

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA BANCA PARA EL DESARROLLO IMPLEMENTADO
POR COOPEALIANZA PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL
CANTÓN DE PÉREZ ZELEDÓN.

Realizado por:
Anthony Rojas Porras
Kenneth Umaña Navarro
Marlon Castro Arias
Ronny Jiménez Fonseca

Campus Pérez Zeledón
2018

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA BANCA PARA EL DESARROLLO IMPLEMENTADO
POR COOPEALIANZA PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL
CANTÓN DE PÉREZ ZELEDÓN.

Sometido a consideración del Tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de
Licenciatura en Gestión Financiera.

Realizado por:
Anthony Rojas Porras
Kenneth Umaña Navarro
Marlon Castro Arias
Ronny Jiménez Fonseca

Responsable académico:
Msc. Geovanny Abarca Jiménez

Campus Pérez Zeledón
2018

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA BANCA PARA EL DESARROLLO IMPLEMENTADO
POR COOPEALIANZA PARA LAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL
CANTÓN DE PÉREZ ZELEDÓN.

Bach. Anthony Rojas Porras
Bach. Kenneth Umaña Navarro
Bach. Marlon Castro Arias
Bach. Ronny Jiménez Fonseca

APROBADO POR:

DECANO

M.A. Yalile Jiménez Olivares

REPRESENTANTE UNIDAD ACADÉMICA

M.L. Joe Montenegro Bonilla

DIRECTOR DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Msc. Geovanny Abarca Jimenez

LECTOR

MBA. Jimmy Quiros Sandí

LECTOR

MBA. Fidel Quesada Madrigal

DEDICATORIA

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a nuestros padres quienes incondicionalmente han ofrecido su soporte desinteresado en todo momento y que con sus palabras y muestras de apoyo hicieron posible que nos encontremos en este punto de experiencia académica tan grata y enriquecedora. A ellos quienes desde pequeños inculcaron el hábito del estudio y superación personal, siempre en busca de un futuro mejor, que hoy día se puede ver cumplido.

En segundo lugar, se debe agradecer la asesoría ofrecida por parte del señor Geovanni Abarca, tutor de nuestro proyecto final de graduación, mismo que a través de su retroalimentación y crítica constructiva, propició el desarrollo de un proyecto de alta calidad. Asimismo, es de agradecer a los profesores y académicos.

Un agradecimiento importante es también el dirigido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopealianza, empresa que nos dio la oportunidad de desarrollar el trabajo de investigación, facilitando información y atención requerida para el desarrollo oportuno del proyecto.

A todos ellos, un agradecimiento enorme.

TABLA DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i>	<i>IV</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>V</i>
<i>TABLA DE CONTENIDO</i>	<i>VI</i>
<i>LISTA DE TABLAS</i>	<i>X</i>
<i>LISTA DE FIGURAS</i>	<i>XI</i>
<i>LISTA DE ANEXOS</i>	<i>XIII</i>
<i>LISTA DE ABREVIATURAS</i>	<i>XIV</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>XVI</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>XIX</i>
<i>CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS</i>	<i>1</i>
1.1. Planteamiento y descripción del problema.....	<i>2</i>
1.1.1. Descripción del problema.....	<i>2</i>
1.1.2. Planteamiento del problema	<i>9</i>
1.1.3. Sistematización del problema.....	<i>9</i>
1.1.4. Justificación de la investigación.....	<i>10</i>
1.1.5. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.....	<i>11</i>
1.1. Objetivos de la investigación	<i>11</i>
1.1.1. Objetivo general	<i>11</i>
1.1.2. Objetivos específicos.....	<i>12</i>
1.2. Modelo de análisis.....	<i>12</i>
1.2.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	<i>12</i>

1.3 Estrategia de investigación aplicada.....	14
1.3.1 Tipo de investigación	14
1.3.2 Fuentes de investigación.....	15
1.3.3 Población.....	16
1.3.4 Muestra.....	17
1.3.5 Recopilación de los datos	19
1.3.6 Análisis e interpretación de la información.....	20
<i>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA</i>	<i>22</i>
2.1. Generalidad de la empresa, y desarrollo específico del área de investigación.....	23
2.1.1 Sistema Financiero Nacional.....	23
2.1.2 Sector cooperativo	25
2.1.3 Coopealianza R.L.	25
2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente	29
<i>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</i>	<i>36</i>
3.1 Sistema financiero nacional y sus elementos	37
3.1.1 Bancos del sistema bancario nacional	38
3.1.2 Bancos creados por leyes especiales	38
3.1.3 Bancos privados	38
3.1.4 Empresas financieras no bancarias.....	38

3.1.5 Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito.....	38
3.1.6 Entidades autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la vivienda.....	39
3.1.7 Otras entidades financieras.....	39
3.1.8 Entidades del Mercado Cambiario	39
3.2 Demanda de crédito.....	40
3.3 Oferta.....	41
3.4 Oferta de crédito.....	41
3.5 Sistema de Banca para el Desarrollo.....	42
3.6 Concepto PYME	45
3.7 El apalancamiento de la empresa	46
3.8 Metodologías de costeo.....	49
3.9 Metodología de análisis FODA.....	51
3.10 Formulación de estrategias.....	53
3.11 Planificación estratégica.....	54
<i>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</i>	<i>55</i>
4.1 Basados en el modelo de análisis del marco metodológico	56
4.1.1 Condiciones actuales del mercado, con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas del cantón.....	56
4.1.2 Comparación de la oferta de crédito que brinda Coopealianza a sus asociados con otros programas de crédito dentro de la línea banca para el desarrollo	73

4.1.3	Determinación de la rentabilidad operativa generada por Coopealianza, mediante la implementación del programa Banca para el Desarrollo entre sus asociados.	85
4.1.4	Identificación y elaboración de propuestas sobre lineamientos estratégicos para el aprovechamiento de las oportunidades de optimización con relación al programa de Banca para el Desarrollo.....	89
<i>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>		<i>100</i>
5.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>		<i>106</i>
<i>ANEXOS.....</i>		<i>111</i>

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. SISTEMATIZACIÓN DE OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.....	14
TABLA 2. INFORMACIÓN DE OPERADORES FINANCIEROS EN PÉREZ ZELEDÓN.	75
TABLA 3. RESUMEN DE LA PRINCIPAL INFORMACIÓN DE OFERENTES DEL PROGRAMA SBD EN PÉREZ ZELEDÓN.	78
TABLA 4. GASTOS DE LOS DEPARTAMENTOS ASOCIADOS AL PROCESO DE CRÉDITO.	86
TABLA 5. DETALLE ANUAL DE COLOCACIONES.	86
TABLA 6. ASIGNACIÓN DE COSTO A SBD EN MILLONES DE COLONES.....	87
TABLA 7. DETALLE DE LA ESTIMACIÓN DE CRÉDITO PARA LAS OPERACIONES SBD.	88
TABLA 8. MARGEN DE RENTABILIDAD DEL SBD.	88
TABLA 9. ANÁLISIS FODA.....	91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE FUENTES DE EMPLEO GENERADOS POR MIPYMES: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DEL MEIC, AGOSTO 2017.....	3
FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE CARTERA SBD EN COOPEALIANZA SEGÚN PROVINCIA DEL PAÍS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS SUMINISTRADOS POR COOPEALIANZA, ABRIL DE 2018.	9
FIGURA 3. SECTORES QUE COMPONEN EL SFN EN COSTA RICA: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE SUGEF, JUNIO 2017.	24
FIGURA 4. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE COMPONEN EL SFN EN COSTA RICA: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE SUGEF, JUNIO DE 2017.	25
FIGURA 5. MACROESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COOPEALIANZA: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS SUMINISTRADOS POR LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN DE COOPEALIANZA, MAYO DE 2018.....	27
<i>FIGURA 6. COMPOSICIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS, SEGÚN SECTOR DE NEGOCIO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.</i>	<i>57</i>
<i>FIGURA 7. ANTIGÜEDAD EN EL MERCADO DE LOS NEGOCIOS SUJETO DE ESTUDIO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.</i>	<i>58</i>
FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR GÉNERO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.....	58
<i>FIGURA 9. EDAD DEL PROPIETARIO DE LA EMPRESA: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.</i>	<i>59</i>
FIGURA 10. GRADO ACADÉMICO DE LOS ENCUESTADOS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.	60
FIGURA 11. FUENTES DE FINANCIAMIENTO UTILIZADAS POR LOS EMPRESARIOS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.....	61
FIGURA 12. USO QUE LE DARÍAN LOS ENCUESTADOS A LOS RECURSOS FINANCIEROS OBTENIDOS DEL PROGRAMA SBD: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.	63
FIGURA 13. MEDIOS CONSIDERADOS OPORTUNOS PARA LA DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN REFERENTE A OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO DISPONIBLE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.....	66
FIGURA 14. PERCEPCIÓN DE EMPRESARIOS ANTE LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR UN CRÉDITO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.....	68

