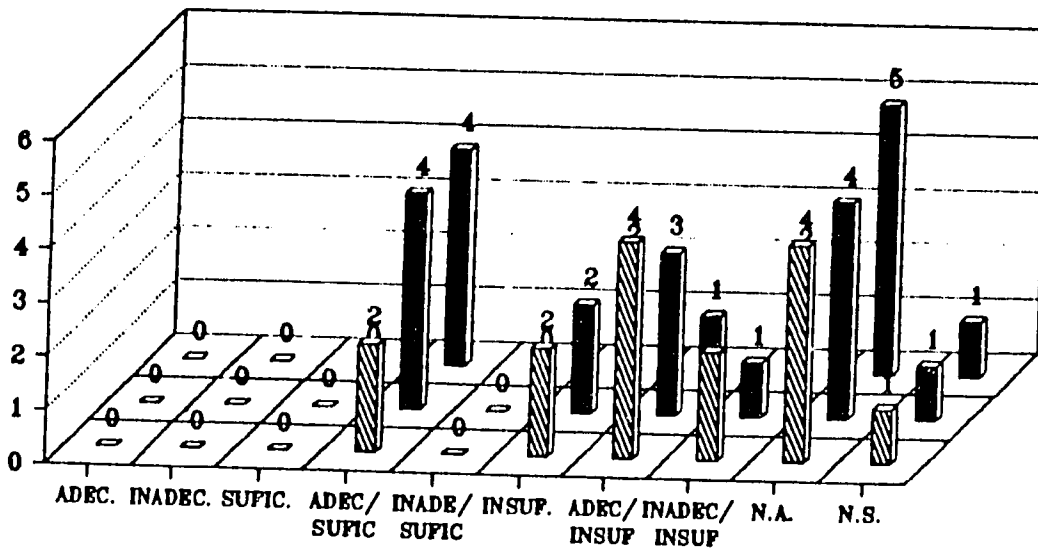


EMPRESA PEQUEÑA
  EMPRESA MEDIANA
  EMPRESA GRANDE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-TUR.**  
**VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y LA MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**  
 TURISMO



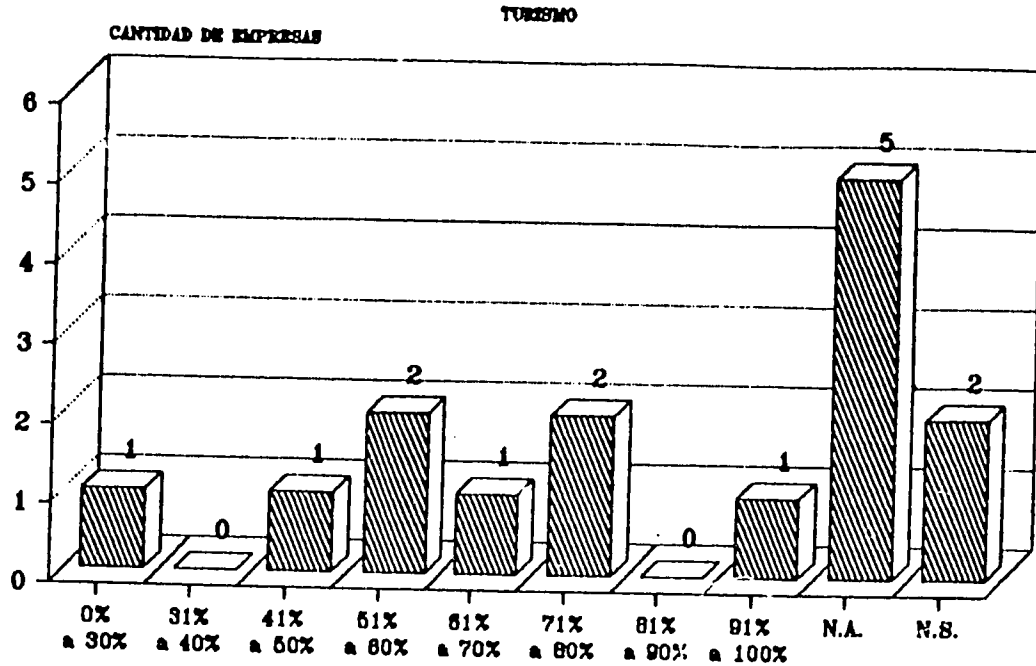
PROYECTADO
  AHORA
  ANTES

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

315

**GRAFICO #3-TUR.**  
**% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**  
**ANTES DE LA CAPACITACION**

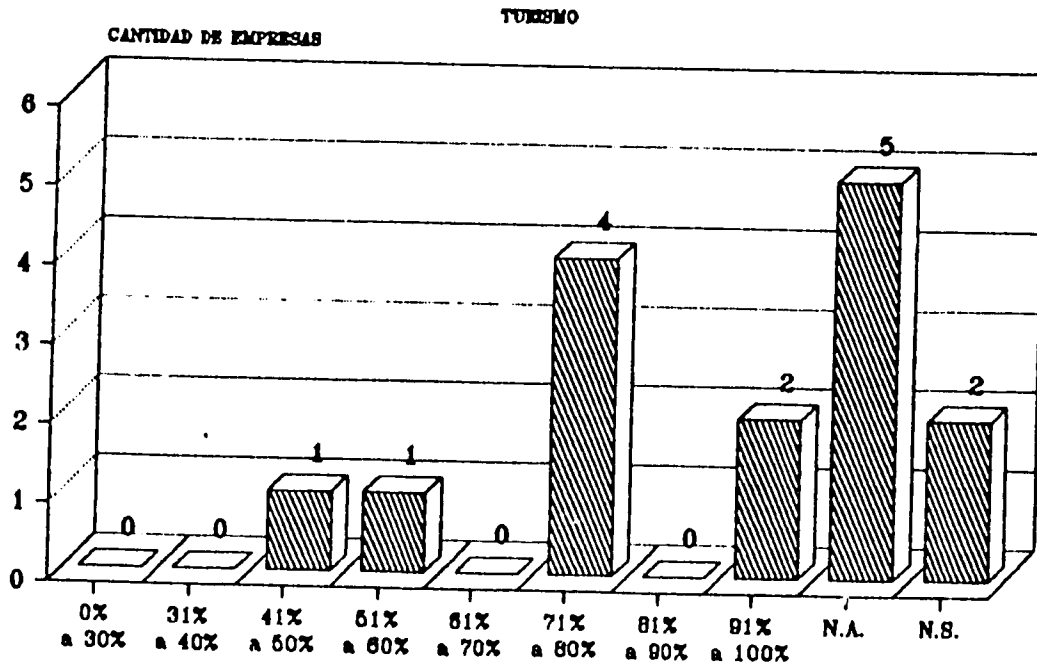


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

(SEGUN LA OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CINDE/PCCC-REUU- 89-91

**GRAFICO #4-TUR.**  
**% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**  
**DESPUES DE LA CAPACITACION**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

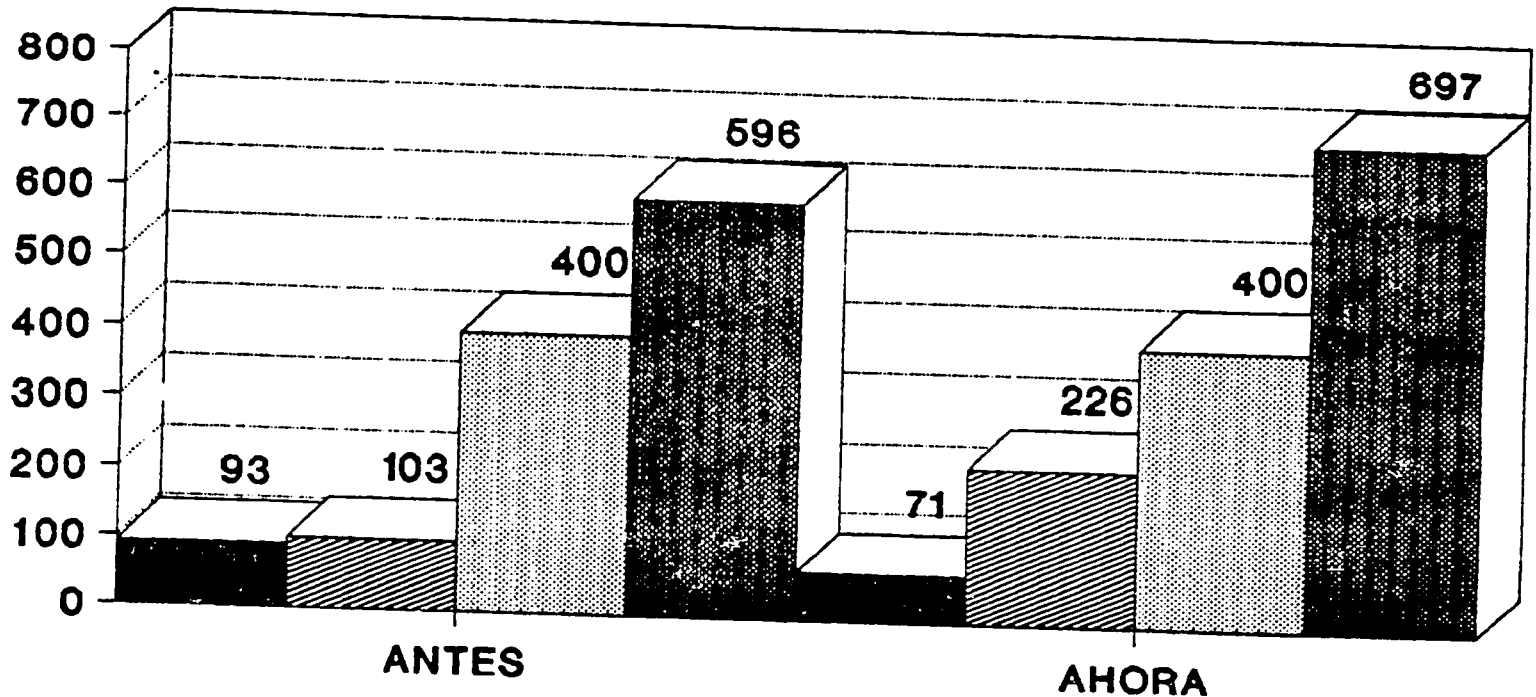
(SEGUN LA OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CINDE/PCCC-REUU- 89-91



**GRAFICO #5-TUR.  
COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO  
(15 EMPRESAS)**

TURISMO



EMPRESA PEQUEÑA
  EMPRESA MEDIANA

EMPRESA GRANDE
  TOTAL EMPLEADOS

ABESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

678

202

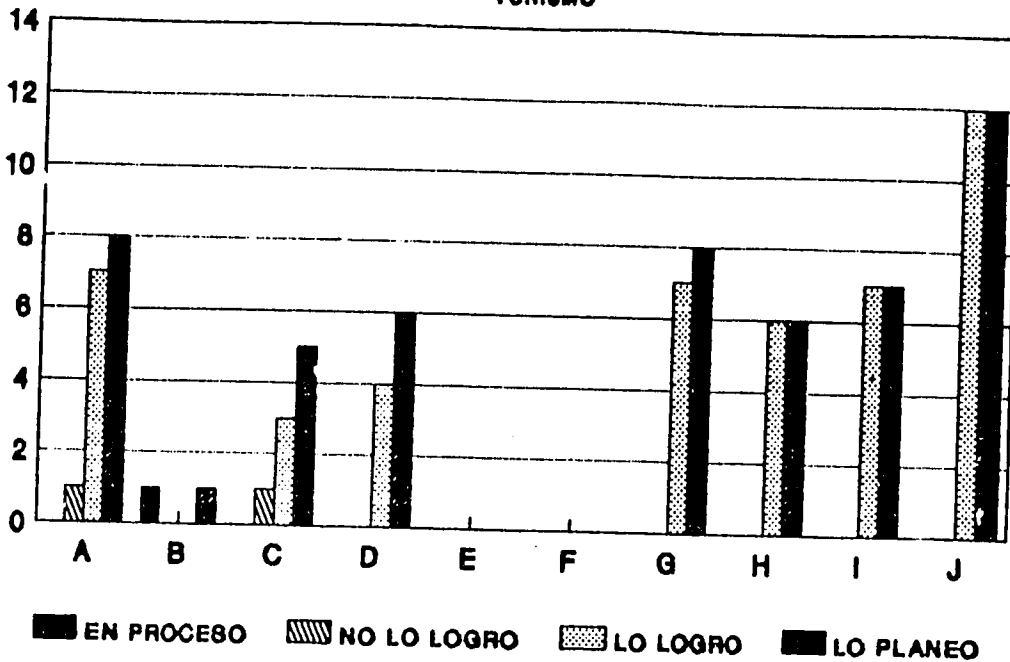
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEO REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTRAN  
EN LA GRAFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADEO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estada de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ol>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ol>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ol>	<p><b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ol>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ol>

**GRAFICO #6-TUR.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(15 EMPRESAS)**

TURISMO

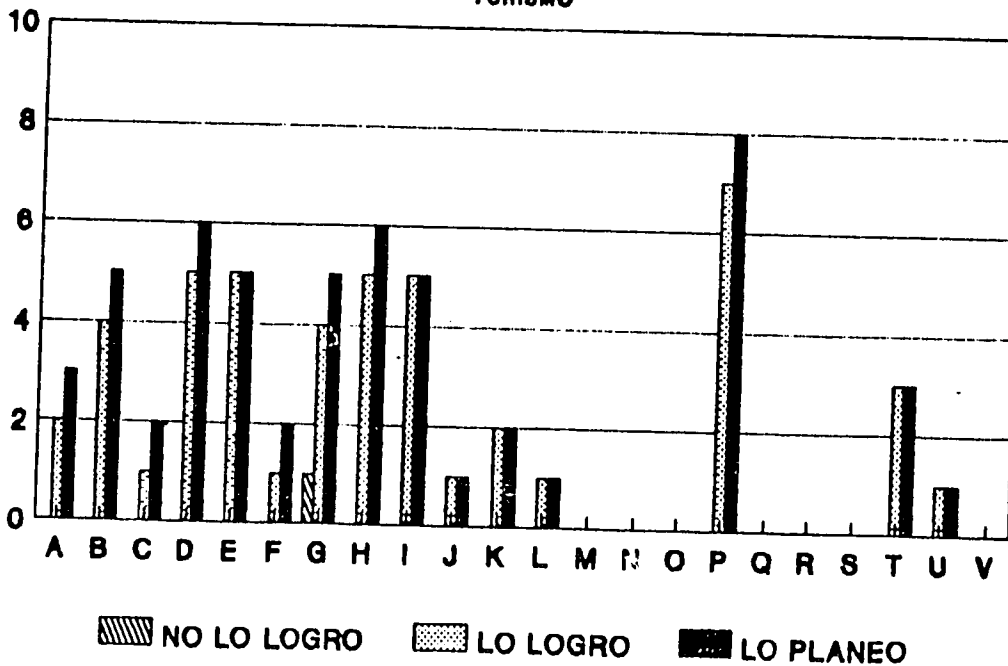


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #7-TUR.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(15 EMPRESAS)**

TURISMO



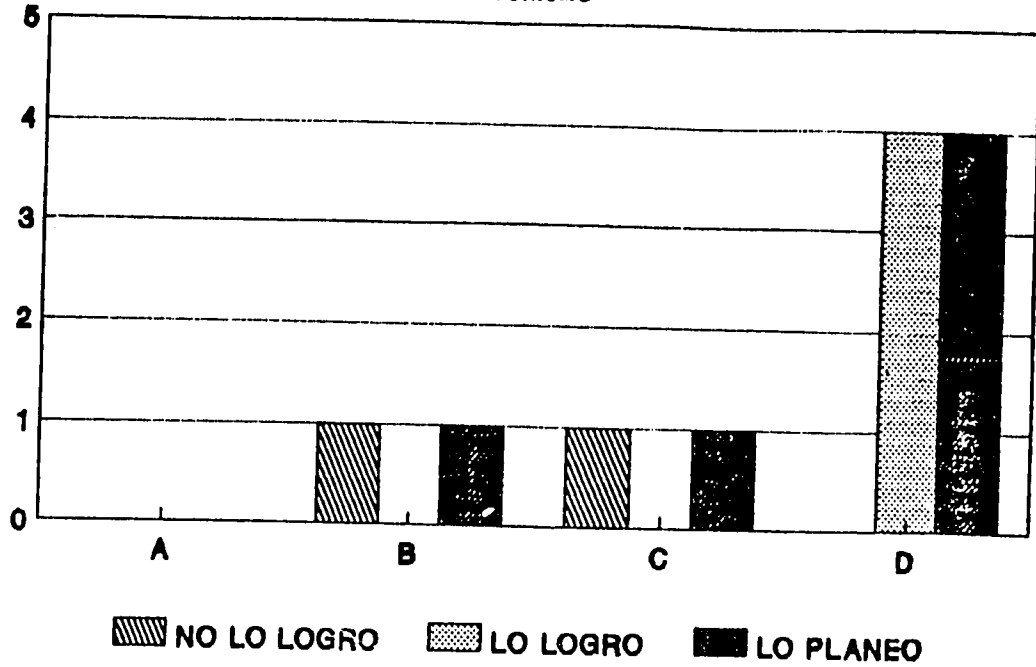
ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

309

**GRAFICO #8-TUR.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(15 EMPRESAS)**

TURISMO

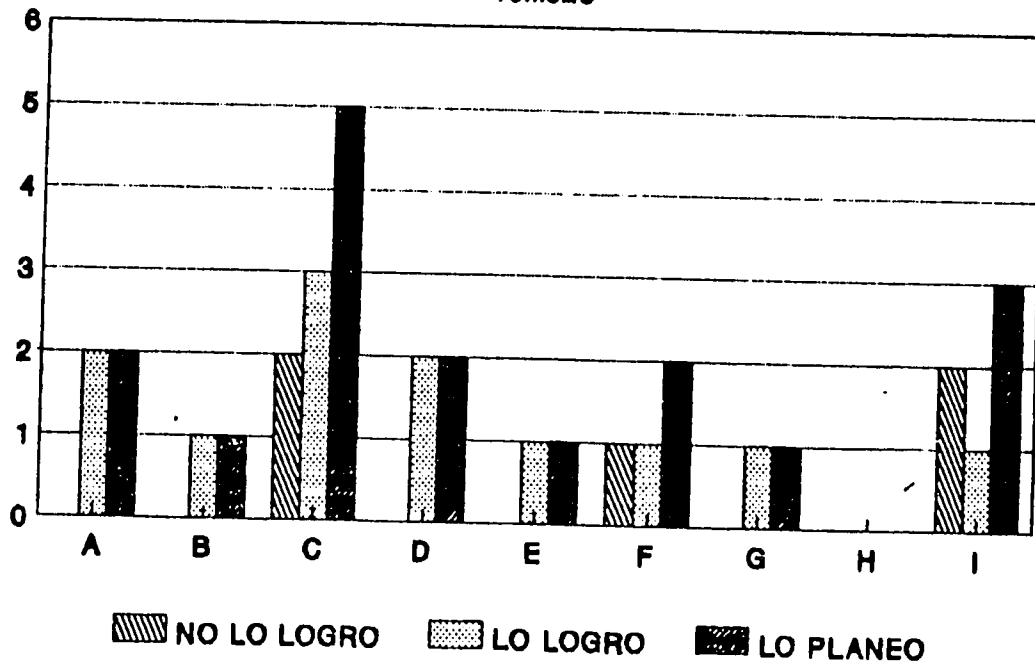


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #9-TUR.  
LOGROS AREA INVERSION Y EXPANSION  
(15 EMPRESAS)**

TURISMO

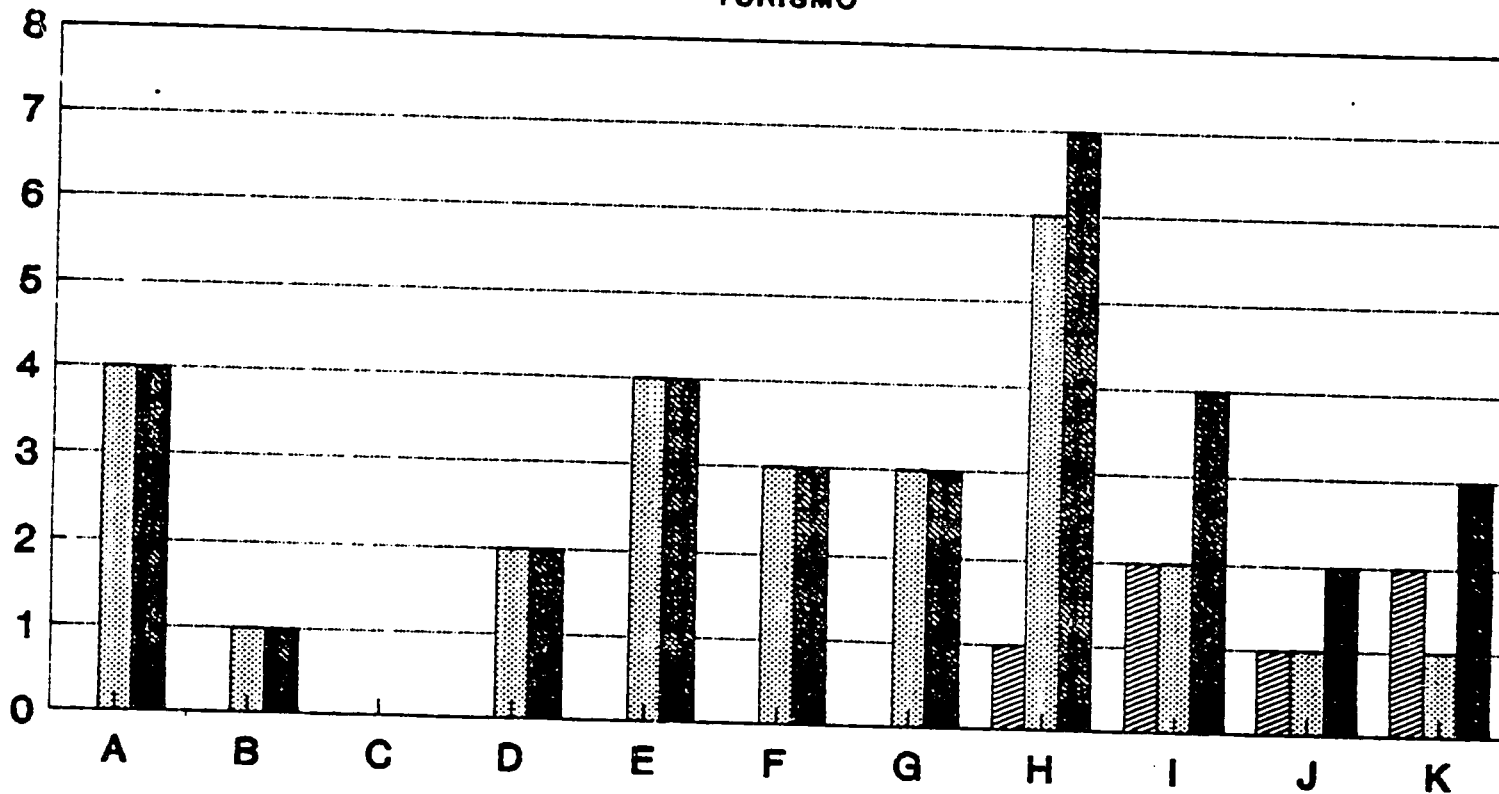


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

**GRAFICO #10-TUR.  
LOGROS AREA GERENCIAL ADMINISTRATIVA  
(15 EMPRESAS)**

**TURISMO**



NO LO LOGRO
  LO LOGRO
  LO PLANEO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-91

3/1

**CUADRO .#1-TUR  
DATOS DEL EMPLEADO  
TURISMO**

ACTIVIDAD ECONOMICA	TURISMO
# EMPRESAS	15
# PARTICIPANTES	16
# EMPRESAS QUE CERRARON	0
# EMPRESAS QUE SURGIERON	-
# PARTICIPANTES QUE NO LABORAN CON LA EMPRESA	1
# EMPRESAS CON "0" PARTICIPANTES	1
# PARTICIPANTES QUE NO LABORAN CON LA EMPRESA Y SE MANTIENEN EN LA ACTIVIDAD.	1
# PARTICIPANTES QUE PASARON A OTRA ACTIVIDAD	0
# PARTICIPANTES QUE NO SE SABE DONDE ESTAN	-
# EMPRESAS QUE NO PARTICIPARON DIRECTAMENTE Y SOBRE LAS QUE SE REPORTA.	2

CUADRO #2-TUR.

ASPECTOS DE FORTALECIMIENTO GERENCIAL Y/O  
TECNICO ATRIBUIBLES A LA CAPACITACION

TURISMO

SUB ACTIVIDADES	ASPECTOS	FREC
HOTELES Y ALBERGUES	-Mayores conocimientos sobre mercadeo de la actividad turística.	3
	-Mayores conocimientos en el campo de la promoción turística.	2
	-Gerencia, formación y especialización del personal.	1
	-Importancia de incrementar la estadia de los huéspedes y cómo lograrlo.	1
	-Mayor preocupación por el control de calidad de los servicios.	1
	-Mejores conocimientos acerca del comportamiento hotelero en EEUU y aplicación de los conocimientos de la actividad en Costa Rica.	1
	-Obtención de contactos y de información escrita.	1
-fortalecimiento en el desempeño gerencial	1	
-Visión panorámica más amplia.		
CAMARAS	-Mayores conocimientos e información en el campo turístico.	2
	-Mayores conocimientos sobre mercadeo de la actividad turística.	2
	-Mayor formación tanto a nivel personal como profesional.	1
	-Motivación personal para trabajar unidos en el campo de turismo.	1
	-Importancia de incrementar la estadia de los turistas y cómo lograrlo.	1
-Aspectos de provecho para la gestión gerencial.	1	
EMPRESAS ASESORAS	-Mejor visión sobre la actividad hotelera.	1
	-Mayores conocimientos sobre mercadeo.	1
	-Motivación personal para trabajar unidos en el área de turismo.	1
	-Mayor credibilidad entre los clientes de la actividad turística.	1
RESTAURANTE AGENCIA DE VIAJES	-Conocimiento sobre nueva tecnología para restaurante	1
	-Mayor conciencia sobre la importancia del turismo ecológico.	1
	-Identificación de las causas de rotación de personal en la actividad turística (90% está en el desempeño gerencial alto)	1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #3-TUR.

OBJETIVOS

TURISMO

SUB ACTIVIDADES	OBJETIVOS
<p>HOTELES Y ALBERGUES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer nuevas atracciones turísticas a los usuarios.</li> <li>-Mejorar la infraestructura hotelera.</li> <li>-Ampliar el hotel a nivel de habitaciones y ofrecer servicios complementarios.</li> <li>-Mejorar los sistemas de control administrativo del hotel.</li> <li>-Fortalecer los conocimientos en el campo de finanzas orientado a la hotelería.</li> <li>-Aumentar el tiempo de estadía del pasajero.</li> <li>-Alcanzar el punto de equilibrio.</li> <li>-Capacitar y mejorar el nivel profesional de los empleados.</li> <li>-Utilizar tecnología más avanzada.</li> <li>-Colaborar en el incremento de la demanda de Costa Rica como destino turístico.</li> <li>-Consolidar un estandar de servicio competitivo a nivel internacional.</li> <li>-Mantener el liderazgo en volúmenes de operaciones hoteleras en Costa Rica.</li> <li>-Ampliar los servicios turísticos a otros países mediante contratos de administración o por inversión directa.</li> <li>-Desarrollo de servicios complementarios de las empresas que conforman el grupo.</li> </ul>
<p>CAMARAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer la Cámara y lograr un desarrollo ordenado de la región y ubicarlo como destino turístico conocido.</li> <li>-Unir al sector turismo.</li> <li>-Ofrecer otra opción al turista y crear una nueva reserva.</li> <li>-Organizar y consolidar la Cámara.</li> <li>-Explotar turísticamente la zona (proyectos de mercadeo y divulgación)</li> <li>-Conocer estrategias turísticas de otros países desarrollados.</li> <li>-Capacitar a todos los profesionales de la Asociación.</li> <li>-Fundación del Colegio de Profesionales en Turismo.</li> <li>-Implantar en EIPOTUR un mercado de incentivos y convenciones y adicionalmente convertirlo en bolsa de turismo.</li> <li>-Implantar un programa de capacitación anual a nivel nacional.</li> </ul>
<p>EMPRESAS ASESORAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocer estrategias de mercadeo en el área turística.</li> <li>-Capacitación en el campo turístico.</li> <li>-Desarrollo de un proyecto turístico a nivel de la provincia y del país</li> <li>-Conocer nuevos productos y equipo que hay que adaptar a la hotelería nacional.</li> <li>-Establecer contactos para tratar de ser distribuidores de equipo hotelero.</li> </ul>
<p>RESTAURANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquirir nuevo equipo para el restaurante.</li> </ul>
<p>AGENCIAS DE VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apertura de nuevas sucursales en zonas turísticas no tradicionales comercialmente.</li> <li>-Consolidar el personal de la Agencia de Viajes.</li> <li>-Consolidar la imagen de la Agencia de Viajes a nivel nacional</li> </ul>



CUADRO #4-TUR.

COSTA RICA: LLEGADAS DE TURISTAS  
INTERNACIONALES E INGRESOS DE DIVISAS EN \$  
(1951-1960-1970-1980-1990-1991\*)

AÑO	# TURISTAS	INGRESOS DE DIVISAS MILLONES DE US\$
1951	20.225	3.15
1960	42.073	6.55
1970	154.867	20.93
1980	332.883	80.96
1985	261.552	118.30
1990	435.037	275.0
1991	504.649	310

\* Comprende datos referidos de enero a agosto de 1991 únicamente.

FUENTE: Instituto Costarricense de Turismo.

CUADRO #5-TUR.

COSTA RICA: OFERTA DE HABITACIONES DESDE 1977 A 1991  
CON DECLARATORIA TURISTICA Y DE TURISTAS INTERNACIONALES

AÑO	# DE HABITACIONES	# DE TURISTAS
1977	3.754	327.540
1978	3.888	340.442
1979	3.929	317.724
1980	4.186	332.883
1981	4.268	333.102
1982	4.402	371.582
1983	4.695	326.142
1984	4.771	273.901
1985	4.866	261.552
1986	5.270	260.840
1987	5.017	277.861
1988	5.289	329.386
1989	5.456	375.951
1990	6.713	435.037
1991	7.196	(1)

(1) Comprende datos de enero a agosto de 1991 únicamente.

FUENTE: Instituto Costarricense de Turismo.

**CUADRO #6-TUR.**  
**PRODUCCION DE SERVICIOS, CALIDAD Y COSTOS**  
**TURISMO**

CATEGORIAS	PRODUCCION DE SERVICIOS	CALIDAD	COSTOS
Aumentó	10	11	
Mantuvo estable	3	3	6
Disminuyó	-	-	
N.A.	2	1	3

**CUADRO #7-TUR.**  
**SERVICIOS**  
**TURISMO**

SERVICIOS	ANTES	AHORA
Hospedaje	4	5
Restaurante	4	4
Tours	4	5
Paquetes	5	5
Otros		
N.A.	3	3

**CUADRO #8-TUR.**  
**CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS**  
**TURISMO**

EMPRESAS	ASPECTOS	ANTES	AHORA
HOTELES	Habitaciones	608	652
	Camas	1329	141
	Salones de Conferencia	6	7
	Salas de Actos Especiales	-	2
RESTAURANTES (1)	Mesas	73	100
(2) TOURS	# de destinos	18	43
	Microbús de 9 pasajeros	1	2
	Microbús de 13 pasajeros	1	
	Microbús de 16 pasajeros	1	1
	Busetas de 30 pasajeros	1	2
(3) PAQUETES	# de destinos	16	43

- (1) Incluye también a los hoteles.  
(2) Incluye a hoteles, agencia de viajes y a una empresa asesora.  
(3) Idem.

**CUADRO N9-TUR.**  
**INNOVACIONES TECNOLOGICAS**  
**TURISMO**

EMPRESAS	ASPECTOS
HOTELES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo de computo.</li> <li>-Panel constructivo.</li> <li>-Un proyecto en proceso.</li> <li>-Sistema de radiocomunicación.</li> </ul>
EMPRESAS ASESORAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipos especializados para proyectos de construcción (Ej. puertas corredizas para salones, sistemas de aire acondicionado especiales).</li> <li>-Sistemas de video para T.V. (la tecnología más avanzada en imágenes y sonido computarizado).</li> </ul>
AGENCIA DE VIAJES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipo de cómputo, central telefónica (Sistema 1800 directo al cliente).</li> </ul>

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #10-TUR.

EMPLEO

TURISMO

SUBACTIVIDADES	CAUSAS DEL AUMENTO DE PERSONAL	FRECUENCIA
EMPRESA ASESORA EN CONSTRUCCION	-Aumento en la venta de servicios (área de construcción)	1
CANARA	-Apertura de oficina turística	1
AGENCIA DE VIAJES	-Aumento de ventas. Reestructuración y reorganización de la División de Turismo Receptivo.	1
HOTELES	-Aumento de servicios y aumento de clientes -Aumento de tours.	1
	CAUSAS DE LA DISMINUCION DE PERSONAL	
CANARA	-Falta de recursos económicos.	1
HOTELES	-Mejor comprensión del proyecto una vez puesto en marcha.	1

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO #11-TUR.

LA CAPACITACION INCENTIVO LA ATRACCION DE TURISMO EXTRANJERO?  
TURISMO

RESPUESTA	FRECUENCIA	RAZONES
SI	7	-En la innovación e introducción de nuevos productos y servicios. 1 -Mejor calidad en los servicios 1 -No dan razones 5
NO	3	-Siempre ha sido el objetivo de la empresa 1 -No, pero era parte de la idea de mejorar y atraer clientes extranjeros. 1 -No dan razones. 1
NO APLICA	4	-Son Cámaras.
NO CONTESTA		

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**CUADRO # 12-TUR**  
**EVIDENCIAS DE LOGROS**  
**TURISMO**

I. AREA DE MERCADEO	FREC.	II. AREA INVESTIGACION/DESARROLLO	FREC.
a. Incremento de ventas en 75%, 80% y 400%, respectivamente.	3	a. Proyecto para la identificación de la biodiversidad y riquezas arqueológicas de la finca.	1
Puesta en marcha de sistema de clubes.	1	b. Es continuo en la empresa (esfuerzo de 4 años).	1
En la venta de asesoría y servicios a hoteles.	1		
Incrementó la estadia de clientes.	1		
c. Hotel estará en páginas centrales de la Revista de LACSA y en dos nuevos libros en EEUU.	1	<b>IV. AREA INVERSION/EXPANSION</b>	
Nuevo sistema de promoción (brochure e información en todos los negocios de la zona).	1	a. Cambios en el estudio de factibilidad del hotel (a-raíz de la capacitación pasó de 120 a 150 habitaciones).	1
d. Atracción de clientes extranjeros (EEUU y Europa).	2	c. Equipo y transporte (cocina, congeladores, cómputo).	2
Puesta en marcha de sistema de clubes.	1	e. En el Hotel Resort (cancha de golf).	1
Nuevos sistemas de promoción turística.	1	g. Oficina en Lión para turismo receptivo.	1
g. Diversificación de servicios (hotelería, restaurante, bar, atracciones turísticas, reservación, paquetes, ecología y otros).	7	a,c,f. Remodelación y adecuación de una estructura para el hotel.	1
Asesoría y consultoría. Producción de materiales divulgativos.	1		
Apertura de hotel y los servicios pertinentes.	1		
f. Mejor relación entre los usuarios del servicio (hoteleros).	1	<b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA</b>	
j. Mejoró estrategia de información publicitaria, a través de diferentes medios de divulgación (brochure de la zona, mapas turísticos, videos, panfletos, boletines, trato personalizado, correspondencia, referencia de otros clientes, manual de ventas, fax, oficina de información turística, señalamiento de rutas).	12	a. Arqueo computarizado diario. Se estableció contabilidad. Antes no se tenía.	1
i. Aumento de estadia y clientes en dos días.	4	d. En la empresa hotelera (contratación de 7 profesionales).	1
Por nuevas atracciones y servicios.	1	e. Se posee un sistema computarizado.	2
Por creación de una nueva reserva forestal.	1	g. Con varias empresas en forma individual y por medio de caturda.	2
Incremento de la ocupación en 10%.	1	Reuniones con diferentes hoteleros de la zona para intercambiar experiencias y utilizar mejor la capacidad instalada.	1
h. Puesta en marcha de sistema de clubes.	1	g. Cursos: Charlas y reuniones con el personal (cursos en coordinación con el INA.	2
Incentivos y congresos.	1	j. Se elaboró un manual de perfil de puestos.	1
En el área de Cocles y Rincón de la Vieja.	1	a,b,d,e,f,g. Proceso de construcción de hotel y preparación de la logística administrativa.	1
Se está trabajando para atraer a "Senior Citizen" y "Espiritus aventureros"	1		
Otras:			
Investigación de nuevos segmentos de mercado para destino turístico. Invest. sobre la demanda turística del Canadá.	1		



III. AREA DE PRODUCCION.		t. Ampliación en habitaciones, baños, senderos, equipo y accesorios para el bienestar de los clientes. (6 habitaciones, inicio de construcciones de 12 habitaciones, piscina, 2 baños, senderos, rancho). (Mantenimiento constante adquisición equipo de aseo accesorios para el bienestar del huésped). (8 habitaciones, jardines, sala de conferencias). Remodelación y adecuación de una estructura para ubicar el hotel.	3
a. Mejoró en un 300%. Ahora tiene 3 profesionales en turismo, antes NB.	1		
Mejoró la programación del evento EXPOTUR.	1		
b. Amplió servicios en la misma área (aérea, bar, habitaciones, restaurante).	1		
Incrementó calidad y mejor aprovechamiento de las instalaciones del hotel y jardines, áreas verdes, reserva. Mejor uso de la computadora.	1		
d. Reducción de costos			
Por reducción de personal.	1		
Control de inventarios diario y semanal.	1		
En un 20%	1		
Buscando patrocinio, llevando mejor control de presupuesto.	1		
e. Mejor calidad de servicio (atención al cliente, diversificación del rancho, atención bilingüe).	4		
Con personal profesional en la cocina y en la administración.	1		
Mejoró calidad mediante visitas a hoteleros para transferir información recibida en el curso en EEUU.	1		
g. Utilización de mejor tecnología y materiales.	1		
Nuevo equipo en el bar. Programa nuevo en computadora.	1		
h. Con personal profesional en la administración y en la cocina.	1		
Tienen un libro de visitantes con sugerencias.	1		
Sistema de control de calidad en los servicios (habitaciones, bar, lavandería y vigilancia).	1		
Realizando evaluación permanente del evento EXPOTUR.	1		
i. Mediante la Cámara de Turismo servicio personalizado al turista y venta de la región.	2		
Con profesionales en la administración y en la cocina.	1		
Charlas y cursos a diferentes grupos para que mejoren las técnicas de manejo turístico.	1		
j. Utilización de contactos para el aprovisionamiento de equipo hotelero.	1		
l. Mayor capacitación al personal (convenio con el IDA).	2		
k. Pondrá a operar equipo de cómputo.	2		
Adquisición de equipo de cómputo y programas.			
p. Nuevos paquetes, tours, servicios de información/reservaciones y atracciones turísticas.	6		

## COMERCIO

La muestra, así como el universo de participación en el PCCC/EEUU lo constituyen dos empresas. Las mismas fueron representadas por cuatro funcionarios: tres pertenecían a una empresa y uno un funcionario en la otra. La primera además contrató a un exparticipante en el PCCC.

Las dos empresas comercializadoras ofrecen servicios al exportador, pero, también tienen proyectos propios de comercialización. Las dos eran empresas pequeñas al momento de participar en el programa; sin embargo, una de ellas ha pasado a la categoría de mediana con un incremento considerable en el rubro de generación de empleo (148%).

Ambas empresas eran y continúan siendo propiedad de nacionales en un 100%.

Una de las imitaciones encontradas en la recolección de información fue la imposibilidad de conversar con los participantes que representaron a una de las empresas; el entrevistado fue en este caso, una nueva funcionaria de la empresa quien también participó en el PCCC/EEUU pero con una empresa de una actividad muy distinta: el transporte aéreo.

### A. COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN GENERAL

Ambas empresas manifiestan haber incrementado la producción de servicios y haberlos diversificado.

La diversificación de servicios es prácticamente forzada por una oferta exportable muy variable.

Los aspectos tales como: generación de empleo, uso de la capacidad instalada, equipo y maquinaria e innovaciones tecnológicas, concomitantes con el comportamiento de la producción, han evolucionado de la siguiente forma:

\* Generación de empleo: en un caso se mantiene, pues se utiliza una estrategia de contratación de servicios, en el otro el incremento ha sido del 148% y expresamente atribuido a la participación en el PCCC/EEUU como una de las causas. (Gráf. #1-COM)

\* La capacidad instalada en un caso era y es utilizada en un 100% y en el otro pasó del 30% al 100%. (Gráf. #2/3-COM)

\* Respecto al equipo y maquinaria. Ambas empresas han solucionado temporal y parcialmente algunos de los problemas. Así, en un caso se contaba con equipo "adecuado" y el mismo continua siendo "adecuado" pero "insuficiente", además, el mismo es "inadecuado" según las proyecciones de la empresa. En el otro caso se arrastra una condición de "insuficiente" desde la participación en el PCCC/EEUU, y la misma simplemente se acentúa en las proyecciones de la empresa. La situación de "adecuado" fue superada para el presente y el futuro por esta segunda empresa. (Gráf. #4-COM.)

Sólo en un caso se han dado innovaciones tecnológicas, particularmente en el campo de la comunicación electrónica.

En el área de productividad no se determinó logro alguno debido a que en ambos casos los costos han aumentado.

La exportación es la razón de ser de ambas empresas, el hecho de ser comercializadoras, muchas veces intermediarias, no les permite contabilizar lo exportado como parte de la contabilidad de la oferta exportable nacional. Así, una manifiesta que era y continua siendo exportadora regular directa (Gráf. #5-COM.) de un producto en particular, habiendo logrado un incremento del 42.8%, (Gráf. #6-COM.), e igualmente, era y continua siendo exportadora regular indirecta de un bien, el cual se incrementó en un 66.6%.

La otra empresa era exportadora directa ocasional de un cultivo propio habiendo perdido dicha condición al abandonar la actividad agrícola.

Una de ellas manifiesta que la "participación en el PCCC/EEUU incentivó la exportación" puesto que ahora están en capacidad de ofrecer un mejor servicio a los exportadores; la otra considera que dicho incentivo no se dio pues esa es la "actividad natural" de la empresa.

En un caso no se reporta el destino de las exportaciones, y en el otro sí. En este caso, el mercado centroamericano y puertorriqueño cedieron su participación al europeo que se consolidó y al de EEUU que se está consolidando (Gráf. #8-COM.), México, por otra parte era y continua siendo el mercado de la exportación indirecta (Gráf. #9-COM.)

#### **B. LOGROS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS ATRIBUIBLES AL PCCC**

En el AREA DE MERCADEO ambas empresas lograron el 100% de lo que se propusieron. Así las dos se propusieron y lograron: mejorar la relación con compradores, distribuidores y consumidores (f), diversificar la producción de servicios (g) y penetrar nuevos segmentos de mercado (h). Una de ellas además se propuso: incrementar la exportación (b) e iniciar proyectos de exportación (e). (Gráf. #10-COM)

Las siguientes son evidencias de estos logros: mejora del servicio en un 100%, utilización de contenedores LD3, mejor "manejo del frío" para la exportación de pescado, inicio de un proyecto de piña y pimienta, comunicación permanente con empresas compradoras para satisfacer ampliamente al consumidor, un mejor sistema de empaque en términos de calidad y presentación y diversos estudios reales sobre precios de mercado.

Referente a la "PRODUCCION" (prestación de servicios) sólo una empresa se propuso alcanzar logros, tarea que realizó satisfactoriamente para los siguientes rubros: mejorar el uso de la capacidad instalada (b), mejorar la calidad (e), mejorar los sistemas de control de calidad (h), establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales (j), desarrollar nuevos servicios (p) y mejorar la infraestructura (t). (Gráf. #11-COM.)

Algunas evidencias de estos logros son: la apertura de una bodega en las cercanías del aeropuerto, mejor calidad en el servicio de manejo de pececaderos, la participación en ferias y la transferencia de información a clientes, y un nuevo servicio de mucha aceptación: el cobro de cuentas y compra de equipo en el extranjero.

La *INVERSION Y EXPANSION* ha sido importante para ambas empresas. Ambas se proponen y logran: "realizar estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de inversión" (a), "atraer inversiones para la expansión" (d) e "iniciar proyectos de coinversión" (e) utilizando contactos establecidos. (Gráf. #12-COM.)

Una de ellas aporta como evidencia una sustantiva inversión en un cultivo conjuntamente con una empresa estadounidense, así como negocios varios productos, de contactos directos e indirectos al participar en visitas y ferias. La otra no aporta evidencias.

El logro reportado por una empresa en el *AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA* es del 100% en cinco aspectos (Gráf. #13-COM.), sin embargo no aportan evidencia.

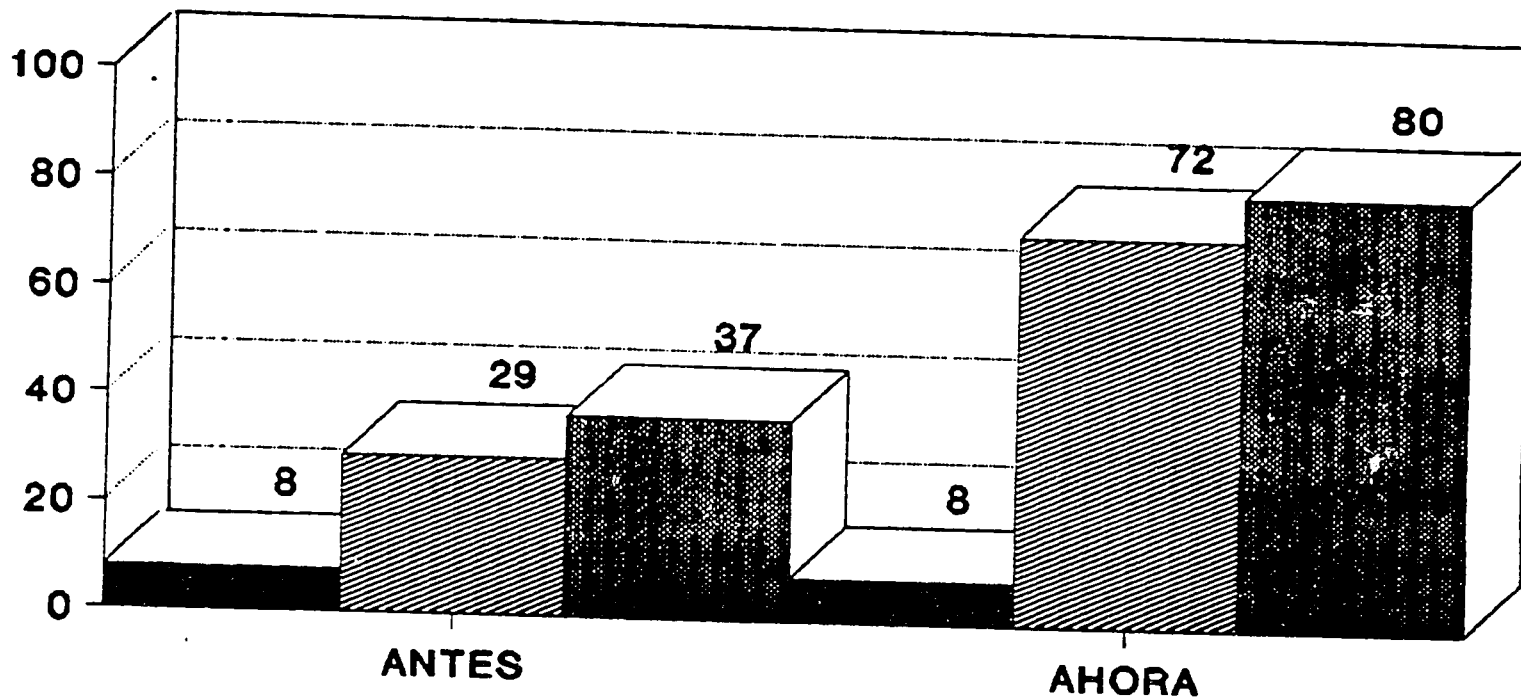
La investigación y desarrollo no es una área propia de la actividad de prestación de servicios, por lo que el único aspecto en que incursionan ambas empresas y, con éxito, es el mantenerse informadas sobre nuevas tendencias de la actividad mediante la suscripción a publicaciones especializadas y la participación en actividades internacionales. (Gráf. #13-COM)

Resumiendo, el logro obtenido por ambas empresas en los 25 aspectos en que se propusieron alguna meta fue del 100%.

El *AREA DE MAYOR IMPACTO*, dada la naturaleza de ambas empresas, fue obviamente la de mercadeo, seguida del área de inversión y expansión. El impacto del PCCC/EEUU medido en lo concreto sobre la experiencia de estas dos empresas fue muy elevado. Como ya se mencionó no es posible establecer comparación con el comportamiento de empresas homólogas a nivel nacional.

# GRAFICO #1-COM. COMPORTAMIENTO DEL EMPLEO (2 EMPRESAS)

COMERCIO



EMPRESA PEQUEÑA

EMPRESA MEDIANA

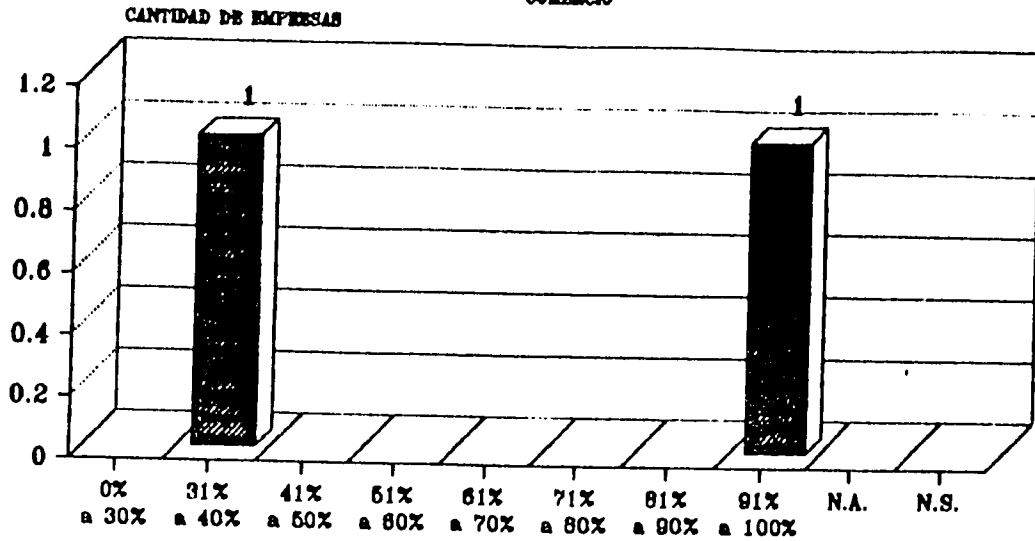
TOTAL EMPLEADOS

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PGCC-EEUU/88-91

800

**GRAFICO #2-COM.**  
**% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**  
**Y TURNOS DE TRABAJO; ANTES CAPACTTACION**



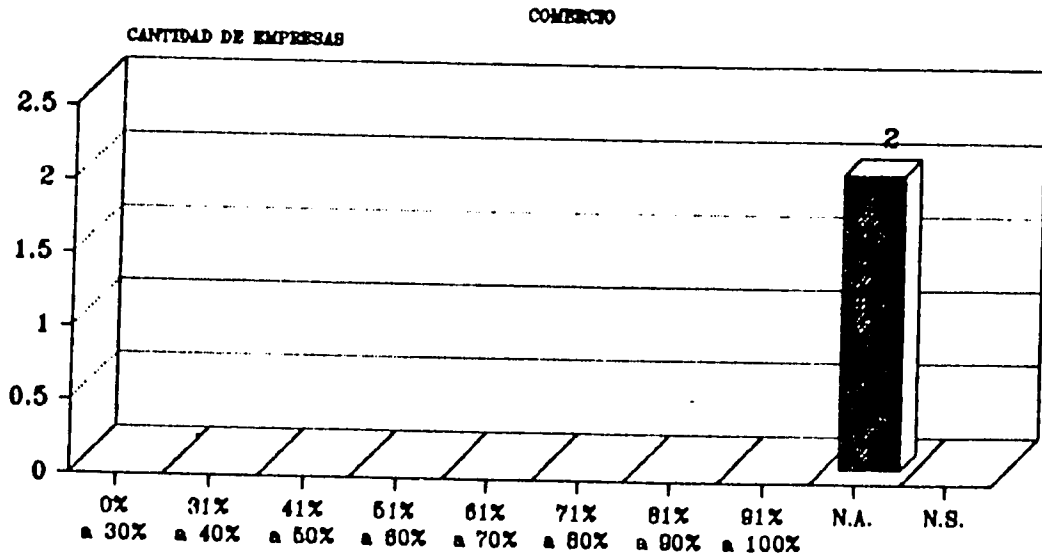
■ 1 TURNO

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

(SEGUN LA OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CINDE/PCCC-EEUU- 89-91

**GRAFICO #3-COM.**  
**% DE UTILIZACION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA**  
**Y TURNOS DE TRABAJO; DESPUES CAPACITAC.**



■ 1 TURNO

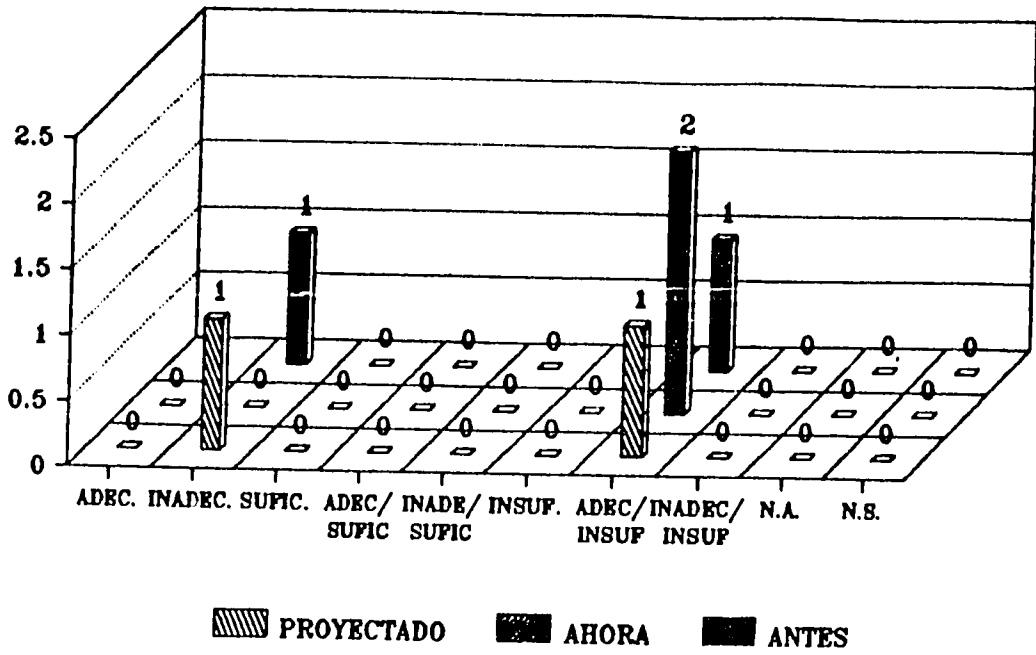
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

(SEGUN LA OPINION DE LOS ENTREVISTADOS)

CINDE/PCCC-EEUU- 89-91

**GRAFICO #4-COM.  
VARIACIONES Y PROYECCION DEL EQUIPO Y LA  
MAQUINARIA, SEGUN IDONEIDAD**

COMERCIO

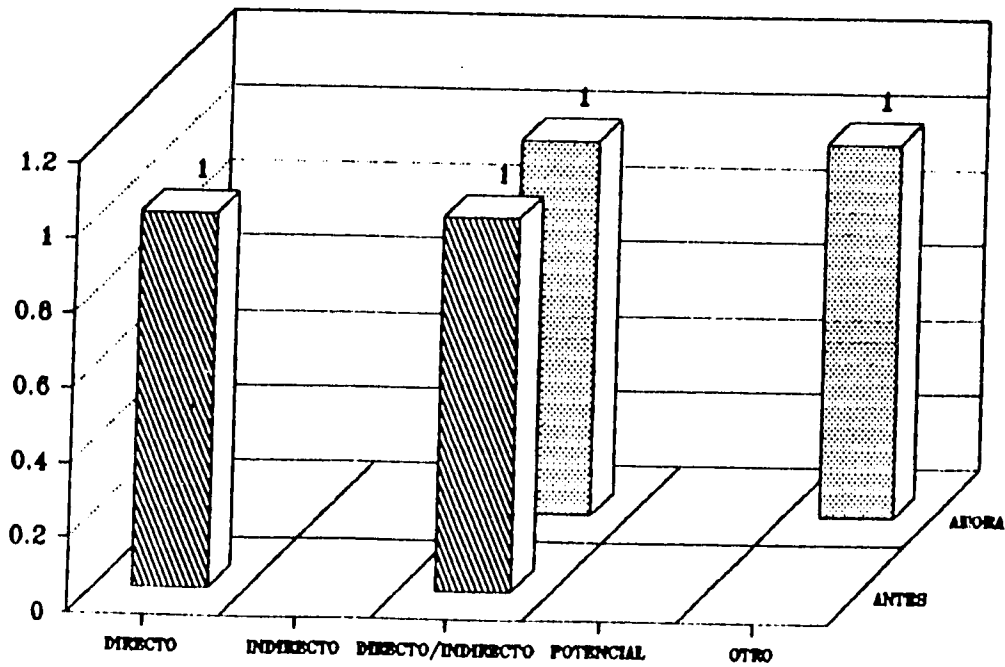


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 88-91

**GRAFICO #5-COM.  
CAMBIO DE LA CONDICION DE LAS EMPRESAS  
RESPECTO A LA EXPORTACION**

COMERCIO



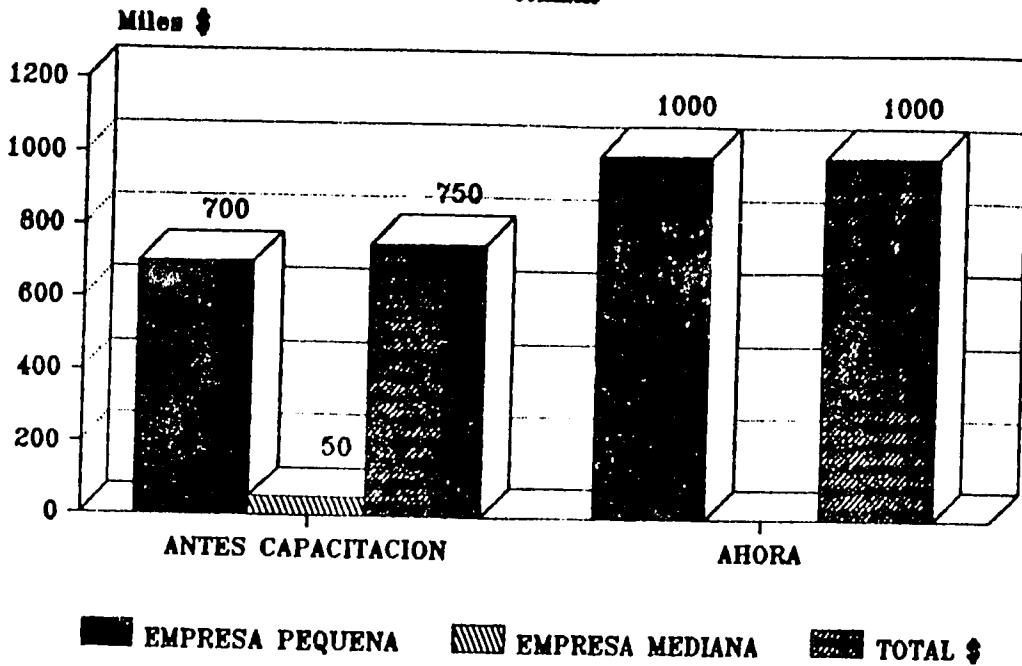
ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 88-91



GRAFICO #6-COM.  
 VOLUMEN DE EXPORTACION DIRECTA, EN  
 \$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA

COMERCIO

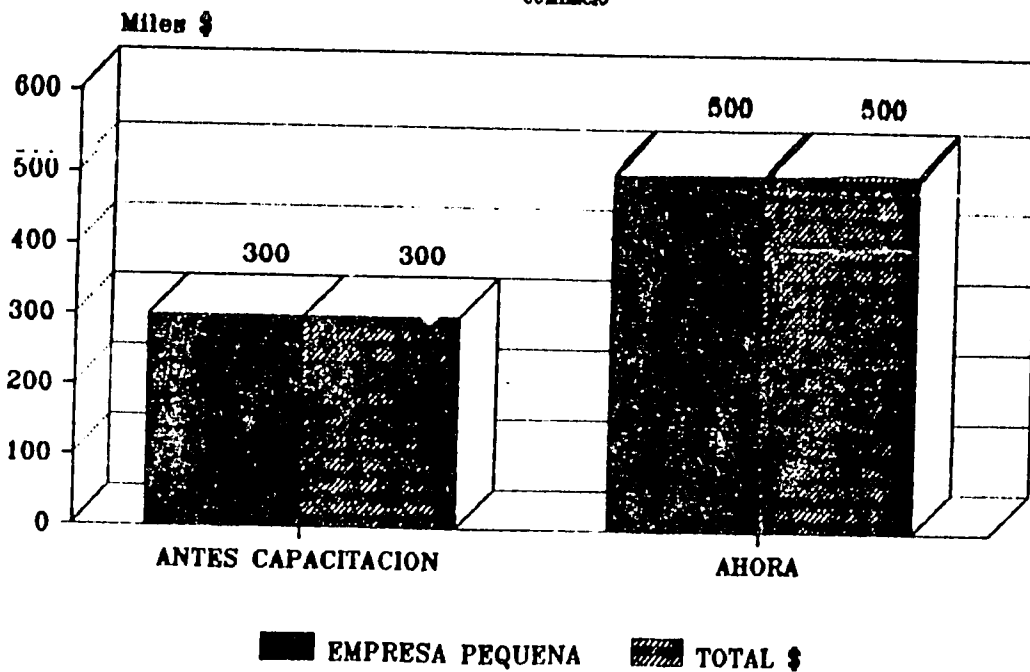


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

GRAFICO #7-COM.  
 VOLUMEN DE EXPORTACION INDIRECTA, EN  
 \$ EEUU, POR TAMANO DE EMPRESA

COMERCIO

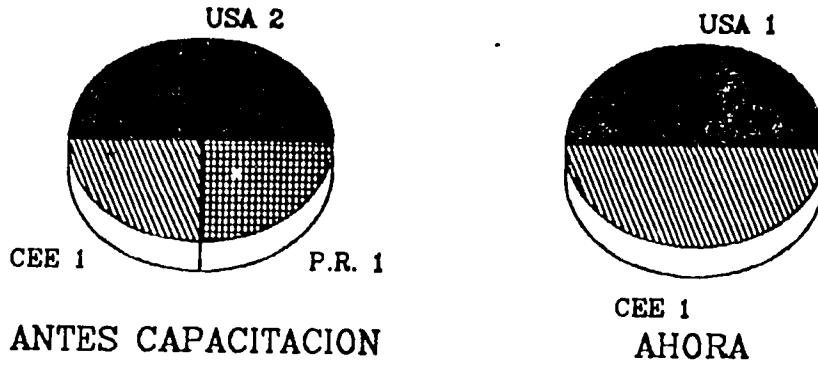


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

GRAFICO #8-COM.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS DIRECTAS

COMERCIO

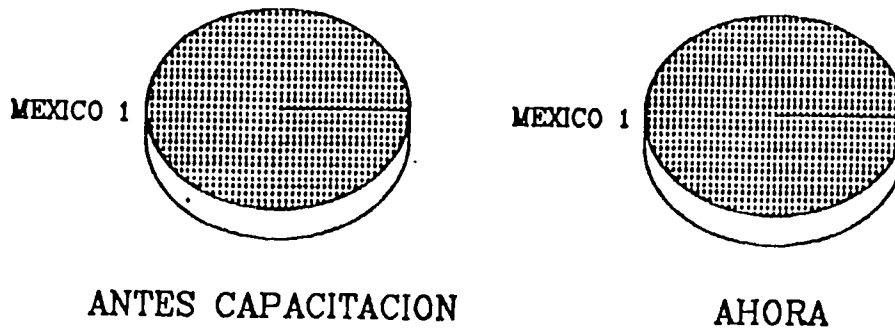


ABSORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-IBUU/ 00-91

GRAFICO #9-COM.  
DESTINO DE LA PRODUCCION DE LAS EMPRESAS  
EXPORTADORAS INDIRECTAS

COMERCIO



ABSORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-IBUU/ 00-91

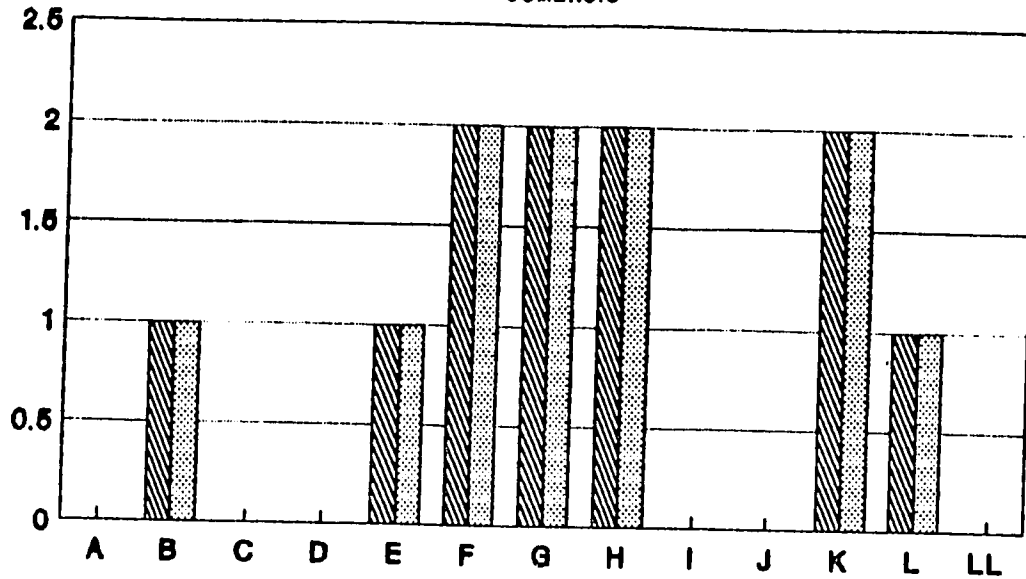
## MEDICION DE LOGROS EN LAS EMPRESAS

ASPECTOS EN LOS QUE LA EMPRESA PLANEO REALIZAR MEJORAS  
A RAIZ DEL PCCC/EEUU Y CUYO RESULTADO SE ILUSTR  
EN LA GRAFICA SIGUIENTE

<p><b>I. AREA DE MERCADEO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las ventas domésticas.</li> <li>b. Incrementar la exportación.</li> <li>c. Penetrar el mercado de EEUU.</li> <li>d. Penetrar otros mercados.</li> <li>e. Iniciar proyectos de exportación.</li> <li>f. Mejorar la relación con compradores/dist.</li> <li>g. Diversificar la producción de bienes/servicios.</li> <li>h. Penetrar nuevos segmentos de mercado.</li> <li>i. Aumentar la estadia de los huéspedes.</li> <li>j. Implementar/mejorar las estrategias de infor.</li> <li>k. Actualizar los métodos y materiales de embalaje.</li> <li>l. Otras</li> </ul>	<p><b>II. AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Iniciar actividades de invest. y desarrollo</li> <li>b. Poner en marcha un programa activo de invest. y desarrollo.</li> <li>c. Implementar el mercado de incentivos y convenc.</li> <li>d. Mantenerse informado sobre las nuevas tendencias de la actividad.</li> <li>e. Otras.</li> </ul>
<p><b>III. AREA DE PRODUCCION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la programación de la producción.</li> <li>b. Mejorar el uso de la capacidad instalada.</li> <li>c. Mejorar el proceso de producción.</li> <li>d. Reducir los costos de producción.</li> <li>e. Mejoramiento de la calidad.</li> <li>f. Aumentar la producción.</li> <li>g. Mejorar la tecnología de producción.</li> <li>h. Mejorar los sistemas de control de calidad.</li> <li>i. Utilización de conceptos y técnicas de manejo turístico más avanzado.</li> <li>j. Establecer comunicación con proveedores corrientes y potenciales.</li> <li>k. Automatización parcial del proceso de producción y control de calidad.</li> <li>l. Aumentar el rendimiento del trabajador de producción.</li> <li>m. Mejorar la rotación de inventarios de materia prima.</li> <li>n. Mejorar el manejo post-cosecha de cultivos.</li> <li>o. Desarrollo de nuevas especies.</li> <li>p. Desarrollo de nuevos productos/servicios.</li> <li>q. Introducción de nuevos cultivos.</li> <li>r. Mejoramiento de suelos.</li> <li>s. Control de plagas.</li> <li>t. Mejoramiento de la infraestructura.</li> <li>u. Otras</li> </ul>	<p><b>IV. AREA INVERSIÓN/EXPANSIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realización de estudios de factibilidad para la elaboración de proyectos de exportación.</li> <li>b. Concreción de subcontratos.</li> <li>c. Compra/renovación de equipo.</li> <li>d. Atraer inversiones para la expansión.</li> <li>e. Inicio de proyectos de co-inversión.</li> <li>f. Iniciar proy. utilizando contactos establecidos.</li> <li>g. Apertura de sucursales en destinos no tradicional</li> <li>h. Aprovechamiento de org. internacionales de apoyo para la atracción de inversiones.</li> <li>i. Otras</li> </ul>
	<p><b>V. AREA GERENCIAL/ADMINISTRATIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar los sistemas de proveeduría, contabilidad</li> <li>b. Desarrollar y utilizar técnicas analíticas y financieras aplicables a la inversión/expansión.</li> <li>c. Programa de actualización permanente sobre los requerimientos del mercado de exportación.</li> <li>d. Mejorar la planificación estratégica de la empr.</li> <li>e. Automatizar el proceso administrativo.</li> <li>f. Mejorar capacidad para planear y ejecutar proyectos turísticos.</li> <li>g. Efecto multiplicador del aprendizaje (compartir información con otras empresas del sector a través de cámaras, etc.</li> <li>h. Capacitación y profesionalización de personal.</li> <li>i. Mejorar la gerencia/gestión del recurso humano.</li> <li>j. Diseñar perfiles de los distintos puestos.</li> <li>k. Reducir la rotación del personal.</li> <li>l. Otras</li> </ul>

GRAFICO #10-COM.  
LOGROS AREA MERCADEO  
(2 EMPRESAS)

COMERCIO



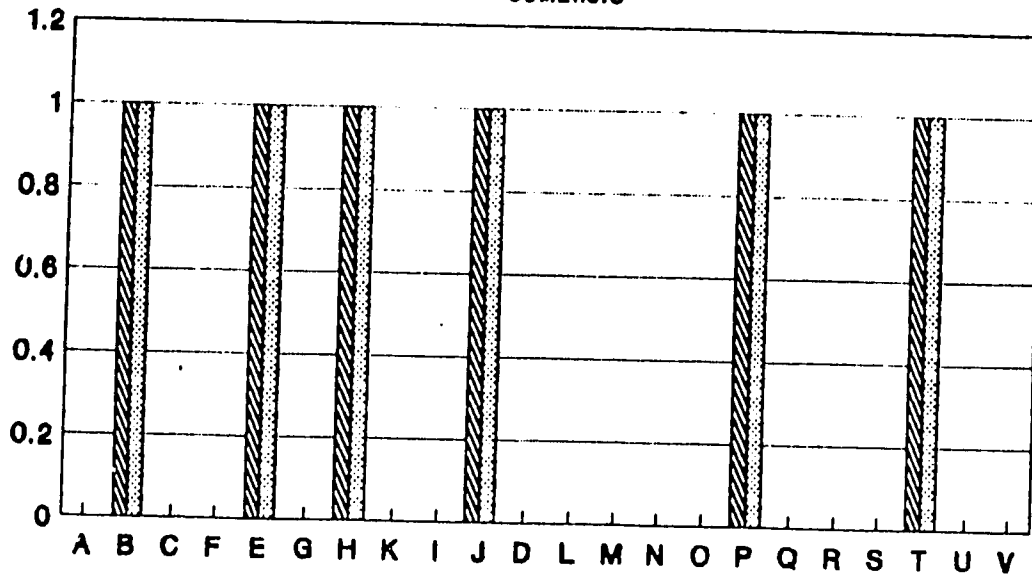
LO LOGRO LO PLANEADO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-81

GRAFICO #11-COM.  
LOGROS AREA PRODUCCION  
(2 EMPRESAS)

COMERCIO



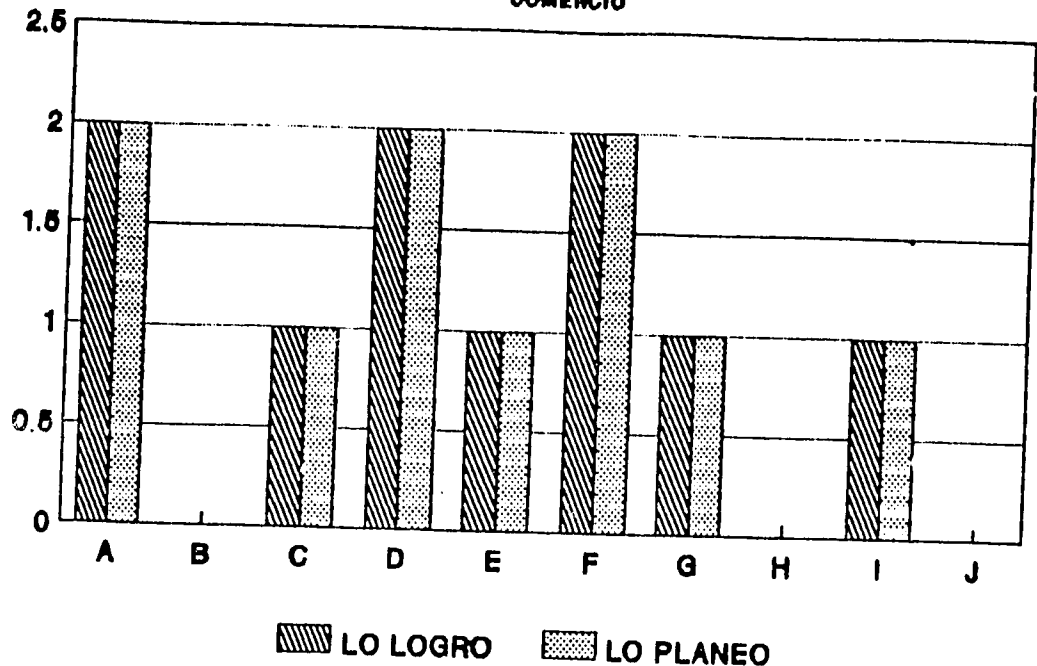
LO LOGRO LO PLANEADO

ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCC-EEUU/88-81

**GRAFICO #12-COM.  
LOGROS AREA INVERSION Y EXPANSION  
(2 EMPRESAS)**

COMERCIO

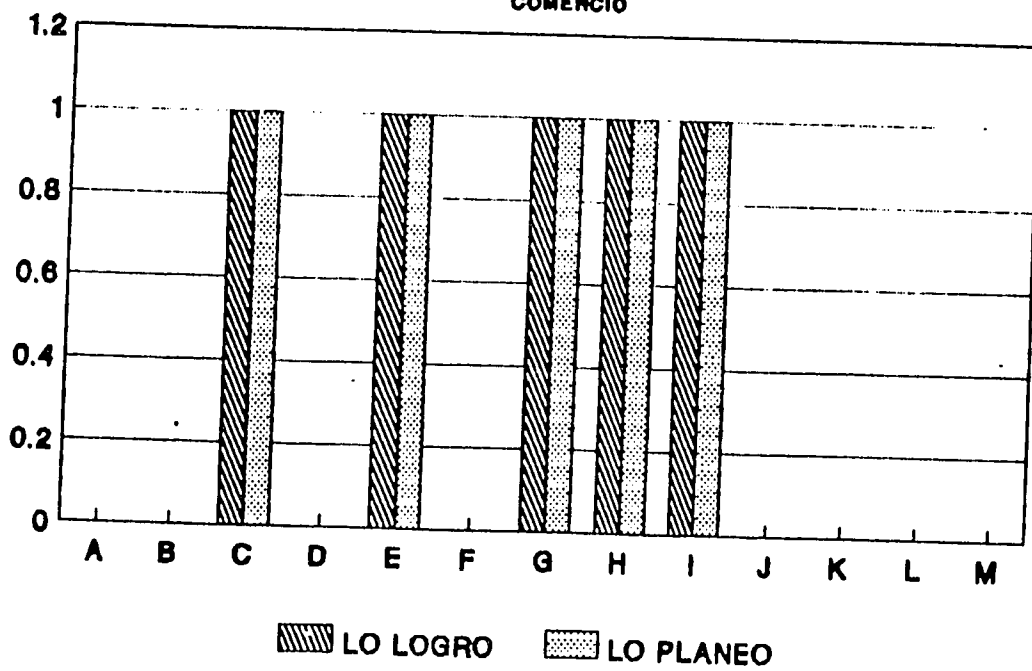


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

**GRAFICO #13-COM.  
LOGROS AREA GERENCIAL-ADMINISTRATIVA  
(2 EMPRESAS)**

COMERCIO

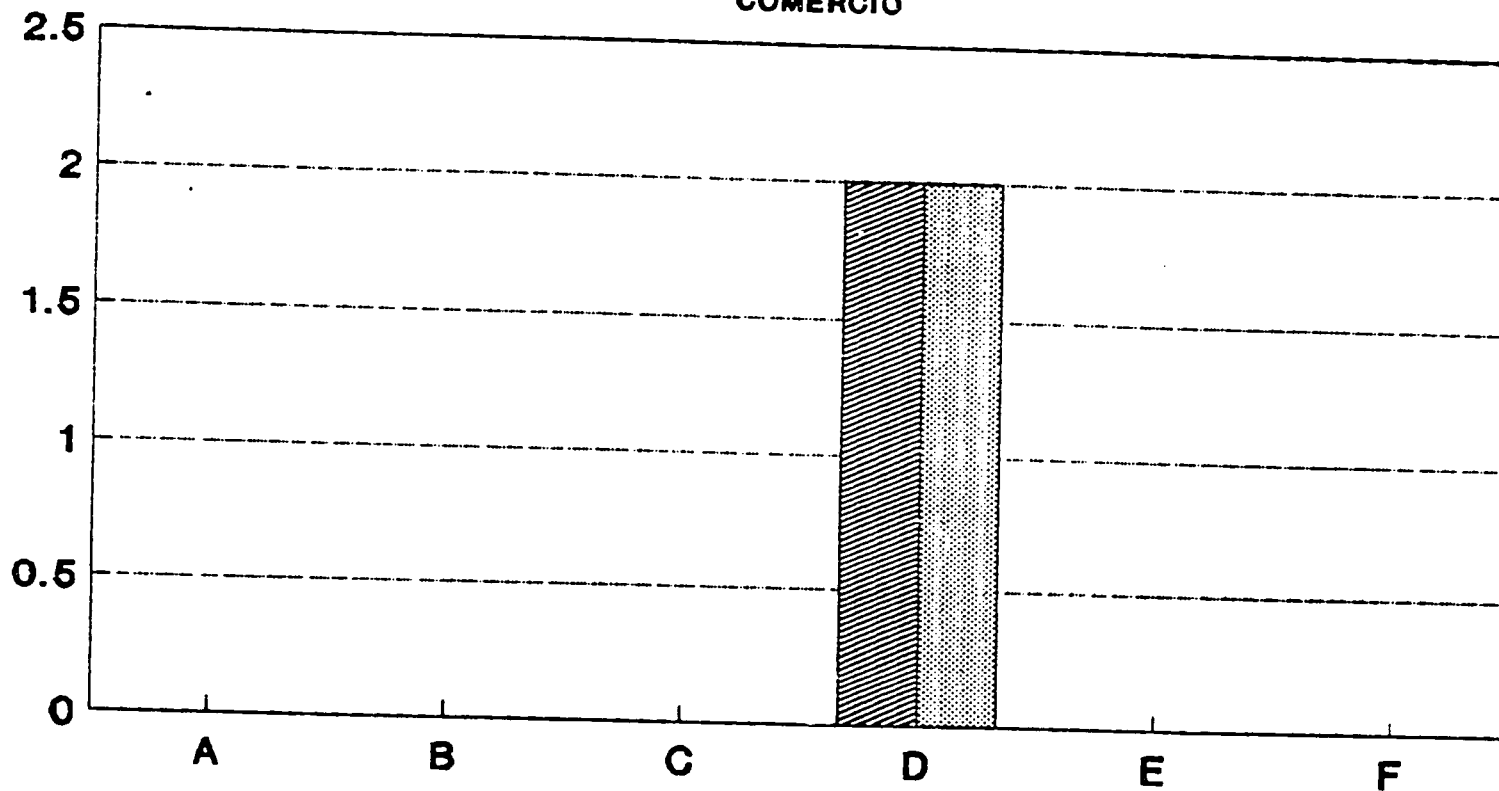


ASESORIA GERENCIAL, S. A.

CINDE/PCCG-EEUU/88-91

**GRAFICO #14-COM.  
LOGROS AREA INVESTIGACION Y DESARROLLO  
(2 EMPRESAS)**

**COMERCIO**



**LO LOGRO      LO PLANEADO**

928

CUADRO #1-COM  
 COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCION  
 COMERCIO

ACTIVIDAD	PRODUCCION			# EMPRESAS QUE HAN DESARROLLADO NUEVOS PRODUCTOS/VARIEDADES	# EMPRESAS QUE HAN MEJORADO PRODUCTOS O VARIEDADES EXISTENTES	# EMPRESAS QUE HAN ELIMINADO PRODUCTOS O VARIEDADES
	AUMENTO	ESTABLE	DISMINUYO			
COMERCIALIZADOR	2			2	2	1

CUADRO #2-COM  
 CAMBIOS EN EL VOLUMEN DE EXPORTACION  
 POR DESTINO Y POR EMPRESA  
 COMERCIO

EMPRESA	NACIONAL			EEUU			EUROPA			CA			OTROS MERC.		
	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.	ANTES	AHORA	VAR.
1			0			0			0			0			0
2			0	70	90	20	15	10	-5	5		-5	10		-10

BEST AVAILABLE DOCUMENT

CUADRO 83-COM.

DESTINOS DE PRODUCTOS/SERVICIOS  
DESARROLLADOS POSTERIOR A LA CAPACITACION

COMERCIO

ACTIVIDAD	PRODUCTOS DESPUES DEL	DESARROLLADOS PCCC/EEUU
	NACIONAL	EXTRANJERO
COMERCIALIZADOR	1	2
TOTAL	1	2

\* 1 EMPRESA INDICA QUE LA PREGUNTA NO APLICA

BEST AVAILABLE DOCUMENT



## **OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS PARTICIPANTES EN EL PCCC/EEUU**

Como ya se dijo, el sector servicios estuvo representado en el PCCC/EEUU por 15 empresas turísticas, dos comercializadoras y tres provenientes de actividades muy peculiares: el Banco Central, una empresa del sector financiero privado dedicada a actividades relacionadas con la Bolsa Nacional de Valores y la Corporación de Zonas Francas. Las mismas fueron seleccionadas dentro de la muestra en virtud de dos criterios de selección: el primero, empresas por las que participó más de un representante (Banco Central y Zonas Francas con tres representantes cada uno) y el segundo, empresas con participantes en la modalidad de pasantía o auto diseño (la empresa relacionada con títulos valores).

Abordaremos el relato de lo sucedido en cada una de ellas en relación con el PCCC/EEUU caso por caso.

**El Banco Central** estuvo representado por personeros del Depto. Monetario. Uno de los tres participantes ha sido trasladado de dependencia y, si bien no pudo entrevistarse, sus compañeros opinan, que es posible que sea él, quién en lo concreto, ha podido aplicar los conocimientos e información obtenidos. A nivel del Departamento Monetario, los participantes manifiestan haberse "actualizado sobre aspectos básicos esenciales para el desarrollo de mercados financieros: instrumentos, sistemas financieros y proceso.

Dada la naturaleza y tamaño de la institución, lo parcial de la representación en el PCCC/EEUU y la poca profundidad relativa de la actividad en que participaron eventualmente es imposible medir impacto alguno. Debido a ello nos limitaremos a transcribir las apreciaciones de los entrevistados en lo que a logros se refiere:

"Los logros han sido a nivel muy general y prácticamente de apoyo a lo que son las funciones normales del Depto. Monetario: la fijación de tasas de interés, rendimiento del mercado y un mayor seguimiento a variables e indicadores económicos. Los conceptos vistos en el curso han ayudado a ampliar y actualizar información y conocimientos en lo que se refiere a mercados financieros; por ejemplo: opciones de mercados, regulaciones, supervisión, nuevos sistemas financieros y estímulo de mercados financieros. Además permitió actualizarse sobre el desarrollo de nuevas instituciones y mercados financieros, el curso y proceso que se ha dado a nuevos mercados, así como nuevos instrumentos y sistemas para el proceso de liberalización económica".

Los participantes opinan que su participación en el PCCC/EEUU contribuyó en general al logro del objetivo del Depto.: "Asesorar a la Presidencia y a la Junta Directiva del Banco en determinación de política monetaria".

Por su parte, la *Corporación de Zonas Francas* fue representada por tres personeros del más alto nivel: el Gerente General, un Directivo y el Coordinador de Proyectos. El objetivo de la Corporación en ese momento era consolidar y adaptar el régimen de Zonas Francas para que respondiera al modelo exportador por el que había optado el país.

Los tres participantes ya no laboran para Zonas Francas; sin embargo, sus ocupaciones actuales están muy relacionadas con dicho régimen. Además, laboraron por más de un año a su regreso del PCCC/EEUU y consideran haber logrado hacer los cambios que era posible y transmitir "la nueva filosofía".

La información que fue posible obtener es más cualitativa que cuantitativa; por ello y porque es una empresa única en su campo, este estudio no presenta ningún análisis de tendencias o comparaciones, sino un relato de logros y limitaciones.

#### LOGROS:

- a) "Mayor seguridad a la hora de mercadear Zonas Francas. Nos dimos cuenta que había que realizar mejoras, pero más importante aun, nos dimos cuenta que lo que se estaba haciendo, se hacía muy bien.
- b) Se planificó y atrajo empresas interesadas para abrir parques industriales en zonas económicamente deprimidas.
- c) Se consolidó un equipo de alto nivel que veía las cosas con una perspectiva homogénea.
- d) Se realizó una evaluación y reprojcción del concepto de Zonas Francas acorde al modelo de exportación del país".

Un logro considerado como extraordinario por los participantes y que si bien no es atribuible al PCCC como tal, sí fue producto de todo un proceso de reflexión -acción del cual formó parte el PCCC/EEUU, es el referido a la formulación de una nueva y adecuada legislación de Zonas Francas en la que la estrategia de participación estatal pasa a ser exclusivamente reguladora y de control y donde se incrementa la participación de la empresa privada en la construcción y administración de infraestructura.

Las razones a las que se atribuye el grado de logro son: conocimientos y destrezas aplicables, participantes del más alto nivel con autoridad para la toma de decisiones y un muy importante factor externo: "el país reclamaba un cambio en Zonas Francas". Se considera que lo más útil de la participación en el PCCC/EEUU fue "la internacionalidad del grupo de participantes en la actividad a que se asistió"; de menor relevancia fueron las exposiciones de "expertos" pues éstos eran fundamentalmente teóricos.

**La tercera empresa**, proveniente del sector financiero privado, estuvo representada por su exgerente. Fue él quien fue entrevistado para efectos de esta evaluación, pues los nuevos jefes no estaban familiarizados con el PCCC/EEUU. Las razones para su separación de la empresa fueron: la conclusión de su contrato y un cambio radical en la orientación de la empresa. Este último no fue atractivo para continuar en ella.

Sin embargo, el entrevistado manifiesta haberse beneficiado profesionalmente y haber transferido a la empresa todo lo que le fue posible.

El área de mayor fortalecimiento fue la adquisición de conocimientos sobre la organización gerencial y técnica de empresas clasificadoras de títulos valores. La empresa tenía como propósito el proveer servicios en el campo de la información y clasificación a otras empresas del sector financiero.

Los logros apuntados son:

- a) El establecimiento de procedimientos y métodos para que los inversionistas utilicen la clasificación de títulos valores.
- b) Desarrollo de la cartera de servicios alternativos que brindan las empresas clasificadoras, y la
- c) Elaboración de una metodología de clasificación.

Tal como lo mencionó el entrevistado, antes de su participación en el PCCC/EEUU, no tenía claridad sobre muchos aspectos del negocio. La influencia para poner a operar la empresa fue definitivo.

## VII. SECTOR PUBLICO Y UNIVERSITARIO PARTICIPANTE EN EL PCCC/EEUU

Este capítulo incluye una breve caracterización de la muestra evaluada en estos dos sectores, así como los principales resultados obtenidos por las instituciones participantes en el PCCC/EEUU.