FIGURA 15. RANGO DE INGRESOS DE LOS ENCUESTADOS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.	69
FIGURA 16. UTILIDAD PRESENTADA POR LAS EMPRESAS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.	70
FIGURA 17. COMPARATIVO SOBRE FACTORES CONSIDERADOS COMO CLAVE POR PARTE DE ENCUESTADOS, ENTRE SBD Y OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.	71
FIGURA 18. PERCEPCIÓN EN CUANTO A LA DIFERENCIACIÓN SIGNIFICATIVA EN EL PROGRAMA SBD Y DEMÁS FUENTES DE FINANCIAMIENTO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, 2018.	73
FIGURA 19. TASAS DE INTERÉS VIGENTE PARA OPERADORAS ACTUALES DEL PROGRAMA SBD: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS EN ENTIDADES, JULIO 2018.	76
FIGURA 20. FUENTES DE REFINANCIAMIENTO UTILIZADAS POR ENCUESTADOS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, MAYO 2018.	81
FIGURA 21. TIPOS DE CRÉDITO OBTENIDOS POR EMPRESARIOS COMO FORMA DE FINANCIAMIENTO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, MAYO 2018.	82
FIGURA 22. TASAS DE INTERÉS ANUAL PROMEDIO BAJO LA QUE LOS EMPRESARIOS OBTIENEN FINANCIAMIENTO: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, MAYO 2018.	83
FIGURA 23. PLAZOS SOBRE LOS CUALES LOS NEGOCIOS ADQUIEREN LOS FINANCIAMIENTOS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, MAYO 2018.	84
FIGURA 24. GARANTÍAS REQUERIDAS EN LOS FINANCIAMIENTOS TRAMITADOS POR EMPRESARIOS ENCUESTADOS: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA, MAYO 2018.	85
FIGURA 25. ESTRUCTURA DE LAS CUENTAS CONTABLES DE COOPEALIANZA: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN OBTENIDA DE CONTABILIDAD.	85
FIGURA 26. ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA META ESTRATÉGICA: ELABORACIÓN PROPIA.	92
FIGURA 27. PLAN PARA EL ENVÍO DE BOLETÍN PUBLICITARIO: ELABORACIÓN PROPIA.	97

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN ENTIDADES FINANCIERAS.	112
ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS EN CONSUMIDORES DIRECTOS.....	114
ANEXO 3. <i>LISTADO DE CENTROS DE COSTO DE COOPEALIANZA.</i>	121

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC: siglas en inglés de Activity Based Costing o Costeo Basado en Actividades.

CAMELS: Por sus siglas en Inglés: Capital, Activo, Manejo, Rendimientos y Liquidez (Capital, Asset, Management, Earning y Liquidity).

CCSS: Caja Costarricense del seguro social.

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas.

Deficitaria: Consideradas aquellas personas físicas o jurídicas que cuentan con dinero por encima del requerido para sus operaciones normales.

FCD: Fondo de Crédito para el Desarrollo.

FINADA: Fideicomiso Nacional para el Desarrollo.

FOB: Free on Board: Libre a bordo.

FOFIDE: Fondo de Financiamiento para el Desarrollo.

FUDECOSUR: Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INFOCOOP: Instituto de Fomento Cooperativo.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MiPymes: Hace referencia al conglomerado de las micros, pequeñas y medianas empresas.

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.

SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo.

SBN: Sistema Bancario Nacional.

SFN: Sistema Financiero Nacional.

SIEC: Sistema de Información Empresarial Costarricense.

SUGEF: Superintendencia de General de Entidades Financieras.

Superavitario: Consideradas aquellas personas físicas o jurídicas que cuentan con dinero por encima del requerido para sus operaciones normales.

TI: Tecnologías de Información.

RESUMEN EJECUTIVO

Las micros, pequeñas y medianas empresas, también denominadas MiPymes, se han caracterizado por considerarse una de las formas de innovación y dinamización de la economía con más auge e impacto; esto a través de diferentes emprendimientos e ideas de negocio por medio de los cuales los empresarios buscan la forma de generar ingresos y al mismo tiempo brindar algo de valor, requerido por la sociedad.

Es por la importancia de estas iniciativas para el desarrollo económico y social, que el Estado ha impulsado canales y formas de promover el desarrollo y permanencia de éstas en el mercado. Lo hace a través de programas y demás medios que vienen a impactar de forma directa en la capacidad técnica y financiera de los empresarios de las MiPymes; ejemplo claro del impulso y sustento ofrecido, es el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), el cual tiene como uno de sus principales objetivos, el promover y facilitar la creación de empresas, por medio de instrumentos financieros como, los avales, el capital semilla y el capital de riesgo, con el propósito de crear las condiciones necesarias que promuevan el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos del país.

El caso de Pérez Zeledón no es la excepción; ya que, en este cantón también se promueven este tipo de iniciativas por medio de diferentes operadores financieros, los cuales cumplen la función de canalizar la colocación de estos recursos. Existen en la actualidad, ocho instituciones financieras ubicadas en los distritos de San Isidro de El General y Daniel Flores, zonas donde el auge de micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) es alto y sigue creciendo.

Dentro de estos operadores de recursos del SBD se encuentra Coopealianza R.L., cooperativa de ahorro y crédito nacida en Pérez Zeledón, la cual cuenta con más de 45 años de experiencia en el mercado financiero regional y nacional. Actualmente cuenta con 53 oficinas a lo largo del territorio nacional; considerándose una de las cooperativas de ahorro y crédito más grandes del país.

El objetivo de este trabajo de investigación se enfocó, en brindarle a Coopealianza los lineamientos estratégicos para un óptimo aprovechamiento de los recursos del Sistema Banca para

el Desarrollo, con base a un diagnóstico previo sobre las necesidades de financiamiento de los empresarios de las MiPymes que operan en los distritos de San Isidro de El General y Daniel Flores. En estos distritos es donde se concentran, mayoritariamente, los centros de negocio de los operadores de crédito, así como también gran parte de los negocios y emprendedores que forman parte activa de los clientes y asociados de Coopealianza y posibles usuarios del Programa Banca para el Desarrollo.

El estudio también brindó la oportunidad a los emprendedores(as) y empresarios(as) encuestados, para externar sus necesidades y conocer lo que ellos consideran que debe mejorarse; a partir de esta información se realizó un diagnóstico donde se identifican oportunidades, las cuales dentro de un modelo de planificación estratégica y de mejora continua, le permita a Coopealianza contar con un programa de Banca para el Desarrollo más adecuado a las necesidades de sus asociados y por ende, propicie un mayor aprovechamiento del programa implementado.

La motivación mayor que llevó a los investigadores a realizar esta investigación es el conocer más acerca de la Banca para el Desarrollo en Costa Rica, debido a que es de suma importancia en el sector empresarial; principalmente para las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta, se ha convertido en un soporte para los emprendedores del país mediante distintas formas de financiamiento, con tasas y requisitos diferenciados en relación con otras líneas de crédito.

La Banca para el Desarrollo se constituye en una herramienta la cual permite disminuir o cerrar las brechas existentes en el acceso al financiamiento entre las grandes empresas consolidadas y las MiPymes, caracterizadas estas últimas por su búsqueda incansable de los recursos financieros, necesarios para llevar a cabo su actividad productiva y comercial.

Dentro del trabajo de investigación, se detalló y desarrolló de forma exhaustiva el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios, donde se permite analizar la situación de oferta y demanda existente actualmente en el mercado, asimismo, se desarrolló temas de gustos y preferencias de los usuarios de financiamiento, visto desde una óptica mucho más amplia y no delimitándose al programa de Banca para el Desarrollo. Adicionalmente, permite determinar montos, plazos, tasas de interés, entre otros elementos asociados a las necesidades de financiamiento, que le permiten a una empresa como Coopealianza, conocer a detalle las

expectativas de un segmento de sus posibles clientes, permitiendo de esta forma, brindar un enfoque más claro en la elaboración e implementación de estrategias de negocio que propicien el aprovechamiento de su programa; que para tales fines, también se desarrolló un apartado de planeación estratégica con propuestas para Coopealianza, esto a partir de la información suministrada directamente por los actuales y potenciales consumidores del producto. Es través de este desarrollo donde se puede evidenciar la necesidad de ofrecer montos de financiamiento menores al millón de colones, con tasas de interés cercanas al 11% y que además le dé la oportunidad de iniciar operaciones a las diferentes iniciativas que muchas veces no emprenden por no contar con el capital semilla inicial, dato sumamente importante que permite conocer la existencia de una demanda insatisfecha en el mercado, ya que al igual que Coopealianza, la mayoría de operadores financieros que ofrecen recursos de Banca para Desarrollo, cuentan con un requisito de operación mínima por parte de los candidatos que quieren optar por los recursos. Asimismo, es importante mencionar también el estudio de rentabilidad que se le realizó al producto, donde se determina que, si bien, el producto es rentable, presenta oportunidades de mejora que pueden maximizar la rentabilidad que genera, resultados que se obtuvieron a partir de información interna suministrada por los representantes de la cooperativa.

Los instrumentos de recolección de datos se aplicaron a empresas de los distritos de Daniel Flores, y San Isidro del General, de los distintos sectores empresariales, donde se evalúan diversas características relevantes, como por ejemplo la antigüedad de operación, ingresos percibidos, rentabilidad generada, cantidad de personas que laboran en la empresa, si anteriormente han recurrido a fuentes de financiamiento, si conocen qué es el Sistema de Banca para Desarrollo, si poseen cuenta corriente activa en alguna cooperativa de ahorro y crédito, entre otros elementos que le permitieron a los investigadores conocer un poco más a fondo las características de la población, para que en función de eso, se propongan los lineamientos estratégicos adecuados. A través de estos datos se logró fundamentar la situación actual y comportamiento de las empresas. También se realizó un análisis de la situación financiera del producto y las condiciones que este presenta con respecto a los competidores, para finalmente sugerir los lineamientos estratégicos para el desarrollo del producto.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio buscó facilitar a una gran empresa del cantón de Pérez Zeledón, como lo es Coopealianza R.L, de los insumos necesarios a nivel empresarial para la implementación de un modelo de análisis de procesos y productos, en el área del financiamiento dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del cantón de Pérez Zeledón. Esto dentro de una cultura de mejora continua, que le permita responder a las necesidades de los actuales y potenciales asociados y clientes que hacen uso de los recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo. También se buscó contar con la información suficiente para diseñar estrategias, orientadas a conseguir ventajas competitivas dentro del sector financiero, que le permita consolidarse como un ente financiero y cooperativo que favorece el desarrollo de la economía Regional.

El desarrollo y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, se vuelve un imperativo para el país. Si se desea mantener y mejorar los estándares de calidad de vida de los habitantes y alcanzar un mayor nivel de crecimiento económico local y por ende nacional. La generación de más y mejores empleos, requiere indispensablemente de un mayor dinamismo del motor interno de la economía a partir del impulso, y al surgimiento de emprendimientos cada vez más innovadores y dinámicos, así como de la generación de condiciones del entorno cada vez más favorables para propiciar la formalización, y la consolidación de nuevos negocios; propiciando su acceso a los mercados, al tiempo que se garantiza una mayor participación de éstos en el desarrollo económico y social.

Lo anterior se constata al analizar los porcentajes de empleo que genera este tipo de negocio, según estadísticas del MEIC 2017, cerca del 25% (175.801 fuentes) del empleo generado en el país, surge de las MiPyme, concentrándose en el sector servicios, el cual representa un 38%, seguido por comercio con un 32%, industria con 24% y Tecnologías de Información (TI) con un 6% de la totalidad de empleos generados. Por otro lado, es importante considerar el impacto económico que tienen dentro de las exportaciones, pues se calcula que cerca del 15% de ellas proviene de negocios MiPyme, lo cual evidentemente representa un factor por considerar. Asimismo, el estado de situación de las MiPyme en Costa Rica para el 2017, indica que sólo el 4% del empleo generado por MiPymes a nivel nacional, se encuentran concentrado en la Región Brunca, región a la cual pertenece el cantón objeto de estudio de esta investigación.

El objetivo del presente estudio fue evaluar las condiciones y características internas y externas que presenta el programa Banca para el Desarrollo implementado por Coopealianza, para que sirvan de base para proponer los lineamientos estratégicos necesarios para mejorar su operación entre sus asociados. Para ello se estudiaron las condiciones de mercado actuales, con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas MiPymes del cantón de Pérez Zeledón. Asimismo, se comparó la oferta de crédito que brinda Coopealianza a sus asociados, con otros programas de crédito que ofrecen otros operadores financieros, dentro de la línea Banca para el Desarrollo. Por último, se midió la rentabilidad operativa generada por Coopealianza, mediante la implementación de este programa de crédito entre sus asociados, para luego proponer lineamientos estratégicos que le permitan a Coopealianza optimizar la aplicación de estos recursos, cumpliendo con las necesidades y expectativas que tienen sus asociados sobre este programa a nivel de las MiPymes.

La utilidad y/o interés del desarrollo del tema estudiado, dado la importancia y desarrollo que se espera generar con el programa SBD, nació el interés de conocer el aprovechamiento de este sistema, tanto por parte de la cooperativa, como por las MiPymes, pues actualmente la cooperativa cuenta con recursos para el otorgamiento de créditos bajo la modalidad de sistema Banca para el Desarrollo; sin embargo, en el ritmo de colocación podría analizarse y diagnosticarse oportunidades; por lo cual, se dispuso a estudiar el programa SBD aplicado por Coopealianza y determinar, entre otros aspectos, cuáles fueron las verdaderas necesidades de los usuarios finales y con ello valorar la posibilidad de desarrollar y proponer alternativas que fortalezcan la utilización de los recursos a nivel local, las cuales representen un beneficio para la cooperativa como operadora de esta línea de financiamiento y para el consumidor final como socio de Coopealianza.