La información referente al sector público está descrita en las páginas 139 a 144 y contempla los resultados en las áreas de investigación, extensión, consultoría y capacitación, así como de asistencia y asesoría a la empresa privada.

Por su parte los datos del sector universitario se presentan en las páginas 147 a 156 y abarca los logros en las áreas de investigación, extensión, desarrollo tecnológico y consultoría-asesoría.

## 17. CARACTERIZACION DE LA MUESTRA

La evaluación de estos dos sectores contempló seis instituciones del sector público (el 60% de las instituciones y el 78% de los participantes) y las dos universidades que participaron en el programa, así como todos los participantes que las representaron. Las ocho organizaciones estaban y están directamente relacionadas con las actividades económicas sujetas de estímulo por parte del PCCC/EEUU, mediante la participación de sus ejecutivos en el programa. Las instituciones públicas que integraron la muestra fueron seleccionadas con los mismos criterios de selección utilizados para el sector productivo.

En ambos sectores, la evaluación debía incluir al 100% de los participantes, lo que equivaldría a 22 participantes por el sector público y 22 por la universidades. La distribución por sector e instituciones se muestra a continuación.

NUMERO DE PARTICIPANTES DEL SECTOR PUBLICO Y DEL SECTOR UNIVERSITARIO EN EL PCCC/EEUU	# DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
SECTOR PUBLICO	22	100.0
Ministerio de Ag. y Ganadería	7	31.5
Instituto de Desarrollo Agrario	5	22.5
Banco Nacional de Costa Rica	4	16.0
Centro para la Promoción de Export.	4	16.0
Ministerio de Salud Pública	1	4.5
Banco Central de C.R.	1	4.5
SECTOR UNIVERSITARIO	22	100.0
Universidad de Costa Rica	14	55.5
Instituto Tecnológico de C.R.	8	44.4

La metodología y estrategia utilizada para este grupo difirió de la utilizada en el sector privado. Debido a la dispersión geográfica de los participantes del sector público, así como la dispersión intra-institucional de los mismos, se optó por una metodología que permitiera el registro escrito de apreciaciones individuales acerca de la participación de cada quien en el PCCC/EEUU, así como la visión colectiva e institucional sobre la actividad.

La estrategia consistió en identificar telefónicamente el lugar preciso en que laboraban y realizar por esta vía una motivación preliminar, posteriormente se envió cartas de invitación y/o de justificación para que asistieran a una reunión planeada con suficiente antelación. En el caso del sector universitario, se les envió además un cuestionario el cual debía ser devuelto antes de la mencionada reunión, mientras que en el caso del sector público el cuestionario fue llenado durante la reunión. (Ver anexo 6 y 7): Cuestionarios para el SP y SU)

Finalmente, debe tomarse en cuenta que la participación del sector público y universitario sujetos de esta evaluación es aquella que se dio dentro del marco del PCCC/empresa privada y no la que se ha dado, en el caso de las universidades, mediante la porción especializada del Programa de Capacitación de CINDE para instituciones de Educación Superior. Es por ello que el sector privado tiene una participación mayoritaria, tal como se ilustra en el siguiente cuadro:

NUMERO DE PARTICIPANTES EN EL PCCC/EEUU POR SECTOR	TOTAL	PORCENTAJE
SECTOR PRIVADO	492	91.8
SECTOR PUBLICO	22	0.1
SECTOR UNIVERSITARIO	22	0.1
TOTAL	536	100.0

## 18. SECTOR PUBLICO

El sector público estuvo representado en la muestra por seis instituciones y 22 participantes. La relación fundamental de este grupo con los participantes del sector privado era de apoyo, mayoritariamente al sector agrícola y agroindustrial.

La distribución de esta participación se ilustra en el anexo 10; mientras que el apoyo al sector industrial recayó en 9.1% de los participantes, todos representantes de CENPRO.

La metodología y estrategia de evaluación seguida para el sector público ya fue descrita; sin embargo, debe mencionarse que, a pesar de un exitoso esfuerzo de ubicación y comunicación telefónica y escrita con cada participante, sólo se pudo obtener información evaluativa de 10 participantes, el 45.4% del total seleccionado.

La distribución institucional del grupo que participó en la evaluación y que para efectos de este informe llamaremos "muestra real":

INSTITUCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ministerio de Ag. y Ganadería	4	40.0
Instituto de Desarrollo Agrario	1	10.0
Centro para la Promoción de las Exportaciones	2	20.0
Ministerio de Salud (Control de alimentos)	1	10.0
Banco Nacional de C.R. (cultivos no tradicionales)	2	20.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

Como puede apreciarse el 80% de la "muestra real" proviene de instituciones o dependencias de éstas, dedicadas a proveer apoyo al sector agrícola o agroindustrial.

También, pudo constatarse que el 90% de la muestra se desempeña en puestos en los que se da la relación directa con el usuario mismo en los que se ubicaba cuando participó en el PCCC/EEUU. La excepción es en una posición que provee lineamiento para el sector y de la que emana información constantemente. Sólo dos participantes han variado su puesto respecto al momento en que participaron: en un caso se dio por ascenso y en otro por movimiento horizontal. En ambos casos se está en posición de continuar haciendo uso de la experiencia propiciada por el PCCC/EEUU.

TIPO/MODALIDAD DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO LA MUESTRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pasantía	0	0.0
Auto Diseño	0	0.0
Feria/show	2	20.0
Programa Estructurado	6	60.0
Paquete	2	20.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

La mayoría de servidores públicos que conformaron la muestra participó en la modalidad de "Programas Estructurados" (60%). Los participantes no manifestaron, ni en los cuestionarios ni durante la sesión grupal preferencia alguna, o ventajas o desventajas de una u otra modalidad. De hecho desconocían la terminología y sin excepción manifestaron que su experiencia había sido sumamente valiosa. Las limitaciones determinadas al respecto tienen más bien relación con el proceso de selección que con la modalidad. Sobre este último aspecto manifestaron que debería procurarse una "mayor especialización o homogeneidad de intereses" "un nivel de conocimientos más homogéneos entre los participantes" y "realizar la selección con base en una identificación objetiva de necesidades de capacitación".



## ANÁLISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES A LA PARTICIPACION EN EL PCCC/BBU

En lo referente a los logros obtenidos y el apoyo brindado a las empresas privadas, podemos observar los siguientes resultados:

INVESTIGACION	Planó Prec.	Logró Prec.	Logro no planeado (#)
1. Definición de nuevas directrices para los programas de investigación	1	1	1
2. Innovaciones en la metodología de investigación	2	1	
3. Aplicación de nuevas técnicas de investigación	4	2	
4. Investigación sobre la aplicación de sistemas automatizados	2	1	
5. Desarrollo de programas de investigación para uso del Sector Privado	1	0	
<b>SUMATORIA DE FRECUENCIAS</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Como puede observarse en el cuadro anterior el nivel de logro respecto a lo planeado es sólo del 40%. También se da un logro no planeado. Lo anterior es comprensible por cuanto la mayoría de los participantes se ubican en puestos con énfasis en la asesoría puntual y en la extensión; actividades que por naturaleza dejan poco tiempo a una actividad sistemática y continua como la investigación.

EXTENSION	Planó Prec. a	Logró Prec.	Logro no planeado (#)
1. Mejoras cualitativas y cuantitativas de los programas y metodologías de extensión.	4	3	
2. Mejoras en los servicios de evacuación de consultas al sector privado.	7	4	1
3. Desarrollo de programas de transferencia tecnológica para el SP.	4	2	
4. Mejoras en la efectividad del vínculo Institución-empresas privadas.	6	4	
5. Mejoras en las destrezas de transferencia de conocimientos y/o destrezas teórico-prácticas.	6	6	
6. Desarrollo y aplicación de nuevas técnicas y tecnología específica.	7	6	
<b>SUMATORIA DE FRECUENCIAS</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	

El logro cuantitativo de acciones planeadas en este caso es mayor, que el obtenido en investigación (25 vrs 4 y 40% vrs. 73%) tanto en términos absolutos como relativos. Como ya se dijo la "extensión" es una de las funciones primordiales de los participantes. Las dos áreas en que se da mayor impacto son: "mejoras en las destrezas de transferencia" y "desarrollo y aplicación de nuevas técnicas y tecnología".

Los participantes manifestaron que uno de los logros intangibles del programa era la relación de camaradería y respeto profesional que se logró establecer con los empresarios que participaron, esto debe haber influido en la aceptación y credibilidad de dichos profesionales a su regreso.

CONSULTORIA Y CAPACITACION	Planeó Frec.	Logró Frec.	Logro no planeado (#)
1. Ampliación de programas de consultoría al sector privado			1
2. Mejor capacitación y asesoría al sector privado	3	3	
3. Planificación y desarrollo de Seminarios en coordinación con CINDE	1	1	
4. Desarrollo de cursos especializados para el sector privado	3	3	
5. Desarrollo de nuevos proyectos en el área industrial	1	1	
6. Desarrollo de cursos de Educación Continua			
7. Impartición de charlas, conferencias y seminarios al sector privado	5	4	
<b>SUMATORIA DE FRECUENCIAS</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

Esta fue el área de mayor logro relativo, en términos cuantitativos, de lo planeado vrs. lo logrado, doce de trece acciones planeadas se concretaron y una acción adicional fue lograda aunque no planeada a raíz del PCCC/EEUU. Lo que más se ha dado ha sido el desarrollo de charlas, conferencias y seminarios con el sector privado (SP), la "ampliación de programas de consultoría al SP" y el "desarrollo de cursos especializados para ese sector".

Todo parece indicar que el vínculo sector público-sector privado ha sido fortalecido en lo que se refiere a prestación de servicios del primero al segundo. A pesar de ello, los participantes apuntan que una de las limitaciones que han tenido para que esta interacción sea mayor, es el hecho que, CINDE no haya propiciado las "actividades de transferencia" que se comprometió a propiciar. Esto, sumado a las limitaciones financieras de las instituciones a que pertenecen, lo que no les permite tomar iniciativas para la organización de evento especiales, ha impedido que la difusión y contribución sea mayor.

ASISTENCIA Y ASESORIA A EMPRESAS (EMPRESARIOS)	Planeó Frec.	Logró Frec.	Logro no planeado (*)
1. Requisitos y exigencias del mercado de exportación	7	6	1
2. La calidad de productos y su importancia en la exportación	7	6	1
3. Manejo de productos perecederos (control de calidad, manejo post- cosecha, embalaje, etc.)	5	3	
4. Estudios de factibilidad económica, aspectos económicos de proyectos de expansión.	1	2	1
5. Comercialización de sus productos (nivel nacional e internacional)	4	4	2
6. Programas y sistemas de control de plagas exigidos por el mercado de exportación.	4	4	
7. Reducción de agroquímicos y preservanes, así como utilización de control biológico.	5	4	
<b>FRECUENCIAS</b>	<b>SUMATORIA DE</b>	<b>33</b>	<b>20</b>
		<b>20</b>	<b>5</b>

(\*) Logro no planeado a raíz de la participación en el PCCC.

Los siete aspectos de consultoría y capacitación descritos en el cuadro superior están íntimamente relacionados a los esfuerzos para impulsar al sector productivo no tradicional por lo que no sorprende que sea el área donde más se pone empeño, medido en términos de acciones planeadas y logradas.

Los aspectos en que más se ha provisto asesoría son: "requisitos y exigencia del mercado de exportación" y "la calidad de los productos y su importancia en la exportación". Lo que resulta un tanto predecible puesto que el exportar era móvil tanto del PCCC/EEUU como de los participantes y, desde luego, también de los productores en general pues estaban inmersos en el esfuerzo exportador nacional.

El siguiente gráfico resume el nivel de logro hasta aquí expuesto para las cuatro áreas de contenido:

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- 1) Los representantes del sector público que participaron en el programa se ubican en instituciones y puestos desde los que pueden y han provisto apoyo, asesoría y/o capacitación a los empresarios del sector productivo sujeto principal del PCCC/EEUU.
- 2) La motivación y colaboración real de los participantes del sector público en el PCCC, a juzgar por el grupo que participó en la evaluación, es alta y decidida. Su credibilidad en los beneficios de participación en dicho programa es tal que salvo raras excepciones los profesionales costearon los gastos que supuestamente debía cubrir la empresa u organización patrocinadora.
- 3) La estabilidad de estos profesionales en su institución y los puestos es sumamente alta: el 100% continúa en la institución, el 30% que ha variado su puesto continúa en posiciones desde las que pueden ejercer el efecto multiplicador tanto a productores como a colegas.
- 4) No pareciera existir preferencias por modalidad alguna. Consideran que cualquier modalidad con un buen planeamiento y selección de participantes será beneficiosa.
- 5) Se ha dado un alto nivel de logro de lo planeado: en el área de "Consultoría y capacitación", el logro es del 92% y en "Asistencia y asesoría a empresas" del 87%; además, de una serie de logros no planeados después de la participación en el PCCC/EEUU, pero que se han dado como parte de la dinámica del trabajo cotidiano. Al menos seis de estos logros "no planeados" se reportan para estas dos áreas.
- 6) Los participantes han enfrentado las limitaciones típicas del sector público: escasez de recursos para lograr un efecto multiplicador más agresivo y cambios de políticas y de políticos; sin embargo, la motivación personal producto de la participación en el PCCC/EEUU les ha llevado a sobreponerse a algunos de los obstáculos y a encontrar apoyo en algunos colegas y superiores.
- 7) Es la opinión de los participantes, que los profesionales del sector público deben actualizarse al mismo ritmo que los del sector privado, pues de lo contrario no podrán ser efectivos en el apoyo a este sector; además, los profesionales del sector público que ostentan puesto de relación directa con los productores están en una posición privilegiada para propiciar la actualización mediante la transferencia de información.

**Recomendaciones:**

- a) Creemos que es necesario que programas como el PCCC/EEUU incluyan profesionales del sector público directamente relacionados con la prestación de servicios al sector productivo. Lo mismo es necesario y recomendable por el efecto multiplicador concreto que el funcionario público puede lograr al deberse a todos y no resguardar con celo lo aprendido para lograr ventajas competitivas, además si se ha de continuar por el sendero de efectividad y autofinanciación del sector público, vía venta de servicios, los profesionales de ese sector deben actualizar sus conocimientos y forma de pensar.
- b) La selección de los participantes del sector público no debe ser dejada al azar o al accidente. Debe ser tan cuidadosa o más aun que la del sector privado. Debe elaborarse criterios para evaluar por lo menos los siguientes aspectos: formación profesional y experiencia, contacto directo cualitativo y cuantitativo con productores, estabilidad de su posición y actitud hacia el cambio.
- c) La evaluación inmediata de la participación en el PCCC/EEUU y la elaboración de un plan de trabajo para la transferencia de información, destrezas y/o tecnología es un requisito indispensable, así como el seguimiento a este plan por parte de los patrocinadores.
- d) Debe explorarse la anuencia del sector privado para contribuir a financiar la participación de profesionales y técnicos del sector público. Hubo al menos un caso en que esto se dio y el éxito alcanzado en términos de efecto multiplicador se ha debido en mucho al grado de compromiso, confianza y respeto que suscitó la estrecha colaboración de ambos sectores.

## 19. SECTOR UNIVERSITARIO

El número de personas que participaron en este programa y que procedía de la educación superior, según el registro que nos proporcionó CINDE, fue sumamente reducido (22) en relación con el resto de participantes que procedían de la empresa privada (483).

La muestra original incluía 22 participantes procedentes de dos instituciones: el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) con 8 profesionales y la Universidad de Costa Rica con 14; sin embargo, no se pudo entrevistar a 7 participantes por las siguientes razones: 5 estaban becados fuera del país (2 del ITCR y 3 de la UCR), 1 no trabaja con la institución y, finalmente, 1 no participó en PCCC/EEUU.

No obstante lo anterior, hemos realizado esta evaluación con sumo cuidado, tomando en cuenta las particularidades de este sector. Primeramente ubicamos a los participantes, les solicitamos una cita y procedimos a pasarles un cuestionario diseñado con anterioridad. Una vez procesados los datos de este cuestionario y ante la imposibilidad de realizar una reunión con todos los beneficiarios en conjunto, realizamos una segunda entrevista con el fin de que expusieran su visión personal e institucional respecto al programa; que de una u otra forma no tomó en cuenta el cuestionario. De estas reuniones individuales se tomaron notas que fueron parte importante a la hora de redactar este informe.

### Caracterización de la muestra:

UNIVERSIDAD A LA QUE SE ENCUENTRAN INSCRITOS		
UNIVERSIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ITCR	8	21.4%
UCR	11	78.6%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100.0%</b>

El cuadro anterior es claro, la mayoría de los participantes entrevistados (78.6%) fueron de la Universidad de Costa Rica, mientras que apenas 3 personas (21.4%) procedían de Instituto Tecnológico de Costa Rica.

### PUESTO QUE OCUPAN EN LA ACTUALIDAD LOS PROFESORES CONSULTADOS

PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DOCENTE	9	64.3%
INVESTIGADOR	2	14.3%
DIRECTOR ESCUELA	1	7.1%
COORDINADOR PROGRAMA	1	7.1%
DIRECTOR POSGRADO	1	7.1%
TOTAL	14	100.0%

La mayoría de los asistentes a esta capacitación fueron profesores, y la minoría tenía puestos de dirección. Es interesante anotar aquí que durante la entrevista algunos expresaron que era importante que en esta capacitación participaran funcionarios de diferentes jerarquías. Manifiestan que si asisten solamente profesores o investigadores sin ningún cargo de dirección, sus nuevas ideas, tal vez no son comprendidas por sus superiores, y si asisten solamente directores, toparán con tropiezos a la hora de implementar un programa novedoso. Por supuesto cada programa en que se participe debe estar adaptado al puesto que desempeñe cada persona.

### LUGAR DE TRABAJO

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ING. ELECTRICA	6	42.8%
ICE	1	7.1%
CITA	4	28.6%
QUIMICA	1	7.1%
CIA	1	7.1%
ING. INDUSTRIAL	1	7.1%
TOTAL	14	100.0%

El área que mas participación tuvo, fue la de ingenierías con 9 personas o sea el 64% de todos los participantes, destacándose la Ingeniería Eléctrica, y dentro de ésta la Electrónica. Es interesante notar que otro tipo de ingenierías, no participaron como la Ingeniería Civil, Mecánica; además el número de participantes de Ingeniería Agronómica es poco significativo.

TIPO DE EVENTO AL QUE PARTICIPARON		
EVENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PASANTIA	5	38.5%
FERIA/SHOW	1	7.1%
AUTO DISEÑO	2	14.3%
PROG. ESTRUCTURADO	6	35.7%
NS/NR	1	7.1%
TOTAL	14	100.0%

Las pasantías y los programas estructurados fueron la modalidad de capacitación que más se aplicó. Existe un consenso en que cualquier modalidad que se utilice es útil, siempre y cuando se tengan claros los objetivos de cada evento. No obstante lo anterior, algunos sugirieron que la pasantía y la feria/show podía ser una modalidad para cuadros de dirección pues les ampliaba el panorama y les daba muchas ideas en poco tiempo, mientras que el programa estructurado, o el auto diseño debería de aplicarse mas a investigadores y profesores.

Trabaja en el mismo lugar que cuando participó en el programa de cursos cortos de CINDE?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	92.9%
NO	1	7.1%
TOTAL	14	100.0%



Este cuadro nos confirma lo que por otras fuentes conocemos, y es que el personal de la educación superior es muy estable en sus puestos. El 92.9 % de los entrevistados siguen en sus puestos.

Se tomaron medidas para que la capacitación dada por CINDE se incorporara a esa Unidad?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	42.9%
NO	2	14.3%
NS/NR	6	42.9%
TOTAL	14	100.0%

Tipo de medidas para que la capacitación se involucrara al Centro de Trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Cursos y Proyectos	3	50.0%
Asistencia Técnica	1	16.0%
Programas de Tecnología para Industrias	1	16.0%
Innovación en Postcosecha	1	16.0%
TOTAL	6	100.0%

ESTE AVAILABLE ONLINE

Casi el 50% acepta que se tomaron medidas concretas para que la capacitación adquirida se incorporara a su rutina de trabajo. El resto acepta haber hecho algo esporádicamente, y un grupo pequeño muestra malestar, y si se quiere hasta frustración por no poder hacer nada al respecto.

O sea que a este pequeño grupo la capacitación, más bien les produjo frustraciones por tener conocimientos de todo lo que se puede hacer y no poderlo realizar en este momento.

Todos los que manifiestan haber hecho algo, ha sido de proyección a la empresa privada.

## ANALISIS DE LOGROS ATRIBUIBLES AL PCCC/EEUU

### AREA DE INVESTIGACION:

MEJORAS CONCRETAS LOGRADAS EN LA UNIDAD BASE A TRAVES DE LA INFORMACION DE LOS CURSOS		
	PLANEÓ	LOGRO
1. Definición de nuevas directrices para los programas de investigación	3	3
2. Innovaciones en la metodología de investigación	4	4
3. Aplicación de nuevas técnicas de investigación	4	4
4. Investigación sobre la aplicación de sistemas automatizados	4	5
5. Desarrollo de programas de investigación para uso del sector privado	5	6

Del cuadro anterior se desprende que en el área de investigación 20 acciones fueron planeadas, y 24 logradas, de las cuales 4 no se planearon. Por otra parte es interesante lo que nos revelaron las entrevistas posteriores no tan estructuradas como los cuestionarios.

Manifiestan los participantes, por consenso, que los empresarios frecuentemente acusan a las universidades de ser entes burocráticos poco apegados a la realidad. Además la mayoría de ellos no ven en la investigación una alternativa de crecimiento y desarrollo, por eso no la toman en cuenta y hasta la menosprecian.

Son muy pocas las empresas que en sus presupuestos existe el renglón para investigación. Y si se lleva a cabo, algún programa de investigación en las universidades estatales, los empresarios esperan que sea gratuito. Esto frena la relación universidad-empresa privada en el campo de investigación. Aducen que hace falta cambiar de mentalidad en el sentido que los empresarios vean el dinero empleado en investigaciones de su empresa como una inversión, y por otra parte, los docentes vean en estos proyectos posibilidades de conseguir fondos y de mejorar el aspecto académico, máxime en estos momentos en que los presupuestos para la educación superior son insuficientes.

Alrededor de un 60% de los entrevistados manifiestan que su visión de la empresa privada ha cambiado considerablemente, ahora la ven como un posible campo, donde realizar investigación con problemas concretos de las industrias.

Algunas expresiones ilustran lo anterior: "Ya ahora no decimos o necesitamos decir, no tengo tiempo para la empresa privada...", "Los trabajos o prácticas en la empresa privada son diferentes".

Existen otros aspectos interesantes relacionados con investigación y extensión que los trataremos en el apartado siguiente.

**AREA DE EXTENSION:**

MEJORAS CONCRETAS LOGRADAS EN LA UNIDAD BASE A TRAVÉS DE LA INFORMACION DE LOS CURSOS		
	PLANEADO	LOGRO
1. Mejoras cualitativas y cuantitativas de los programas y metodologías de extensión.	3	4
2. Mejoras en los servicios de consultas al sector privado	3	5
3. Desarrollo de programas de transferencia tecnológica para el sector privado.	2	2
4. Mejoras en la efectividad de la vinculación universitaria y la empresa privada.	6	6
5. Mejoras en las destrezas de transferencia de conocimientos y/o destrezas teórico-prácticas.	5	7

El cuadro anterior nos indica que 19 acciones, después de haber recibido la capacitación fueron planeadas, y se lograron 24, o sea se lograron 5 acciones que no fueron planeadas.

En el "item" "mejoras en la efectividad de la vinculación universitaria y empresa privada" fue donde se plantearon mas acciones y se obtuvo un logro del 100% según apuntan los entrevistados. Le sigue, "mejora en las destrezas de transferencias de conocimientos y/o destrezas teórico-prácticas", donde 5 acciones se planificaron y se lograron 7.

Entre otros, podemos mencionar el caso del Centro de Investigación en Tecnología Alimentaria, (CITA), donde nos manifestaron que por año tienen un promedio de 600 solicitudes de asesoramiento de la empresa privada, especialmente de la mediana y pequeña empresa. De esas solicitudes satisfacen un 70% aproximadamente, habiendo asesorado hasta el momento unos 4100 casos en el Programa de Apoyo Tecnológico a la Industria (PATI). Lo anterior garantiza la posibilidad de que "podamos transferir todo lo que hayamos aprendido",

A nivel de extensión en general, varios participantes dicen que existen una serie de logros no visibles ni medibles fácilmente, como por ejemplo la nueva perspectiva que ellos adquieren con esta capacitación, la ayuda que les da para diagnosticar dónde está la falla en la relación empresa privada vs. educación superior, el enfoque que le dan a sus trabajos mas realistas y concretos son; entre otros algunos de estos resultados.

**AREA DE DESARROLLO TECNOLOGICO:**

MEJORAS CONCRETAS LOGRADAS EN LA UNIDAD BASE A TRAVES DE LA INFORMACION DE LOS CURSOS		
	PLANEADO	LOGRO
1. Desarrollo y aplicación de nuevas técnicas y tecnología específica	7	6
2. Utilización de sistemas automatizados en la práctica docente	2	1
3. Desarrollo de práctica en laboratorio	2	2

Un total de 14 acciones se planearon, y se lograron 13, visto de otra forma; todos los participantes entrevistados planificaron (en promedio) algún tipo de acción en el área de desarrollo tecnológico, y de éstas, lograron su objetivo 13. No obstante lo anterior, algunos manifestaron tener proyectos sin concluir, o que están iniciándose actualmente.

Como un ejemplo de este desarrollo tecnológico que los participantes tratan de poner en marcha, podemos mencionar el caso de una red complicada de computación que un beneficiario lo tiene en proyecto para toda la Universidad de Costa Rica; dicha red, además darle servicio a esa Institución, fungirá como un laboratorio donde se podrían poner a prueba instrumentos que son muy caros y que aún la empresa privada de computación no los tiene. La Universidad, podría vender servicios de este tipo. Dice el investigador que "conforme avance el desarrollo de nuestro país, exigirá redes de computación cada vez mas complejas".

Otro investigador hace referencia a un proyecto que tiene en proceso y para el cual le sirvió mucho la capacitación adquirida, se trata de un sistema de riego para invernadero automático y todo computarizado "lazo cerrado" con sensores de humedad, el cual será de gran utilidad y fácil manejo en grandes plantaciones, fundamentalmente de exportación.

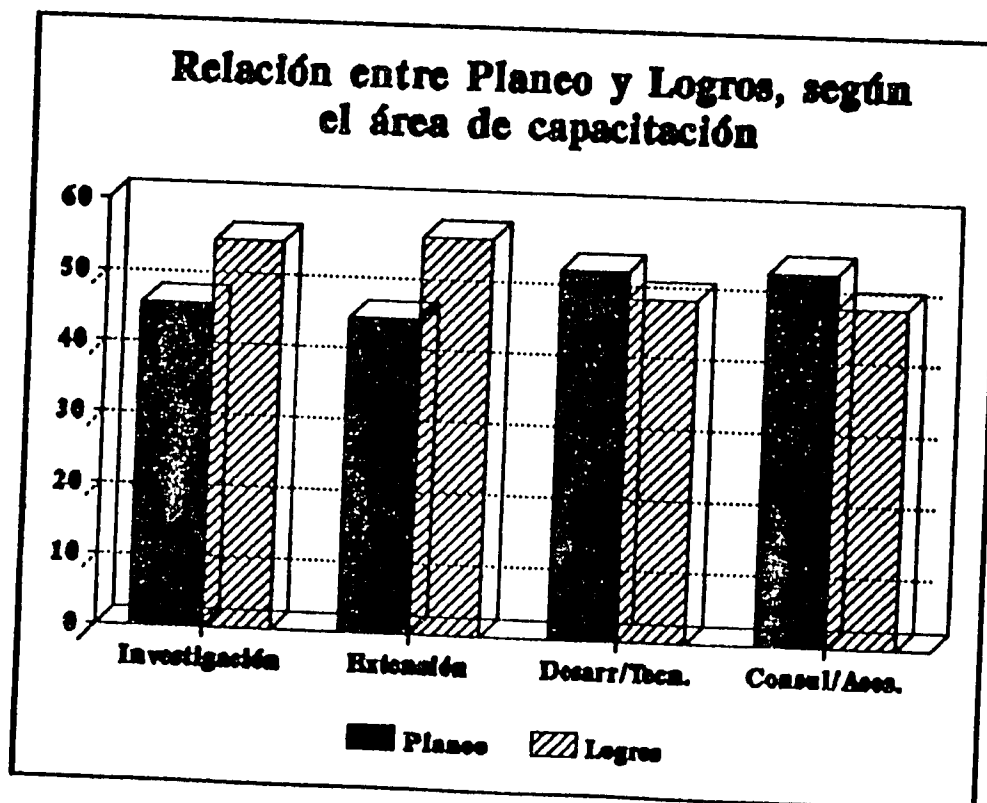
**AREA DE CONSULTORIA - ASESORIA:**

En esta área, se planificaron 23 acciones, de las cuales 21 se lograron. Como es lógico de parte de instituciones de enseñanza superior, fue en "los items": "Mejor capacitación y asesoría al sector productivo" e "Impartición de charlas, conferencias y seminarios al sector productivo" donde según el cuadro siguiente hubo mayor logro.

MEJORAS CONCRETAS LOGRADAS EN LA UNIDAD BASE A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN DE LOS CURSOS		
	PLANEO	LOGRO
1. Ampliación de programas de consultoría al SP.	3	6
2. Mejor capacitación y asesoría al SP.	4	6
3. Planificación y desarrollo de Seminarios patrocinados por CINDE.	3	1
4. Desarrollo de cursos especializados en el área industrial.	2	2
5. Desarrollo de nuevos proyectos en el área industrial.	1	2
6. Desarrollo de cursos de Educación Continuada.	6	1
7. Impartición de charlas, conferencias y seminarios al SP.	6	5

De toda forma el área de la consultoría está muy vinculada a las áreas de investigación, extensión y desarrollo tecnológico que hemos comentado anteriormente, por lo cual mucho de lo expresado es válido en este apartado.

El siguiente gráfico resume lo presentado en las tablas expuestas.



**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:****Conclusiones:**

Algunas de las conclusiones a que hemos llegado respecto a la participación de la universidades en el PCCC/EEUU se podrían resumir de la siguiente forma:

- 1) La participación del sector de la educación superior, es muy limitado si se compara con el resto de beneficiarios de este programa de estadias cortas en EEUU.
- 2) Si CINDE tiene como estrategia influir positivamente la empresa privada por medio de las instituciones universitarias o parauniversitarias, debe continuar impulsando la participación de éstas en programas similares.
- 3) Todos los beneficiarios del programa entrevistados, manifestaron haber tenido cambios positivos con la participación en estos eventos. Nos lo demostraron en sus respuestas y en sus intervenciones posteriores. Algunos inclusive aceptaron cierto grado de frustración al regreso a Costa Rica de ver lo poco que se hacía en nuestro país en determinados campos, pero de ahí surgieron nuevas ideas y proyectos que ejecutaron o ejecutan actualmente.
- 4) Los funcionarios universitarios, sea docentes o investigadores, tienen buenas posibilidades de proponer y llevar a cabo proyectos de investigación, asesoría o capacitación en conjunto con la empresa privada. Llevar a cabo proyectos de este tipo únicamente con los recursos universitarios es muy difícil dado lo escasos que son.
- 5) Es criterio de los evaluadores-investigadores que este programa de CINDE, aún cuando ha sido pequeño en este sector, ha dado frutos importantes en estas dos Instituciones y, en particular, a la empresa privada.

**Recomendaciones:**

- a) Creemos que este sector, formador de profesionales y técnicos, puede dar un importante impulso al desarrollo de la empresa privada del país, a corto y mediano plazo. A corto plazo mediante investigaciones, asesorías y, a mediano plazo, con la incorporación de nuevos profesionales que se han formado conociendo y estudiando problemas cotidianos de la empresa privada.
- b) Fue una recomendación general que CINDE continúe y amplíe este programa al Sistema de la Educación Superior.
- c) Los participantes recomiendan, que de ser posible se tomen en cuenta otros países además de Estados Unidos, ello permitirá tener mayores posibilidades de escoger el lugar de la capacitación. Esto permitirá conocer experiencias más adelantadas que las nuestras, en países que tienen problemas similares a Costa Rica.
- d) Dos personas nos comentaron que la selección para asistir a estos eventos, debe ser muy cuidadosa, en vista que algunas personas que asistieron al programa tenían otros intereses. También nos indicaron la conveniencia de recibir el material como folletos, lecturas que se van a ver en el curso, con algunos días de anticipación, ello les permitirá llevarlo leído y aprovechar más la experiencia.
- e) Si esta Corporación tiene interés en continuar este programa, le recomendamos realizar un estudio más profundo de las necesidades de capacitación en este sector, ello le permitirá coordinar acciones con miras a solventar necesidades de la empresa privada. Una buena escogencia en la capacitación de un docente, puede ser más rentable que la capacitación de un profesional o técnico no docente en otro lugar.

## VIII. OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL PROGRAMA

En este aparte se presenta un breve análisis de otros aspectos importantes del programa como son: la participación femenina y la opinión de los participantes respecto a las organizaciones formales e informales, así como su opinión referente a los beneficios obtenidos en el PCCC/EEUU y a los servicios prestados por CINDE.

Igual relevancia tiene los datos referentes a lecciones aprendidas y limitaciones enfrentadas durante el estudio evaluativo (páginas 160 a 162), así mismo las principales historias de éxito de las empresas, que fue factible recolectar durante la evaluación (páginas 163 a 170).



## 20. PARTICIPACION FEMENINA EN EL PCCC/EEUU.

La participación femenina en la Población Económica Activa de Costa Rica, según datos del Ministerio de Economía Industria y Comercio y el Ministerio de Trabajo, era a Julio de 1991 del 29.3%. La gran mayoría de estas mujeres se ubican en ocupaciones febriles, servicio doméstico u otros servicios, ocupando, muy pocas de ellas niveles jerárquicos altos, sobre todo en actividades tradicionalmente "no femeninas". Conservadoramente puede estimarse que la participación femenina en los niveles gerenciales costarricenses no llega al 6%.

La participación de las mujeres en el PCCC/EEUU representó el 12% del total de participantes en el Programa lo que significa, que en las empresas participantes existe una mejor representación femenina, ya sea en calidad de funcionarias de alto nivel o como propietarias-socias de la empresa, en comparación con el porcentaje global de la Población Económica Activa. En lo que respecta a la evaluación y, según los criterios establecidos, la muestra incluyó a 25 mujeres, es decir el 44% del total de las participantes en el PCCC/EEUU (57 mujeres).

Durante las visitas a las empresas se logró conversar con la mayoría de participantes, salvo tres casos en que ya no trabajaban con la empresa y durante la entrevista se pudo constatar que tales mujeres ocupaban cargos de alto nivel decisorio dentro de la empresa a niveles gerenciales o en puestos claves en la organización; igualmente, muchas de ellas son co-dueñas o propietarias de la empresa en que trabajan.

En aquellas empresas en las que existían puestos gerenciales y/o profesionales ocupados por mujeres, las razones para no haber participado en el PCCC/EEUU fueron personales y no porque se considerara poco importante su capacitación. En muchos casos, se está pensando en la importancia de que éstas asistan a futuros eventos de capacitación en el exterior.

También, las mujeres participantes de tales empresas constantemente asisten a eventos de capacitación y actualización a nivel local y otras han seguido estudios en el ámbito de trabajo en que se especializan, según la información brindada por ellas mismas o por los varones a los que se entrevistó.

## 21. ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES

Antes de la ejecución del PCCC/EEUU ya existían en el país una serie de organizaciones gremiales que agrupaban a los diferentes sectores y actividades económicas, tales como Cámaras y Asociaciones. La mayoría de las empresas participantes en el PCCC/EEUU estaban afiliadas a tales organizaciones gremiales.

Muchas de ellas cumplen un papel importante en términos de la coordinación del sector o actividad económica, así como en la canalización de información sobre exportación e inversiones. La función mencionada con mayor frecuencia fue la de cabildeo.

Incluso, de acuerdo con la información que brindaron los participantes CINDE coordinó con algunas organizaciones gremiales a fin de impulsar la participación de las actividades económicas y empresas en el Programa de Capacitación

## 22. OPINION SOBRE LOS BENEFICIOS CONCRETOS RESULTANTES DEL PCCC/EEUU.

Las opiniones de los participantes respecto a los beneficios que recibió la empresa, producto de su participación en el Programa, fue tratado exhaustivamente en el aparte de LOGROS de los capítulos precedentes relacionados con el análisis de los sectores y las respectivas actividades económicas.

La opinión del superior, cuando éste no era el participante, fue difícil de obtener, dado que, en la mayoría de los casos y por distintas razones (múltiples ocupaciones, falta de tiempo, por esta fuera del país y otras similares) no fue posible que el Gerente de la empresa o el superior inmediato del participante estuviera en la entrevista. Únicamente en tres casos, el Gerente participó en la entrevista por muy poco tiempo.

## 23. OPINION SOBRE EL PROGRAMA Y LOS SERVICIOS PRESTADOS POR CINDE.

En general las apreciaciones sobre el Programa son positivas y la mayoría de los entrevistados están muy satisfechos por la experiencia vivida, así como por los conocimientos e información adquiridos tanto a nivel personal como empresarial. En términos de la opinión sobre el desempeño de CINDE en la orientación y coordinación del Programa, el 42% opinó que éste fue muy bueno, El 25% consideró que el desempeño fue excelente y el 10% lo calificó como bueno. El 100% de los participantes dieron recomendaciones y sugerencias para futuros eventos de capacitación, las cuales se tratarán más ampliamente en el capítulo siguiente; sin embargo, casi todos los participantes coincidieron en una recomendación básica, cual es mejorar el sistema de selección de los participantes.

## 24. LECCIONES APRENDIDAS Y LIMITACIONES ENFRENTADAS.

*\* La evaluación de un componente de un todo orgánico es siempre limitada, más aun cuando se desconocen los restantes componentes y sus implicaciones.*

Esto fue una limitación del presente estudio. El equipo evaluador no sólo desconoce las implicaciones de los otros componentes del Programa de Capacitación de CINDE, sino los distintos esfuerzos que hace CINDE a través de sus Divisiones y múltiples programas enfocados al fortalecimiento del sector privado.

*\* El cambio frecuente de instrumentos de recolección de información (cuestionarios de aplicación y de evaluación) impide la uniformidad de datos y por ende su utilización posterior.*

Esta fue la mayor limitación enfrentada en esta evaluación de impacto. Los cuestionarios de aplicación de las empresas eran la única fuente que registraba información sobre las empresas participantes. Dichos cuestionarios, además de haber sido diseñados sin los parámetros e indicadores de impacto en mente, variaron en cuatro ocasiones durante los tres años que duró el PCCC. Como resultado, no se dispuso de información de partida contra la cual comparar cambios y medir impacto, lo que obligó a un esfuerzo de reconstrucción bien intencionado, pero necesariamente inexacto acerca de la situación de las empresas al momento de participar.

*\* La planificación de un proyecto en su mínima expresión: definición de objetivos, metas y asignación de recursos, debe responder a un diagnóstico de la situación -el cual registrará la situación de partida-; asimismo, debe incluir el sistema de seguimiento y evaluación que se utilizará, así como los parámetros e indicadores que permitirán medir si la situación inicial dio paso a la "situación mejorada" de la población beneficiaria.*

Estos parámetros e indicadores solo existían de manera escasa y a nivel estrictamente cuantitativo. Ello pudo haber dificultado la gestión del programa y de hecho impidió una medición estrictamente objetiva del impacto del programa.

*\* La información sobre el sujeto mismo de un programa es tan importante como la información sobre su entorno a la hora de diseñar un proyecto que propenda su desarrollo.*

Como se dijo anteriormente, la información sobre el sujeto mismo, la empresa en este caso, era escasa y heterogénea; ahora bien, dichas empresas se inscriben en actividades económicas que a su vez se aglutinan en sectores, los que juntos conforman la estructura productiva de un país y, en el caso que nos ocupa, la estructura del Sistema Productivo No Tradicional. CINDE se proveyó de estudios sobre la realidad de algunas de las actividades que pretendía impactar; pero, al no tener claridad sobre los parámetros e indicadores, mucha de esa información no pudo ser utilizada para la evaluación de impacto; aunque, posiblemente si fue de utilidad en el proceso de toma de decisión respecto a qué actividad era o no incluida en el PCCC y dentro de esas cuáles empresas.

*\* La información a nivel nacional, a pesar de los esfuerzos que se han venido haciendo al respecto, continúa siendo escasa, dispersa y hasta contradictoria entre las distintas fuentes.*

Esto constituye una seria limitación para cualquier esfuerzo de análisis sobre una materia dada. Al formular un programa, durante la fase de diagnóstico, debería elegirse e identificar claramente las fuentes de información que le darán sustento, de manera que esas sean las mismas fuentes que se utilicen al evaluar sus logros.

*\* El método utilizado para abordar a los participantes y solicitarles su cooperación en la evaluación dio resultados satisfactorios y podría ser utilizado en el futuro.*

Dicho método fue el siguiente: telefónicamente se corroboró que las empresas de la muestra existieran aún, su número de "facsimil" y su dirección exacta, así como el que hubiese en ellas al menos una persona que pudiera responder al cuestionario. Posteriormente, un miembro del equipo evaluador conversó telefónicamente con al menos uno de los participantes de cada empresa y concertó un cita tentativa. Seguidamente, se les envió información escrita sobre el esfuerzo que se estaba realizando (siempre que se pudo se utilizó el "facsimil", de otra forma el tiempo no habría sido suficiente). Por último, se confirmó/reconfirmó telefónicamente la cita.

De no haber sido por el contacto telefónico entre miembros del equipo evaluador y los participantes, difícilmente se habría logrado el grado de respuesta obtenido.

*\* En nuestro país no existe una cultura de respuesta escrita a cuestionarios o instrumentos similares y el sector empresarial no es la excepción.*

Esta lección es válida no sólo para la evaluación de impacto sino para cualquier otro esfuerzo de recolección de información en el que el respondente no arriesgue algo en caso de no responder. Por ejemplo, no habrá problema para que complete y devuelva un cuestionario de solicitud del cual depende su participación en un programa como el PCCC, pero no devolverá un cuestionario de seguimiento o evaluación sobre esa participación. Esa fue la experiencia respecto al envío de un formulario para identificar las necesidades de capacitación. A pesar, de haberlo enviado con antelación a la entrevista, con la solicitud de completarlo para así ahorrar tiempo en ésta, en poquísimos casos lo habían llenado al momento de la entrevista y -en los otros casos, en que prefirieron dejárselo para llenarlo con la participación de otros miembros de la empresa y con el compromiso de remitirlo luego- hubo dificultad para que lo enviaran a tiempo; situación que obligó a nuestra empresa a realizar constantes llamadas telefónicas a los entrevistados a fin de obtener dicha información.

## 25. HISTORIAS DE EXITO

- \* En un lapso menor de seis meses y después de la participación de 3 ejecutivos de una empresa dedicada a la captura, enfriamiento y exportación de pescado fresco, dicha empresa logra incrementar la exportación anual en un 85%, pasa de 1 turno a 1 1/2 turnos de trabajo y del 60% al 70% de ocupación de la capacidad instalada. La obvia reducción de costos, además de los registros sobre los mismos, la calidad del producto y el aumento de producción-ventas, la ubica dentro de una de las empresas con mayor aumento en la productividad.
- \* Es difícil enumerar todos los logros de la entonces pequeña empresa hotelera protagonista de esta historia. En término de 18 meses, a partir del momento su participación en el programa, incrementó en un 266% su capacidad. Aumentó la estadia en 2 noches y va más allá de duplicar sus servicios y atracciones turísticas, pasando de ser una operación dirigida con base en el sentido común y cariño de sus propietarios, a ser una operación inspirada en el sentido común y cariño de sus propietarios y dirigida por tres profesionales. El resultado de su estrategia de mercadeo le permitirá aportar una parte substancial de la inversión requerida para la construcción de un Hotel Resort, de la cual es socio su propietario. Parte del aporte también ha sido una serie de decisiones y modificaciones en lo referente al Hotel Resort, producto de la información y conocimientos adquiridos en la capacitación.
- \* Una empresa productora de loza sanitaria es una de las pocas empresas calificada como grande en las que el impacto ha sido considerable. Su División de Plásticos ha logrado exportar a los EEUU un 1% de su producción, así como elaborar una muy bien planeada estrategia para mantener y aumentar esa cifra. El 70% de la producción es un accesorio para tanque de servicio sanitario, cuya calidad fue mejorada hasta alcanzar estándares norteamericanos. Dicha producción será duplicada dentro de seis meses para abastecer una mercado cautivo, consumidor de la cerámica de exportación e incrementar el 1% de exportación a los EEUU.