Es importante reconocer las situaciones que afectaron de manera positiva o negativa el estudio, recalando que de manera positiva se puede mencionar, el apoyo brindado por los involucrados desde el punto de acción de Coopealianza. El suministro y clarificación de datos y consultas se obtuvo de forma oportuna y eficiente, lo cual generó un proceso de desarrollo más ágil y en cumplimiento con los alcances e intereses de las partes. Asimismo, es de recalcar la atención brindada por los encuestados, quienes identificaron el desarrollo del proyecto como una oportunidad de beneficio hacia ellos mismos en un mediano y largo plazo. De manera negativa, se tiene la dificultad para contar con estudios de mercado con los cuales se pudieran analizar el

desarrollo histórico del modelo SBD en los operadores propios de la zona evaluada; sin embargo, al mismo tiempo representa un beneficio, puesto que demuestra la necesidad e importancia que el desarrollo del proyecto implica.

En el primer capítulo del estudio se presentan los aspectos metodológicos que determinan el alcance del proyecto y que le permiten al lector tener una visión integral sobre la forma como los investigadores concibieron la temática, considerándose dentro de esta, la descripción y planteamiento del problema por investigar, la sistematización del problema a través del establecimiento de cuatro objetivos específicos con los cuales se generó información que permitió satisfacer las necesidades directamente relacionadas con la condición actual presentada y de donde se genera la propuesta por estudiar.

Asimismo, dentro del capítulo primero se encuentra explícita la estrategia de investigación aplicada. Se hace mención del tipo de investigación por desarrollar, las fuentes de investigación de donde se obtuvo la información requerida, y como parte esencial de la investigación, se establece la población y muestra sujeta de estudio, para la cual se definen los procedimientos y métodos para la recolección, análisis e interpretación de los datos.

El documento cuenta también con un capítulo específico sobre referencias relacionadas con la actualidad e historia de la empresa, la población, la composición y condiciones actuales del Sistema Financiero Nacional, considerando también los aspectos legales nacionales e internacionales que se ven vinculados con los alcances y giro del negocio de la empresa estudiada, así como de sus actuales y potenciales clientes, o mejor llamados, asociados. Por otro lado, se desarrolla un capítulo específico que contiene las bases teóricas requeridas para la interpretación de conceptos y temas del área de especialidad bajo el cual se ve inmerso el estudio.

Por último, los capítulos de análisis de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del análisis de datos, muestran los hallazgos reflejados a través de la aplicación de los instrumentos y procesos de generación de datos. Estos dos capítulos son la verdadera esencia del proyecto, puesto que es donde se genera el valor agregado a la condición identificada como problemática y a partir de la información aquí desarrollada es de donde se cuantificará el verdadero valor generado por el proceso de investigación.

Es importante tener en cuenta que este trabajo de investigación, muestra información local referente al posicionamiento y uso que se da de los recursos disponibles en el Sistema de Banca para el Desarrollo, considerando de primera mano, datos obtenidos de fuentes primarias de información, las cuales permiten generar un conocimiento más amplio de las verdaderas necesidades de los clientes actuales y posibles clientes; generando a Coopealianza y a demás entidades que coloquen recursos del SBD, la posibilidad de conocer las oportunidades de mejora que presentan, con respecto a su modo actual de promocionar y colocar estos recursos, y ayudándole a redefinir estrategias y lineamientos en pro de un máximo aprovechamiento de los productos, procesos y recursos involucrados.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El objetivo del presente capítulo se orienta en describir los elementos metodológicos que le permitan al lector ubicarse en el contexto, sobre el cual el trabajo de investigación se desarrolla. Asimismo, permite clarificar y enfocar el desarrollo de la investigación mediante la delimitación de interrogantes y definición de una justificación para el desarrollo del trabajo. Se detallan, por lo tanto, los aspectos o rubros que preliminarmente los investigadores deben establecer de forma precisa y delimitada, procurando un nivel de entendimiento óptimo para dar por iniciado el desarrollo del trabajo de investigación; aspectos que, sin lugar a duda, permiten enfocar el desarrollo de la investigación, y, por ende, la maximización de los recursos empleados.

1.1. Planteamiento y descripción del problema

En el siguiente apartado se hace referencia de un marco general que le permite al lector contextualizar el problema que motiva el desarrollo de la investigación, detallando información de relevancia que permita justificar la importancia que el trabajo de investigación aporta para con una problemática social.

1.1.1. Descripción del problema

A manera de introducción en el capítulo, se muestra en la figura 1, la concentración a nivel nacional de fuentes de empleo generadas por diferentes MiPymes, aspecto que fue abordado en la introducción de la presente investigación. De lo cual se pueden extraer dos conclusiones generales de forma muy rápida. La primera, la importancia que tienen las MiPymes como fuente de generación de empleo, que como se vio es superior a los 175 mil empleos, por otro lado, la baja concentración de esos 175 mil empleos en la Región Brunca, partiendo de esto como uno de los pilares por los cuales se selecciona dicha región para el desarrollo del estudio.

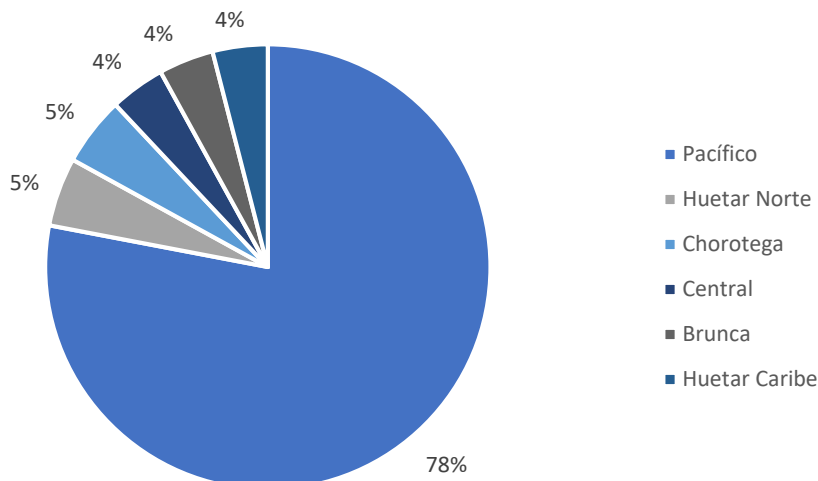


Figura 1. Distribución de fuentes de empleo generados por MiPymes: Elaboración propia con datos obtenidos del MEIC, agosto 2017.

La generación de empleo en una economía en desarrollo como la de Costa Rica es una necesidad de primer orden. Solventar el desempleo implica cubrir las necesidades sociales, económicas, culturales, entre otras, de los grupos familiares. Esas normalmente son infinitas y cada vez presentan mayor complejidad. En el sistema económico, una de las fuentes de empleo productivo está en las empresas, las cuales a través de la inversión productiva logran contratar recurso humano calificado y no calificado. Ahora bien, las empresas pueden ser de origen extranjero o locales. Ambas alternativas son necesarias, las primeras porque normalmente generan empleo a gran escala; ejemplo de ello son los, cerca de 13,754 empleos generados por este tipo de empresas durante el año 2017. Sin embargo, en ocasiones, si el clima de negocios es inestable, existe mucha probabilidad de que abandonen el país profundizando el desempleo, que en lo que lleva del año se puede hablar de empresas que han retirado sus centros de operación en Costa Rica como por ejemplo Vertiv, empresa estadounidense con presencia en Costa Rica desde 2008. La segunda, las empresas “domésticas” producen en su mayoría a pequeña escala y generan empleo relativamente más estable. Estas empresas generan empleo en mercados que son mayoritariamente inestables, dado los procesos de competencia y globalización existentes. Si se asume un crecimiento potencial del producto interno bruto entre el 4% y 5% en los últimos treinta años, el

país enfrenta el reto de generar fuentes de empleo productivo, al margen del empleo que el Gobierno y la institucionalidad pública puedan generar.

Las pequeñas y medianas empresas han venido a jugar un papel importante en los programas de crecimiento económico del país. Contribuyen en sectores variados y diversos, suelen promover actividades económicas tanto tradicionales como no tradicionales, y constituyen gran parte de apoyo en la variable empleo.

Es bajo este contexto, que brindarles el apoyo adecuado en términos de financiamiento e impulso a su crecimiento se ha convertido en prioridad para gobiernos y entes económicos.

Dentro de las proyecciones de las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), la internacionalización y la búsqueda de mercados en el exterior, se ha convertido en una tarea esencial dentro de estas, sumadas al hecho de aprovechar las tecnologías de comunicación global. Para Avendaño, Daude y Perea (2013) “el acceso al financiamiento es uno de los ámbitos donde el rol facilitador del sector público puede influir considerablemente en la internacionalización exitosa de las MiPymes” (p. 79).

Para Brenes y Bonilla (2013), la disponibilidad de financiamiento para las empresas es uno de los componentes fundamentales para el desarrollo de la economía de un país, y establecen que “las micros, pequeñas y medianas empresas poseen características particulares que con frecuencia limitan sus posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento disponibles” (p. 30).

Basándose en conceptos ya expuestos, se puede determinar que, en las economías en crecimiento, algunos sectores empresariales, formados por pequeñas y medianas empresas, requieren de un acceso garantizado y real, a opciones de crédito y financiamiento, las cuales les permitan desarrollar sus actividades, mientras buscan generar recursos para cumplir con estas obligaciones financieras.

Ferraro, Goldstein, Zuleta y Garrido (2011) establecen que las economías modernas muestran el problema de la baja participación de las empresas pequeñas en el crédito al sector privado. Los autores establecen que existen diversos argumentos para explicar este problema. Una de ellas, de mayor consideración, está basada en la existencia de fallas en los sistemas crediticios, ligados a la falta de información que tienen los bancos para llevar a cabo sus evaluaciones de riesgo.

Ferraro et al., (2011) también sugieren que la experiencia dictamina que las pequeñas empresas tienen un mejor acceso al crédito cuando se desarrollan una serie de variables, entre las que destacan la predominancia de bancos públicos, banca privada de capital nacional, y la existencia de un sistema de banca para el desarrollo.

Lo que no deja de ser una verdad en muchos países y economías en desarrollo, es que las pequeñas y medianas empresas suelen enfrentar un sinnúmero de adversidades que limitan o dificultan su acceso al crédito. Sosa, Deniz y Reyes (2012) señalan que los problemas ocasionados a causa de la crisis económica mundial entre los años 2007 y 2009, provocó que las instituciones bancarias se vieron forzadas a ser más selectivas a la hora de otorgar créditos, aumentando las restricciones al financiamiento.

Huidobro (2012), en un estudio elaborado, establece una serie de dificultades que afrontan las pequeñas y medianas empresas para obtener crédito:

1. La falta de información, derivada del hecho de no tener suficientes bases para establecer datos sobre su calidad crediticia. Además, el costo de generar nueva información de los beneficiarios tiene un costo elevado para las instituciones.
2. Elevados costos relativos, pues los costos fijos de análisis y administración tienen un mayor peso en los montos de créditos solicitados por las pequeñas empresas, que por las empresas de mayor de tamaño.
3. Garantías insuficientes, que presentan las empresas pequeñas que inician nuevos proyectos, a criterio de los prestamistas.
4. Necesidad de asistencia y capacitación en las empresas pequeñas, que suelen presentar deficiencias en la gestión administrativa, conducción de la estrategia y manejo financiero, lo cual limita las posibilidades de acceso al crédito para las empresas.
5. Insuficiente infraestructura legal y administrativa.

Ferraro et al., (2011) señalan una serie de causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas tienen dificultades a la hora de solicitar y acceder a fuentes de crédito, entre las que destaca la falta de información sobre los proyectos de las empresas, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables, hacen difícil la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de las entidades financieras. Adicionalmente, los

bancos alegan que incurren en deseconomías de escala, en las evaluaciones de crédito a MiPymes, pues se trata de numerosas operaciones de bajo monto (p. 11).

Las pequeñas y medianas empresas a menudo suelen encontrarse en una encrucijada en el momento en que deciden solicitar un crédito. Las complejas solicitudes de los bancos, sumadas a factores que reflejan falencias en las gestiones administrativas y financieras, se conjugan en factores detractores que se revelan a las entidades financieras. Además, la falta de garantías suele ejercer una influencia muy grande a la hora de las evaluaciones.

Siendo América Latina, uno de los casos más evidentes de áreas en pleno desarrollo económico, que presentan dificultades en el financiamiento a pequeñas y medianas empresas, se ha establecido que los accesos al crédito por estas empresas son muy bajos. Ferrato et al., (2011) establecen que las razones predominantes en esta afectación a la solicitud de créditos por parte de las empresas son “la insuficiencia de garantías y las altas tasas de interés” (p. 15), aunque añaden que también llegan a influir en este comportamiento, la disponibilidad de los recursos y los trámites burocráticos a los cuales se llegan a enfrentar las empresas.

Sosa et al., (2012) señalan, que, a pesar de los avances presentados por las bancas de desarrollo y las entidades de financiamiento hacia las MiPymes, el acceso que tienen estas empresas al financiamiento sigue siendo insuficiente en términos de cobertura, vencimientos y costos. Sin embargo, se hace la salvedad de que las instituciones financieras, la cuales proporcionan este apoyo, han asumido papeles más dinámicos para garantizar los financiamientos, a la vez que se acompañan estas políticas con medidas no financieras.

Se hace fundamental realizar una revisión, sobre el aporte de los programas de desarrollo y financiamiento a las pequeñas y medianas empresas, a la vez que se deben estimular medidas y alternativas que fortalezcan los procesos y disminuyan las dificultades a las cuales, se enfrentan los empresarios que desean tener un acceso al crédito para impulsar sus proyectos.

En la promoción y fomento de las MiPymes, a pesar de los esfuerzos, se indica que no han logrado hacer el efecto deseado; se le atribuye esta problemática al desconocimiento del fenómeno empresarial MiPymes.

Se tienen tecnologías de información y comunicación, las cuales podrían facilitar algunos trámites; sin embargo, las mismas entidades gubernamentales parecen no estar dispuestas, en algunos casos, a utilizarlos y sólo se realizarían de forma presencial por parte del interesado, donde el principal obstáculo es que, si se tiene, por caso una empresa de cinco individuos y uno debe ausentarse, se puede decir que el 20% del personal no se presentará a laborar. Para los emprendedores algunas instituciones generan nuevos y hasta complicados trámites que, sin el acompañamiento adecuado, generan una de las principales problemáticas para los empresarios.

Específicamente el Estado, adicional a brindar herramientas que promuevan el sector MiPymes, debe velar principalmente por una adecuada administración de la economía, pues la vulnerabilidad de esta puede afectar directamente a las pequeñas empresas y todas las personas que dependen de este sector.