\* La empresa, que se dedica a la comercialización de la fruta producida por sus más de 200 asociados, según palabras de los participantes, pasa de ser "mera alistadora de fruta para una firma exportadora" a ser exportadora beneficiaria de CAT, haciéndose por consiguiente responsable del control de calidad, empaque y transporte de la fruta al puerto. En la actualidad, la empresa no sólo negocia con distintas exportadoras de fruta locales, sino que realiza negociaciones directas y se encuentra en la etapa de "embarques de prueba" a dos nuevos destinos.

Los logros en términos de la calidad de la fruta son considerables, destaca entre ellos el hecho de que replican en laboratorio las condiciones en que viaja la fruta, conociendo así a ciencia cierta el estado en que la fruta arriba a su destino. Además se han garantizado la retroalimentación puntual y oportuna de los exportadores de su fruta respecto a la calidad de esta al llegar al consumidor final.

\* Cinco empresas del sector de Ornamentales y Flores, gestaron durante el viaje la formación de un Consorcio Comercializador para su producción. Dicho consorcio tomó forma y comenzó a operar seis meses después de su regreso. Cada una de las empresas por separado mejoró en varios aspectos, pero el mayor impacto puede verse en la operación del Consorcio. El mismo, no sólo comercializa la producción de las empresas que lo conforman, sino la de otros pequeños productores; además, incursionó en la actividad productiva propia y, en la actualidad, la producción del Consorcio es mayor que la producción particular de los cinco socios que lo conforman.

El otro logro extraordinario gestado por estos cinco participantes, aun cuando sólo uno de estos está tomando parte en él, es un proyecto de co-inversión con extranjeros para el cultivo y exportación de plantas cuya envergadura es aún mayor que la del Consorcio Comercializador.

\* Una pequeña empresa (tres trabajadores y dos máquinas ubicados en aproximadamente 16 mts.2 de construcción), dedicada a la fabricación de partes plásticas para uso industrial, logra aumentar sus ingresos en un 90%, prácticamente duplica su producción y adquiere tres máquinas más, amplía su área de trabajo, aumenta el número de clientes y espera concretar su primera exportación directa en los próximos 6-12 meses. Ha diseñado un producto propio y está en el proceso de lanzamiento del mismo.

En términos de divisas para el país, esta historia es insignificante, en términos de empleo sólo ha generado dos nuevos empleos, las cifras de exportación del país no se verán realmente afectadas por su participación; sin embargo, en el corto plazo su abnegación a la calidad y su empeño en satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes son una garantía para la industria mayor que consume sus productos, en el largo plazo, es parte del semillero de empresarios que se han venido cultivando en los últimos cinco años y si hay una oportunidad, ésta es una de las empresas que la encontrará y sabrá sacar provecho.

\* Ubicada en el sector industrial de plásticos, esta empresa grande, tiene como principal mercado de exportación: Centroamérica y entre los años 90-91 incrementó las ventas en un 30%. Posteriormente a la capacitación en los Estados Unidos de 2 funcionarios: el Gerente de Producción y el Ingeniero de Planta de Laminado, la empresa ha logrado mejoras considerables en el área de producción; sin embargo, a raíz de la capacitación recibida, se destacan, entre otros logros: la puesta en operación de una máquina de inyección/soplado, la cual antes de la capacitación no funcionaba; el ensayo y envío de muestras de productos para exportación a Centroamérica con una muy buena calidad, así como el uso en un 100% de la capacidad instalada de la planta de laminado. Igualmente, se ha reducido el desperdicio de materia prima (del 3% al 1%), lo cual es muy significativo tomando en cuenta que la materia prima representa el 75% del valor por producto terminado.

\* Empresa dedicada a la exportación de una gran variedad de productos. A pesar de su condición de empresa pequeña, se ha caracterizado por la reducción constante de costos en todos los niveles de la empresa. A raíz de la participación de un ejecutivo-socio en el Programa de Capacitación en los Estados Unidos, la empresa desarrolló nuevos proyectos de exportación; asimismo en asocio con una compañía norteamericana, desarrollaron un importante proyecto de expansión (co-inversión). Otro aspecto significativo, ha sido la introducción de nuevas técnicas en el embalaje de sus productos.

\* Ubicada en el sector agroindustrial, esta pequeña empresa se dedica al procesamiento de frutas, fundamentalmente para el mercado nacional. En los últimos 2 años la empresa ha aumentado sus ventas en un 85%, compitiendo con variedad de productos de calidad y de gran aceptación por parte del consumidor. La capacitación recibida en los Estados Unidos



por un funcionario de la empresa, permitió mejorar el proceso de producción, en lo relativo a los sistemas de control de calidad y de materia prima. Durante la visita a los EEUU obtuvieron una serie de contactos para exportación, los cuales se están reactivando con miras a introducir su producto al mercado internacional.

\* Empresa dedicada a la industria metalmeccánica para la producción nacional y de exportación. Antes de la participación de los funcionario en el Programa de Capacitación en los Estados Unidos, la empresa exportaba únicamente a Centroamérica; posteriormente a la participación de 3 ejecutivos en el mencionado Programa, el volumen de exportación aumentó en un 600%; destacándose como aspecto exitoso el inicio de 2 proyectos de exportación a los Estados Unidos.

También, como efecto de la capacitación, la empresa ha logrado el desarrollo de nuevas variedades de productos y la aplicación de nuevas técnicas en la programación de la producción; asimismo, ha hecho un mejor uso de la capacidad instalada, propiamente en la reconversión de maquinaria.

\* Esta empresa se dedica a la actividad ganadera, tanto para el mercado nacional como de exportación. Tres socios-directivos de la empresa participaron en una feria ganadera en los EEUU, como parte del PCCC/EEUU. En ella pudieron observar el comportamiento de la actividad ganadera a nivel internacional y promocionar la raza Holstein de Costa Rica.

Posteriormente a esta visita lograron exportar un primer lote a EEUU. Igualmente, a raíz de la participación en la feria, se propusieron organizar el I Congreso Interamericano de la raza Holstein de Costa Rica, el cual se llevó a cabo en febrero de 1991, con bastante éxito para la asociación. En este evento participó un total de 100 delegados extranjeros de alto nivel, de distintos países de América Latina, Centro América y EEUU, así como 150 delegados costarricenses. De los 100 representantes extranjeros, 30 habían participado en la feria en los EEUU, los cuales fueron atraídos por la asociación a participar en el evento en C.R.

Luego de la realización de este I Congreso, la organización ha recibido diversas cartas de felicitación de distintos delegados internacionales por la alta calidad de evento tanto a nivel técnico como administrativo.

\* Ubicada en el sector industrial, esta empresa tiene como esfera de actividades la metalmecánica. Es una empresa familiar pequeña y su principal esfuerzo en los tres últimos años ha estado orientado a la búsqueda de mercado internacional para sus distintos productos. En 1989, dos ejecutivas, hijas del propietario de la empresa, participaron en el Programa de Cursos Cortos en los EEUU y, según la opinión de una de ellas, el éxito de la empresa en estos últimos años radica en haber pasado de la situación "casi de quiebra" en la que se encontraba la empresa en ese momento, a la situación actual, la cual es bastante ventajosa y promisoría. En el presente, la empresa ha logrado iniciar un proyecto de exportación a Panamá; asimismo, conjuntamente con CINDE, están tratando de iniciar un proyecto de exportación a EEUU, el cual está a nivel del estudio de mercado.

A nivel productivo, la empresa también ha logrado resultados exitosos cuales son: la reducción del tiempo de producción por máquina en un 25%, el aumento en la producción y en la cantidad de productos, así como innovaciones tecnológicas propias.

\* El ámbito de trabajo de esta pequeña empresa es la industria metalmecánica tanto para el mercado nacional como internacional. A raíz de la puesta en marcha en el país del PAE I, la empresa definió como objetivo principal el "replanteamiento estratégico a fin de abrir mercados internacionales y buscar competitividad".

En función de este propósito, el Gerente General de la empresa, en asocio con CINDE y la Asociación de Empresarios de la Industria Metalmecánica -ASOMETAL-, se avocaron vigorosamente a la identificación de proyectos de exportación y coinversión que beneficiaran tanto a la empresa que representaba como a los demás productores de la metalmecánica.

Posteriormente a la participación de este alto ejecutivo de la empresa en el PCCC/EEUU, la entidad logró dos nuevos contratos de exportación a los EEUU; así como el desarrollo de nuevos productos industriales para el mercado nacional. De igual manera, a nivel productivo la empresa logró reducir costos en tiempo de producción y en personal, incrementando considerablemente la productividad.

\* La siembra de fresas para la exportación es la actividad de esta pequeña empresa, quien a partir de la participación en el PCCC mejoró las técnicas de cultivo y logró un incremento considerable de los rendimientos por hectárea, así como el mejoramiento de la recolección y manejo postcosecha. Además, adecuó la selección de las variedades de la fruta a los gustos del consumidor y mediante el uso de nueva tecnología como sistema de riego por goteo, disminuyó los costos de producción.

- \* La capacitación recibida por esta empresa dedicada a la elaboración de equipo de seguridad como cajas fuertes, le permitió incursionar en el campo de las ferias a nivel internacional, logrando que su producto se venda en el mercado estadounidense, europeo y asiático. Ha incrementado sus ventas así como su calidad, la cual es reconocida a nivel internacional.
  
- \* La información es indispensable para la toma de decisiones y cuando se trata de factibilidad económica de un proyecto, una decisión de "no hacerlo" es tan importante como una que dice que puede hacerse y es rentable. Este es el caso de una empresa dedicada a la siembra de flores para la exportación, quién participó en el PCCC con un grupo dedicado a los ornamentales, ya que tenía como proyecto incursionar en ese campo. Como consecuencia de la capacitación, el participante pudo concluir que para la empresa no era rentable ese tipo de actividad, lo que le permitió un considerable ahorro .
  
- \* He aquí un exitoso proyecto de diversificación: una empresa dedicada a la siembra y exportación de fresas participó en una actividad de capacitación sobre la siembra y manejo postcosecha de la mora híbrida. A raíz de ello, realizaron pruebas sobre este cultivo y sembraron 5000 plantas de las cuales están recolectando la primera cosecha.
  
- \* Una empresa exportadora de pescado, ha logrado transferir adecuadamente lo aprendido durante la participación en el PCCC, sobre todo, lo relacionado con conceptos de mercadeo de exportación y materiales de embalaje. Asimismo, ha logrado ser galardonada como la empresa que más exportó en años anteriores, con una cifra de hasta \$5,000.000.00 anuales.
  
- \* Esta empresa dedicada a la industria del mueble de madera, logró determinar que era necesario conocer mejor los gustos del consumidor para poder crecer. El hacerlo le permitió/obligó a ampliar su planta en un 100% y ha realizar al menos una visita, pero, preferentemente dos visitas por año, a sus clientes en los Estados Unidos, Puerto Rico e Inglaterra.

- \* La transformación de un viejo, pero hermoso edificio, en un hermoso y acogedor hotel, es el resultado de la participación de una ejecutiva en un curso sobre turismo y manejo de hoteles. Lo avanzado de la remodelación permitirá abrirlo al público en los próximos meses, a sólo un año de haber participado en el PCCC.
  
- \* La especialización fue la opción que tomó esta empresa constructora que participó en un evento relacionado con el turismo. Ello la convierte hoy día en una de las pocas empresas especializadas en el campo de la construcción y remodelación de hoteles en el país. La capacitación le permitió conocer lo más moderno en este campo, en especial lo relativo a equipo y accesorios, lo que le ha permitido participar con éxito en varias licitaciones.
  
- \* En el campo de los plásticos, una pequeña empresa logra mejorar el proceso de producción y convertirse en líder en la confección de termoformas publicitarias para interiores. Su producto es de gran calidad y aceptación.
  
- \* Otra empresa de la industria de los plásticos dedicada a la confección de empaques, no sólo ha crecido a un ritmo sumamente acelerado, sino que ha convertido a los Estados Unidos en su principal mercado.
  
- \* La confección del vestido es un campo en el que el PCCC tuvo un importante impacto. Una de las empresas dedicada a la confección de ropa para bebés y niños, al conocer mejor los requerimientos del mercado y tomar las decisiones del caso para poder exportar con éxito a otros mercados, ha incrementado sus ventas al exterior en un 400% y actualmente exporta al Caribe, Puerto Rico, Estados Unidos, Centro América y han comenzado a exportar a Europa.
  
- \* Una empresa emergente en el campo de los plásticos, es el resultado de la participación de un alto ejecutivo de una corporación semi-estatal. Este ejecutivo utilizó el PCCC para continuar y estudiando y dando forma a una idea que tenía: el montaje de una empresa de reciclaje del plástico. A raíz del PCCC y al no haber encontrado eco en la empresa que representó, juntó coraje y destrezas y concretó la formación de una empresa que, iniciando, exporta el 50% de la producción. De igual manera, tal empresa contribuye al mejoramiento del ambiente, al disminuir la contaminación producida por los residuos plásticos.

## IX. EVALUACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA E IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION ACTUALES.

En este aparte se resume la respuesta de los encuestados sobre lo siguiente: duración y calidad de los eventos de capacitación, utilidad de los conocimientos y/o destrezas adquiridos y recomendaciones para mejorar futuras actividades de capacitación.

Igualmente dan respuesta a las siguientes preguntas: ¿Han recuperado la inversión?, ¿Tienen interés de participar en posibles futuros eventos? ¿Estarían dispuestos a costear la participación de sus funcionarios en todo o en parte?

De la mayor importancia es la identificación de necesidades de capacitación identificada por los participantes y resumida de la página 196 a la 228. Este resumen se identifican tópicos, ámbitos, horarios y a quien debería ir dirigida la capacitación. Finalmente se ofrece una serie de recomendaciones (páginas 229-230).

Las empresas del sector productivo no tradicional (SPNT) y las organizaciones públicas que proveen servicios de apoyo a ese sector, participaron en los siguientes eventos de capacitación:

	Sec.Agroind.	Sec.Ind.	Sec.Serv.	Sec.Pub.	Total
Diseños específicos	26	50	13	8	97
Perias	11	15	6	2	32
Paquetes	4	5	2	2	13
Auto Diseños	3	7	3	2	15
Pasantías	2	1	1	1	5
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>78</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>162</b>

El análisis de los aspectos evaluativos relacionados con la capacitación se abordará en tres secciones. La primera sección presentará la evaluación del proceso y logística de la capacitación; de manera que para cada uno de los sectores, se expondrá la opinión de los participantes acerca de la duración, calidad y utilidad de los eventos en que participaron, así mismo se presentará las recomendaciones dadas para mejorar futuros eventos de capacitación.

Igualmente, para cada sector se presentará la información acerca del interés que tienen los ejecutivos de las empresas para participar en futuros eventos de capacitación en los EEUU y la capacidad de las empresas para asumir parte del costo o el costo total de la capacitación en el exterior.

En una segunda sección, se presentará por sector y para cada actividad económica, las necesidades de capacitación identificadas por los participantes. Se debe aclarar, que éstas son necesidades sentidas y no necesariamente producto de un estudio profundo de la situación real de las empresas en lo referente a entrenamiento. La información que se describe es una base de la cual se puede partir; sin embargo, para la elaboración de un plan de capacitación, así como para el diseño específico de las modalidades o eventos de capacitación, es necesario hacer un estudio más profundo o someter esta información al criterio de las empresas potencialmente beneficiarias.

Como podrá observarse en los cuadros respectivos de cada sector, las necesidades son muy particulares en términos de temas, horarios, duración y demanda potencial. Estos aspectos dependen en mucho de la disponibilidad y prioridades de las empresas.

En la tercera y última sección se hace un esfuerzo por generalizar algunos aspectos y además se presentan recomendaciones que estimamos pertinentes.

## 26. EVALUACION DE LA CAPACITACION RECIBIDA.

### SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL.

Las treinta y una empresas seleccionadas para la evaluación en el sector agrícola y agroindustrial participaron en los siguientes eventos de capacitación:

<u>Modalidad</u>	<u># de empresas</u>
Diseños Específicos	26
Ferías	11
Paquetes	4
Pasantías	3
Autodiseños	2
Total	<u>46</u>

### DURACION Y CALIDAD DE LOS EVENTOS.

Con relación a la duración de cada evento, los participantes opinaron lo siguiente:

	Muy Corta	Adecuada	Muy Larga	Total
Diseños Específicos	3 (12%)	19 (73%)	4 (15%)	26
Ferías	1 (10%)	10 (90%)	---	11
Paquetes	---	4 (100%)	---	4
Autodiseños	2 (100%)	---	---	2
Pasantías	<u>1 (33%)</u>	<u>2 (67%)</u>	---	<u>3</u>
Total	7 (15.2)	35 (76%)	4 (8.7)	46

En promedio, en el 68% de las empresas se consideró que la duración del evento en que participaron fue adecuada, en el 19% se opinó que la duración fue muy corta y el 13% restante consideró que la duración fue muy larga. (Gráf. 1-CAP. SEC. AGROIND.)

Respecto a la calidad de los eventos, en el 58% de las empresas se consideró que la misma fue alta, mientras que el 29% opinó que la calidad de los eventos fue baja. (Gráf. 2-CAP. SEC. AGROIND.).

UTILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS Y/O DESTREZAS ADQUIRIDOS DURANTE LA CAPACITACION:

Con relación a la utilidad de la información, conocimientos y destrezas adquiridas, en el 45% y el 25% de las empresas, los participantes manifestaron que ésta había sido muy buena y buena respectivamente; mientras que en un 12% de las empresas se consideró que la utilidad había sido en un caso excelente y en el otro regular. Por su parte una empresa (3%) consideró que no había obtenido ninguna utilidad de la capacitación. (Gráf. 3-CAP. SEC. AGROIND.)

El 70% de las empresas atribuye el grado de utilidad a que los conocimientos y destrezas son aplicables en la organización. Además, un 58% apunta como aspecto importante de tal grado de utilidad la autoridad para la toma de decisiones y un 38% manifiesta que la capacitación tuvo utilidad debido al apoyo recibido del nivel decisorio para aplicar los conocimientos obtenidos. El 29% apuntó, también, factores externos a la empresa como elementos coadyuvantes para la utilidad. (Gráf. 4-CAP./SEC. AGROIND.)

En el 12% de las empresas en que la utilidad fue regular, los participantes opinaron que se debió a que la información no era aplicable, muy extensa y poco específica; el nivel del curso ofrecido fue muy bajo, muy teórico y enfocado a condiciones diferentes de C.R.; el material del curso fue en inglés y finalmente a que los conocimientos y visitas no son aplicables tecnológicamente a la empresa. Por su parte, la empresa que no obtuvo ningún grado de utilidad, el participante aduce como motivo el cierre de la planta de exportación.

Respecto al papel desempeñado por CINDE en la orientación y coordinación del Programa, en el 45% de las empresas, se consideró que fue muy bueno, en el 25% se opinó que el papel había sido excelente y bueno y únicamente en una empresa (3%) se manifestó que el mismo había sido regular. (Gráf. 5-CAP/SEC. AGROIND.).

La mayoría de los participantes entrevistados, plantearon recomendaciones para mejorar la logística de los cursos de capacitación. Un aspecto que fue frecuentemente mencionado en casi todas las empresas es la importancia de mejorar la selección de los participantes a fin de tener un mejor aprovechamiento de la capacitación. Un desglose de las distintas opiniones emitidas acerca de los aspectos que se deben mejorar se presenta en el cuadro siguiente; sin embargo, entre los aspectos más relevantes está la homogenización de participantes y empresas en lo referente a experiencia y conocimientos.



Igualmente, los entrevistados hicieron comentarios acerca de los eventos de capacitación en que habían participado, entre otros asuntos, mencionaron que los contenidos y temas deben responder a la realidad y necesidades de los participantes y empresas; asimismo, que los distintos profesores y conferencistas estén familiarizados con la realidad del país en cada actividad específica. De igual manera, los participantes opinaron que debe mejorarse los sistemas de traducción.

### RECOMENDACIONES BRINDADAS POR LOS PARTICIPANTES

GANADERIA	
1	• No perder contacto con los participantes y las organizaciones.
1	• Mayor seguimiento e información sobre los programas de CINDE.

FLORES Y ORNAMENTALES	
6	<u>Aspectos logísticos y de coordinación:</u>
2	• Mejorar la selección de los participantes: (Homogenización de los participantes a nivel de conocimientos y experiencia; corroborar que la persona trabaja realmente en la actividad y la conoce; analizar cuidadosamente el curriculum de cada participante y empresa para ofrecer lo que realmente necesita, mayor especialidad y actividades de acuerdo al nivel del participante).
1	• Mayor seguimiento. No perder contacto con el participante y las organizaciones.
1	• Más información al participante sobre el programa.
1	• Disminuir la burocracia de CINDE.
1	• Planeamiento más estricto respecto a lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.
1	• Más liderazgo de los representantes de CINDE.
1	• Flexibilidad para manejar carros en los EEUU.
1	<u>Capacitación recibida:</u>
1	• Mayor discusión de los temas no solamente transmisión teórica de los mismos.
1	• Conocer bien la agenda de las ferias para aprovechar las charlas o cursos que se dan durante las mismas.
1	• Contar con el personal adecuado para traducción.
1	• Dividir cursos de Flores en dos partes: una de producción y otra de mercadeo. Enviar a cada parte a las personas según especialidad.
1	• Sacarle más provecho a las enseñanzas sobre el mercado de los EEUU.
1	

FRUTAS TROPICALES	
2	<p><u>Aspectos logísticos y de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la selección de los participantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Más análisis acerca de los participantes (enviar gente por llenar cupos es muy caro.</li> <li>-Antes del curso en los EEUU visitar algunas empresas dedicadas a la actividad y observar procesos de empaque, control de calidad para así crear un plan adecuado de capacitación.</li> </ul> </li> <li>• Seguimiento al grupo participante para retroalimentar experiencia.</li> </ul>
1	<p><u>Capacitación recibida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El evento de Puerto Rico debe ser mejorado en su totalidad.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación debe ser donde está el mercado.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los sistemas de traducción.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las charlas en español no con traducción.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesores deben estar familiarizados con la realidad del país en el campo específico</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El factor tiempo es muy limitado (las distancias entre fincas son muy largas).</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar las visitas a otros estados de EEUU para conocer mejores condiciones.</li> </ul>

ALIMENTOS PROCESADOS	
3	<p><u>Aspectos logísticos y de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la selección de los participantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Evitar dispersión, hacer la capacitación por actividad o gremios no por empresas.</li> <li>-Mejor selección. En el curso de mercadeo hubo una mezcla muy rara de participantes, empresas y actividades económicas.</li> <li>-El nivel académico y/o la experiencia de los participantes deben ser acordes con la capacitación. El idioma inglés es necesario.</li> </ul> </li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer los cursos en Costa Rica.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor flexibilidad para alquiler de carros.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor libertad en el manejo del rubro de gastos, incluida la selección de la línea aérea.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar más libertad a los participantes para desplazarse en EEUU y hacer contactos.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CINDE debe trabajar con las bases de la empresa para conocer todos los requerimientos de capacitación.</li> </ul>
1	<p><u>Capacitación recibida en los EEUU:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos en español no con traducción.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presencia y liderazgo del acompañante de CINDE.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el curso de mercadeo para la exportación, la parte teórica se pudo haber dado en Costa Rica, trayendo los instructores de EEUU.</li> </ul>

BEST AVAILABLE DOCUMENT

PESCADO Y CAMARON	
3	<u>Aspectos logísticos y de coordinación:</u>
1	• Mejorar el proceso de selección de los participantes:
1	- Los participantes en el curso tenían objetivos diferentes.
1	- Hubo casos de relleno. La gente solo iba a pasear.
1	- Garantizar la calidad de los participantes.
1	• Hubo problemas con la agencia de viajes en dos ocasiones.
1	• Mayor información concreta sobre contenidos del curso.
1	• Los contenidos de la capacitación deben responder a las necesidades de los participantes.
1	• Mayor frecuencia de cursos en lugares nuevos.
1	• Explorar nuevos destinos para la exportación tanto dentro de EEUU como en otros países.
1	• Mayor seguimiento después de la capacitación.

En el orden de la capacitación recibida, podemos observar que el 81% de las empresas había recuperado el costo de la capacitación de sus funcionarios en el exterior. En el 16% de las empresas se consideró que no, debido a que la empresa había cerrado o había cambiado de actividad económica. En un caso (3%) los participantes habían costado personalmente la capacitación en los EEUU. (Gráf. #6-CAP/SIND.)

#### PROYECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En el 87% (27 empresas) se manifestó que les interesaría participar en futuros eventos de capacitación en los EEUU; dos de ellas en la nueva actividad que ha emprendido la empresa. De estas 27 empresas, veinte estarían dispuestas a pagar un porcentaje del costo estimado de \$2.300; ocho empresas un 25%, siete un 50% y las restantes cinco estarían dispuestas a cubrir porcentajes menores del 20%. (GRAF.8-CAP./SEC. AGROIND.)

En las restantes 11 empresas la situación es la siguiente: en 6 empresas los participantes no saben qué porcentaje podría cubrir la entidad; 3 empresas no pueden asumir parte del costo de la capacitación y en dos casos este aspecto no aplica a la empresa.

Asimismo, en el 45% de las empresas (14) las mismas estarían dispuestas a cubrir tanto el viaje como la estadía del funcionario en el exterior para un promedio de un empleado por empresa; aprovechando la coordinación logística de CINDE. En el 32% de las empresas se manifestó que no pueden hacerle frente a tales gastos debido a limitaciones económicas de la empresa. Por su lado, en un 16% de las empresas (5) los funcionarios no saben si la empresa podría hacerle frente al costo total de la capacitación. (Gráf. 9-CAP/SEC.AGROIND.)

Los participantes que mencionaron que su empresa estaría dispuesta a cubrir parte del costo y/o el costo total, añadieron como condición importante que las actividades de capacitación fueran aplicables, pertinentes y específicas a la actividad y de gran calidad.

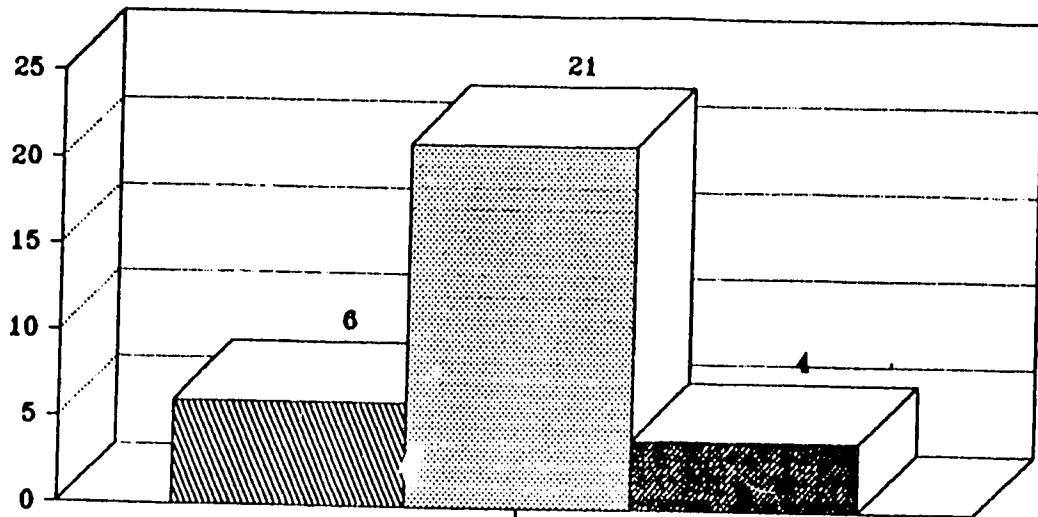
En el 77.4% de las empresas (24) se consideró que requieren de capacitación para lograr sus objetivos de desarrollo, mientras que en el 16% (5 empresas) no les aplica la pregunta porque en la actualidad no están operando (4 de flores y 1 de pescado y camarón). Respecto a las restantes empresas, 1 no requiere de capacitación y la otra no sabe, ya que la persona entrevistada, quien era el gerente de la empresa está pensionado y obviamente ya no trabaja con la organización. (Gráf. 11-CAP/SEC.AGROIND.).

De las 24 empresas que contestaron afirmativamente, el 87.5% (21 empresas) proporcionaron información acerca de las necesidades de capacitación sentidas para el futuro y el restante 12.5% (3 empresas) aún cuando respondieron que sí necesitaban capacitación, no enviaron el formulario correspondiente acerca de sus necesidades.

En el aparte No.27 se presenta un desglose de las distintas áreas y temas de capacitación enunciados por los participantes, según el ámbito de preferencia de la capacitación INTERNACIONAL, LOCAL Y EN LA EMPRESA.

**GRAFICO #1-CAP/SEC. AGROIND.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
DURACION DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



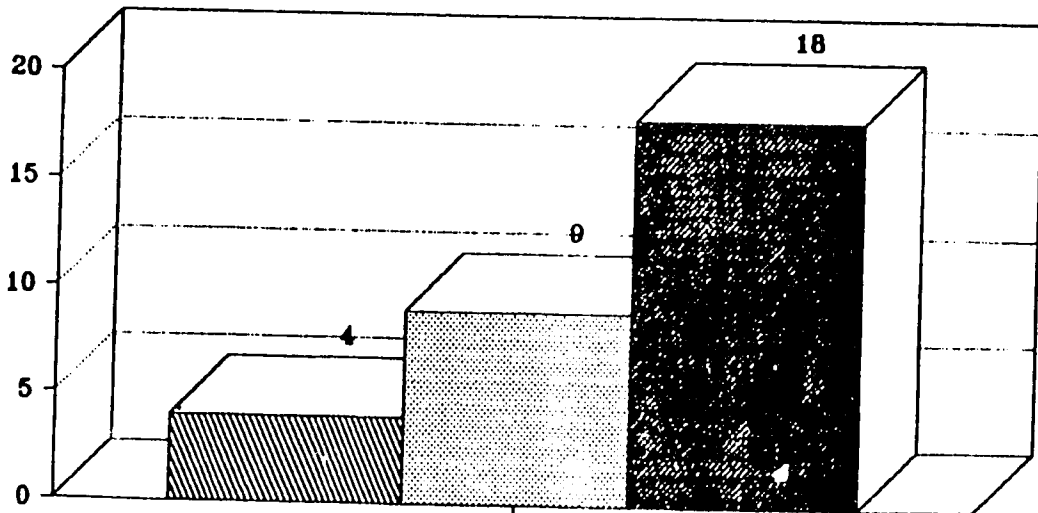
CORTA   
  ADECUADA   
  MUY LARGA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-CAP/SEC. AGROIND.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
CALIDAD DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

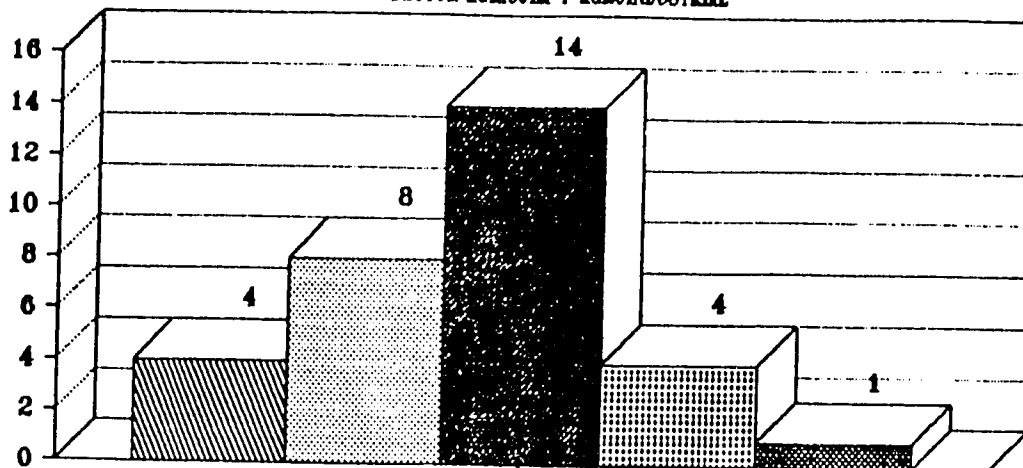


BAJA   
  MODERADA   
  ALTA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #3-CAP/SEC. AGROIND.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
UTILIDAD DE LA INFORMACION, CONOCIMIENTO  
Y DESTREZAS ADQUIRIDOS  
SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL**

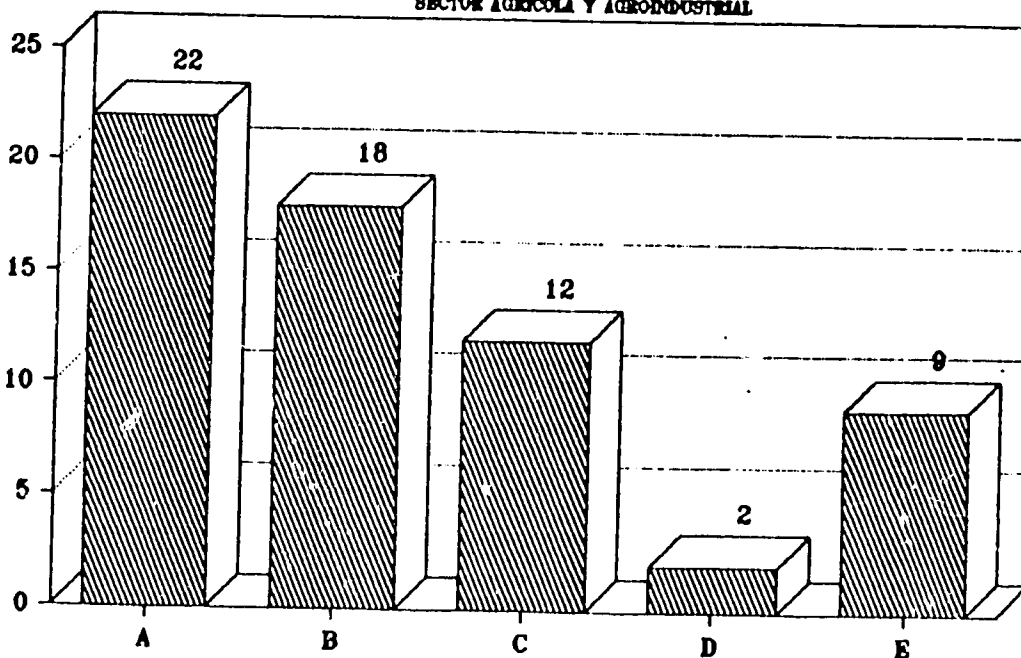


REGULAR BUENA MUY BUENA  
 EXCELENTE NINGUNA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

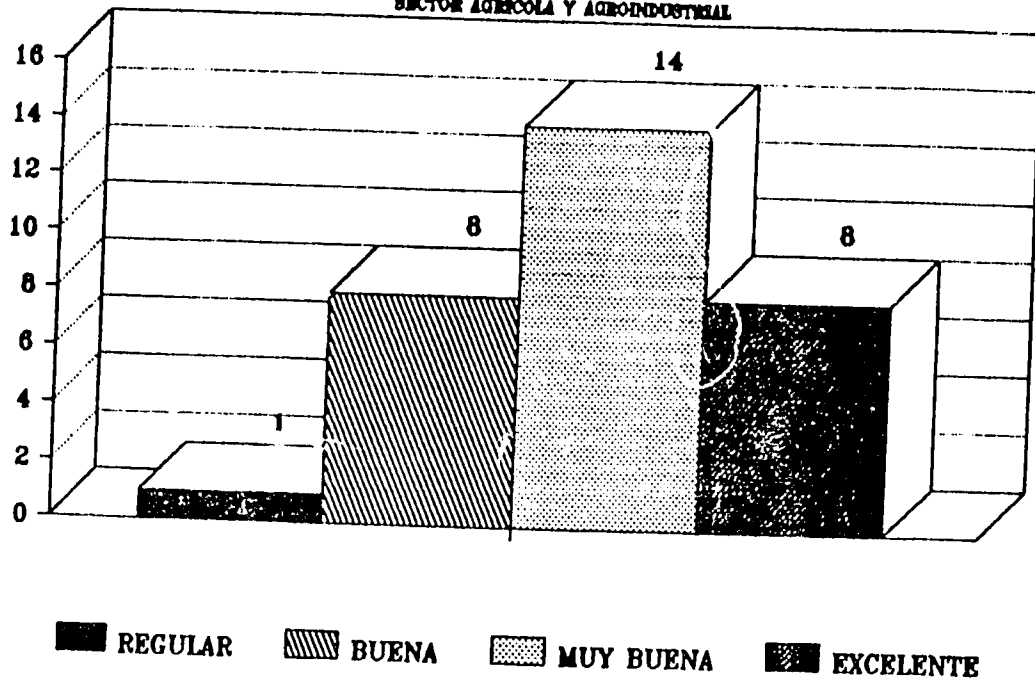
CINDE/PCCC-REUU/ 88-91

**GRAFICO #4-CAP/SEC. AGROIND.  
FACTORES A LOS QUE LOS PARTICIPANTES  
ATRIBUYEN EL GRADO DE UTILIDAD DE LOS  
CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS  
SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL**



A= CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS APLICABLES B= AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES  
 C= APOYO NIVEL DECISIONE D= FACTORES INTERNOS E= FACTORES EXTERNOS  
 ASESORIA GERENCIAL, S.A. CINDE/PCCC-REUU/ 88-91

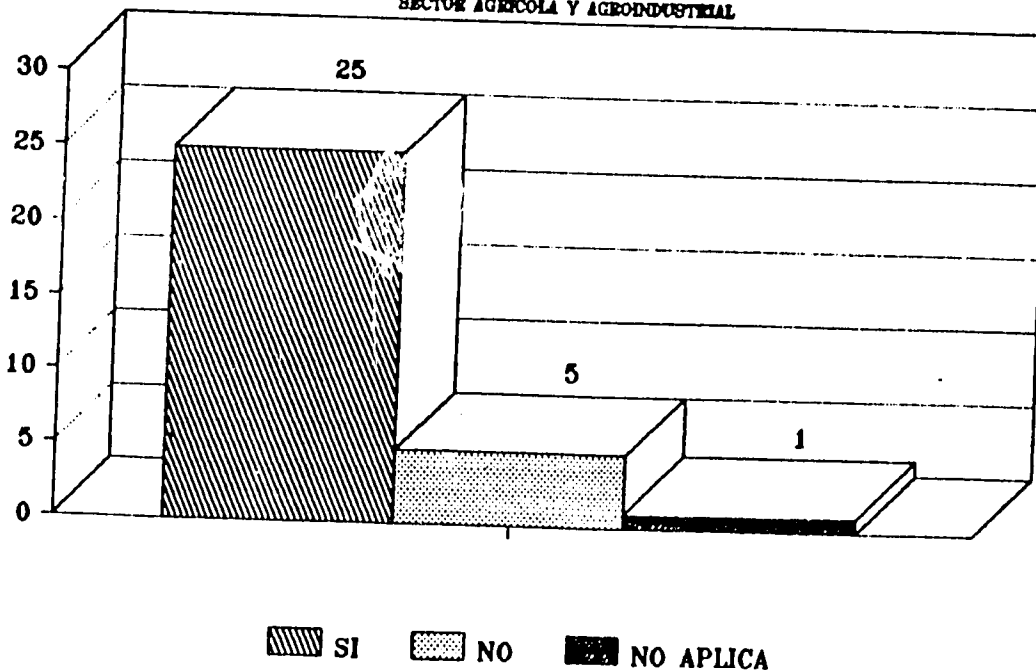
GRAFICO #6-CAP/SEC. AGROIND.  
 OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL  
 DESEMPEÑO DE CINDE EN LA ORIENTACION  
 Y LA COORDINACION DEL PROGRAMA EN COSTA RICA  
 SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

GRAFICO #6-CAP/SEC. AGROIND.  
 HA RECUPERADO LA EMPRESA EL COSTO DE LA  
 CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS QUE  
 PARTICIPARON EN LOS CURSOS EN LOS EEUU?  
 SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

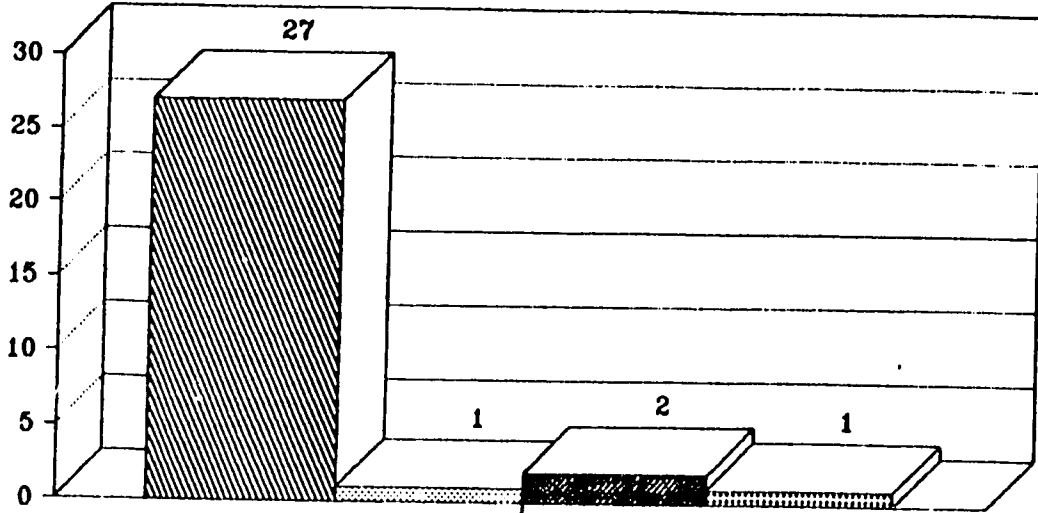


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #7-CAP/SEC. AGROIND.  
LE INTERESARIA A LA EMPRESA PARTICIPAR  
EN EVENTOS DE CAPACITACION EN LOS EEUU?**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



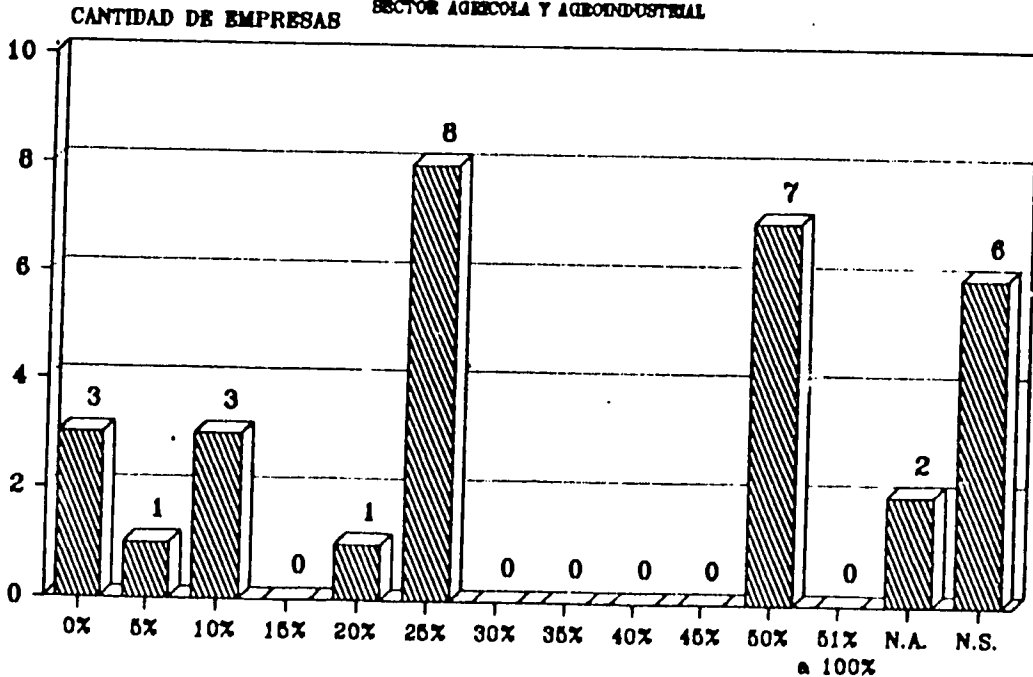
SI   
  NO   
  NO APLICA   
  NO SABE

ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

**GRAFICO #8-CAP/SEC. AGROIND.  
PORCENTAJE DEL COSTO DE LA CAPACITACION  
EN EEUU, QUE LAS EMPRESAS ESTARIAN  
DISPUESTAS A COSTEAR**

SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL

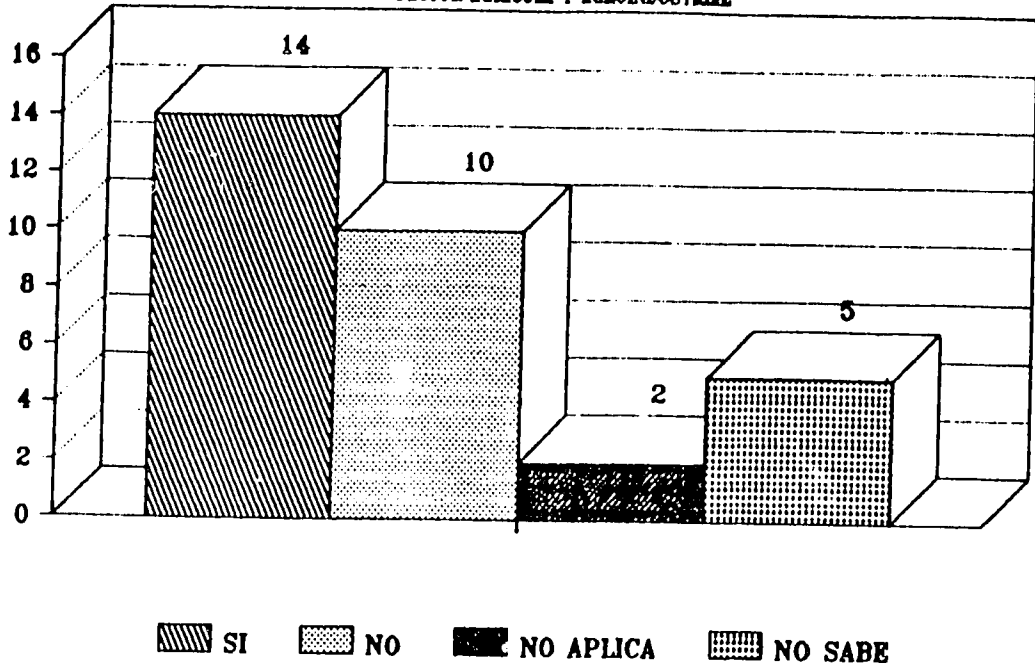


ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91



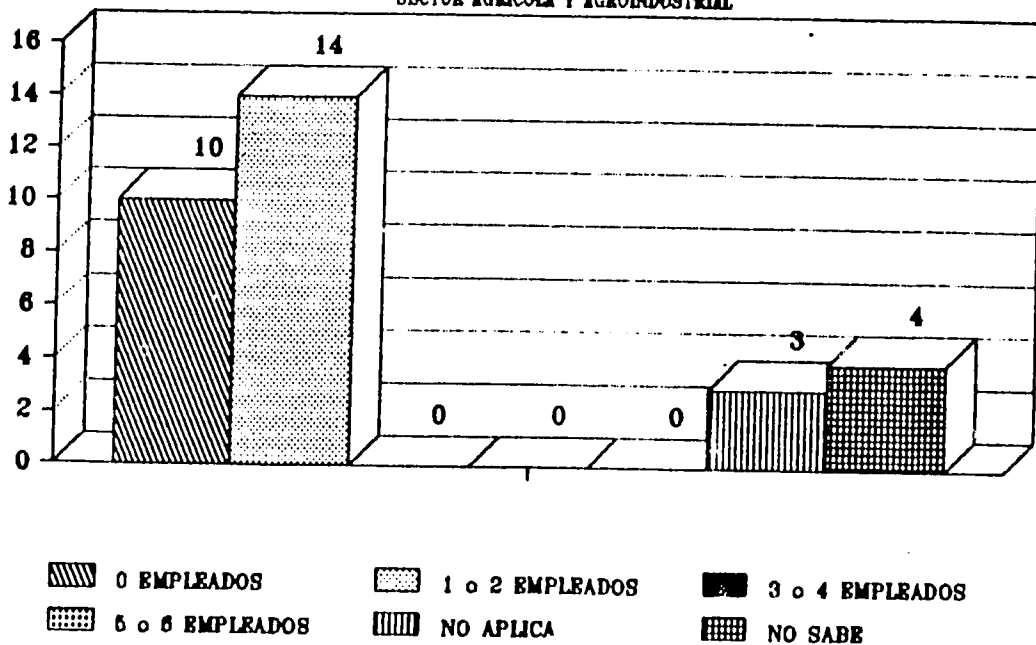
GRAFICO #9-CAP/SEC. AGROIND.  
 COSTEARIA LA EMPRESA EL VIAJE Y ESTADIA  
 DEL EMPLEADO APROVECHANDO COORDINACION  
 LOGISTICA DE CINDE  
 SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

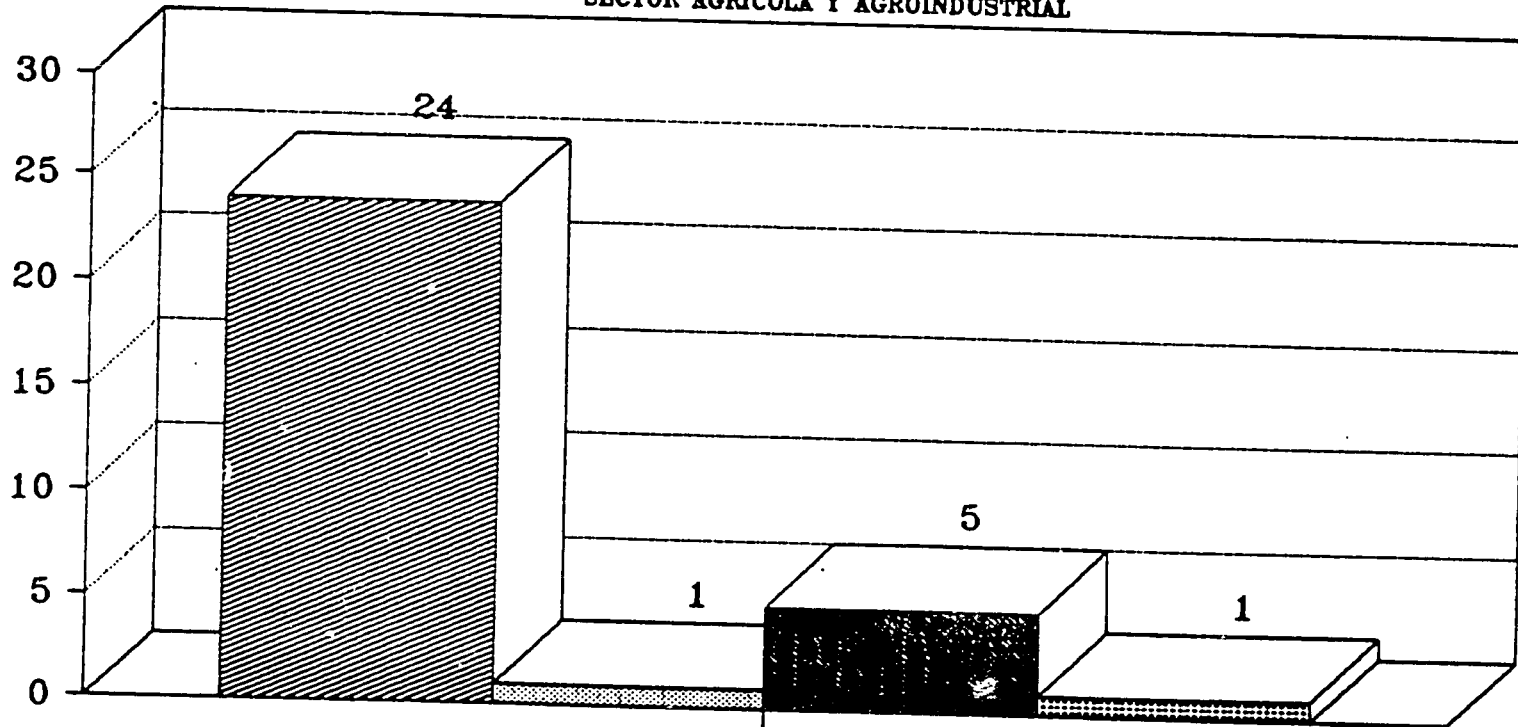
GRAFICO #10-CAP/SEC. AGROIND.  
 CANTIDAD DE EMPLEADOS PARA LOS QUE LA  
 EMPRESA COSTEARIA EL VIAJE Y ESTADIA  
 EN LOS EEUU  
 SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

GRAFICO #11-CAP/SEC. AGROIND.  
 REQUIEREN LAS EMPRESAS CAPACITACION  
 PARA LOGRAR SUS ACTUALES OBJETIVOS DE  
 DESARROLLO (SEGUN OPINION DE ENTREVISTADOS)  
 SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL



SI
  NO
  NO APLICA
  NO SABE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-BEJU/ 88-91

888

**SECTOR INDUSTRIAL**

Las empresas que integraron la muestra de evaluación por el sector industrial participaron en un total de 78 eventos distribuidos así:

50	Diseños Especificos
15	Ferias
7	Auto Diseños
5	Paquetes
<u>1</u>	<u>Pasantía</u>
78	Total

**DURACION Y CALIDAD**

La duración de los eventos en general fue calificada como muy corta en el 33.3% de los casos, adecuada en el 60%, muy larga en el 3.8% y el 2.5% no emitió criterio. (Gráf. #1-CAP/SIND.)

Esta calificación por modalidad es la siguiente:

	Muy corta	Adecuada	Muy larga	NS	Total
Diseño Especifico	15 (30%)	30 (60%)	3 (6%)	2 (4%)	50
Feria	2 (13%)	13 (86%)			15
Auto Diseño	5 (71%)	2 (29%)			7
Paquete	0 (0%)	1 (20%)			1
Pasantía		<u>1 (100%)</u>			<u>1</u>
	<u>26 (33%)</u>	<u>47 (60%)</u>	<u>3 (4%)</u>	<u>2 (3%)</u>	<u>78</u>

El 50% de los diseños específicos se consideraron muy cortos, y esta modalidad era la que normalmente tenía mayor duración. Los auto diseños se consideraron muy cortos por la mayoría, situación que causa sorpresa pues uno esperaría que al ser el participante quien diseña su experiencia el planeamiento de la misma fuese más acertado. Los paquetes y las ferias por su parte son eventos de una duración predeterminada por los organizadores, sin embargo los primeros fueron calificados como muy cortos.

Quizás valga la pena explorar la posibilidad de agregar otras actividades y extender la duración, logrando así más contenido y una mejor relación costo-beneficio.

Es importante notar que la "aceptable duración" es en mucho función de lo "apropiado de la actividad". En el sector industrial predominó la participación en diseños específicos y ferias, aunque estas últimas eran algunas veces combinadas con otro tipo de actividad. El 45% opinó que la calidad fue "moderada" y el 37.5% opinó que fue alta. El 10% la consideró baja y el 5% no contesta. C. #2-CAP/SIND.

Los porcentajes mencionados son producto de la respuesta a preguntas cerradas y con frecuencia los comentarios que seguían a dichas calificaciones apuntaban a aspectos que deben ser mejorados.

Tres de esos comentarios predominaron:

- a) La realidad de la actividad no respondió a lo que se les describió o a lo que conjuntamente planearon antes de partir. Había mucho intermediario no bien informado.
- b) Con frecuencia los contenidos partían de un nivel sumamente básicos, como si los participantes ignoraran por completo lo elemental de su actividad económica.
- c) La selección no fue la idónea presentando básicamente dos problemas: algunos participantes no tenían el nivel gerencial y técnico de la mayoría de grupo -lo que muchas veces justificó que un conferencista perdiera tiempo- y/o no se tenía dominio del idioma inglés y los recursos de traducción eran escasos en cantidad y calidad. En algunos casos, algunos participantes, los menos, no tenían ninguna relación ni conocimiento real y concreta sobre la actividad.

UTILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS/DESTREZAS ADQUIRIDOS EN EL PCCC/EEUU

El siguiente cuadro ilustra la opinión de los participantes del sector industrial sobre la utilidad mencionada.

	# Resp.	Reg.	Buena	MB	Exc.	Ning.
Textiles	10	5%	10.0%	75%		2.5%
Plásticos	11	7.5%	7.5%	12.5%		
Metalmecánica	13	2.5%	15%	10.0%	5%	
Muebles y Maderas	6	2.5%	5%	2.5%		
TOTAL	40	10%	37.5%	30%	20%	2.5%

La utilidad de la capacitación es considerada "Buena" por un 37.5% y más que buena -muy buena o excelente- por el 50%. El 10% la considera regular y un 2.5% de ninguna utilidad.

En eventos de capacitación como los que nos ocupan, la anterior calificación es más que aceptable, sin embargo es importante preguntarse por que no se logró ese 100% de "al menos bueno".

Los comentarios reiteran al respecto sobre los aspectos ya mencionados y agregan que muchas veces no se conocía la realidad de las empresas. La información suministrada por las empresas no fue cuidadosamente verificada y algunas veces hasta se inflaban los numeros por miedo a no calificar.

Los factores a los que se atribuye la utilidad mencionada, tal como lo ilustra el Gráfico #3-CAP/SIND., son principalmente:

	% Empresas	Peso relat. del comentario
	(39)	(88)
Conocimientos y destrezas aplicables	82.05	36.36
Autoridad de la toma de decisiones	69.23	30.68
Apoyo del nivel decisorio	53.84	23.86
Factores internos	7.69	3.4
Factores externos	12.82	5.68

Los factores de mayor peso relativo fueron "conocimientos y destrezas aplicables" y "autoridad en la toma de decisiones" seguidos por "apoyo del nivel decisorio superior".

En términos generales y a pesar de la crítica constructiva a la calidad, la gran mayoría considera que los conocimientos y destrezas adquiridos fueron aplicables en mayor o menor grado. Además parece ser que la extracción jerárquica de los participantes es aceptable en al menos un 70% de los casos pues se ha tenido la autoridad y/o apoyo superior en la toma de decisiones.

Antes de pasar a considerar las necesidades de capacitación actuales veamos las recomendaciones que ofrecen los participantes para mejorar "la logística de la capacitación". En este caso las comillas obedecen al que si bien, la pregunta se refería a eso: "logística de capacitación", las respuestas se refieren a "la capacitación como un todo".

#### RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LOGISTICA

MUEBLES Y MADERAS	FREC.
-Mejor selección de las empresas y de los participantes (más homogeneidad de intereses, conocer mejor la situación de cada empresa y sus necesidades)	3
-Realizar las sesiones teóricas de refrescamiento antes de partir para utilizar mejor el tiempo en EEUU.	1

PLASTICOS	FREC.
-Mejorar la selección de empresas y participantes (mayor homogeneidad de intereses, que los cursos sean acordes con el nivel de los participantes, grupos más homogéneos.)	4
-Realizar actividad (es) de retroalimentación al regreso.	2
-Incluir más actividad práctica de ser posible entrenamiento teórico a nivel de planta.	1
-Que el curso sea más personalizado.	3
-Que los contenidos sean más especializados, "más intensos y menos extensos".	3
-Mejor selección de expositores/conferencistas y los encargados de la capacitación en EEUU, que conozcan más sobre la actividad.	1
-Entrenamiento práctico en empresa en el país o USA.	1
-Traer profesores técnicos a Costa Rica.	1

TXTIL	FREC.
-Proveer más información concreta sobre los cursos.	1
-Mejor selección de los participantes (investigar/conocer mejor la empresa y los participantes; mayor homogeneidad de participantes.	2
-Mayor especialización de los cursos.	1
-Visitar más empresas de producción.	1
-Realizar actividades de capacitación a nivel regional-nacional.	1
-Que los contenidos se elijan y se aborden tomando en cuenta los conocimientos y necesidades de los participantes (que no se asuma ignorancia total).	11
-Que se propicie contacto directo con empresarios potencialmente interesados y que se deje al participante dar el seguimiento.	1
-Que CINDE informe a las empresas su programación anual de actividades de capacitación/información atinente.	1

METALMECANICA	FREC.
-Realizar sesión (es) de orientación/descripción específica al curso, su contenido y metodología con suficiente antelación a la partida para que la actividad responda a los intereses de los industriales y los participantes.	6
-Mejorar el manejo del idioma inglés por parte de los participantes (mejor traducción, mayor conocimiento real por parte de los participantes (mejor selección).	5
-Las ferias son eventos muy apropiados para la actividad metalmeccánica, se deben propiciar.	2
-Mejorar selección (grupos) de intereses/niveles homogéneos.	4
-Manejar mejor los horarios.	1
-Tener un programa bien organizado y planificado para cada actividad, aprovechar mejor el tiempo.	3
-Enfocar cursos a pequeña empresa.	1
-Incluir otros países como destino del programa, no sólo EEUU.	1

Como se verá en términos de sector (y también por actividad) el énfasis de las recomendaciones se da en:

\*Que los contenidos se elijan tomando en cuenta los conocimientos y necesidades de los participantes, que sean más especializados, y que los expositores conferencistas estén más informados; sobre nuestra realidad (17 empresas).

\*Mejorar la selección de participantes y/o empresas (17 empresas).

Las otras recomendaciones que con más insistencia afloraron, no sólo a raíz de esta pregunta sino a lo largo de la entrevista, lo fue, lo importante y escaso del seguimiento a la participación por parte de CINDE y lo importante de "prepararse" por la visita, particularmente desde el punto de vista de "refrescamiento de conocimientos y el manejo de información". Varios de los entrevistados, algunos con posiciones de directivos o exdirectivos de organizaciones gremiales manifestaron que puede ganarse mucho tiempo si este tipo de preparación vía conferencias o seminarios se diera antes de partir para la actividad.

Finalmente y tal como lo muestra el cuadro siguiente, el 80.0% de los entrevistados manifestaron que la empresa ha recuperado el costo de la capacitación de los empleados que participaron y el 20.0% dice no haberlo hecho. En realidad de los 8 casos que constituyen este 20%, hay dos casos en los que los participantes decidieron formar su propia empresa, un caso en que se ha crecido considerablemente opina que no ha recuperado su inversión "pues no ha logrado un contrato con ninguno de los contactos establecidos"; en dos empresas se despidió el 100% de los participantes (cuatro en una y tres en otra), una empresa cerró, y en los últimos dos casos se considera en uno que, la actividad no respondió a las necesidades" y en otro "que aun no realiza ni una exportación".

#### HAN RECUPERADO LA INVERSION?

ACTIVIDAD	SI	NO	RAZONES
MUEBLES Y MADERAS	0	2	-Cierre de la empresa.
PLASTICOS	10	1	
TEXTIL	8	2	-Aún no se ha podido entrar al mercado o EEUU, no se ha logrado ningún contrato.
METALMECANICA	10	3	-Porque el curso no respondió a las necesidades. -Porque el mercado se ha contraído. -Empresa no contaba con los medios para asimilar y retener el personal. -Porque los participantes no pudieron retribuir sus conocimientos.

Sería lógico pensar que el nivel de no-recuperación de un monto tan bajo como el que aportaba la empresa patrocinadora tenga relación directa con una selección que puede y debe ser mejorada.

En al menos cinco de los ocho casos podría establecerse esta relación, pero para ello habría sido necesario profundizar en la situación real de las empresas (estabilidad, capacidad empresarial y financiera, posición en el mercado, etc.).

Todas las respuestas que se dan a continuación tienen como base un universo de 40 empresas salvo la referida a la identificación de necesidades de capacitación. En este caso el universo está constituido solo por las 24 que hicieron el esfuerzo de identificación y cuya lista y necesidades se adjuntan in-extenso a este estudio. (Anexo #13)

### PROYECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El 95% de las empresas responden afirmativamente a la pregunta requiere su empresa capacitación para lograr sus actuales objetivos de desarrollo? C. #5-CAP/SIND.; y a ese mismo porcentaje le interesa participar en futuro eventos de capacitación en los EEUU.

El 55% está dispuesto a costear el viaje y la estadía del empleado aprovechando la coordinación de CINDE; el 27.5% no lo está y el 10% no sabe. Al 5% no le aplica la pregunta y un 2.5% no contesta.

Es importante mencionar que "esta disposición a pagar", en este caso el viaje y el hospedaje, en otros una parte del costo, estuvo invariablemente condicionado por:

- "Si tenemos garantía de la calidad de la actividad"
- "Si realmente responde a nuestras necesidades"

Este condicionamiento es interesante y puede interpretarse al menos de dos maneras:

"Antes no me costaba, cualquier ganancia, incluidas unas vacaciones, era buena;

"si pago, quiero lo mejor y tengo que garantizarme un retorno por la inversión".

El hecho que CINDE esté contemplando seriamente, el que el participante invierta más allá de "su tiempo y el tiquete" va a convertirse en un verdadero criterio de selección y control de calidad. Sin embargo, esto va a demandar de CINDE un estudio más cuidadoso para la selección particular de cada empresa, pues conocemos casos en que la empresa difícilmente pudo haber invertido más allá de lo que invirtió y han sido verdaderas historias de éxito.



Retornando al aspecto de cuánto estaría dispuesto a pagar? y tomando como base un costo de \$2300 por semana, el 27.5% estuvo dispuesto a cubrir un 25% de ese costo, y el 22.5% cubriría hasta un 50% (C. #8-CAP/SIND.)

Es importante notar que hay disposición a pagar aunque se tienen dudas sobre si la actividad irá a ser "tan buena como debiera".

A la pregunta "Costearía la empresa el viaje y la estadía del empleado aprovechando la coordinación logística de CINDE?" el 57.5% contestó que sí, el 27.5% que no, y el 15% no sabe.

El cuadro siguiente ilustra bajo qué condiciones se costearía o por qué razones no lo haría

**MADERAS Y MUEBLES DE MADERA  
COSTEARIA EL 100% DE LA CAPACITACION?**

SI	NO	NS	FREC. DE RESP.	RAZONES
3	3		<b>SI</b> 3	Si la calidad y objetivos de la actividad satisfacer una necesidad vital de la empresa.
			<b>NO</b> 1 1 1	Cierre de la empresa. Porque la ausencia de funcionarios de alto nivel tiene un efecto negativo en la dirección de la empresa. No tiene recursos.

**PLASTICOS**

**COSTEARIA EL 100% DE LA CAPACITACION?**

SI	NO	NS	FREC. DE RESP.	RAZONES
8	2	1	<b>SI</b> 5 1 1 1	Si de antemano se sabe que la calidad y objetivos de la actividad, satisfacen una necesidad muy importante de la empresa. Depende del curso y tipo de personas que participen. Si el curso es muy específico. Si se puede garantizar que la actividad está bien organizada.
			<b>NO</b> 2	No tiene capacidad financiera para asumir el costo estimado.

## TEXTIL

## COSTEARIA EL 100% DE LA CAPACITACION?

SI	NO	NS	FREC. DE RESP.	RAZONES
6	3	1	SI	<p>1 Si están enfocados a aspectos de exportación y contactos directos con clientes.</p> <p>3 Si la capacitación en cuestión fuera sumamente importante para la empresa.</p> <p>2 Sólo si la actividad es de muy buena calidad.</p>
			NO	<p>3 No tiene capacidad financiera para asumir el costo estimado.</p>
			NS	<p>Dependiendo de las condiciones de la empresa al momento del curso.</p>

## METALMECANICA

## COSTEARIA EL 100% DE LA CAPACITACION?

SI	NO	NS	FREC. DE RESP.	RAZONES
6	3	4	SI	<p>7 Si el contenido es aplicable y prioritario para la empresa y la calidad muy buena.</p>
			NO	<p>1 Por falta de recurso financiero.</p> <p>1 Demasiada inversión podría resultar un gasto muy alto por los riesgos.</p>

Como puede verse en el C. #9-CAP/SIND., el número de empleados para los que se estaría en disposición de costear el 100% de los costos es reducido, no más de dos por empresa y la mayoría de las veces sería sólo para uno.

La frecuencia con que la harían no se preguntó, pero es seguro suponer que no sería más de una vez por año salvo excepciones muy calificadas.

PAPEL DESEMPEÑADO POR CINDE

El 42.5% de los participantes consideran la coordinación y orientación realizada por CINDE en Costa Rica como buena, el 27.5% como excelente y el 25% buena. El 2.5% la calificó de regular y el 2.5% no tenía criterio.

El comentario pertinente y constante fue que había interferencias al transmitir la información a terceros. Así, o la empresa ejecutora en los EEUU no estaba bien informada de las necesidades del grupo de participantes; o estos recibían información sobre el programa y contenidos del curso que cambiaba mucho en la realidad.

RECOMENDACIONES VARIAS DE LOS ENTREVISTADOS QUE NOS PARECEN ATINENTES

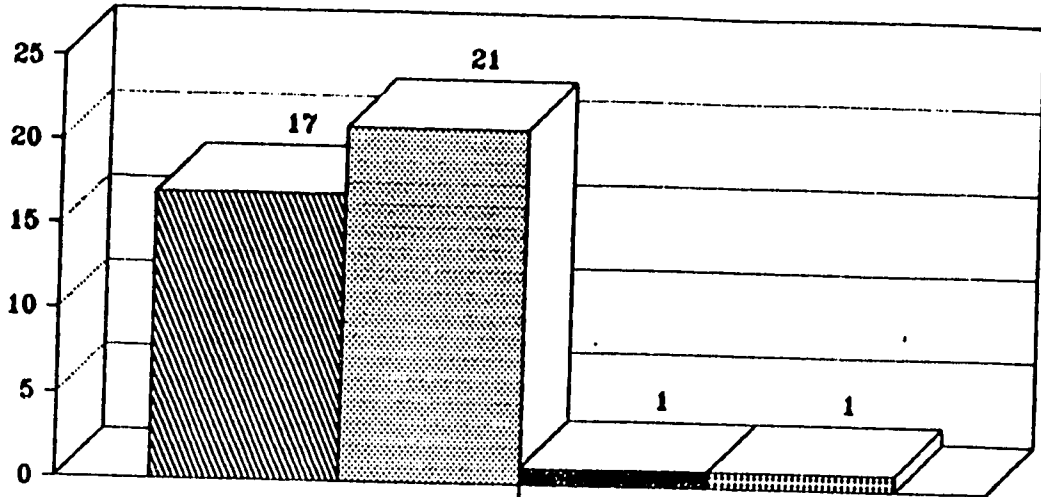
- A) Es difícil obtener literatura técnica actualizada, sería de gran ayuda que CINDE identificara fuentes y la canalizara (particularmente en metalmecánica).
- B) Metalmecánica y muebles requieren particularmente de ayuda para participar en Ferias.
- C) En el caso de muebles: "el gremio está muy dividido. La capacitación técnica/profesional en Costa Rica es muy baja: INA es para otra realidad, CENPRO "se rindió" con la actividad de muebles, el ITCR cerró la carrera de Ingeniería en Maderas, el sector no es importante para la economía del país.  
"CINDE podría apoyar y lanzar las empresas de uno en una o dos en dos o cuando éstas estén saturadas seguir con otras. Hay que hacer imagen como país".
- "el empujón que nos falta no es mucho, unas cuantas ferias y unas pasantías o auto-diseños en los que podamos adquirir know-how en acabados".
- D) "No se puede abandonar el esfuerzo de capacitación ahora, se está justo a la mitad del proceso".
- E) "Ya se ha trabajado y logrado bastante para mejorar la calidad, la producción está casi colocada. Ahora lo que se necesita es un fuerte impulso en mercadeo para poder crecer".
- F) "Es necesario que CINDE dé seguimiento, después de la capacitación. Sólo hablando podemos satisfacer las necesidades y lograr la meta común".
- G) "Cuando se trata de pasantías es más viable que CINDE abra la puerta y uno pague que lo contrario. Para la empresa es muy difícil vencer la barrera de los celos y lograr que un desconocido le abra las puertas y sus secretos".

Las necesidades de capacitación apuntadas por los entrevistados se desglosan en el Aparte 27 de este capítulo.

**GRAFICO #1-CAP/SEC.IND.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA DURACION DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR INDUSTRIAL

# RESPUESTAS



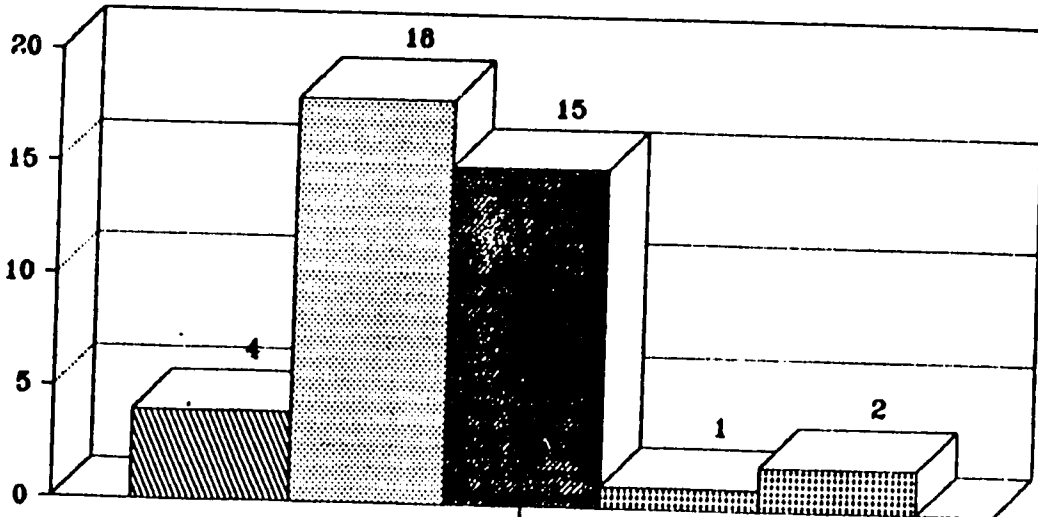
CORTA   
  ADECUADA   
  MUY LARGA   
  NO SABE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 88-91

**GRAFICO #2-CAP/SEC.IND.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA CALIDAD DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR INDUSTRIAL



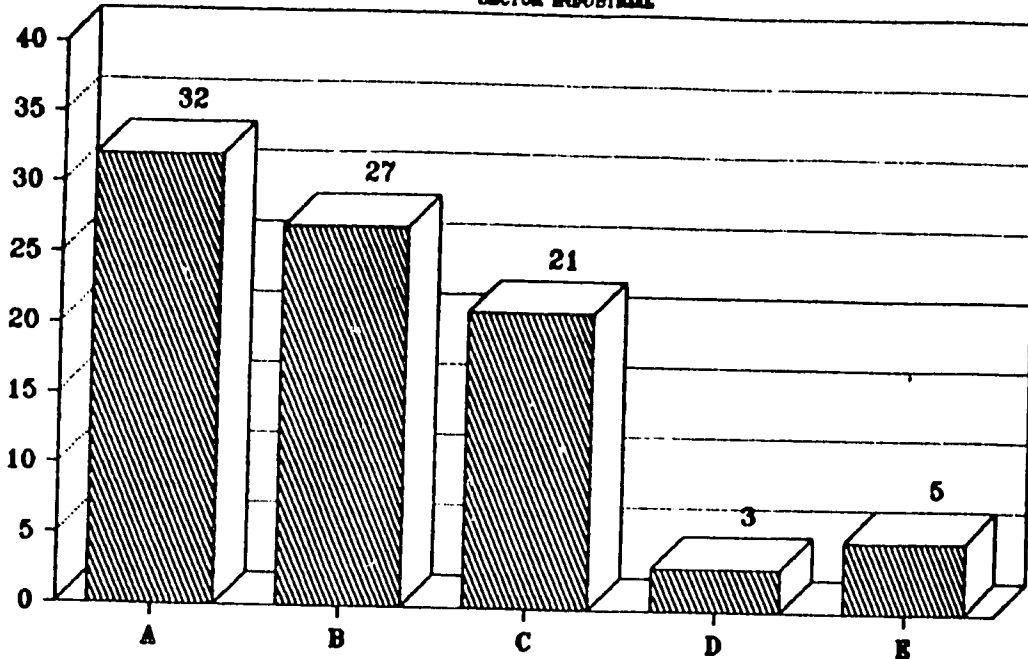
BAJA   
  MODERADA   
  ALTA   
  NO SABE   
  NO CONTESTA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 88-91

**GRAFICO #3-CAP/SEC.IND.**  
**FACTORES A LOS QUE LOS PARTICIPANTES**  
**ATRIBUYEN EL GRADO DE UTILIDAD DE LOS**  
**CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS**

SECTOR INDUSTRIAL



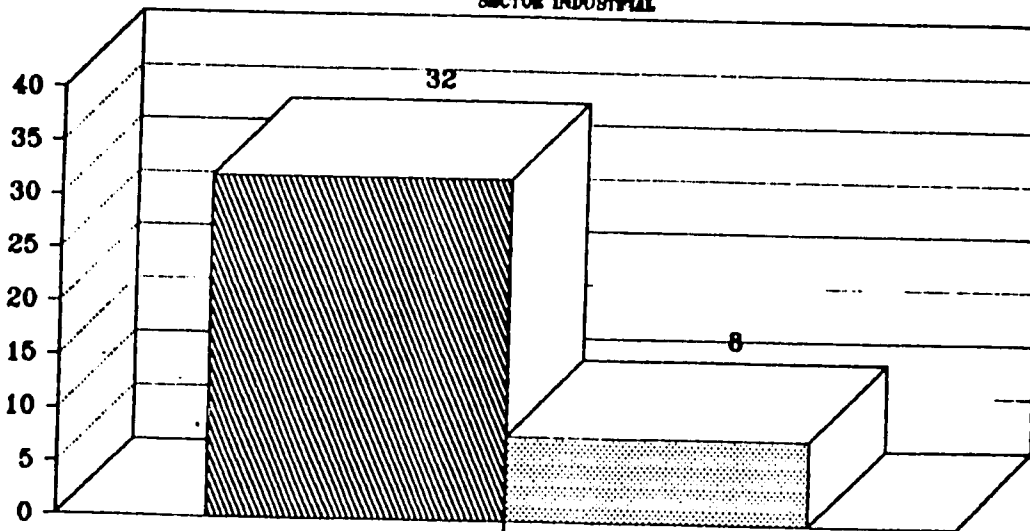
A= CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS APLICABLES      B= AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES  
 C= APOYO NIVEL DECISIONEJO      D= FACTORES INTERNOS      E= FACTORES EXTERNOS

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #4-CAP/SEC.IND.**  
**HA RECUPERADO LA EMPRESA EL COSTO DE LA**  
**CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS QUE**  
**PARTICIPARON EN LOS CURSOS DE LOS EEUU?**

SECTOR INDUSTRIAL

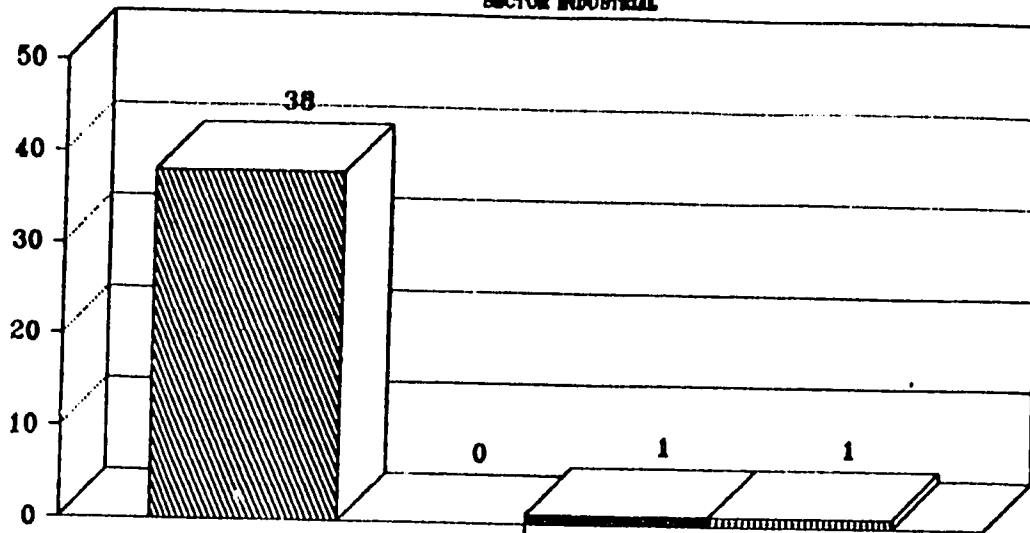


SI      NO

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #5-CAP/SEC.IND.**  
**REQUIEREN LAS EMPRESAS CAPACITACION PARA**  
**LOGRAR SUS ACTUALES OBJETIVOS DE DESA-**  
**RROLLO (SEGUN OPINION ENTREVISTADOS)?**  
**SECTOR INDUSTRIAL**

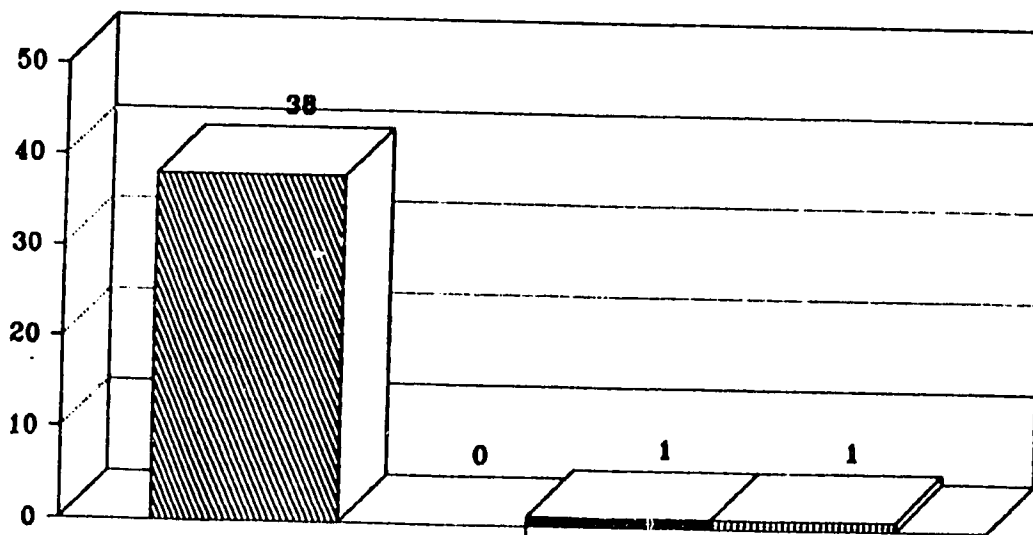


SI
  NO
  NO APLICA
  NO SABE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

**GRAFICO #6-CAP/SEC.IND.**  
**LE INTERESARIA A LA EMPRESA PARTICIPAR**  
**EN EVENTOS DE CAPACITACION EN LOS EEUU**  
**SECTOR INDUSTRIAL**

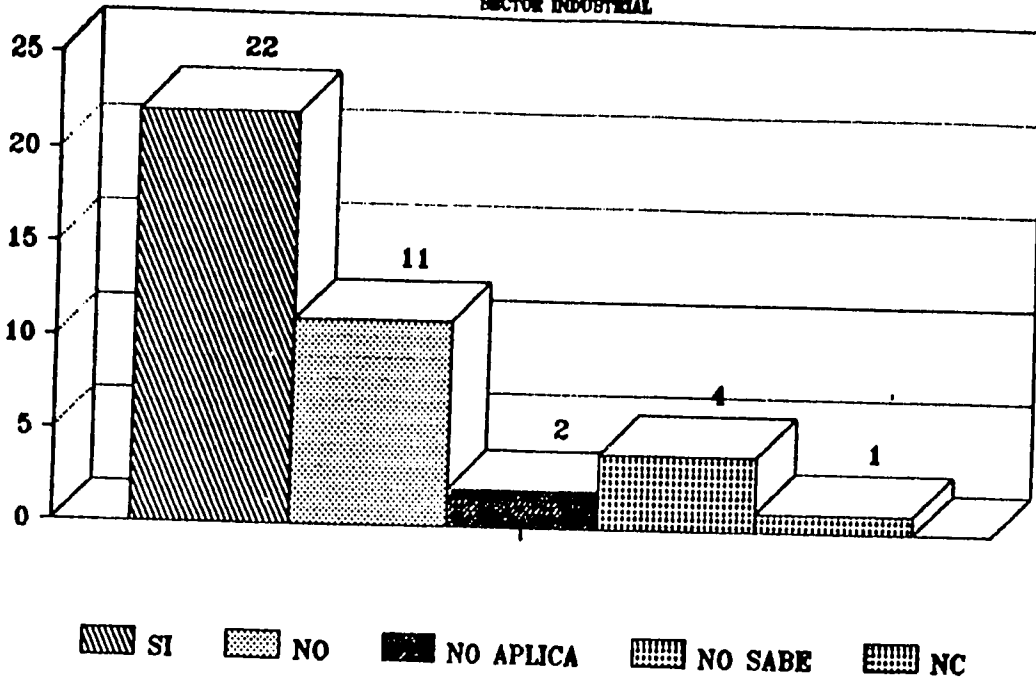


SI
  NO
  NO APLICA
  NO SABE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

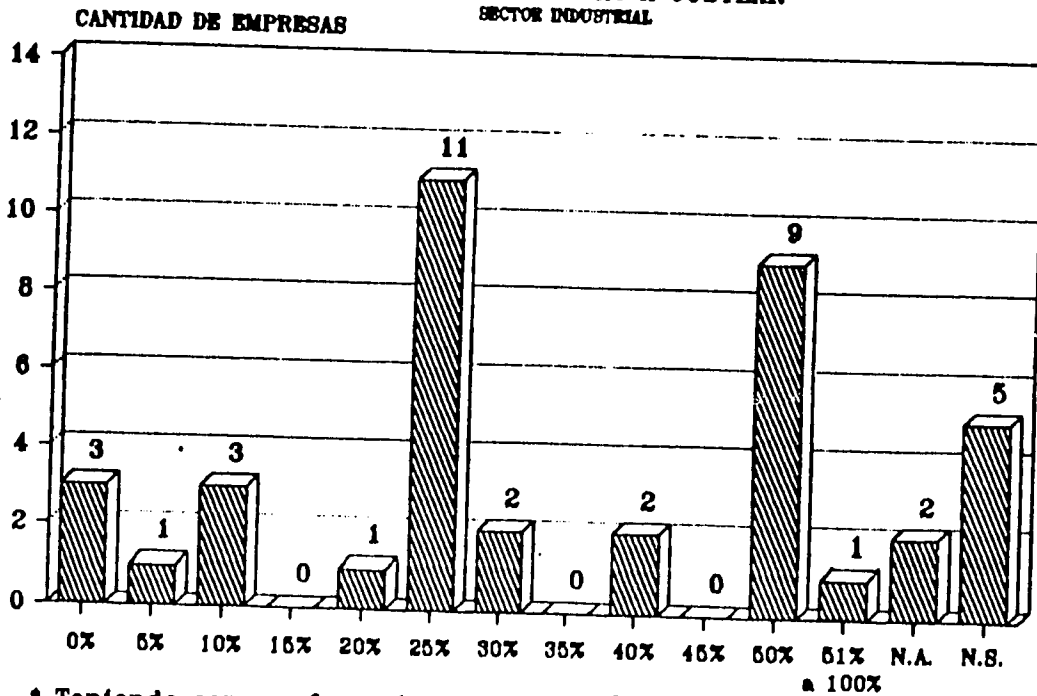
**GRAFICO #7-CAP/SEC.IND.**  
**COSTEARIA LA EMPRESA EL VIAJE Y ESTADIA**  
**DEL EMPLEADO APROVECHANDO COORDINACION**  
**LOGISTICA DE CINDE**  
**SECTOR INDUSTRIAL**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

**GRAFICO #8-CAP/SEC.IND.**  
**PORCENTAJE DEL COSTO TOTAL DE LA**  
**CAPACITACION EN EEUU, QUE LAS EMPRESAS**  
**ESTARIAN DISPUESTAS A COSTEAR\***  
**SECTOR INDUSTRIAL**

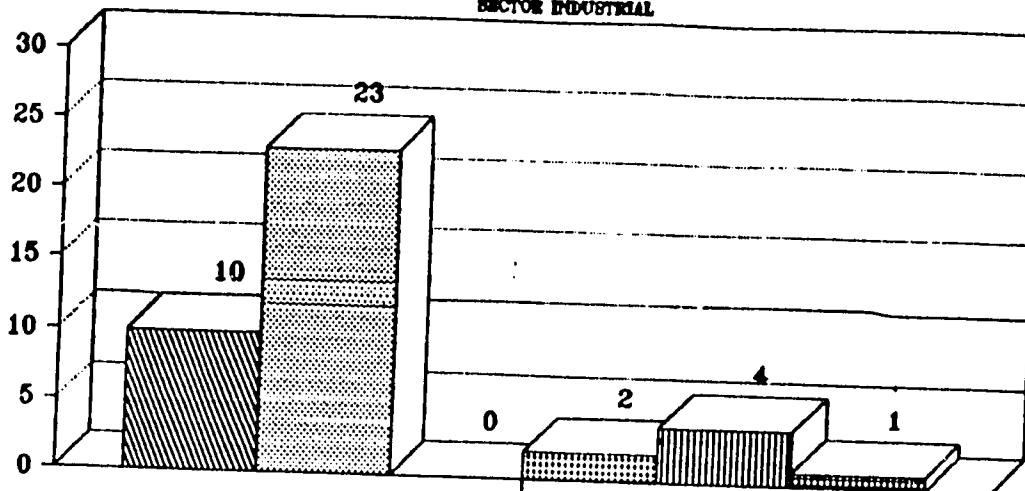


\* Teniendo como referencia un costo de \$2300/\_ dias a 100%

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 00-91

**GRAFICO #9-CAP/SEC.IND.**  
**CANTIDAD DE EMPLEADOS PARA LOS QUE LA**  
**EMPRESA COSTEARIA EL VIAJE Y ESTADIA**  
**EN LOS EEUU**  
**SECTOR INDUSTRIAL**

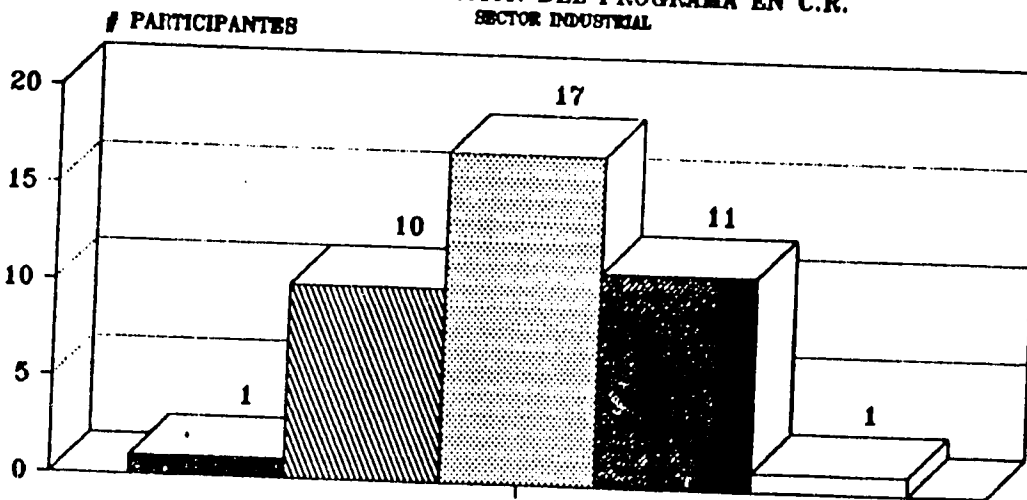


0 EMPLEADOS      1 o 2 EMPLEADOS      3 o 4 EMPLEADOS  
 5 o 6 EMPLEADOS      NO APLICA      NO SABE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFOCP #10-CAP/SEC.IND.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL**  
**DESEMPEÑO DE CINDE EN LA ORIENTACION**  
**Y LA CORDINACION DEL PROGRAMA EN C.R.**  
**SECTOR INDUSTRIAL**



REGULAR      BUENA      MUY BUENA  
 EXCELENTE      NO SABE

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91



## SECTOR SERVICIOS

Normalmente, cada participante emitió una sola respuesta para cada una de las preguntas. En aquellos casos en que el participante asistió a más de un evento y tenía una opinión diferente sobre un aspecto dado para ambos eventos, se registraron ambas opiniones, así el total de respuestas oscila entre 20 y 22.