Ahora, la economía en Costa Rica, la cual es afectada directamente por las distorsiones y desequilibrios mundiales, genera que las pequeñas y medianas empresas deban adaptarse y prepararse para enfrentar estos cambios, los cuales cuando no se obtiene la gestión o administración adecuada, puede llegar a tener un impacto negativo en este sector.

Si bien, existen estímulos y fondos de financiamientos creados por el Estado, la tramitología genera que un gran sector opte por funcionar bajo la informalidad, lo cual incluso, llega a limitar el acceso a beneficios creados para fomentar la innovación y desarrollo de empresas.

Actualmente, el gobierno dirige un país a punto de una crisis económica. Debido a esta situación se reconoce el esfuerzo que hace el Estado, al manejar un modelo de financiamiento que puede llegar a fortalecer y fomentar el desarrollo de empresas; sin embargo, no se pueden dejar de lado factores adicionales y fundamentales, los cuales pueden generar un mayor soporte a las pequeñas y medianas empresas. Dentro de los factores o modelos bajo los cuales el Estado podría generar un mayor interés en la creación de empresas, se identifican, la implementación de algunos incentivos fiscales, una mayor comunicación, cooperación y transferencia de información entre Estado y MiPymes, temas y políticas relacionados con exportaciones, estabilidad política y económica.

Las MiPymes comprenden un medio, por el cual mediante la innovación y desarrollo puede ser crucial en la búsqueda del desarrollo y estabilidad económica del país. Muestra de ello es que la contribución de las MiPymes al total de las exportaciones FOB de los sectores comercio, industria, servicios y TI durante el 2017, fue de un 14.83% (1.390,4 USD millones) según estudios del MEIC en el 2017.

Según estadísticas del MEIC 2017, se reportó que las pequeñas y medianas empresas representan el 78.3% del Parque Empresarial Costarricense; sin embargo, estas empresas están principalmente ubicadas en la Región Pacífico Central; un 74.6% se ubica en esta área, según datos del Estado de Situación MiPymes generado por el MEIC.

La región con mayor presencia de MiPymes es la Región Central, seguida por la Huetar Norte, Chorotega, Huetar Caribe y, en último lugar aparece, la Región Brunca. Esto inicialmente responde a la concentración de personas y fuentes de trabajo que se puede encontrar en la Región Central. Además de esto, el MEIC señala que la mayor parte de las MiPymes se concentran en el sector “servicio” (43.6%) y “comercio” (39.6%), seguido por industria (11.9%) y TI (4.8%). Otro aspecto de relevancia es la variable “empleo”, en la cual se puede encontrar que las empresas grandes en el 2016 aportan el 69,1% del empleo, la MiPymes aporta el 24.8%, la PYMPA el 2.9% y el restante 3.2% fue generado por empresas de otros sectores económicos.

Por su parte Coopealianza inició relaciones con el Sistema de Banca para el Desarrollo el 01 de abril del 2009 con la aprobación de una línea de crédito por ₡1,659 millones, en el año 2013 se inicia una nueva etapa debido al cambio del operador de los fondos, con la cual se realizan las gestiones para una nueva línea de crédito, la misma es aprobada por 4 mil millones de colones. En el 2015 hay un aumento de ₡2,000 millones (Coopealianza.), los cuales prácticamente ya se encontraban colocados. Actualmente se aprobó una ampliación de la línea de crédito por ₡5,000 millones.

Coopealianza cuenta con oficinas en la gran mayoría de los cantones rurales del país, lo que le ha permitido colocar el 95% de sus operaciones de SBD en esta zona, cerca de ₡8,000 millones (principalmente Pérez Zeledón, Corredores, Golfito, Nicoya, Coto Brus, Osa, Liberia, Buenos Aires). A continuación, se muestra cual es la distribución por provincias:

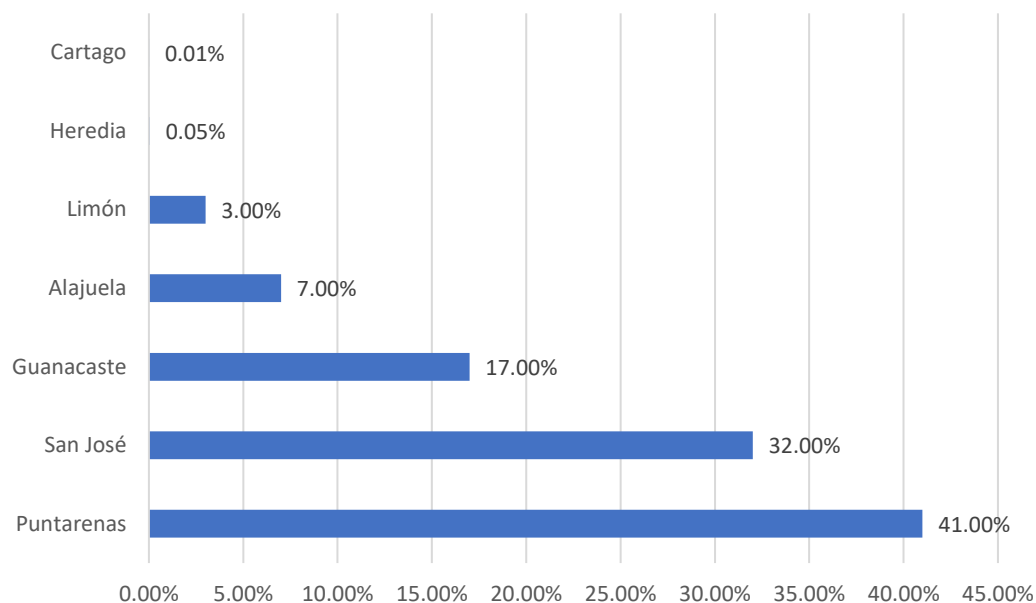


Figura 2. Distribución de cartera SBD en Coopealianza según provincia del país: Elaboración propia con datos suministrados por Coopealianza, abril de 2018.

El 60% de estas operaciones son otorgadas para Capital de trabajo, 18% para la compra de vehículos, 11% para la cancelación de deudas, 7% Construcción de Inmuebles y un 4% para la compra de terrenos.

De esta manera, Coopealianza ha estado trabajando en apoyar el crecimiento de las MiPymes del país. Sin embargo, se considera podría aumentar el número de asociados que cuentan con operaciones de este tipo, aprovechando los recursos ya disponibles, a los cuales obtendrían un beneficio económico.

1.1.2. Planteamiento del problema

¿Cuál es el entorno externo e interno que presenta Coopealianza para optimizar el funcionamiento del programa de Banca para Desarrollo entre sus asociados?

1.1.3. Sistematización del problema

Se establecen, cuatro interrogantes:

- a. ¿Cuáles son las condiciones de mercado actuales con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del cantón?
- b. ¿Cuál es la competitividad de la oferta de crédito que brinda Coopealianza a sus asociados, respecto de otros programas de crédito, dentro de la línea Banca para el Desarrollo?
- c. ¿Cuánto es la rentabilidad operativa generada por Coopealianza, con la implementación del programa Banca para el Desarrollo entre sus asociados?
- d. ¿Qué lineamientos estratégicos debe implementar Coopealianza para optimizar el programa Banca de Desarrollo entre sus asociados?

1.1.4. Justificación de la investigación

El contar con información directa de los diferentes usuarios finales y clientes potenciales de las fuentes de financiamiento, le permitirá a la cooperativa tener un marco de referencia integral de los diversos factores que se ven involucrados en la promoción, negociación, adquisición y utilización de recursos de Banca para el Desarrollo; así como, de otros modelos de financiamiento ofrecidos en la actualidad, con lo cual se pretende facilitar la generación e implementación de planes de acción o mitigadores, que permitan un desarrollo aún más exponencial de la línea crediticia; así como, también el fortalecimiento de los aspectos positivos presentes actualmente en el modelo de Banca para el Desarrollo.