### DURACION Y CALIDAD DE LOS EVENTOS

El 68.2% de las opiniones califican la duración del evento como adecuada. El 50% del 27.2% que lo consideraron corto se refiere a la actividad en Corneil. Sólo una persona lo consideró muy largo. (Gráf. #1-CAP/SERV.).

La calidad por su parte fue calificada de muy alta por el 75% de los participantes y moderada o buena por el 20%. Sólo el 5% (un participante) la consideró baja. (Gráf. #2-CAP/SERV.).

### UTILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS/DESTREZAS ADQUIRIDOS EN EL PCCC/EEUU

La utilidad es altamente calificada por los participantes. El 33.3% de las opiniones la califican como excelente, el 42.8 como muy buena y el 23.8 como buena. (Gráf. #3-CAP/SERV.).

Esta calificación está ampliamente respaldada por los niveles de evidencias de logro de este sector, particularmente en las empresas de la actividad turística.

Según Gráfico #4-CAP/SERV., los "factores a los que se atribuye la utilidad" mencionada, son principalmente:

	% Empresas	Peso relativo del comentario
Conocimientos y destrezas aplicables	90%	37.5
Autoridad en la toma de decisiones	90%	37.5
Apoyo del nivel decisorio	50%	20.8
Factores internos	10%	4.1
Factores externos	25%	10.4

Finalmente, el 80% manifiesta haber recuperado la inversión realizada para participar en el PCCC/EEUU, sin embargo al analizar la razón del "no aplica" del 20% restante, se observa que los logros obtenidos han pagado con creces la inversión personal realizada.

El "no aplica" tiene sustento en el hecho de que el costo del transporte y aporte de tiempo no salió del presupuesto de las empresas "patrocinadoras" -básicamente cámaras- sino del presupuesto personal de los participantes o de sus respectivas empresas.

Los factores de mayor peso relativo fueron "los conocimientos y destrezas aplicables" y "la autoridad en la toma de decisiones".

### PAPEL DESEMPEÑADO POR CINDE

El 71.4% de las opiniones califican el papel de CINDE referente a la organización del evento como muy bueno o excelente. (33.3% y 38.1% respectivamente). El 14.3% lo consideró bueno, el 9.5% regular y el 4.7% malo. Las calificaciones de regular y malo obedecen a la opinión de dos y un participante respectivamente, y las razones para dicha opinión fue la ausencia total o la pobre coordinación y apoyo que recibieron en sus respectivas experiencias.

El cuadro siguiente describe in-extenso las recomendaciones ofrecidas por los participantes a la pregunta: Qué recomendación daría usted a CINDE para mejorar la logística en futuros programas?

### RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA LOGISTICA

FRECUENCIA	RESPUESTA
4	-Mejorar la selección de participantes.
2	-Mejorar el cuestionario de aplicación formulando las preguntas claramente para que no se preste a doble interpretación -particularmente lo referido al conocimiento de idioma inglés.
3	-Hacer encuestas personales postcurso para captar la problemática empresarial, mayor seguimiento.
2	-La capacitación debe ser más larga.
2	-Debe incluir mayor diálogo con empresarios homólogos, más relación con las empresas.
1	-Llegar un día antes y tener un día libre.
1	-Aprovechar el tiempo y los costos fijos de la capacitación de la mejor manera, coordinando la participación en tantas actividades como sea posible.
1	-Las empresas representadas deben ser parecidas, de lo contrario las necesidades de todos no serán satisfechas.
1	-El curso debió tener énfasis en hotelería más que en otros aspectos.
4	-Valorar objetivamente el conocimiento del idioma inglés que tienen los participantes y utilizar traducción apropiada cuando sea necesario.
2	-Utilizar traducción simultánea.
1	-Lograr una mayor coordinación del programa entre CINDE y la organización que lo conduce en USA.
1	-La representante de CINDE que viaja con el grupo debe tener más capacidad de coordinación.

Como podrá verse las recomendaciones no se limitan al campo logístico y de organización, sino que abarcan múltiples aspectos que podrán considerarse para mejorar futuros eventos y su aprovechamiento.

Las recomendaciones de mayor frecuencia fueron:

- Mejorar la selección de los participantes.
- Valorar objetivamente el conocimiento del idioma inglés que tienen los participantes y utilizar traducción apropiada, y
- Hacer encuestas personales postcurso para captar la problemática empresarial (dar seguimiento a la capacitación).

### Sobre el costo de la capacitación

El 100% de las empresas responden que requieren capacitación para lograr sus actuales objetivos de desarrollo; asimismo, el 95% dice tener interés en participar en eventos de capacitación en los EEUU (Gráf. #7-CAP/SERV.). Sobre este aspecto es importante mencionar el interés manifiesto por algunos de los entrevistados respecto a realizar este tipo de actividades en otros países o regiones. Así sugirieron la posibilidad de visitar el Caribe o un país como México en que la actividad turística está sumamente desarrollada y cuya realidad tecnológica, climática y cultural tiene mayor similitud con Costa Rica.

Salvo en 25% de las empresas entrevistadas conformado por cuatro cámaras y una empresa pequeña, todos estuvieron dispuestos a costear un porcentaje del costo de la capacitación. La mayoría, un 30%, costearía hasta el 25%, un 10% el 40%; otro 10% un 50% y un 25% no sabe cuánto y lo consideraría "caso por caso".

Ahora bien, el 35% estaría dispuesto a costear el 100% del costo -estimado por CINDE en \$2300/semana- siempre y cuando "la actividad satisfaga una necesidad y la situación lo permita", "si el curso es bueno y no es verano" y "siempre y cuando sea de gran interés para la empresa".

El 50% no está en condiciones o dispuesto a costear el 100% del costo y el 15% no sabe.

El siguiente cuadro detalla las razones.

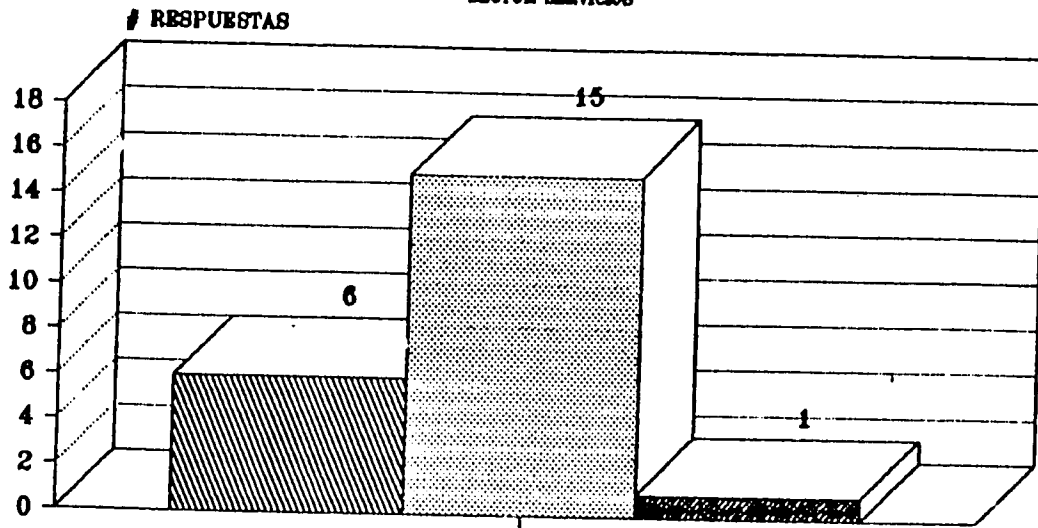
**COSTEARIA EL 100% DE LA CAPACITACION?**

SI	NO	NS	RAZONES	FREC.
7	10	3	<p><u>SI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Si la actividad satisface una necesidad y la situación lo permite.</li> <li>-Depende del curso y la época, si es verano no.</li> <li>-Siempre u cuando se a de gran interés para la empresa</li> </ul> <p><u>NO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La inversión es muy alta.</li> <li>-La empresa no podría soportar todo el costo no puede hacer frente a la inversión.</li> <li>-Por la naturaleza de la organización.</li> <li>-La organización no tiene recursos para este propósito.</li> <li>-La empresa está en la etapa de consolidación, sus recursos son muy limitados.</li> <li>-Es política de la empresa negociar siempre un porcentaje.</li> </ul> <p><u>NS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Depende, se vería caso por caso.</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p>

Consecuente con lo anterior el 35% de las organizaciones financiarían el 100% de la capacitación para uno ó dos empleados a lo sumo. (Gráf. #10-CAP/SERV.)

**GRAFICO #1-CAP/SERV.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
DURACION DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR SERVICIOS



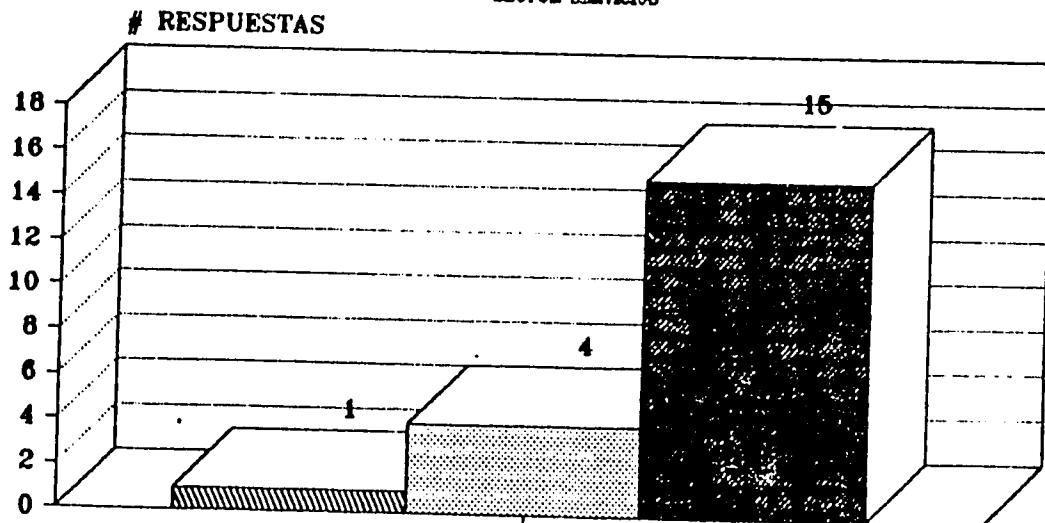
CORTA   
  ADECUADA   
  MUY LARGA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-CAP/SERV.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
CALIDAD DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR SERVICIOS

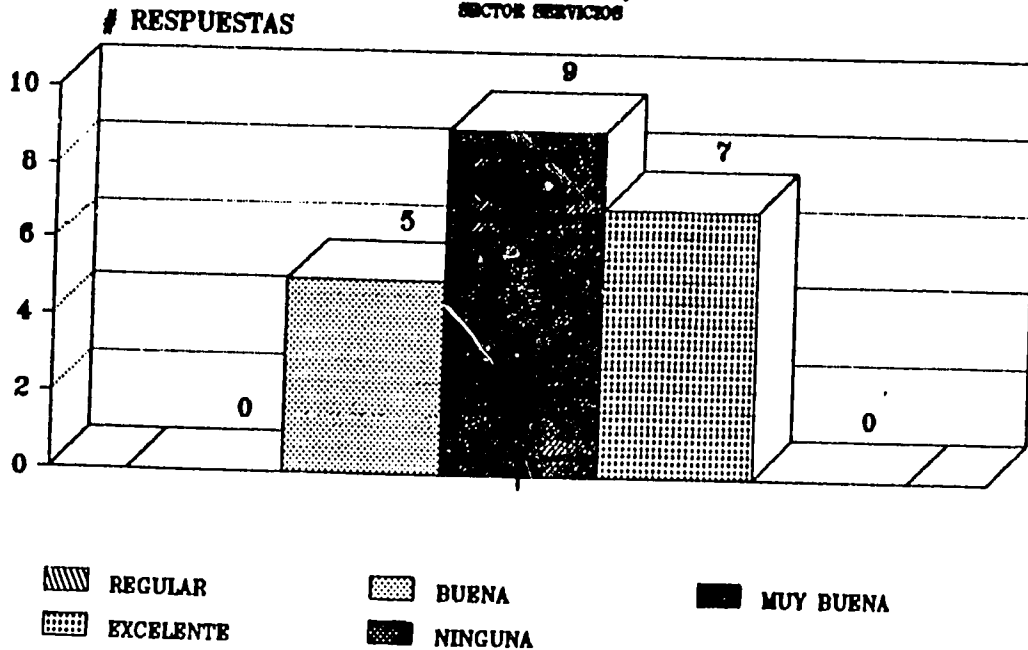


BAJA   
  MODERADA   
  ALTA

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

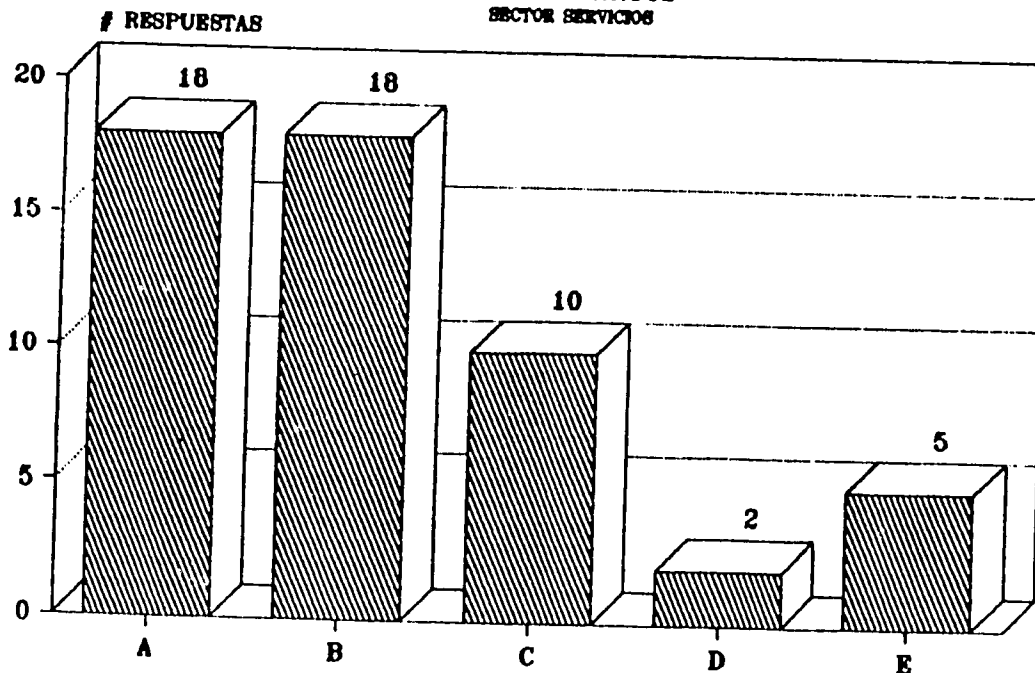
**GRAFICO #3-CAP/SERV.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA**  
**UTILIDAD DE LA INFORMACION, CONOCIMIENTO**  
**Y DESTREZAS ADQUIRIDOS**  
**SECTOR SERVICIOS**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #4-CAP/SERV.**  
**FACTORES A LOS QUE LOS PARTICIPANTES**  
**ATRIBUYEN EL GRADO DE UTILIDAD DE LOS**  
**CONOCIMIENTOS**  
**SECTOR SERVICIOS**



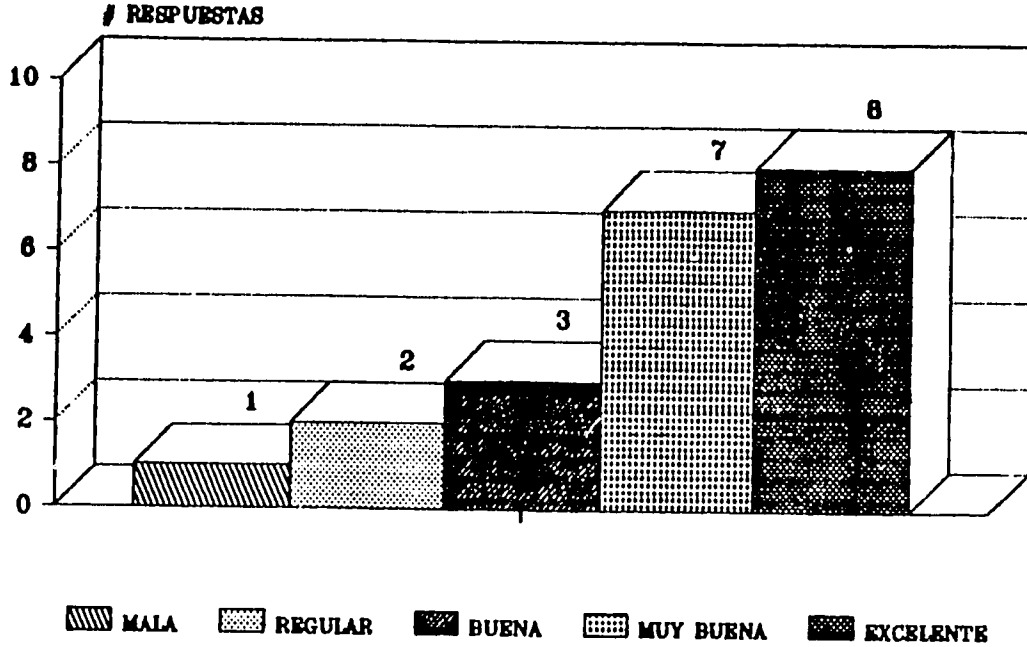
A= CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS APLICABLES      B= AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES  
 C= APOYO NIVEL DECISORIO      D= FACTORES INTERNOS      E= FACTORES EXTERNOS

ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #5-CAP/SERV.  
EL PAPEL DESEMPEÑADO POR CINDE PARA  
PROPICIAR LA ORIENTACION**

SECTOR SERVICIOS

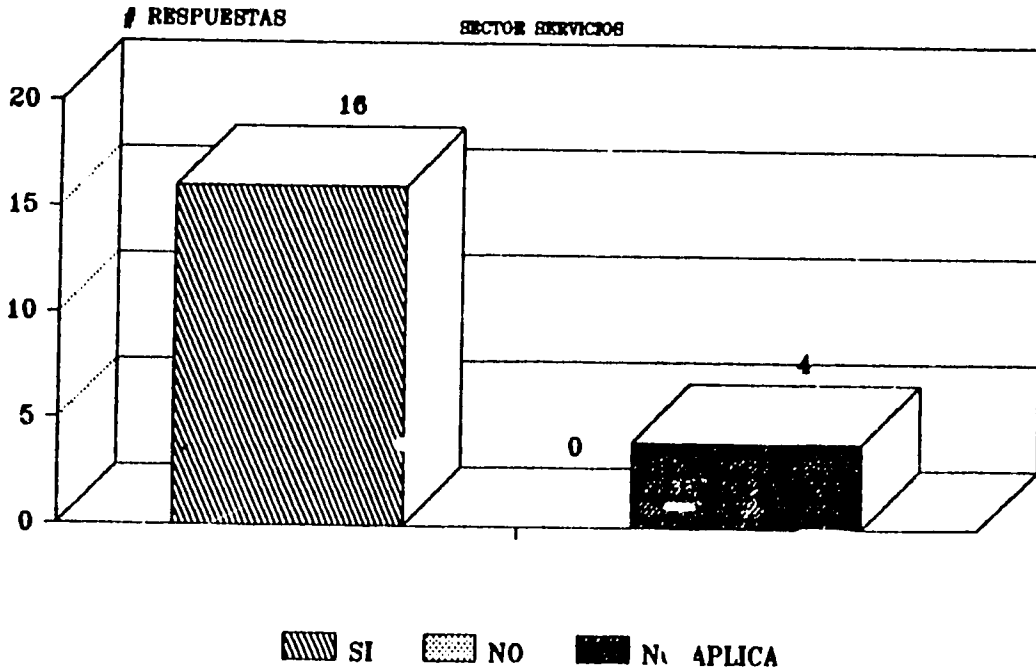


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #6-CAP/SERV.  
HA RECUPERADO LA EMPRESA EL COSTO DE LA  
CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS QUE  
PARTICIPARON EN LOS CURSOS EN LOS EEUU?**

SECTOR SERVICIOS

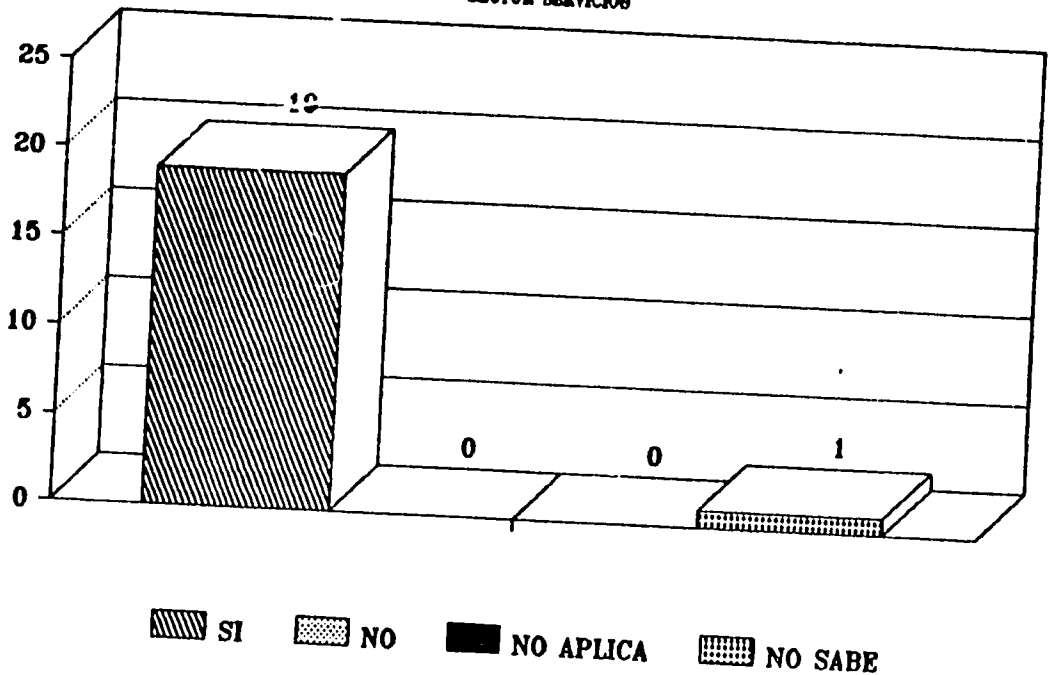


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #7-CAP/SERV.  
LE INTERESARIA A LA EMPRESA PARTICIPAR  
EN EVENTOS DE CAPACITACION EN LOS EEUU?**

SECTOR SERVICIOS

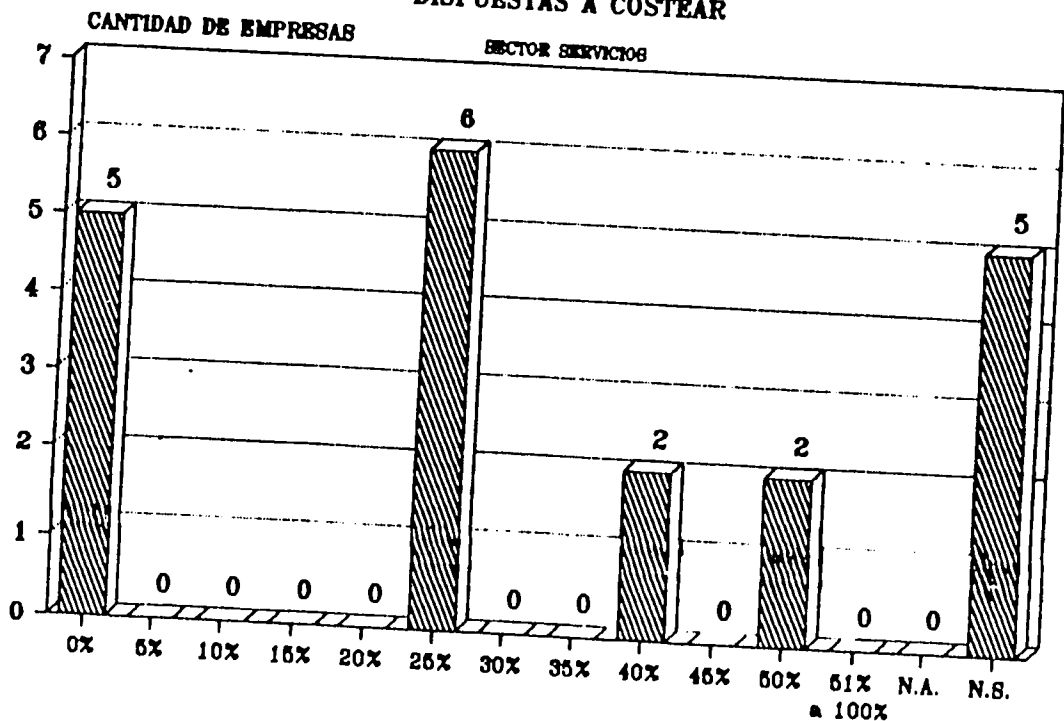


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #8-CAP/SERV.  
PORCENTAJE DEL COSTO DE LA CAPACITACION  
EN EEUU, QUE LAS EMPRESAS ESTARIAN  
DISPUESTAS A COSTEAR**

SECTOR SERVICIOS

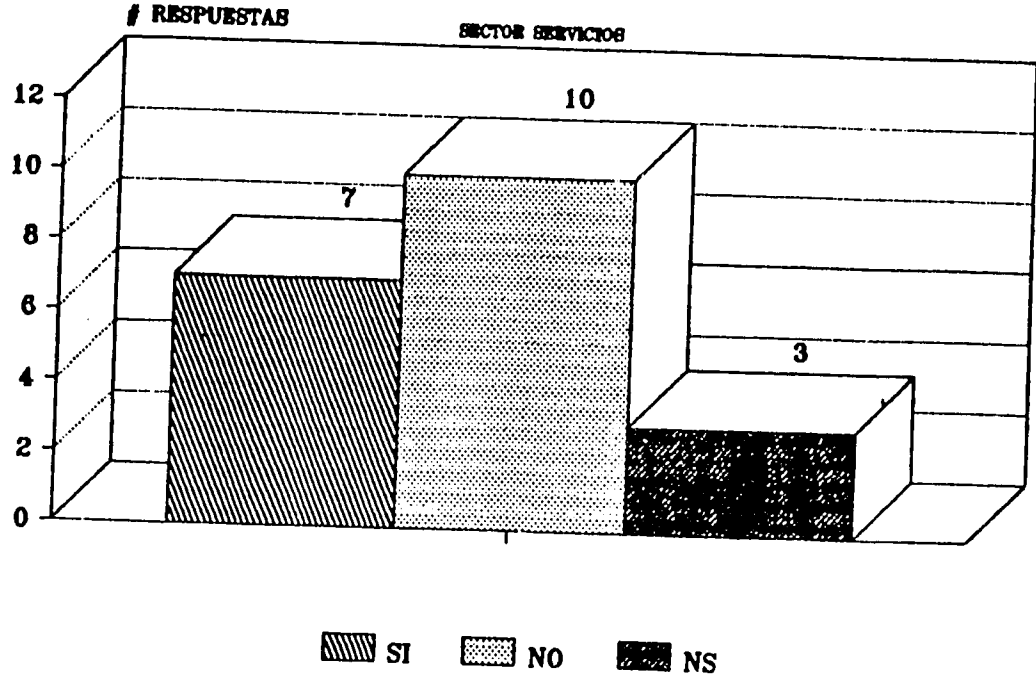


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91



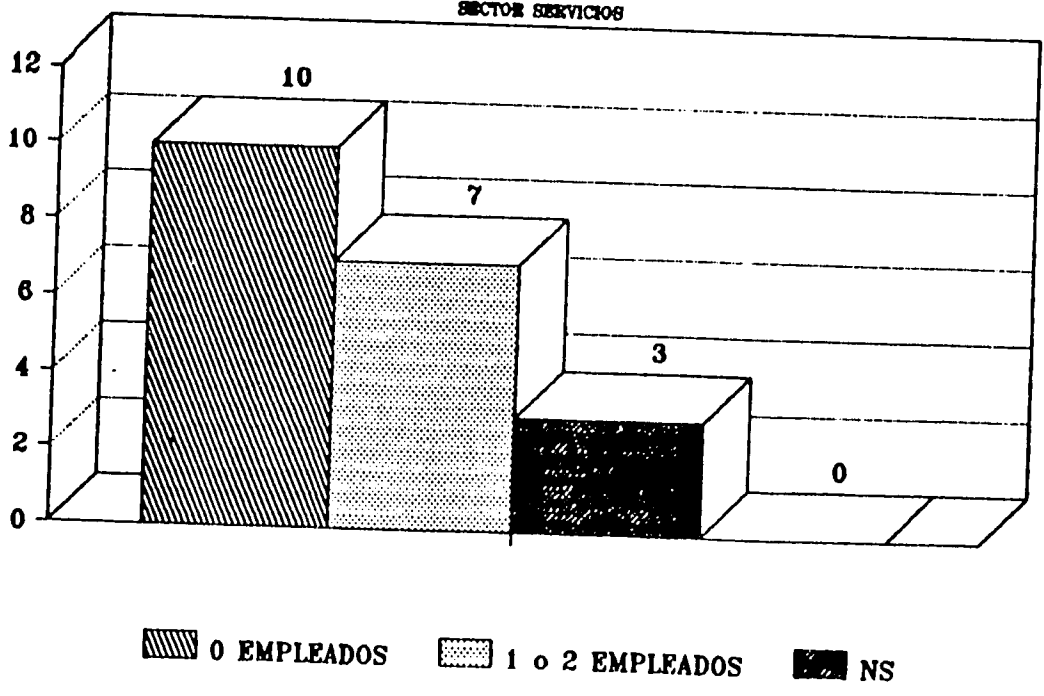
GRAFICO #9-CAP/SERV.  
 COSTEARIA LA EMPRESA EL VIAJE Y ESTADIA  
 DEL EMPLEADO APROVECHANDO COORDINACION  
 LOGISTICA DE CINDE?



ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

GRAFICO #10-CAP/SERV.  
 CANTIDAD DE EMPLEADOS PARA LOS QUE LA  
 EMPRESA COSTEARIA EL VIAJE Y ESTADIA EN  
 LOS EEUU



ABSORBIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**SECTOR PUBLICO****INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES**

Las organizaciones seleccionadas para la evaluación en el ámbito de las instituciones públicas, participaron en los siguientes eventos de capacitación:

8 Diseños Específicos  
 2 Paquetes  
 2 Autodiseños  
1 Pasantía

13 Total

De los 22 participantes de estas instituciones que asistieron al PCCC/EEUU, únicamente 10 personas asistieron al taller de evaluación y brindaron datos acerca del proceso y logística de la capacitación recibida. Tales personas participaron en las siguientes modalidades de capacitación: 8 en diseños específicos y 1 en un paquete y 1 en una pasantía.

**DURACION Y CALIDAD DE LOS EVENTOS**

Con relación a la duración del evento, cuatro de los profesionales que participaron en Diseños Específicos, consideran que el mismo fue adecuado y los otros cuatro participantes opinaron que el programa fue muy corto. En lo que respecta a la pasantía y al paquete, los dos funcionarios manifestaron que el evento había sido adecuado.

En promedio el 60% de los participantes (6) opinaron que el mismo había sido adecuado mientras que 4 manifestaron que la duración del evento había sido muy corta. (Gráf. 1-CAP/SEC. PUB.)

En lo referente a la calidad el 60% (6) opinó que la misma había sido alta y el 40% consideró la calidad del evento como moderada. (Gráf. 2-CAP/SEC. PUB.)

**UTILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS/DESTREZAS ADQUIRIDOS DURANTE LA CAPACITACION**

El 80% de los participantes (8) manifestó que la utilidad de la capacitación había sido muy buena. En su mayoría, los participantes atribuyen el grado de utilidad al hecho de que los conocimientos y destrezas habían sido aplicables y también al apoyo recibido del nivel decisorio en la institución. (Gráf. 3-CAP/SEC. PUB.)

El 80% de los participantes manifestó que la institución había recuperado el costo de la capacitación en los EEUU y aducen entre otras, las siguientes razones:

- Por los beneficios dados al sector, así como por una mejor capacitación y profesionalización de los funcionarios.
- Se mejoró la eficiencia de funciones.
- Se mejoró la imagen del participante y de la institución a nivel nacional.
- Se mejoró el otorgamiento de crédito. Menos riesgo.
- La institución informó a través de diferentes medios (estudios, boletines) la situación del mercado norteamericano.
- Se cobra por muchos de los servicios que brinda la institución.

En su mayoría los participantes opinaron que el papel desempeñado por CINDE en la orientación y coordinación del programa había sido muy buena y excelente, 60% y 30 % respectivamente. (Gráf. #4-CAP/SEC. PUB.)

El 90% (9) planteó recomendaciones para mejorar la logística de los cursos de capacitación, mismas que se transcriben a continuación. En aquellos casos en que más de un participante coincide en la misma recomendación, la frecuencia aparece entre paréntesis.

#### Selección de participantes:

Mejorar la selección de los participantes:

- El grupo de participantes debe tener un grado académico similar, con los mismos objetivos.
- Escoger el personal de una forma más específica, ya que aquellos que poseen pocos conocimientos sobre el tema impedirían que los docentes adelantaran y tocaran temas de mayor trascendencia.
- Seleccionar mejor a los participantes.
- Hacer grupos más homogéneos y afines a su área.

#### Sobre los cursos recibidos:

- Mayor especificidad en los cursos. (2)
- Delimitar apriori los objetivos y metas de los eventos así como su dinámica.
- Menos clases formales y más visitas a empresas relacionadas con el sector.
- Especificar en forma detallada el contenido del curso y desarrollar lo que se informa a los participantes
- Que durante el curso se cuente con traducción simultánea.

- Que los cursos se intensifiquen más.
- Identificar de antemano las necesidades de capacitación.
- Que los expositores estén claros de los requerimientos del grupo, que se ubiquen en el nivel de los participantes y sus empresas para dar temas de su interés y que no hablen de aspectos muy elevados.
- Las clases magistrales fallaron dada su orientación.

Otras sugerencias:

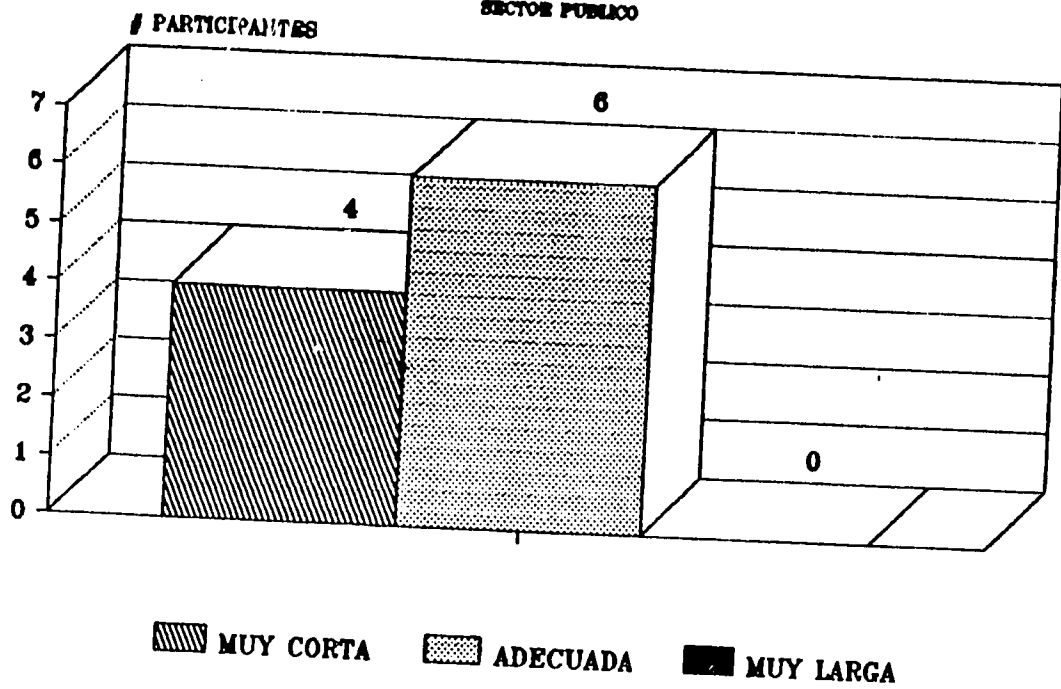
- Que CINDE utilice a las asociaciones y gremios para que éstas comuniquen a sus asociados y se aproveche mejor la capacitación.
- Dar seguimiento a los participantes posteriormente al curso.
- Hacer cursos de tipo especializado y personalizado.
- CINDE debe dar más cursos de este tipo orientados a las instituciones públicas.
- Que los cursos se desarrollen en otros países para conocer técnicas y costumbres diferentes.
- Identificar de antemano las necesidades de capacitación.

**Necesidades de capacitación sentidas por los participantes**

El 100% de los participantes entrevistados (10) manifestó que les interesa participar en cursos en los EEUU; sin embargo, solamente el 30% (3) contestó que la institución podría aportar el 25% del costo estimado de \$2.300. El 40% (4) manifestó que no podían aportar ningún porcentaje, el 20% (2) no saben qué porcentaje, pero dicen que es negociable, dependiendo de la importancia que tenga para la institución y finalmente un participante manifiesta que la decisión sobre el monto no le corresponde.

Con relación a la posibilidad de cubrir el costo total de la capacitación, el 60% (6) de los participantes manifestó que la institución no puede financiar tal gasto, debido en la mayoría de los casos a que no cuenta con presupuesto ni con recursos económicos para cubrir tal erogación; no obstante, algunos participantes manifestaron que si se presenta alguna oportunidad de capacitación en el exterior, ellos buscarían el financiamiento con otras organizaciones. Por su parte, dos participantes manifestaron que no saben si la institución estaría en capacidad de cubrir el costo total de la capacitación y únicamente un participante contestó afirmativamente.

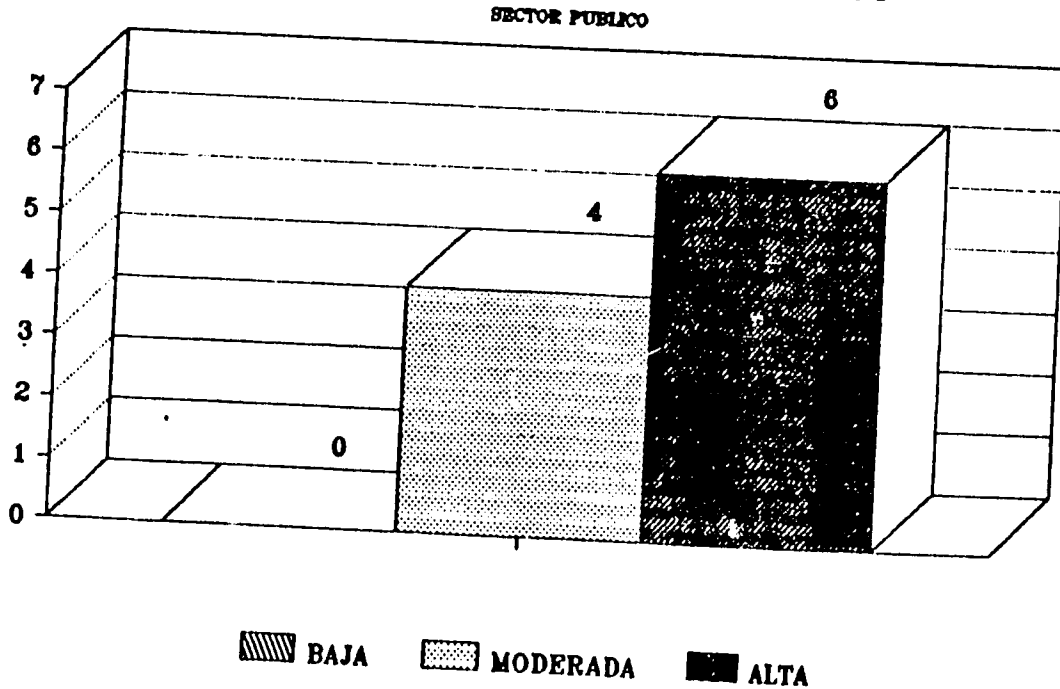
**GRAFICO #1-CAP/SEC. PUB.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
DURACION DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CENDE/PCCC-REUU/ 88-91

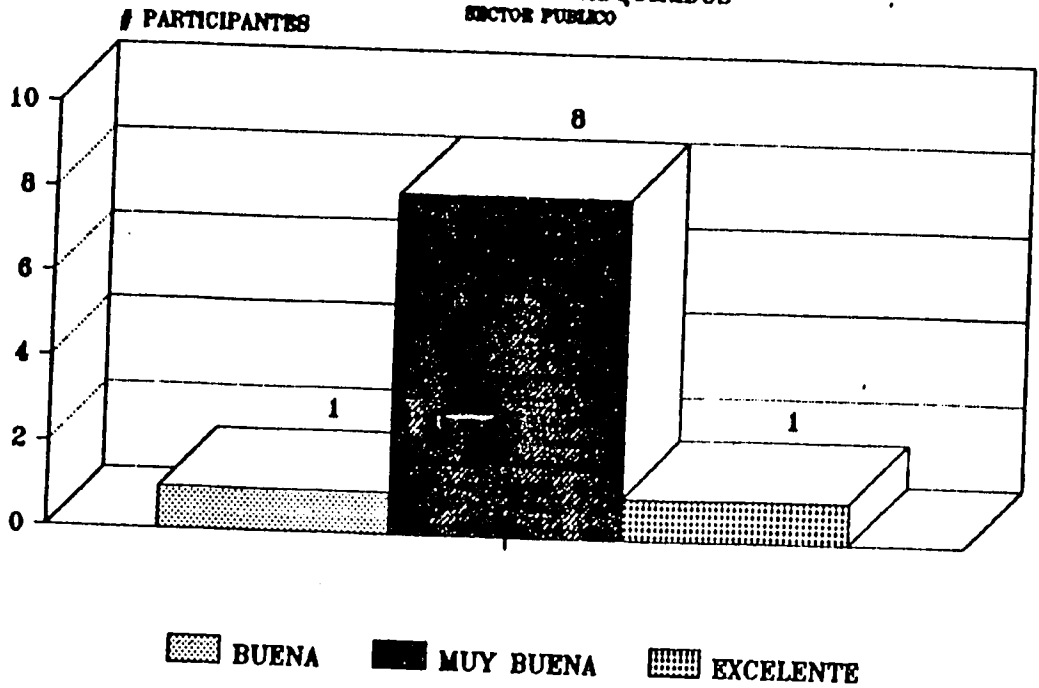
**GRAFICO #2-CAP/SEC. PUB.  
OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
CALIDAD DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CENDE/PCCC-REUU/ 88-91

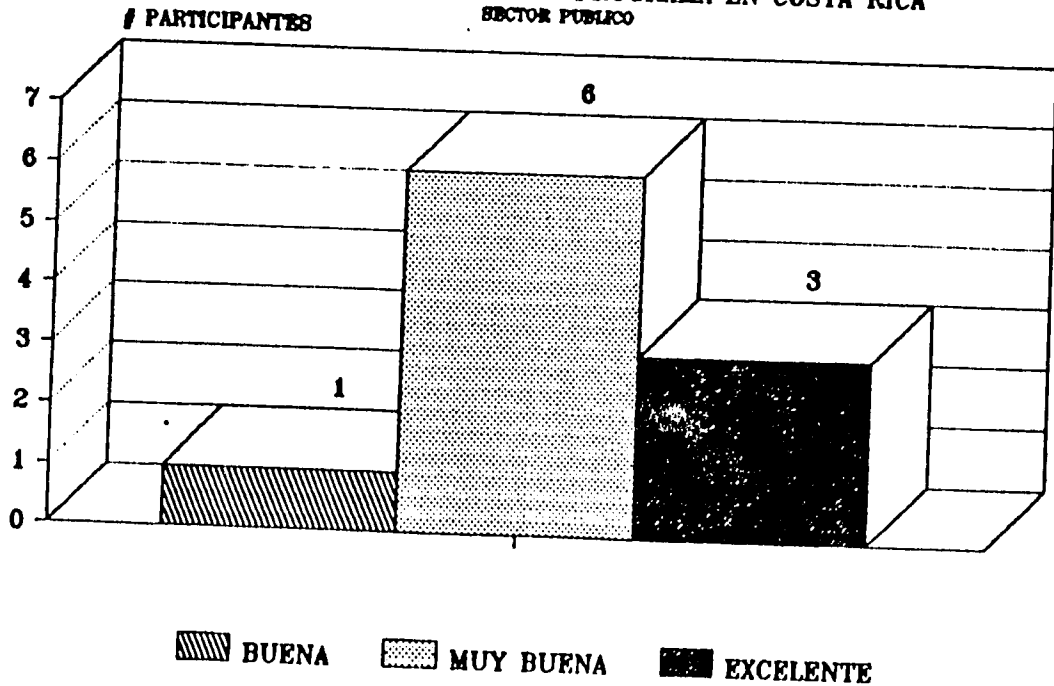
GRAFICO #3-CAP/SEC. PUB.  
 OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA  
 UTILIDAD DE LA INFORMACION, CONOCIMIENTO  
 Y DESTREZAS ADQUIRIDOS  
 SECTOR PUBLICO



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 06-81

GRAFICO #4-CAP/SEC. PUB.  
 OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL  
 DESEMPEÑO DE CINDE EN LA ORIENTACION  
 Y LA COORDINACION DEL PROGRAMA EN COSTA RICA  
 SECTOR PUBLICO

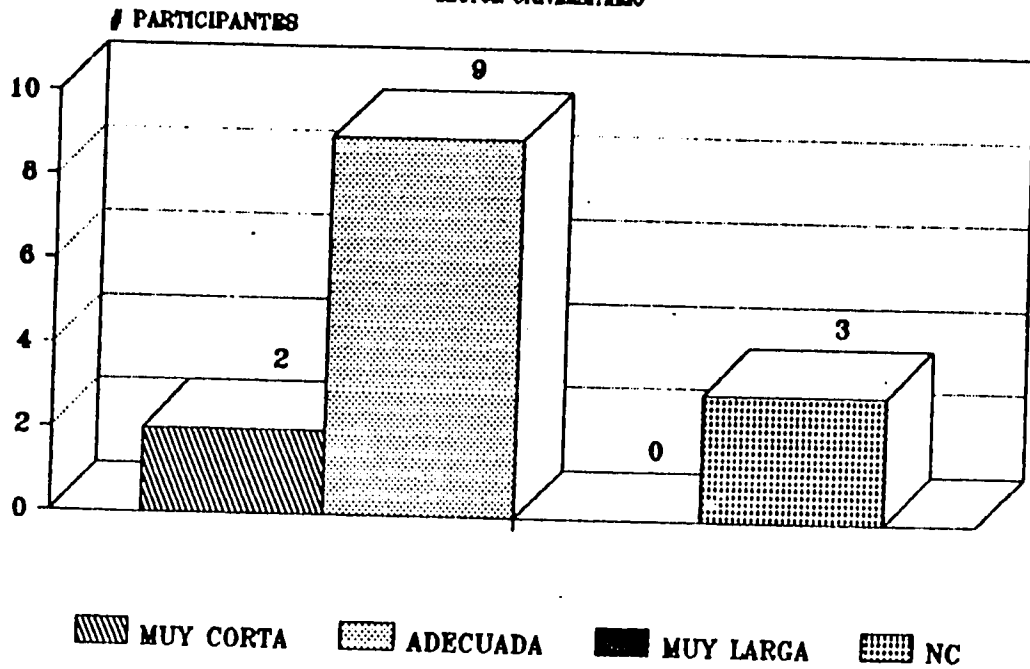


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 06-81

**GRAFICO #1-CAP/UNIV.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA**  
**DURACION DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

SECTOR UNIVERSITARIO

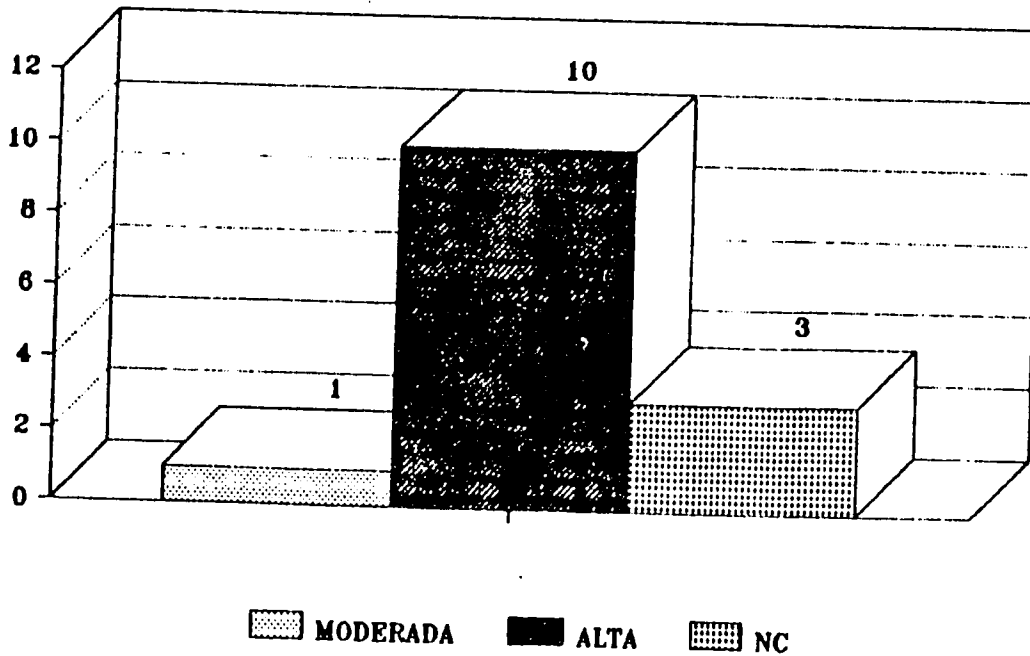


ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

**GRAFICO #2-CAP/UNIV.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA**  
**CALIDAD DEL EVENTO EN QUE PARTICIPO**

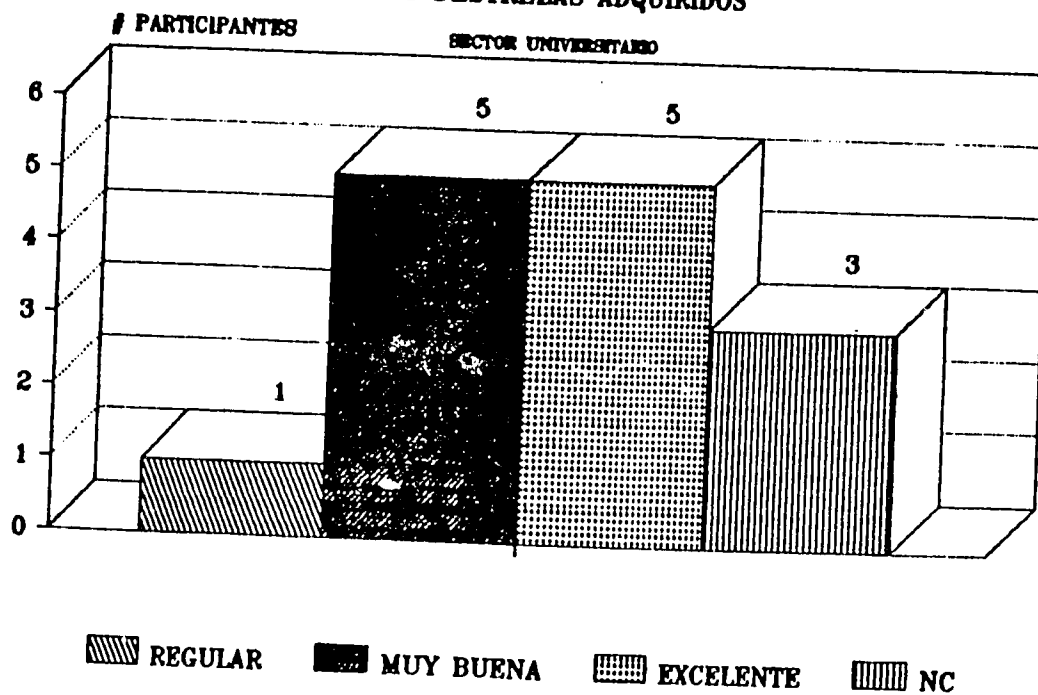
SECTOR UNIVERSITARIO



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-EEUU/ 88-91

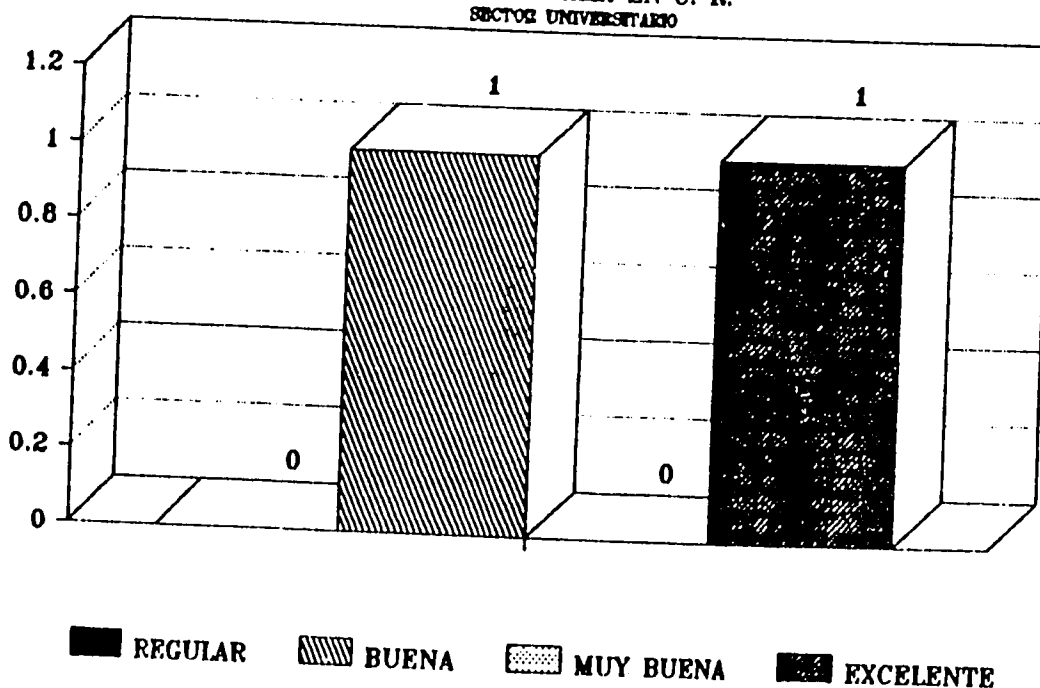
**GRAFICO #3-CAP/UNIV.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE LA**  
**UTILIDAD DE LA INFORMACION, CONOCIMIENTO**  
**Y DESTREZAS ADQUIRIDOS**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 88-91

**GRAFICO #4-CAP/SEC. UNIV.**  
**OPINION DE LOS PARTICIPANTES SOBRE EL**  
**DESEMPEÑO DE CINDE EN LA ORIENTACION**  
**DEL PROGRAMA EN C. R.**



ASESORIA GERENCIAL, S.A.

CINDE/PCCC-REUU/ 88-91



**SECTOR UNIVERSITARIO**

El sector universitario participó en los siguientes eventos de capacitación en los Estados Unidos:

9 Diseños Específicos  
 1 Feria  
 1 Pasantía  
1 Autodiseño

Total 12 eventos

De los veintidós profesionales que participaron en el PCCC/EEUU, 14 dieron información acerca del proceso y logística de la capacitación recibida. Tales personas participaron en distintos eventos de capacitación distribuidos en las siguientes modalidades: 12 en diseños específicos, 1 en un autodiseño y 1 en una feria.

**Duración y calidad de los eventos:**

Con relación al evento en que participaron, siete participantes en la modalidad de diseño específico, manifestaron que el mismo fue adecuado, dos participantes consideraron el evento como de muy corta duración y tres no respondieron este aspecto evaluativo. Los profesionales que participaron en autodiseño y feria, consideraron, respectivamente, el evento como adecuado.

En síntesis, el 64% de los participantes (9) consideró adecuada la duración de los eventos. (Gráf. 1-CAP/UNIV.)

Respecto a la calidad el 64% de los participantes (9) la consideró alta, solamente un participante opinó que la calidad fue moderada. Tres participantes (21%) no dieron respuesta. (Gráf. 2-CAP/UNIV.)

**Utilidad de los conocimientos y destrezas adquiridos en la capacitación:**

El 35% de los participantes (5) consideró la utilidad de la información y conocimientos obtenidos como muy buena y excelente respectivamente.

Unicamente el 7% de los participantes consideró la utilidad de la capacitación como regular, esta última se debió, según opinión del participante, al cambio de puesto.

La mayoría de los participantes atribuyen el grado de utilidad a que los conocimientos y destrezas han sido aplicables al departamento o sección donde trabajan. (Gráf. 3-CAP/UNIV.).

En lo referente al papel desempeñado por CINDE en la orientación y coordinación del programa, el 43% consideró el mismo como excelente y el 29% como muy bueno. (Gráf. 4-CAP/UNIV.)

Como conclusión, podemos manifestar que la mayoría de los participantes aceptan que la calidad y utilidad del evento fue muy alta y que la participación de CINDE fue excelente o muy buena.

Una recomendación generalizable fue que CINDE continúe y amplíe este programa al Sistema de Educación Superior. A nivel particular, algunos participantes dieron las siguientes recomendaciones:

- La selección para asistir a estos eventos debe ser muy cuidadosa, en vista de que algunas personas que asistieron al programa tenían otros intereses.
- Participación del sector de investigación (universidades y centros de investigación, sector productivo -productores, exportadores y comercializadores-) para un mejoramiento integral a nivel nacional.
- Propiciar las visitas frecuentes de profesores de EEUU, así como continuar las visitas para desarrollar completamente un programa, que en el caso de la Ingeniería, requiere mucho apoyo y dinámica.
- Entrega de información básica sobre los contenidos para estudio previo.
- Extender la duración del taller a por lo menos dos días (como en San José).
- Tener preparados ejercicios de práctica, para que todos los participantes tomen parte en esos ejercicios.
- Distribuir algunas notas escritas sobre los principales aspectos del curso para que los participantes puedan consultarlos en el futuro. De lo contrario los principales conceptos pueden ser olvidados.

## 27. IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

A continuación se presenta para cada uno de los sectores, una serie de cuadros que registran las necesidades de capacitación identificadas por los entrevistados, muchas veces en concurso con superiores y colegas.

Dichas necesidades están primeramente organizadas de acuerdo al ámbito en que se satisfecerán: Internacional, nacional/regional o en la empresa, posteriormente y al interior de cada ámbito, están agrupados por funciones empresariales.

En el cuadro se identifica además a quien estaría dirigida la capacitación, la demanda potencial y la metodología que el (los) entrevistado (s) considera (n) que sería más apropiada. En algunos casos se define la posible duración y/o el horario, sin embargo, es obvio y lógico que en la mayoría de los casos no se sepa a ciencia cierta cuál debería ser la duración, pues ello dependerá en mucho de los contenidos y metodología a utilizar y es un asunto que más apropiadamente definiría el coordinador o el instructor.

Como puede observarse en el cuadro, lo referente a la demanda potencial, duración del evento y horarios más adecuados varía de una organización a otra, por lo que no se pudo agrupar temas por horarios y duración.

Respecto al horario, creemos que la información recabada es muy importante pues da una alerta sobre la preferencia de horarios, la cual no está contemplada por la mayoría de actividades de capacitación anunciadas a través de los medios de comunicación masiva. Esta preferencia varía de un sector a otro y responde a las particularidades de la naturaleza del trabajo de cada uno.

Hay una marcada preferencia por horarios "vespertinos", "nocturnos" y de "fin de semana" para satisfacer aquellas necesidades de capacitación que puedan solventarse en el país; además, hay una sentida necesidad de que la capacitación nacional se lleve a nivel regional/local, de hecho el comentario fue una constante dentro de las empresas de los tres sectores ubicados en el "resto del país". -entiéndase fuera de la "gran San José"-.

Los horarios mencionados son válidos no sólo para la capacitación a nivel local "nacional o regional" sino para la capacitación que pueda darse en la empresa.

Es interesante notar que algunos temas se repiten en los distintos ámbitos de la capacitación, ello se debe a que los participantes consideraron que podrían ser abordados tanto a nivel nacional como internacional, dependiendo del enfoque y objetivo que se persiga.

En el ámbito internacional, la mayoría de temas se concentran en el área de mercadeo y de producción; mientras que en el ámbito local el énfasis de la capacitación se refiere a contenidos referentes a producción, seguidos por temas relacionados con la administración.

La reacción a la posibilidad de que se dé capacitación en la empresa fue buena, sin embargo a la hora de llenar los formularios esta fue la opción menos elegida. Quizá se debe a la falta de costumbre y al "tener que hacerse a la idea". Como puede observarse en el "desglose de necesidades por empresa", hay suficientes casos, particularmente en el sector industrial, en los que la demanda potencial justificaría la modalidad de capacitación en la empresa.

Ahora bien creemos que para que esta capacitación en la empresa tenga éxito debe ser "hecha a la medida" y abordar y resolver o proveer herramientas para resolver los problemas concretos y particulares de la empresa cliente. Será una capacitación que necesariamente demandará el tiempo suficiente para que el instructor se familiarice con la realidad de la empresa y diseñe, sobre esa realidad, la capacitación.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**SECTOR AGROINDUSTRIAL**  
**CAPACITACION A NIVEL INTERNACIONAL**

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Flores y Ornamentales</b>					
<b>Mercadeo:</b>					
PENETRACION DIRECTA DE NUEVOS MERCADOS	DIRECTIVOS GERENCIA		3		VISITAS A EXPOSICIONES EMP.
PARTICIPACION EN FERIAS DE GERENCIA	GERENCIA	5 DIAS	2		FERIA
<b>Producción:</b>					
TECNICAS DE PRODUCCION (productos agrícolas no tradicionales)	GERENCIA		2		SEMINARIO
<b>Canadería</b>					
PROMOCION DEL GANADO LATINOAMERICANO	JUNTA DIRECTIVA SOCIOS		3		FERIAS (Canadá Royal)
IDENTIFICACION DE EL MERCADO PARA EL GANADO	SOCIOS				INVEST. MERC. MEDIANTE REP. DE CINDE EN OTROS PAISES
<b>Frutas Tropicales</b>					
<b>Mercadeo:</b>					
MERCADEO DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES	GERENCIA	15 DIAS		10 HORAS	FERIAS/SEMIN.
TECNICAS DE MERCADEO	GERENTE		1		SEMINARIO
MERCADEO DE FRUTAS FRESCAS	PERS. ADMINIST.	8 DIAS	2	8 A 3 P.M.	VISITA A BROOKERS
COMERCIALIZACION	GERENCIA/ASIST. Y JUNTA DIRECT.	1 MES	2-3		VISITAS A EMP. IMPORT./EXPORT.
MERCADEO PARA LA PRODUCCION INDUSTRIAL	AGROINDUSTRIALES	8 DIAS	2		VISITAS A COMERCIOS
EXPORTACION	GERENCIA	8 DIAS	1		SEM.-CURSOS TEORICO/PRACT

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Producción:</b>					
VIVEROS DE FRESAS	SUPERVISORES	15 DIAS			TALLER
NUEVAS VARIEDADES DE FRESAS	SUPERVISORES	15 DIAS		8 A 3 P.M.	TALLER
MANEJO AGRONOMICO	PRODUCTORES	8 DIAS	3	8 A 3 P.M.	VISITAS A CAMPO
MANEJO POSTCOSECHA	PERSONAL DE PRODUCCION	8 DIAS	6	8 A 3 P.M.	VISITAS A PLANTAS
INDUCCION DE FLORACION MANGOS.	TECNICOS	15 DIAS	2	LUN-VIER.	CURSO INTENS. EN INVEST.
TECNICAS SOBRE PRODUC.	GERENTE		1		CURSO
MANEJO ESPECIFICO DE PLANTAS	GERENTE		1		SEMINARIO

**Alimentos Procesados****Mercadeo:**

MERCADEO	GERENCIA MEDIA		3		CURSO CORTO/ SEMINARIO
TECNICAS DE MERCADEO EN PLANIF. ESTRATEG.	GERENCIA MERCADEO	3 SEMANAS	2		PASANTIA
PROMOCION DE LOS PROD. EN FERIAS INTERNAC. DE ALIMENTOS	GERENCIA MERCADEO				FERIAS
EXPORTACION	SUPERV. Y ADMINIST.	198	2		CURSO
REGULAC. DEL MERCADO	SUPERV. Y ADMINIST.	40	2		CURSO

**Alimentos procesados****Producción:**

ADMINIST. DE LA PROD.	GERENCIA MEDIA		2		CURSO CORTO/SEMIN.
NUEVAS TECNICAS EN DESHIDRAT. DE FRUTAS TROPICALES	GERENCIA MERCADEO Y DESARROLLO				
NUEVA TECNOLOGIA EN DESHIDRATAACION DE FRUTAS TROP.	GERENCIA Y MERCADEO	3 SEMANAS	4		CURSO CORTO/ SEMINARIO

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	BEN.POT	HORARIO	METODOLOGIA
NUEVA TECN. DE EMPAQ. DE PROD. ALIMENTICIOS	DESARROLLO Y PROD.				
MTO. MAQ. EMBUTIDOS	TECN. DE MANTENIM.	4 SEMANAS	2		CURSO TEORICO/ PRACTICO
EFIC. DESHUECE DE RES Y CERDO	PERS. AREA DE CARNES	8 SEMANAS	2		CURSO TEORICO/ PRACTICO
ELABORAC. DE DELIKATESSEN	PERS. AREA DE EMBUT.	4 SEMANAS	1		CURSO TEORICO/ PRACTICO
<b>Administración:</b>					
ANALISIS FINANCIERO A NIVEL DE GERENCIA	ALTA GERENCIA		2		CURSO CORTO
PROGRAMACI. DE PROD.	GERENCIA MEDIA		2		CURSO CORTO/ SEMINARIO

### Pescado y Camarón

#### Mercadeo:

PENETRACION DE NUEVOS MERCADOS (regulaciones, eliminación de intern.)	GERENCIA Y VENTAS	2-3 SEMAN.	2		VISITAS Y PRAC. EN EMPRESAS IMPORT.
MERCADEO INTERNAC.	GERENCIA		4		SEMIN. TALLER

#### Producción:

CONTROL DE CALIDAD	OPERARIOS PLANTA		20		CONFERENCIAS
PRODUCTOS DE PESCADO PROCESADO	GERENTE PRODUC.	15 DIAS	1		PASANTIA
MANEJO POSTCAPTURA					
CONFERENCIAS/CHARLAS					

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## CAPACITACION A NIVEL LOCAL

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Flores y Ornamentales</b>					
<b>Mercadeo:</b>					
CURSO INTENS. DE MERC.	GERENCIA	8 HRS./SEM.	1	NOCHE	LA APROP.
TECNICAS DE MERC./ TECNICAS DEL MERCADO/ RELACIONES COMERCIALES	GERENCIA		1		
<b>Producción:</b>					
NUEVAS TECN. DE PRODUC.	PERS. PRODUCCION		1		
MANEJO POSTCOSECHA/ EMPAQUE	PERS. PRODUCCION		1		
<b>Administración:</b>					
ADMINIST. DE EMPRESAS (manejo interno de export.)	GERENTE	3 MESES		2 NOCHES	
CONTROLES INTERNOS	JEFE PROD./ GERENTE Y ADM. DE FINCA	3 MESES 60 HRS./12 SEM.		2 NOCHES/SEM. MARAMAS	TALLER (RE)
INFORMATICA	GERENCIA	8 HRS./SEM.	1	TARDES	TALLER
MANEJO, MOTIVACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	MANDOS MEDIOS	5 DIAS	5	COMPLETO	SEMINARIO

**Fruitas Tropicales y Vegetales**

<b>Mercadeo:</b>					
TECNICAS DE MERCADEO	SUPERVISORES	15 DIAS			TARDE-NOCHE CURSO
<b>Producción:</b>					
ESTRATEG. EN CULT. Y DESARROLLO DE LOS MISMOS	PRODUCTORES	1 SEMANA	2	6 A 8 P.M.	SEMINARIO
ZONIFICACION DE CULT. DE FRESA	SUPERVISORES	18 DIAS		TAR./NOCH.	TALLER
TECNICAS DE PROD.	GERENTE		1	LUN.-VIER.	CURSO
MANEJO ESPECIF. DE PLANTAS	GERENTE			NOCHES	



TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Administración:</b>					
CONTABIL. DE COSTOS. DE PRESUP. CONTROLES INTERMOS	ELAB. GERENCIA/PERS. ADMINISTRATIVO	15 DIAS	2	4 HRS./DIA	CURSO TEORICO/ PRACTICO
<b>Pescado y Camarón</b>					
<b>Producción:</b>					
CONTROL DE CALIDAD	OPERARIOS PLANTA		20	NOCHES	CONFER./CHARLAS
MANEJO POSTCAPTURA	OPERARIOS PLANTA		20	NOCHES	CONFER./CHARLAS
HIGIENE	JEFES UNID. DE PRODUCCION	4 SEMANAS	5	2-3 DIAS/ SEMANA	SEMINARIOS TALLERES
<b>Alimentos Procesados</b>					
<b>Mercadeo:</b>					
MERCADEO	GERENCIA MEDIA	20 HRS.	2	LUN.-VIERN. CURSO CORTO NOCHES	
VENTAS	SUPERY. Y AGENTES	13 HRS.	15	SABADOS	CONFERENCIAS
MERCADOTECNIA	PERS. ADMINIST.	42	2	LUN.-VIERN. CURSOS	
COMO VENDER PRODUCTOS ALIM.?	AGENTES DE VENTAS	1 SEMANA	3		SEMINARIO
EL MERCADEO EN PROD. ALIMENTICIOS	GERENCIA	1 SEMANA	3		SEMINARIO
<b>Producción:</b>					
TECNICAS DE SUPERV.	SUPERV. DE PRODUC.		3		
ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION	GERENCIA MEDIA	20 HRS.	2	LUN.-VIERN. CURSO CORTO/ SEMINARIO	
PROGRAMACION DE LA PRODUCCION	GERENCIA MEDIA SUPERVISORES GERENCIA	1 SEMANA	2	LUN.-VIERN. CURSO CORTO/ NOCHES	SEMINARIO
MANTENIMIENTO IND.	PERS. MANTENIM.	10 HRS.	2	LUN.-VIERN. CURSO O SEMIN. NOCHES	
CONTROL DE PRODUC.	SUPERVISORES	1 SEMANA	3		SEMINARIO
NUEVAS TECN. DE PROC. DE ALIMENTOS	JEFES DEPTOS./SUPERV.		4		

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT	HORARIO	METODOLOGIA
CONTROL DE PROCESOS (calidad)	SUPERVISORES	4 SEMANAS	6		CURSO CORTO
MANTENIM. PRODUCTIVO	JEFE PRODUC. Y SUPEV. DE PRODUC.		2		
MICROBIOL. DE ALIMEN.	IDEM		2		
<b>Administración:</b>					
ANALISIS FINANCIERO	ALTA GERENCIA	20 HRS.	2	LUN.-VIERN. CURSO NOCHES	
MANEJO BODEGA	PLANTA	10 HRS.	2	LUN.-VIERN. CURSO O SEMIN. NOCHES	
ADMINISTRACION	ADMINIST./SUPERV.	60 HRS.	2		CURSOS
TOMA DE DECISIONES	DIRECT. Y ADMIN.	8	8		SEMINARIO

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## CAPACITACION A NIVEL DE LA EMPRESA

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Flores y Ornamentales</b>					
<b>Producción:</b>					
MANEJO POSTCOSECHA EMPAQUE	OPERAR. DE CAMPO	3 MESES		2 NOCHES/ SEMANA	
<b>Administración:</b>					
CONTAB., COSTOS, GESTION GERENC.- PLANIFICACION	DIRECTIV./SOCIOS GERENCIA GRAL. PERS. ADMINIST.	MODULOS DE 10 A 15 HRS.		LUN.-VIERN. MAÑANAS TARDES	ESTUDIO DE CASOS PRACT. DIRIGIDAS DE CAMPO
MANEJO, MOTIVAC. Y DESARR. DEL PERSON.	MANDOS MEDIOS	5 DIAS	5	COMPLETO	SEMINARIO

**Fruitas Tropicales y Vegetales**

<b>Producción:</b>					
COSTOS DE PRODUC.	DUEÑOS Y JEFES		2		
COSTOS DE PRODUCCION	AUX. CONTAB.	4 HRS./DIA	1	TARDE	CURSO
PROCED. INTERNOS DE ACOPIO Y EMPAQUE	PERS. PLANTA	15 DIAS, NO EM EPOCA DE COSECHA	6	LUN.-VIERN.	CURSO TEORICO/ PRACTICO
<b>Administración:</b>					
ANALISIS FINANCIERO	GERENCIA	20-24 HRAS.	2		CONCENTRADO SEMINARIO
ADMINIST. DE PERSONAL	GERENCIA	20-24 HRS.	2		CONCENTRADO SEMINARIO
RELAC. LABORALES	DUEÑOS/ PATRONOS	20 HRS.	4/30	LUN.-VIERN. NOCHES	NS
GESTION EMPRESARIAL	DUEÑOS Y JEFES	NS	4	LUN.-VIERN. NOCHES	NS

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	BEN. POT	HORARIO	METODOLOGIA
<u>Pescado y Camarón</u>					
<u>Producción:</u>					
CONTROL DE CALIDAD	OPERAR. PLANTA		20	NOCHE	CONFERENCIAS, CHARLAS, CURSOS CORTOS IDEM
MANEJO POSTCAPTURA	OPERAR. PLANTA		20	NOCHE	IDEM
HIGIENE	JEFS UNID. PROD.	4 SEMANAS	5	2-3 DIAS	SEMINARIO

BEST AVAILABLE DOCUMENT

**LISTA DE EMPRESAS QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO  
SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION**

**SECTOR AGRICOLA Y AGROINDUSTRIAL**

**GANADERIA**

ASOCIACION CRIADORES DE GANADO HOLSTEIN

**FLORES Y ORNAMENTALES**

GOREZA

ARCO IRIS DEL CARIBE, S. A. (antes BOUGAINVELLEA, S. A.)

ORNAMENTALES DE CORIS

ORNAMENTALES DEL VALLE, S. A.

**FRUTAS TROPICALES**

SOCIEDAD GANADERA LA TRINIDAD

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE MORA

ASOCIACION DE FRUTAS DEL PACIFICO CENTRAL

FINCA ARCO IRIS

**RAICES Y TUBERCULOS**

INVERSORA NICOA, S. y M., S. A.

CUTURI

URANIA, S. A.

**ALIMENTOS PROCESADOS**

HORTIFRUTI, S. A.

PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DEL CARIBE, S. A. (antes LIZANO)

PRODUCTOS COLUMBIA, S. A.

APES INDUSTRIAL, S. A.

UNION DE TRABAJADORES DE PEREZ ZELEDON

INDUSTRIAS BUENOS AIRES

**PESCADO Y CAMARON**

PROCESADORA DE ALIMENTOS DEL PACIFICO

FRUMAR, S. A.

EXPUN, S. A.

## SECTOR INDUSTRIAL

## CAPACITACION A NIVEL INTERNACIONAL

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DES.POT	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Plásticos:</b>					
<b>Mercadeo:</b>					
EXPORT. A MERCADOS NO TRADICIONALES	GERENTES DE VENTAS Y MERCADEO	UNA SEMANA	1	COMPLETO	CONFERENCIA
EXPLORACION DE MERC. EN EL CARIBE Y SURAMERICA	GERENTES	LO NECESARIO	1	INTENSO	VISIT./FERIAS
INVEST. DE MERC.	GERENTES	UNA SEMANA	2	COMPLETO	VISITAS/ ENTREVISTAS
<b>Producción</b>					
NUEVAS TECNOLOGIAS	GERENTES	DOS SEMANAS	2	COMPLETO	FERIAS
PROCES. DE PLAST.	MANDOS MEDIOS	SEIS SEMANAS	2	COMPLETO	PASANTIA
DISEÑO DE DATOS DE EXTRUSION (Europa)	GTES/TECNICOS	UNA SEMANA	2	COMPLETO	LECCIONES/ PRACTICA
PROCESO DE EXTRUS. PERFILES, LAMINAS	GTES/TECNICOS	DOS SEMANAS	4	COMPLETO	TEORICO/PRACT.
DISEÑO DE MOLDES DE TERMOFORMADO	TECNICOS	UNA SEMANA	4	COMPLETO	LECC.PRACT.
PROCESO DE TERMOF.	TECNICOS, ING. JEFE	UNA SEMANA/ 7	7	COMPLETO	LECC.PRACT.
INYECC. Y SOPLADO	TECNICOS	LO NECESARIO	3	A DETERMINAR	TEORIC/PRACT.
INYECCION	ING. JEFE Y SUBJEFES	LO NECESARIO	5	A DETERMINAR	SEMIN./TALLER
SOPLADO	ING. JEFE Y SUBJEFES	LO NECESARIO	8	A DETERMINAR	SEMIN./TALLER
MATRICERIA			2		PRACTICO
<b>Textiles</b>					
PROGRAMACION Y CONTROL DE INVENTARIOS	GTE. DE PRODUC.	UNA SEMANAS	1	COMPLETO	SEMINARIO

## CAPACITACION A NIVEL INTERNACIONAL

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT	HORARIO	METODOLOGIA
<u>Muebles/maderas</u>					
<u>Mercadeo:</u>					
MERCADERO INTERNACIONAL	GERENTES	CUATRO SEMANAS	2	INTENSO	SEMIN./VISITAS
<u>Producción:</u>					
ACABADOS: "KNOW-HOW ACTUALIZADO"	GTE. DE PRODUC./TECN. CALIF.	EL NECESARIO	3	COMPLETO	PASANTIA, MUY PRACTICO
DISEÑO DE MUEBLES, PROCESOS Y ESPECIF. DE PRODUCCION	GERENTE DE PLANTA	EL NECESARIO	1	INTENSO	PASANTIA/ FERIAS
MEJORAM. GENETICO DE PLANTACIONES FOREST.	TECNICOS	NO SABE	3	INTENSO	CURSO TEORICO-PRACT/VISITAS (BRAZIL, COLOM.)
SIST. DE CULT. Y PRODUCCION FORESTAL	TECNICOS	NO SABE	4	INTENSO	TEORIA Y VISITAS
ACTUALIZ. TECNOL. PARA TRAB. ARTES. DE MADERAS	GERENTE	NO SABE	1	INTENSO	FERIAS/VISITAS
<u>Metalmeccánica</u>					
<u>Mercadeo:</u>					
COMO EXPONER, PARTIC. EN FERIAS ESPECIALIZ.	GERENTE	NO SABE	9	INTENSO	TEORIA Y FERIAS
MERCADERO, EXPORTAC., NEGOCIAC., FIJAC. DE DIRIGIDA/PASANTIA PRECIOS	GEREN. VENTAS GERENCIA	20 HORAS DOS SEMANAS	3	INTENSO	ASES./PRACTICA INTENSO
BUSQUEDA DE NICHOS, PEQ. MERCADOS	GERENCIA Y SUPERVISORES	CUATRO SEMANAS	2	INTENSO	PASANT. O VISITAS FABRICAS/EMPRESAS

Producción:

CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISORES	CUATRO SEMANAS	2	INTENSO	VISITA A EMP.
PROGRAM. DE PROD.	SUPERVISORES	CUATRO SEMANAS	2	INTENSO	VISITA A EMP.
PROC. AUTOMATIZ. ADAPTABLES	SUPERVISORES	CUATRO SEMANAS	2	INTENSO	VISITAS A EMP.

BEST AVAILABLE DOCUMENT



## CAPACITACION A NIVEL LOCAL (EN EL PAIS O REGION)

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT.	HORARIO	METODOLOGIA
-------	--------------	----------	----------	---------	-------------

PlásticosOtros:

TRATADOS LIBRE COMERC. (EEUU, COLOMB., MEXICO Y VENEZ.)	GTES DE MERC. Y VENTAS	UN DIA	2	COMPLETO	CONFERENC.
---	---------------------------	--------	---	----------	------------

ALCANC. DEL GATT Y PAS	GERENTES	UN DIA	1	COMPLETO	CONFERENC.
------------------------	----------	--------	---	----------	------------

Recurso Humano 2

SUPERVISION (2)	JEFES PLANTA MANDOS MEDIOS	TRES DIAS NC	6 6	COMPLETO NC	SEMINARIOS NC
-----------------	-------------------------------	-----------------	--------	----------------	------------------

CAPACIT.GERENCIAL/ EMPRESAR.: CAMBIO DE CULTURA	ALTO NIVEL	20 HORAS	10	NOCHES	CONFERENCIAS
---	------------	----------	----	--------	--------------

Producción:

APLIC. DE ELEC- TRONICA Y LA HIDRAULICA EN PLASTICOS	OPERAR. ESPEC.	EL NECESARIO	10	DIA/NOCHE	CURSOS
---	----------------	--------------	----	-----------	--------

PROC. DE EXTRUS. DE PERILES/LAMINAS	TECNICOS Y GTES.	DOS SEMANAS	4	NO SABE	TEORICO/PRACT.
--	------------------	-------------	---	---------	----------------

OPERAC. Y MANTENIM. DE MAQUINARIA DE EXTRUSION	OPERAR. ESPECIALIZ.	DOS SEMANAS	2	NO SABE	LEC./PRACTICA
--	---------------------	-------------	---	---------	---------------

DISEÑO DE MOLDES DE LECCIONES/PRACTICA TERMOFORMADO	TECNICOS	UNA SEMANA	2	NO SABE	
---	----------	------------	---	---------	--

IMPRESION (SERIGRAFIA Y OFFSET) *	JEFE Y SUB-JEFE	LO NECESARIO	3	COMPLETO	SEMIN. TALLER
--------------------------------------	-----------------	--------------	---	----------	---------------

PROCESO DE TERMOFORMADO *	TECNICOS	UNA SEMANA	7	NO SABE	LEC./PRACTICA
---------------------------	----------	------------	---	---------	---------------

INTEC. Y SOPLADO *	ING./TECNICOS	EL NECESARIO	10	A DETERMINAR	SEMIN./TALLER
--------------------	---------------	--------------	----	--------------	---------------

ENCERADO DE CEPILLOS DENTALES *	INGENIEROS JEFES	EL NECESARIO	3	DIURNO COMP.	SEMIN./TALLER
------------------------------------	------------------	--------------	---	--------------	---------------

(\*) Una empresa considera que estos cursos también pueden ser dados a nivel de la empresa.