Asimismo, es importante considerar el impacto que esta investigación puede generar para con los asociados consumidores de la línea, pues la identificación de oportunidades de mejora, permite tomar acciones con el propósito de disminuir las brechas presentes, y con ello, que el producto ofrecido al asociado comprenda de forma más real los requerimientos o aspectos que se requieren para hacer de este un producto más atractivo y efectivo en ambos sentidos, tanto para el consumidor final, como para la cooperativa como administrador de recursos e intermediador financiero.

Por lo anterior, se consideró relevante realizar por medio del trabajo de investigación un comparativo, considerando tanto las necesidades actuales de los ya clientes, como de los clientes potenciales, considerando además las características de los productos y servicios ofrecidos por los diferentes intermediarios. Asimismo, por medio de este análisis correlacional, se extraen insumos que permitan generar recomendaciones a partir de los hallazgos y oportunidades de mejora que se identifiquen, considerando de primera mano la información suministrada por el público meta de los recursos.

A partir de esta información, se puede definir y proponer planes de acción que propicien la maximización de las oportunidades de negocio que se le presenten a Coopealianza, generando con ello, posibles ventajas competitivas en relación con los demás colocadores de este tipo de recursos, determinando también para el programa, una relación de costo-beneficio a partir de un análisis de la rentabilidad que el sistema le genera a la cooperativa.

1.1.5. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial

El proyecto se llevó a cabo en el periodo de 12 meses comprendido entre el 01 de julio 2017 y el 30 de junio 2018. En lo referente a la población de estudio, se pretendió abarcar el cantón de Pérez Zeledón, específicamente en los distritos de San Isidro del General y Daniel Flores, así como la información interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Coopealianza R.L.

1.1 Objetivos de la investigación

Con el afán de sistematizar los alcances anteriormente descritos, se establecen los siguientes objetivos de investigación.

1.1.1 Objetivo general

Evaluar las condiciones y características internas y externas que presenta el programa Banca para el Desarrollo implementado en Coopealianza, para proponer los lineamientos estratégicos necesarios para mejorar su operación entre sus asociados.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Evaluar las condiciones de mercado actuales, con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del cantón.
- b. Comparar la oferta de crédito que brinda Coopealianza a sus asociados con otros programas de crédito dentro de la línea Banca para el desarrollo.
- c. Medir la rentabilidad operativa generada por Coopealianza, mediante la implementación del programa Banca para el Desarrollo entre sus asociados.
- d. Identificar y proponer lineamientos estratégicos que presenten para Coopealianza oportunidades de optimización con relación con su programa de Banca para el Desarrollo.

1.2 Modelo de análisis

En la siguiente sección, se ampliará más a fondo sobre los indicadores y variables vinculadas directa e indirectamente con el desarrollo del trabajo de investigación; esto con la finalidad de clarificar la interpretación y análisis de los diferentes aspectos dentro del documento.

1.2.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

A continuación, se detallan las variables relacionadas con el desarrollo del trabajo de investigación; se presenta tanto la conceptualización o definición para cada una de ellas, así como los indicadores que pueden llegar a conformar las variables; de igual forma, la manera como se obtendrá la información para medirlas.

Variable 1. Demanda de financiamiento: para efectos de esta investigación se entiende como demanda a la necesidad o disposición de las MiPymes, de adquirir préstamos. Esta variable se operacionalizará mediante indicadores como: necesidades de financiamiento, condiciones de financiamiento y uso de financiamiento. La información se generó mediante la aplicación de la encuesta a las MiPymes como fuente primaria de información.

Variable 2. Oferta de financiamiento: se define como oferta, todas las opciones con las que cuentan las MiPymes en el mercado formal para la adquisición de préstamos; tanto las ya adquiridas por estas, como las disponibles en el mercado. La variable será operacionalizada mediante indicadores como, fuentes de financiamiento, monto requerido, tipos de línea de crédito y requisitos de formalización. La información se generó mediante la aplicación de la encuesta a las MiPymes como fuente primaria de información.

Variable 3. Rentabilidad: se entenderá como la relación de los costos e ingresos generados por la empresa, siendo el retorno de la inversión más el margen de ganancia, el objetivo de la cooperativa al brindar los servicios. Esta variable se operacionalizará mediante indicadores como: margen de intermediación, margen de rentabilidad operativa y margen de rentabilidad bruta, para determinar los índices se utilizó la información financiera, estados financieros, herramientas de información gerencial, entre otros disponibles.

Variable 4. Normativa y procesos: Se entenderá por esta variable toda la normativa que regula lo relacionado con la actividad de intermediación financiera; específicamente a las operaciones que se realicen con los recursos del Sistema Banca para el Desarrollo, tanto a políticas internas como normativa externa. Esta variable se operacionalizará mediante los siguientes indicadores: requerimientos para la formalización del crédito, diseño, gestión y tiempos de ejecución. La información para medir estos indicadores se obtuvo mediante la revisión de la normativa existente para el otorgamiento de los créditos a MiPymes.

Tabla 1. Sistematización de objetivos, variables e indicadores.

Objetivo	Variable	Indicadores	Instrumento
1. Evaluar las condiciones de mercado actuales con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del cantón.	1. Demanda de Financiamiento	Necesidades de Financiamiento Condiciones de Financiamiento Uso de Financiamiento	Aplicación de la encuesta a las MiPymes como fuente primaria de información. Preguntas:14, 28-43
2. Comparar la oferta de crédito que brinda Coopealanza a sus asociados con otros programas de crédito dentro de la línea Banca para el desarrollo.	1. Oferta de Financiamiento	Fuentes de financiamiento Monto Requerido Línea de Crédito Requisitos	Aplicación de la encuesta a las MiPymes como fuente primaria de información. Preguntas:14-23 Aplicación de entrevista personalizada a representantes del SBD en diferentes entidades operadoras.
3. Medir la rentabilidad operativa generada por Coopealanza, mediante la implementación del programa Banca para el Desarrollo entre sus asociados.	1. Rentabilidad	Margen de intermediación Rentabilidad Operativa Rentabilidad Bruta	Análisis de la Información financiera, Estados financieros y la utilización de herramientas de información gerencial para la obtención de datos
4. Identificar y proponer oportunidades de mejora en el proceso de promoción y colocación de los recursos del programa Banca para el desarrollo de Coopealanza.	1. Normativa y Procesos	Requerimientos para la formalización del crédito Diseño Gestión	Revisión de los procedimientos y requerimientos definidos en la normativa interna de Coopealanza, así como los requerimientos del SBD. Aplicación de entrevista personalizada a representantes del SBD en diferentes entidades operadoras.

Nota: Elaboración propia.

1.3 Estrategia de investigación aplicada

A continuación, se presentan los aspectos relacionados con la estrategia de desarrollo de la investigación; información, como el tipo de investigación, fuentes de información, análisis de datos, entre otros aspectos que, según el enfoque dado a la investigación, adquieren alta relevancia para el correcto desarrollo y entendimiento del trabajo.