CONTROL DE CALIDAD	OPERAR. ESPECIALIZ.	NC	5	NC	NC
--------------------	---------------------	----	---	----	----

OPERAC. DE MAQUINAS DE INTECCION	OPERARIOS	NS	1	TARDES/NOCHES	CURSOS PRACT.
-------------------------------------	-----------	----	---	---------------	---------------

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEH.POT.	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Administrativo:</b>					
CONTAB. Y CONTROLES	GERENTES	NS	2	NOCTURNO	CURSOS
<b>Textiles</b>					
<b>Recurso Humano</b>					
SUPERV. Y MANEJO DE PERSONAL	SUPERVISORAS	UNA SEMANA	4	TIEMPO COMP.	SEMIN.
INCENTIVOS (Pérez Zeledón)	PERS. CONTAB.	A CONVENIR	1	A CONVENIR	NS
<b>Producción:</b>					
CONTROL DE CALIDAD (Pérez Zeledón)	SUPERVISORES	NS	2	SABADOS	CURSO
SISTEMAS DE PROD.	SUPERVISORES	NS	2	SABADOS	CURSO
TECN. Y SISTEM. DE CONTROL DE PROD. POR COMPUTADORA (Pérez Zeledón)	GERENCIA Y ENC. DE PRODUCCION	NS	2	SABADOS	CURSO
SUPERV. DE LA PROD. (Pérez Zeledón)	MANDOS MEDIOS	A CONVENIR	2	A CONVENIR	NO SABE
MODULO DE PROD.	ING. DE PLANTA	UNA SEMANA	2	TIEMPO COMP.	CURSO
MANTENIM. PREVENT.	JEFE MANTENIM.	UNA SEMANA	3	TIEMPO COMP.	SEMINARIO
FORMAC. DE MECAN. (Pérez Zeledón)	OPERARIOS	A CONVENIR	2	A CONVENIR	NS
COSTOS (Pérez Zeledón)	PERS. CONTAB.	A CONVENIR	2	A CONVENIR	NS
<b>Mercadeo:</b>					
ACTUALIZ. PERMANENTE	GERENCIA		2		ENVIO DE INFORMACION
<b>Metalmecánica</b>					
<b>Mercadeo:</b>					
TECN. DE MERCADEO	NIVEL GERENC.	UNA SEMANA	8	TARDE/FIN SEM.	TALLER

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT.	MORARIO	METODOLOGIA
<b>Administrativos:</b>					
CONTROL DE INV.	GERENCIA VENTAS GERENCIA ADMVA.	10 HORAS	1	NOCTURNO	SEMIN. ESPE- CIALIZADO PARA METALMEC.
EXPORTAC., NEGOC. Y FIJAC. DE PRECIOS	GERENCIA VENTAS	20 HORAS	1	NOCTURNO	ASES./PRACTICA
ADUANAS (SIST. Y PROCE- DIM. DE IMPORT. Y EXPORTACION) (3)	PERS. DE IMP&EXP.	NO SABE	9	TARDES	CURSO CORTO
CREDITOS Y COBROS	PERS. DE IMP&EXP.	10 HORAS	4	TARDES	CURSO CORTO
TRANSPORTE MARITIMO	PERS. DE IMP&EXP.	10 HORAS	3	TARDES	CURSO CORTO
SIST. DE BODEGAS EN LA INDUST. METALMEC.	PERS. DE BODEGA CTES.&PERS.BODEGA	10 HORAS NS	10 3	TARDES NOCHE	CURSO CORTO CURSO CORTO
CONTROL Y ADM. DE INVENTARIOS	GTE., SUPERVISOR	NS	1	NOCHE	CURSO CORTO
<b>Recurso Humano/gestion:</b>					
MOTIVAC. DE PERSONAL	PERS. DE PLANTA	UNA SEMANA	5	TARDE/FIN SEM.	TALLER
SUPERV. BASICA	SUPERVISORES	NC	4	VESPERTINO	NC
ADMINIST. DEL TIEMPO	GERENTES	NC	8	VESPERTINO	NC
CONCEP. MODERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS	CTES/SUPERV.	NC	15	VESPERTINO	NC
TECN. DE SEGUIMIENTO	GERENTES	NC	8	VESPERTINO	NC
TRABAJO EN EQUIPO	SUPERVISORES	NC	6	VESPERTINO	NC
TRAB. EN GRUPO Y CALIDAD TOTAL	OBREROS	NC	70	VESPERTINO	NC
EL CLIENTE:CONCEPTO MODERNO	PERS. ADMINIST.	NC	25	VESPERTINO	NC
<b>Producción:</b>					
TECNICAS DE SOLDAD. Y CONTROL DE DILAT. DEL COLOR	OPERARIOS	20 HORAS	2	NOCTURNO	PRACTICA
JUSTO A TIEMPO	JEFES Y SUPERV.	10 HORAS	31	TARDES/	CURSO CORTO

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEH.POT.	HORARIO	METODOLOGIA
SEGURIDAD INDUSTRIAL	BRIGADA	10 HORAS	25	TARDES	CURSO CORTO
MEC. DE PRECISION	OPERADORES	10 HORAS	12	TARDES	CURSO CORTO
ELECTRONICA	JEFS Y SUPERV.	10 HORAS	10	TARDES	CURSO CORTO
SISTEMAS DE HORNOS	OPERADORES	10 HORAS	10	TARDES	CURSO CORTO
MECANICA DEL METAL	OPERARIOS	10 HORAS	20	TARDES	CURSO CORTO
CONTROL DE CALIDAD (2)	PERS. PLANTA SUPERVISORES	30 HORAS NS	2 10	TARDE/FIN SEM. VESPertino	TALLER NS
CONTROL TOTAL DE CALIDAD	TODO NIVEL	40 HORAS	80	NOCHE	SEMINARIO
METROL. Y CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO**	BODEGUEROS Y CHOFER	NS	3	NOCHE	CURSO CORTO
PRODUCTIV. EN LA INDUSTRIA METALMECANICA	GERENTE Y SUPERV.	20 HORAS	4	NOCHE	SEMINARIO
CONTROL TOTAL DE LA PRODUCTIVIDAD	SUPERVISORES/GERENTE	10 HORAS	6	NOCHE	SEMINARIO
PROGRAM. Y CONTROL DE LA PRODUCCION	GERENTE DE PRODUC.	40 HORAS	1	NOCHE	CURSO CORTO
COSTOS DE PRODUC., ANALISIS Y EVALUAC.	SUPERV. Y GERENTES	20 HORAS	4	NOCHE	SEMINARIO
INTERPRETAC. DE PLANOS**	OPERARIOS	40 HORAS	20	SABADOS	CURSO CORTO
SOLDAD. DE MANTENIM.	TECNICOS	6 HORAS	5	NOCHE	CHARLAS
MANTENIM. PREVENTIVO	GERENTE/TECNICOS	20 HORAS	5	NOCHE	SEMINARIOS
COMPUTAC. APLICADA AL MANTENIMIENTO	GERENTES	20 HORAS	1	NOCHE	SEMINARIO
SISTEMAS CAD: ASPECT. DE INSTALAC.	GTES. Y USUARIOS	40 HORAS	4	L-M-V TARDES	CURSOS CORTOS
COMO SACAR PROVECHO AL CAD	GTES. Y USUARIOS	20 HORAS	4	NOCHES	SEMINARIOS
INTEGRAC. DE SISTEM. CAD	GTES. Y USUARIOS	20 HORAS	4	NOCHES	SEMINARIOS
SISTEMAS CAD-CAM	GTES. Y USUARIOS	20 HORAS	4	NOCHES	

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT. HORARIO	METODOLOGIA
<b>Muebles y maderas</b>				
<b>Producción:</b>				
OPERAC. DE ASERRIO	MANDOS MEDIOS	NS	2	NOCTURNO
REASERRIO	OPERARIOS	NS	2	NOCTURNO
CEPILLADO, MOLDURAS	OPERARIOS	NS	2	NOCTURNO
SECADO	OPERARIOS	NS	1	NOCTURNO
ADMINIST. FORESTAL: PLANIF., MANEJO DE PERS., NEGOC. Y TOMA DE DECISIONES	NIV. GERENCIALES Y MANDOS MEDIOS	NS	4	LUN Y MAR CURSO TEORICO/ VESPertino PRACTICO

## CAPACITACION A NIVEL DE LA EMPRESA

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT.	HORARIO	METODOLOGIA
<b>Plásticos</b>					
PREPARAC. DE SUPERV.	SUPERVISORS	EL NECESARIO	40	NOCTURNO	CURSO CONTINUO
<b>Textiles</b>					
SIST. DE CONTROL DE PRODUCCION Y CALIDAD	SUPERVISORES	NS	3	NOCHES/ MAYANAS	CURSO PRACTICO
MANTENIM. Y REPARAC. DE EQUIPO	SUPERV. Y REPARTIDOR TECNICOS	NS	5	NOCTURNO/	CURSO FIN DE SEM.
METODOS DE TIEMPO DEL PROC. DE OPERAC. ESPECIFICAS DE LA PRENDA	SUPERVISORES	NS	4	NOCTURNO/	CURSO FIN DE SEM.
CONCEPTO DE PRODUC.	SUPERVISORES	NS	8	NOCTURNO/	CURSO FIN DE SEM.
CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISORES	NS	8	NOCTURNO/	CURSO FIN DE SEM.
ADMINIST. DE PERSONAL	SUPERVISORS	NS	8	NOCTURNO/	CURSO FIN DE SEM.
<b>Muebles y maderas</b>					
MEJORAM. DE LA CALIDAD (CALIDAD TOTAL)	OPERAR. ESPECIALIZ.	40 HORAS	1	NOCTURNO	PRACTICA
CALCULO Y CONTROL DE COSTOS	ENC. DE PRODUC.	NS	1	NOCTURNO	PRACTICO
ACABADOS CON LACA	OPERAR. ESPECIALIZ.	NS	1	NOCTURNO	PRACTICO
DISEÑO DE FIGURAS (TALLA, ARMADO DE PIEZAS, CALID., ENSAM., TECN. DE LIJADO)	GERENTE	EL NECESARIO	1	INTENSO	FERIAS/VISIT.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

440

LISTA DE EMPRESAS QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO  
SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION

SECTOR INDUSTRIAL

**PLASTICOS:**

PROPLAX  
ENVASA  
PASTICOS STAR, S.A.  
RECYCO, S.A.  
INCESA STANDARD-DIVISION DE PLASTICOS  
PLASTILANG, S.A.  
INDUSTRIAS VICTORIA

**TEXTILES:**

CONFECCIONES HUMBERTO I HUMBERTO, S.A.  
INDUSTRIAS ANA MARTA  
FABRICA SANTIAGO  
MANUFACTURERA DUCCA  
CALCETERA GOICOECHEA

**METALMECANICA:**

RESORTES VICAR, S.A.  
INDUSTRIAS DAN SOL, S.A.  
IMPORTADORA DE MAQUINAS JUM, S.A.  
LEOGAR, S.A.  
VIDRIERA CENTROAMERICANA, S.A.  
FILTROS DE COSTA RICA, S.A.  
INDUSTRIAS BENDING, S.A.

**MUEBLES DE MADERA Y MADERAS:**

ARTESANIAS INTERNACIONALES  
REFORESTACION INDUSTRIAL LOS NACIENTES, S.A.  
BREPAL  
MUEBLES SOTO  
MUEBLES DE DISEÑO ARTISTICO, S.A.

**NECESIDADES DE CAPACITACION  
SECTOR SERVICIOS**

**CAPACITACION A NIVEL INTERNACIONAL**

<b>TEMAS</b>	<b>ORIENTADO A:</b>	<b>DURACION</b>	<b>DEH. POT.</b>	<b>HORARIO</b>	<b>METODOLOGIA</b>
OPERACION	RESPONSABLES DE OPERACION	NS	NS	NS	NS
INTERCAMBIOS	GENERAL	1/2 DIA	5		VIAJE
SEMINARIOS NIVEL GERENCIAL/ EMPRESARIAL	GERENTES	1 SEMANA	3		VIAJE
MANEJO DE RECEPCION	GERENTE Y RECEPC.	1 MES	4		
MERCADEO/ADMINISTRACION DE EMPRESAS HOTELERAS (intercambio con hoteleros, dueños y empleados)	GERENCIA	2-3 SEMANAS	1		PASANTIA O AUTO DISEÑO
MERCADEO DE TURISMO REGIO- NAL	ADMINISTRADOR	2-3 SEMANAS	1		CURSO ESPECIFICO
RELACIONES PUBLICAS EN TURISMO	GERENCIA Y PERS. DE RELAC. PUB.	7 DIAS	10	NOCTURNO	SEMINARIO
RECONVERSION DE LA INDUS- TRIA GASTRONOMICA CON ENFASIS EN TURISMO	GERENTES	1-2 SEMANAS	2	2-5 P. M.	CURSO
SISTEMAS CONSTRUCTIVOS	GERENCIAL ALTO	50 HORAS	2	NOCHES	VISITA TECNICA
TECNICAS PARA LA PRODUCCION	GERENTES	15 DIAS	1	4-9 P.M.	TALLER
ESTRATEGIAS PARA LA PRODUC.	GERENCIA	15 DIAS	1	8-9 A.M.	SEMINARIO
INTERNACIONAL DE PRODUCTOS TURISTICOS MATERIAL PUBLICITARIA EN VIDEOS Y MAPAS TURISTICOS					
QUE ES UNA TRADINE CO. (como opera)	GERENTES		2-3	NA	CURSO/VISITAS

BEST AVAILABLE DOCUMENT



TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT.	HORARIO	METODOLOGIA
-MERCADERO EXPORTACION MODALIDADES/INVERSION PENETRACION DE MERCADOS	GERENTES		2-3	NA A EMPRESAS	CURSOS/VISITAS
GERENCIAL/ADMINISTRATIVO SISTEMAS, FUNCIONES, POOL DE FUNCIONAMIENTO Y SIS- TEMAS INNOVADORES	GERENTES	NA	2-3		CURSOS/VISITAS
MANEJO DE PERECEDEROS EN AEROPUERTOS INTERNACIONALES	PERS. TRAF.	1 SEMANA	5	EN LA TARDE	SEMINARIO TALLER
INSPECCION P.D.A. A PLANTA FLORES Y PESCADO	OPERACIONES	1 SEMANA	3	NOCHE	CURSO
SEGUROS PARA CARGA INTERNAC.	GERENCIAL	3 DIAS	4	NOCHE	CURSO
ESTABLECIMIENTO DE CONTRATOS DE VENTAS Y FORMAS DE PAGOS	GERENCIAL	5 DIAS	5	NOCHE	SEMINARIO
POLITICA MONETARIA CAMBIARIA	TECNICOS	1 MES	8		PASANTIAS EN BANCOS CENTRALES
INDUSTRIA DE FACTOREO EN GENERAL	GERENC. GRAL.	1 SEMANA	1	LUN-VIER.	PASANTIA EMPRESA CURSO/VISITA FERIA
SISTEMA OPERATIVO	GERENC. OPERAC.	1 SEMANA	1		PASANTIA EN EMPRESA

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## CAPACITACION A NIVEL LOCAL

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEP. POT.	HORARIO	METODOLOGIA
CONCEPTUALIZACION DE C.R. COMO PRODUCTO TURISTICO	GERENTE VENTAS GERENTE MERCADERO	NS	2	TEMP. BAJA	NS
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	EMPRESARIOS Y GERENTES GENERALES	NS	1	TEMP. BAJA	NS
GESTION DE CREDITO Y COBRANZA	RESP. DE GESTION DE COBRANZA	20 HORAS	1	TARDE/NOCHE	TALLER
OPERACION	RESPONSABLES DE OPERACION	NS	NS	NS	NS
LA MUJER EJECUTIVA "Power Communication"	MANDOS MEDIOS	2 DIAS	3	9 A 4	SEMINARIO
HACIA LA PROFESIONALIZACION DE SERVICIOS					SEMINARIOS/CAPACITACION
IMPORTANCIA DEL TURISTA PARA C.R. Y PARA MI EMPRESA	TODO EL PERS.	CORTA		A CONV.	
COMO SER EFICIENTE EN LA RECEPCION DE UN HOTEL	PERS. DE RECEP.	CORTA		A CONV.	
EXPERIENCIA EN LA DE UN RESTAURANTE Y BAR	PERS. DEL REST. Y BAR	CORTA		A CONV.	
COC'NA	COCINEROS	1 MES	6	4 HORAS 4-8 P.M.	CURSO TEORICO/ PRACTICO
CAMAREROS	CAMAREROS	1 MES	10	4 HORAS 4-8 P.M.	
ADMINISTRACION Y ATENCION DEL BAR	BARTENDER/ ASIST. GERENC.	1 MES	3	4 HORAS 4-8 P.M.	
MANTENIMIENTO	PERS. MANTENIM. ASIST. GERENC.	1 MES	3	4 HORAS 4-8 P.M.	
CONTROLES ADM. (contab. costos)	GERENTE Y ASIST. GERENCIA	1 MES	2	LUN.-VIER.	
ATENCION AL PUBLICO	OPERACION	NS	3	MANANAS	
TECNICAS DE EXPLOTACION DEL NEGOCIO		NS	2	LUN.-VIER. M-T-N	

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM. POT.	MORARIO	METODOLOGIA
TECNICAS PARA PROMOCIONAR UN PRODUCTO TURISTICO	GERENCIA	7 DIAS	10	NOCHE	TALLER
METODOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	GERENCIA	2 DIAS	10	NOCHE	CURSO
EL SERVICIO DE INFORMACION TURISTICA	GERENCIA Y MANDOS MEDIOS	3 DIAS	30	NOCHE	CURSO
CAPACITACION PARA LA "PEQUEÑA EMPRESA TURISTICA COMPLEMENTARIA"	PEQ. EMPRESARIOS DE LOS ALREDEDORES	NS	10	TARDES/NOCHES	SEMINARIOS/TALLER
TRABAJO EN EQUIPO Y SOLIDARIDAD EMPRESARIAL	EMPRESARIOS TURISTICOS	NS	20-30	NOCHES TEM. BAJA	LO QUE SIRVA
SALONEROS	SALONEROS	1-2 SEMANAS	4	2-5 P.M.	CURSO
RECONVERSION DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA CON EMPASIS EN TURISMO	GERENTES	1-2 SEMANAS	2	2-5 P. M.	CURSO
DISEÑO HOTELERO	GERENCIAL ALTO	5 DIAS	2	LUN-VIER.	CURSO CORTO
FACTIBILIDAD DE PROYECTOS	GERENCIAL ALTO	2 SEMANAS	2	NOCHES	CURSO CORTO
MANTENIMIENTO HOTELERO	GERENCIAL ALTO	1 SEMANA	2	NOCHES	CURSO CORTO
"SOFTWARE PARA INGENIERIA" (posibilidades)	GERENCIAL ALTO	2 SEM/IDIA	2	NOCHES	CURSO CORTO
TECNICAS PARA UN INVENTARIO TURISTICO NACIONAL	GERENTES Y MANDOS MEDIOS	7 DIAS	1	4-9 P.M.	SEMINARIO
GERENCIAL/ADMINISTRATIVO SISTEMAS, FUNCIONES, POOL DE FUNCIONAMIENTO Y SISTEMAS INNOVADORES	GERENTES	NA	2-3		CURSOS/VISITAS
MANEJO DE PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD EN AEROPUERTOS	PERS. TRAFICO Y OPERACIONES	1 SEMANA	10	NOCHE	SEMINARIO TALLER
TARIPAS, REGULACIONES Y PROCEDIMIENTOS ADUANEROS	PERSONAL DE OPERAC.	2 SEMANAS	5	NOCHE	SEMINARIO
CONVENIOS COMERCIO BILATERAL	PERS. ADMINIST.	3 DIAS	5	NOCHE	SEMINARIO

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	SEM. POT.	MORARIO	METODOLOGIA
ACUERDOS GATT	OPERACIONES	5 DIAS	5	NOCHE	SEMINARIO
SOFTWARE PARA CONTROL ESTADISTICO DE EXPORTACIONES	ADMINIST./GERENC.	1 SEMANA	3	NOCHE	SEMINARIO
SEGUROS PARA CARGA INTERNAC.	GERENCIAL	3 DIAS	4	NOCHE	CURSO
ESTABLECIMIENTO DE CONTRATOS DE VENTAS Y FORMAS DE PAGOS	GERENCIAL	5 DIAS	5	NOCHE	SEMINARIO
ADM. DE RECURSOS HUMANOS	JEFATURA/ SUBJEFATURA	MODULOS DE 24 HORAS	8	LUN-VIER. 3 DIAS	CURSOS, SEMINARIOS

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## CAPACITACION A NIVEL DE LA EMPRESA

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEB. POT.	HORARIO	METODOLOGIA
CALIDAD EN EL SERVICIOS	GERENCIAL	2 DIAS	10	9 A 4	SEMINARIO
HACIA LA PROFESIONALIZACION DE SERVICIOS					SEMINARIOS/CAPACITACION
IMPORTANCIA DEL TURISTA PARA C.R. Y PARA MI EMPRESA	TODO EL PERS.	CORTA		A CONV.	
COMO SER EFICIENTE EN LA RECEPCION DE UN HOTEL	PERS. DE RECEP.	CORTA		A CONV.	
EXPERIENCIA EN LA DE UN RESTAURANTE Y BAR	PERS. DEL REST. Y BAR	CORTA		A CONV.	
COCINA	COCINEROS	1 MES	6	4 HORAS 4-8 P.M.	CURSO TEORICO/ PRACTICO
CAMAREROS	CAMAREROS	1 MES	10	4 HORAS 4-8 P.M.	
ADMINISTRACION Y ATENCION DEL BAR	BARTENDER/ ASIST. GERENC.	1 MES	3	4 HORAS 4-8 P.M.	
MANTENIMIENTO	PERS. MANTENIM. ASIST. GERENC.	1 MES	3	4 HORAS 4-8 P.M.	
CAPACITACION AL PERSONAL EN TODAS LAS AREAS DE SERVICIOS TURISTICOS	AMAS DE LLAVE COCINEROS	10 HORAS	6	LUN-VIER. MANANAS	
RELACIONES PUBLICAS ATENCION AL PUBLICO	ADMINISTRADOR DE LA FINCA, GUIA	2-3 HORAS	1	LUN-VIER.	
			6	TARDES/ NOCHES	
MERCADERO (enfasis en ventas)	MANDOS MEDIOS	1 SEMANA	3	SABADOS TARDES/ NOCHES	SEMINARIOS
RELACIONES PUBLICAS	TECNICOS		6	L-V-S 5 A 8 P.M.	SEMINARIOS
SERVICIO AL CLIENTE	M. M. Y TECNICOS		8	L-V-S	SEMINARIOS

5 A 8 P.M.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

447

**LISTA DE EMPRESAS QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO  
SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION**

**SECTOR SERVICIOS**

**COMERCIO**

INTERTEC

AGENCIA DE CARGA Y DE ADUANA META

**FINANZAS**

BANCO CENTRAL

DESCUENTOS COMERCIALES

**TURISMO**

HOTELES MARTA

HOTEL PARQUE DEL LAGO

HOTEL FLAMINGO MARINA RESORT

HOTEL DE MONTANA MONTEVERDE

ALBERGUE RINCON DE LA VIEJA

RANCHO MEMO

OTEC-TURISMO RECEPTIVO

CAMARA DE TURISMO DE ALAJUELA

CAMARA DE TURISMO DE MONTEVERDE

POLLO CERVECERO

EDIFICAR

ASESORES CASTRO Y NARANJO ASOCIADOS

## SECTOR PUBLICO

### INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

Nueve de los participantes entrevistados (90%) de las instituciones públicas consideraron que su institución requiere de capacitación futura; sin embargo, solamente cuatro de ellos identificaron necesidades o temas de capacitación; los otros cinco manifestaron no estar en capacidad de llenar el formulario correspondiente en el taller de evaluación, prefiriendo contestarlo en conjunto con la jefatura y demás compañeros de la sección o departamento donde trabajan, pero posteriormente al taller no lo devolvieron.

Así, a continuación se presentan los temas de capacitación que fueron identificados por cuatro personas de dos instituciones: el Banco Nacional y el MAG, a fin de que esta información se tome como referencia y se complemente para futuros eventos de capacitación en el exterior. La información se presenta según el ámbito de la capacitación: internacional, local y a nivel de la empresa.

Como puede observarse en los cuadros siguientes los temas son muy variados y dependen lógicamente de la particularidad de cada organización y su quehacer, de igual manera los datos sobre horarios y duración de los eventos fueron dados de acuerdo con la conveniencia de cada empresa. En el ámbito de la capacitación en la empresa, se señalaron algunos temas con demanda suficiente para ser desarrollados en la empresa; sin embargo, si se hiciera un esfuerzo de capacitación en la empresa, en cualquiera de los tópicos señalados, también podría ser factible de invitar a otras instituciones públicas o bien privadas que tuvieran inquietudes o necesidades similares.

## CAPACITACION A NIVEL INTERNACIONAL

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEB. POT.	MORARIO	METODOLOGIA	
CONTROL BIOLOGICO	PROF. ESPECIALIZ.	1 MES	3		CURSO/PASANT.	
USO DE FEROMONAS	PROF. ESPECIALIZ.		1	15 DIAS	CURSO/PASANT.	
USO DE PRODUCTOS NAT.	PROF. ESPECIALIZ.		2	15 DIAS	CURSO/PASANT.	
TAXONOMIA DE PLAGAS	PROF. ESPECIALIZ.		2	1 MES	CURSO/PASANT.	
DE ECONOM. AGRICOLAS LOS MERC. EN PRODUCTOS AGRICOLAS Y PECUARIOS	(ING. AGR.)	3 1-6 MESES		SEMIM./CURSO	FERIAS	SITUACION INTERNAC.
COMERCIO INTERNACIONAL	ECONOM. AGRICOLAS (ING. AGR.)		3	18-24 MESES	POSTGRADO	
ANALISIS DE POLITICA MACROECONOMICA Y SU IMPACTO EN EL SECTOR	ECONOMISTAS AGRICOLAS FITOTECNISTAS (ING. AGR.)		2	1-2 MESES 18-24 MESES	SEMIM./TALLER CURSO POSTGRADO.	AGROPECUARIO
METODOLOG. DE DIAGN. SEGUIM. Y EVALUAC. DE FITOTECNISTAS - ZOOTECNISTAS	ING. AGR. ECONOMISTAS AGRICOLAS		2	2-3 MESES	CURSO	SECTORES ECONOMICOS AGROPECUARIOS
ANALISIS DE CREDITO	ECONOMISTAS AGRICOLAS		2	1-6 MESES	CURSO	AGROPECUARIO
METODOLOG. PARA LA	ECONOMISTAS AGRICOLAS		2	1-2 MESES	SEMIMARIO POST- GRADO /CURSO.	PLANIFICACION AGROPEC.
MERCADO AGROPEC.	ECONOMISTAS AGRICOLAS Y FITOTECNISTAS		2	1-3 MESES	SEMIM./CURSO FERIAS/PASANT.	
PREPARAC. Y EVALUAC. AGROPEC.	ECONOMISTAS AGRICOLAS		4	1-6 MESES 18-24 MESES	CURSO POSTGRADO	DE PROYECTOS
METOD. DE ANALISIS	ECONOMISTAS AGRICOLAS		2	1-6 MESES	CURSO/SEMIM. POSTGRADO	CUANTITATIVOS
ECONOMISTAS AGRICOLAS			2	18-24 MESES	SEMIM./CURSO POSTGRADO.	ECONOMETRIA
MERC. EN LAS DIP. ACTIV. DEL SECTOR AGRICOLA	TECNICOS EN EL RAMO TECNICOS		5-6	2 MESES	PROC. ESTRUCT.	
BANCA Y FINANZAS	TECNICOS EN EL RAMO TECNICOS		5	3 MESES	PROC. ESTRUCT.	
			10	3 MESES	PROC. ESTRUCT.	
			12	VARIABLE	PROC. ESTRUCT.	



TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEH. POT.	HORARIO	METODOLOGIA
COMPUTO E INFORMAT. APLICADOS AL CAMPO DE O EN EL AGRO	PROFES. EN FINANZAS		10	3 MESES	PASANTIAS PROG. ESTRUCT.
FINANZAS AGRICOLA	TECNICOS		20	VARIABLES	PASANTIAS
FERIAS/SHOW	EMPRESARIOS				FERIAS SHOW

## CAPACITACION A NIVEL LOCAL

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEH. POT.	HORARIO	METODOLOGIA
MERCADEO EN LAS DIF.	TECNICOS	2 MESES	5-6	T.COMPLETO	PROG. ESTRUCT.
BANCA Y FINANZAS	TECNICOS	3 MESES	10	T.C.	PROG. ESTRUCT.
COMPUTO E INFORMAT. APLICADO A FINANZAS Y AGRICOLA	PROFESIONALES EN FINANZAS Y AGRO	3 MESES	10	T.C.	PROG. ESTRUCT.
FERIAS/SHOWS	EMPRESARIOS O REP. DE PRODUCTORES			T.C.	FERIAS/SHOWS
ANALISIS DE POLITICA MACROEC. Y SU IMPACTO EN EL SECTOR AGROPEC.	ING. AGRONOMOS FITOTECNISTA	2-3 MESES	2	CUALQUIERA	SEMIN./TALLER CURSO
METODOLOG. DE DIAG.	ING. AGRONOMO	2-3 MESES	2	CUALQUIERA	CURSO
SEGUIM. Y EVALUAC. DEL COMPORTAM. DE SECTORES ECONOM.	ECONOMISTA AGRICOLA FITOTECNISTAS				
ANALISIS DE CREDITO AGROPECUARIO	ECONOMISTA AGRICOLA	1-6 MESES	2	CUALQUIERA	CURSO
METODOLOG. PARA LA PLANIF. AGROPECUARIA	ECONOMISTAS AGRICOLAS	1-24 MESES	2	CUALQUIERA	CURSO POSTGRADO
MERCADEO AGROPEC.	ECON. AGRIC. Y FITOTEC.	1-3 MESES	2	CUALQUIERA	SEMIN./CURSO
REDACCION TECNICA	ING. AGRONOMO	1-2 MESES	5	CUALQUIERA	CURSO
ESTADIST. ECONOMICA	ING. AGRONOMO	1-2 MESES	2	CUALQUIERA	CURSO POSTGRADO
COMPUTACION (UP, R. PRO, HARWARD GRAPHICS, PROG. PARA ANALISIS ENOW.)	ING. AGRONOMO	1-6 MESES	3	CUALQUIERA	CURSO

PREPARAC. Y EVALUAC. DE PROYEC. AGROPEC.	ECON. AGRICOLAS	1-6 MESES 18-24 MESES	4	CUALQUIERA CUALQUIERA	CURSO POSTGRADO
METODOS DE ANALISIS CUANTITATIVO	ECON. AGRICOLAS	1-6 MESES	2	CUALQUIERA	CURSO SEMINARIO
ECONOMETRIA	ECON. AGRICOLAS	18-24 MESES	2	CUALQUIERA	SEMINARIO POSTGRADO

BEST AVAILABLE DOCUMENT

## CAPACITACION A NIVEL DE LA EMPRESA

TEMAS	ORIENTADO A:	DURACION	DEM.POT.	HORARIO	METODOLOGIA
CONTROL BIOLÓGICO	TECNICOS MEDIOS		20	DIURNO	CURSOS PRACT.
MANEJO DE PLAGAS	TECNICOS MEDIOS		20	DIURNO	CURSOS PRACT.
MERCADEO AGRICOLA	TECNICOS	3 MESES	5	T.C.	PROGR. ESTRUCT.
BANCA Y FINANZAS	TECNICOS	VARIABLE	12	T.C.	PROGR. ESTRUCT.
SISTEMAS DE COMPUTO	TECNICOS	VARIABLE	20	T.C.	CURSOS

BEST AVAILABLE DOCUMENT

453

**LISTA DE EMPRESAS QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO  
SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACION**

**SECTOR PUBLICO**

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA:**

Centro Agrícola Cantonal - Pérez Zeledón  
Sanidad Vegetal  
Secretaría Ejecutiva de Planificación Agropecuaria

**BANCO NACIONAL DE COSTA RICA**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE COSTA RICA**

## SECTOR UNIVERSITARIO

En cuanto a la capacitación, los participantes del sector universitario manifestaron mayoritariamente que poseen en la actualidad grandes necesidades, sobre todo en el área de actualización y conocimiento de nuevas experiencias que se llevan a cabo en otros lugares. Recomendaron que, para efectos de continuar el programa de cursos cortos y visitas a los EEUU, se realice un estudio más profundo de las necesidades de capacitación en este sector como miras a coordinar acciones y solventar necesidades de la empresa privada

Unicamente 9 profesionales identificaron a nivel muy general posibles áreas y temas de capacitación, los cuales se presentan a continuación:

TEMAS	ORIENTADO A:	METODOLOGIA
PROYECTOS DE INVEST.	DOCENTES INVESTIGADORES	VISITAS A LABORATORIOS CENT. CAPACIT. Y DESARROLLO INTERCAMBIO DE INVEST. Y
TRABAJOS DE INVEST.	INVESTIGADORES	ESTUDIOS. DOC./INVESTIG. CURSOS(1)
RECONVERSION INDUSTRIAL. SISTEMAS MODERNOS DE		MANUFACTURA
COMPUTACION EN TEMAS ESPECIFICOS (Auto CAT)		CURSOS
PROYECTOS DE EMSAMBLADO	ESPECIALIDAD ACTUALIZACION	PRACTICAS DE CURSOS DE
PLANIFICACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS EN GENERAL MANEJO POSTCOSECHA	DOCENTES/INVESTIG.	
CONTROL DE RIEGO EN INVERNADERO Y OTROS (SENSORES DE HUMEDAD) MICROCONTROLADOR	INVESTIGADORES	
AUTOMATIZACION DE PROCESOS (LINEAS DE PRODUCCION) (CONTROL DE PRODUCCION, REDUCCION DE COSTOS, AUMENTO PRODUC.)	DOCENTES	

.....  
(1) Brasil, México, Chile y Argentina tienen un poquito de ventaja en estos campos

TEMAS	ORIENTADO A:	METODOLOGIA
CAPACITACION EN REDES DE COMPUTACION	DOCENTES EMPRESAS PROGRAM. CON	VISITAS A OTRAS OTRAS UNIVER. (2)
PLANIFICACION EN LA PEQUERA EMPRESA		
MANEJO POSTCOSECHA (TEMPERATURA, EMPAQUE, CALIDAD,)	INVESTIGADORES	
POTENCIAL DE PRODUCTOS COSTA RICENSES EN LOS EEUU.	INVESTIGADORES DOCENTES	
MAESTRIAS Y DOCTORADOS	DOCENTES	

BEST AVAILABLE DOCUMENT

(2) En USTTI tiene buenos cursos desde 1 a 3 semanas. Existen conferencias, cursos y técnicas importantes.

## 28. GENERALIZACIONES Y RECOMENDACIONES

### *Generalizaciones:*

1. El 61% de los participantes de SPNT consideró adecuada la duración de los eventos y el 31% la calificó como **muy larga**. Esta calificación para las distintas modalidades en los diferentes sectores varía; sin embargo, puede decirse que se estuvo cerca de encontrar la duración idónea, pues la calificación de "corta" no es severa ni drástica.
2. La calidad de la capacitación fue **alta** según el 53% de las empresas y **moderada** según el 34%. Para el 10% fue **baja**. Puede decirse que las dos faltas reflejadas en esta evaluación son:
  - La falta de información o cambio en la información sobre los contenidos de las actividades brindadas a los participantes.
  - El desconocimiento de algunos actores de la capacitación (conferencistas, consultores, etc.) sobre la realidad del país y las distintas actividades económicas, lo que en muchos casos condujo a un tratamiento muy elemental de algunos temas y en otros a que la información no correspondiera a las características del entorno empresarial costarricense: economía inflacionaria, dependencia tecnológica, etc.
3. La recomendación más generalizada proveniente de los entrevistados fue "mejorar la selección de los ejecutivos de las empresas participantes". No creemos que esto sea un indicador de que el trabajo como tal haya sido realizado con descuido o negligencia; sino un indicador de que hace falta una mejor definición de criterios de selección y de un mayor contacto con los ejecutivos y empresas que se seleccionan.
4. La necesidad de seguimiento a la participación en el PCCC/EEUU es también un comentario generalizable de los participantes.
5. La información recopilada indica que si bien se ha realizado un valioso esfuerzo en lo concerniente a la capacitación, aún quedan múltiples necesidades por satisfacer. También indica que el empresario está dispuesto a pagar por la capacitación de acuerdo a sus posibilidades y si tal capacitación promete responder adecuadamente a sus necesidades.

**Recomendaciones:**

- A. Reforzar el proceso de selección para futuros programas con un listado de criterios que respondan a los objetivos e indicadores de logro del programa; de manera que se conozca de antemano los "cambios o impacto" que se espera lograr en la empresa que se selecciona y la actividad económica en que se inscribe. Incorporar además a ese proceso, una entrevista con los participantes candidatos y su superior-cuando sea posible-así como una visita a la empresa como medio para enriquecer los contenidos de la capacitación y para corroborar la información provista en los cuestionarios de aplicación.
- B. Utilizar los cuadros "resumen de necesidades de capacitación" como punto de partida para una extensa identificación de necesidades de capacitación. Así, por ejemplo, si los cuadros del sector industrial son enviados a las empresas de ese sector que participaron en el PCCC/EUUU, incluidas las entrevistadas durante esta evaluación, con la petición de "matricular" a su empresa en aquellos temas de interés, siguiendo el mismo formato del cuadro, podría tenerse material suficiente con el cual priorizar una serie de necesidades e igualmente una idea más certera de los posibles horarios. (Recuérdese, sin embargo lo difícil de que se retorne información escrita).
- C. Utilizar el Anexo #13 "Necesidades de Capacitación por Empresa", para efectos de posibles experiencias de "capacitación en la empresa", pues de hecho hay varias empresas cuya demanda de capacitación local lo permitiría.
- D. Determinar tan objetivamente como sea posible, el monto máximo que la empresa puede pagar por la capacitación pues este es por sí mismo un importante criterio de selección que garantiza que quién participa es porque lo necesita y no simplemente "porque la oportunidad está allí y alto bueno ha de salir de allá"; además, parte de la formación indispensable de nuestro empresario es el comprender la importancia de la capacitación de su recurso humano y lo que ello implica. De las 91 empresas entrevistadas ninguna tenía a mano un inventario de necesidades de capacitación de su personal y salvo tres excepciones, ninguna tenía un rubro presupuestario para capacitación. Esto último no significa que carezcan de contenido económico para ese rubro, simplemente, se trata la capacitación y desarrollo del personal como algo "ad-hoc" y hasta accesorio.
- E. Respecto a la capacitación a nivel internacional, asegurarse de que los profesores, conferencistas, y consultores contratados estén familiarizados con el entorno empresarial costarricense.
- Además, explorar en la medida que futuros programas lo permitan, la inclusión de "otros países destino" además de EEUU.



## X. RECOMENDACIONES GENERALES

A. Existe consenso en la mayoría de los participantes y es opinión también del equipo evaluador que la DIVISION INDUSTRIAL de CINDE debe mejorar la selección de los beneficiarios, la cual debe tomar en cuenta, entre otros criterios, dos aspectos importantes, cuales son:

\* Mayor conocimiento acerca de las necesidades y situación real de las empresas al momento de participar en programas de capacitación.

\* Mayor conocimiento y comprobación sobre los conocimientos, destrezas así como del puesto que ocupa el participante dentro de la empresa a fin de valorar las posibles contribuciones que éste podría dar posteriormente en el área de trabajo en que se desenvuelve.

La observación de los aspectos mencionados así como una selección cuidadosa de los posibles beneficiarios, permitirá, posteriormente, una medición de impacto más objetiva respecto a los cambios que desean propiciar en las empresas. Por otra parte, evitará invertir recursos en empresas y participantes que no están preparados para sacar provecho de los distintos aspectos y contenidos de la capacitación.

B. Igualmente importante es la necesidad de estudiar y seleccionar cuidadosamente las actividades económicas de los sectores que se desea influir y las razones por las cuales se desea apoyarlos. En este sentido, es imprescindible recabar información real sobre las actividades que se preseleccionen y, particularmente, tener definidos con antelación indicadores y parámetros claros y precisos que permitan en el futuro una valoración cualitativa y cuantitativa del logro de los mismos. Lo anterior es responsabilidad tanto de la organización ejecutora del Programa (CINDE) como de la institución que lo financia y supervisa (AID).

C. Los responsables del Programa en CINDE, deberían estimular en los empresarios una nueva mentalidad orientada a la "venta" de la producción de la industria como un todo y no la de la empresa en forma individual. Esto podría intentarse mediante las organizaciones gremiales o por otros medios más accesibles y quizá, las acciones en este sentido, minimizarían, en parte, la reserva que existe en la empresa privada para dar información acerca de sí misma; pero aún de mayor importancia, es que facilitaría la homogenización de estándares de calidad y el consiguiente y tan necesario volumen de producción nacional para la exportación.

D. En lo relativo a las modalidades de capacitación, sería importante enviar a los ejecutivos que participan por primera vez, a Programas estructurados a fin de reforzar y ampliar conocimientos sobre aspectos técnico-productivos y ampliar la visión sobre aspectos de exportación. Si éstos participan por segunda vez en el Programa, lo más recomendable es que participen en las modalidades de autodiseño y pasantía a fin de que completen la información obtenida en el primer evento y vivan una experiencia práctica que permita la incorporación de nuevas tecnologías o procesos aplicables a la empresa. Las ferias con objetivos bien definidos, en las que participen empresarios muy bien seleccionados, siempre será, por excelencia, la modalidad para mercadear e informarse.

E. Los distintos programas y modalidades de capacitación en el exterior deberían tomar en cuenta además de los EEUU, a otros países, aspecto que permitirá conocer distintas experiencias en procesos productivos y características de mercados diversos.

Independientemente del lugar donde se desarrolle la capacitación, es esencial que tanto los contenidos de la capacitación como las organizaciones anfitrionas respondan a las necesidades de las empresas costarricenses y obviamente a la realidad de nuestro país.

F. Es necesario definir si el sector de apoyo es o no prioritario para futuros programas de capacitación. Si CINDE considera importante influir positivamente en la empresa privada por medio de las instituciones de apoyo, los niveles responsables del programa deberían impulsar más la participación de las instituciones públicas directamente relacionadas con las empresas y actividades económicas seleccionadas, así como las universidades.

Creemos que una selección cuidadosa de tales organizaciones y el inicio de un esfuerzo conjunto entre CINDE- instituciones de apoyo y la empresa privada podría reunir recursos de distinta índole y producir resultados importantes en todas estas entidades.

G. A nivel operativo, es imprescindible que el nuevo Programa de Capacitación en el exterior cuente con un sistema coherente e integrado de información y evaluación que permita el seguimiento oportuno, así como las evaluaciones intermedias tanto de proceso como de resultados.

Tal sistema debe tener como sustento la definición clara del programa con sus objetivos y metas, asimismo debe prestar especial atención a la definición de indicadores y parámetros así como a la homogenización de los instrumentos de evaluación.

Como mínimo el sistema debe incluir 3 instrumentos básicos de evaluación:

- \* un cuestionario de solicitud con dos secciones de recolección de información: una respecto a la empresa y otra con el participante.

- \* Un cuestionario de la evaluación inmediata de la capacitación recibida.

- \* Un cuestionario de evaluación de impacto.

La información personal necesaria para los trámites migratorios debe ser consignada en documento aparte, a fin de facilitar el manejo de la misma.

Los instrumentos que se utilicen deben tener preguntas claras que no se presten a doble interpretación, así mismo los aspectos a evaluar deben ser explícitos de manera que evita recolectar información poco precisa así como datos falsos o no relevantes, tanto para el programa como para la evaluación.

La recolección de información, así como el monitoreo y la evaluación deben realizarse en distintos momentos. Un primer momento y para efectos de afinar la selección debe recolectarse con sumo cuidado, los datos de la empresa y del participante y realizarse, si fuera necesario, entrevistas complementarias. Posteriormente a la capacitación debería evaluarse el proceso y la calidad del evento de capacitación, asimismo identificar posibles momentos para seguimiento y retroalimentación por parte de CINDE. A los seis meses o al año debería realizarse una evaluación intermedia para medir avances o posibles cambios y nuevamente reforzar aquellas áreas donde las empresas requieran ayuda. Finalmente, la evaluación de impacto cuyo período será dictado por el ritmo de la actividad económica y de la empresa y por tiempo óptimo en el que se podrían darse los frutos producto de la capacitación.

H. Los actuales instrumentos de recolección de información deben ser revisados y actualizados. El mejor momento para ello es ahora, antes de iniciar cualquier programa similar o una extensión de éste, cuando aún se tienen "frescas" las deficiencias, pues hubo que solventarlas en todo o en parte durante esta evaluación de impacto.

I. Programas como el PCCC/EEUU deben de fortalecerse y continuarse. El aprendizaje que de ellos se obtiene no se logra de ninguna otra manera: ni en el aula universitaria, ni en seminarios o conferencias. La doble riqueza: el explorar en vivo otras realidades y mercados y el convivio e intercambio con homólogos nacionales es de un potencial enorme. Desconocemos el costo del programa, pero estamos seguros de que si los mismos han sido racionalmente administrados, la razón costo-beneficio de este programa debe de ser muy buena.

J. Por último, es importante encontrar, si no existen ya, mecanismos de coordinación entre los esfuerzos de capacitación que realiza CINDE y el apoyo que ofrece a través de sus otros programas al SPNT. En algunos casos, nos encontramos que el apoyo de esos otros programas había de alguna manera suplido el seguimiento que no se dió a la capacitación, y se había obtenido logros extraordinarios.

## DOCUMENTOS CONSULTADOS

- ALTO ROBLE Y ASOCIADOS y CSV INTERAMERICANA DE DESARROLLO, S.A. *Estudio sobre necesidades de capacitación en la industria de productos plásticos en Costa Rica.* Marzo 1989.
- ASESORIA GERENCIAL, S.A. *Contexto económico político y social del Sector Productivo No-Tradicional.* 1985-1991. Abril 1991.
- ASESORIA GERENCIAL, S.A. *Sistema Integrado de Información y de Evaluación para el Programa de Capacitación de Cursos Cortos en EEUU (AID/CINDE).* Agosto 1990.
- BOOZ-ALLEN & HAMILTON, INC. *Evaluation of the Training for Private Sector Development Project (515-0212).* Sep. 10, 1985.
- CENPRO: OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS. *Costa Rica: las exportaciones de 1980 a 1990.*
- EDUCATIONAL DEVELOPMENT CENTER (EDC). *Training Evaluation Reports.* (Varios reportes sobre distintos grupos que participaron en el entrenamiento). Pechas varias.
- EDUCATIONAL DEVELOPMENT CENTER. *Final report.* Costa Rica training for private sector development: Short-term training project in the U.S. November 1991.
- HERRERO, VILLALTA y ASOCIADOS. *Estudio de las necesidades de capacitación en el Sector Turismo y Plan de Desarrollo Institucional.* Febrero 1990.
- HERRERO VILLALTA y ASOCIADOS. *Estudio de las necesidades de capacitación en los sectores Metalmecánica, Plásticos, Textiles y Electrónica y Plan de Desarrollo Institucional.* TOMO I, II, III, y IV. Febrero 1990.
- Hugh A. Poole, PhD., COHORT ASSOCIATES. *An analysis of the cut flower and cut foliage industries of Costa Rica and recommendations for future growth.*
- PROCAP/CINDE. *Seguimiento de los cursos y seminarios realizados en 1988.* Diciembre 1989.
- Renforth W. and Swanson D. *Mid-term Evaluation.* Education Development Center contract to provide short term technical training in the U.S. for CINDE/PROCAP. 1989.

USAID/COSTA RICA. *Evaluation of the training for private sector development project (512-0212)*. 1985.

USAID/EDC. *Contrato: Lac 0210-C-00-802i*. Training for Private Sector Development. June 6, 1988.

USAID/CR-CINDE/PROCAP. *Project Identification Document*. Training for Private Sector Development (512-0212). 1984.

USAID/CR-CINDE. *Cooperative Agreement*. Set. 28, 1984.

USAID/CR-CINDE. *Memorandum of Understanding*. Set. 12, 1984.

USAID/CR. *Logical Frame Work*, Training for Private Sector Development.

BEST AVAILABLE DOCUMENT

465