1.3.1 Tipo de investigación

Por la naturaleza del tema por investigar, así como por la definición y alcance de los objetivos, la presente se definió como una investigación de tipo cuantitativa; puesto que, se establece un problema de estudio delimitado y concreto; asimismo, el proceso de recolección de datos se llevó a cabo empleando técnicas de cálculo comprobables para la medición en un proceso cuantitativo. “Se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones”(Hernández, 2014,

p.4). A través de las características anteriormente descritas, es como se pretendió que la investigación adquiriera un alto nivel de objetividad, permitiendo de esta forma confirmar y predecir los fenómenos relacionados con la investigación y de esta forma, determinar la realidad externa del objeto de estudio. Como parte de la misma definición del tipo de investigación, y tomando en consideración lo definido por Unrau, Grinnell y Williams 2005, se determina que esta ha tenido un alcance o tipología descriptiva en parte de su desarrollo; esto por cuanto se pretende que con el desarrollo de la investigación se logre describir y analizar cómo se manifiestan los análisis de lo que genera el Sistema de Banca para el Desarrollo dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Coopealianza; así como, para sus usuarios. La investigación se caracterizó por requerir un desarrollo de campo para diagnosticar, evaluar y analizar las diferentes variables y componentes vinculados al tema de investigación. Por otro lado, el alcance de la investigación no se centra estrictamente en un desarrollo de tipo descriptivo; sino que, paralelamente se hace necesario un desarrollo de tipo correlacional; esto por tratarse de un tema que afecta tanto a la estructura financiera de Coopealianza y la estructura de las demás entidades de intermediación financiera, por lo que dentro de los objetivos de la investigación, se establece la ejecución de un estudio comparativo para determinar posibles exposiciones, por encima o por debajo de los presentados en las demás entidades que serán objeto de estudio.

1.3.2 Fuentes de investigación

Las siguientes fuentes de información facultan el sustento teórico del trabajo, permitiendo el acceso y ampliación del conocimiento sobre el tema en estudio. Dentro de las fuentes primarias se encontraron los empresarios o dueños de las empresas, los cuales fueron objeto de entrevistas para obtener la información requerida, de acuerdo con las variables objeto de estudio. Asimismo, se consideró como fuente primaria la información obtenida por parte de Coopealianza, las entidades financieras operadoras del programa de Banca para el Desarrollo, a las cuales se les aplicó una entrevista personalizada y las MiPymes. Adicionalmente, se considera diversas revistas e informes de instituciones que ofrecen el servicio objeto de análisis en la investigación. Como fuentes secundarias, se consultan artículos, bases de datos, publicaciones recopilatorios de información relacionadas con el tema por investigar, revistas, listas electrónicas, libros y estudios previos relacionados a MiPymes en Costa Rica.

Todas las fuentes anteriormente señaladas, brindaron los datos necesarios tanto para la elaboración de las partes teóricas de la investigación, así como para la comprensión del entorno, análisis de datos y generación de criterio objetivo con respecto al tema de investigación por parte de los investigadores.

1.3.3 Población

La población objetivo de este proyecto, tal como se ha mencionado anteriormente, fueron las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) formales e informales del cantón de Pérez Zeledón, específicamente de los distritos de San Isidro de El General y Daniel Flores. A continuación, se determinan las características y consideraciones que determinaron los negocios objeto de estudio.

Según definición en la Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas, se define MiPymes a “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”. De esta manera, son agentes que dinamizan la economía del país, generan empleo y servicios o productos en el mercado.

Al igual que la definición anterior, estos órganos de gobierno definen los requisitos para estar en condición MiPymes, los cuales se detallan a continuación:

- a. Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- b. Que tengan permanencia en el mercado.
- c. Que sea una unidad productiva formal.
- d. Que clasifique según las partidas del CIIU establecidas en el Transitorio II del Decreto 37121-MEIC.
- e. Cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art 3 de la Ley No. 8262:
 1. Formulario D101 o D105, última declaración del impuesto sobre la renta.
 2. Recibo de la póliza de riesgo del trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente.
 3. Estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS).

Si bien es cierto, los proyectos de negocio deben cumplir con los requisitos anteriormente mencionados, para fines de la investigación se desea también conocer el punto de vista o situación de aquellas iniciativas que, aunque no cuenten con una definición formal como MiPymes, sí cumplen con el objetivo de ser agentes dinamizadores de la economía local, y qué producto de estos puede ser considerado como un potencial consumidor del programa ofrecido por Coopealianza. Dado lo anterior, para determinar la muestra por encuestar, se determinó una población no conocida o infinita.

El método de selección de los sujetos a los cuales se les aplicó la encuesta fue de forma aleatoria, y según la disposición y disponibilidad de los empresarios; esto debido a que no se contó con una lista detallada de las posibles personas sujetas del estudio; pues comprende, tanto las iniciativas formales como también las informales.

Con lo que respecta a la información financiera, se consideró la población de datos producto de la operación de Coopealianza desde su primera colocación de crédito tipo SBD hasta el periodo 2017.

1.3.4 Muestra

Ha de presentarse una población infinita o desconocida por los factores indicados anteriormente, a fin de determinar la muestra idónea, se empleó la siguiente forma de cálculo de muestra.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

- ❖ **n**: Muestra definida
- ❖ **Z**: Nivel de confianza
- ❖ **p**: probabilidad de éxito
- ❖ **q**: probabilidad de fracaso
- ❖ **e**: error máximo admisible

De esta forma se determinan los siguientes indicadores a fin de determinar la muestra correspondiente a la cual se dirigió la encuesta.

- ❖ Z: 90% = 1.65
- ❖ p: 0.5
- ❖ q: 0.5
- ❖ e: 0.09

Lo que dentro de la fórmula se define de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5}{0.09^2}$$

n= **84 personas**

Si bien, la definición de la muestra se determina de forma general, al momento de la aplicación de esta, los investigadores mantuvieron una distribución según los niveles de concentración de los tipos de negocio (micros, pequeñas y medianas); esto a fin de que contar con información que represente de igual forma los sujetos de estudio.

Por su parte, la información financiera que se ha tomado como muestra necesaria para determinar la rentabilidad del producto, se consideró la correspondiente al periodo 2017 por considerarse como la información más reciente y completa posible.

1.3.5 Recopilación de los datos

El proceso de recolección de datos empleado en el trabajo de investigación, obedece a un método meramente cuantitativo, haciendo uso de un único instrumento dirigido a la muestra establecida; sin embargo, también se empleó un método de entrevista personalizada que se aplicó a las personas encargadas de gestionar los programas SBD en las entidades operadoras autorizadas, procurando mantener los requisitos básicos de cualquier instrumento de medición, por saber: confiabilidad, validez y objetividad (Sampieri, 2014), esto para ambos instrumentos de recolección de datos.

El instrumento dirigido a empresarios constó de 43 preguntas, entre las cuales el encuestado encontró interrogantes de carácter cerrado, así como interrogantes que cuentan con la posibilidad de registrar respuestas personalizadas (preguntas abiertas), la duración promedio para completar el instrumento fue de aproximadamente 10 minutos.

Las principales fuentes de recaudación de datos fueron las personas que cuentan con un negocio o emprendimiento, indiferentemente del tipo de mercado, naturaleza del negocio, utilización previa de fuentes de financiamiento, entre otros. Así, la aplicación del instrumento estuvo dirigida a los empresarios de los distritos de San Isidro de El General y Daniel Flores principalmente; esto debido a la ubicación físico espacial de las diferentes fuentes de publicidad dirigidas en la cabecera central del cantón de Pérez Zeledón.

Las fuentes de los datos (entrevistados) fueron localizadas a través de bases de datos obtenidas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), determinando los principales factores que la muestra debe cumplir para considerarse sujeto aplicable. El diseño del cuestionario se realizó haciendo uso del complemento o aplicación denominado “Forms”, disponible en la versión de Microsoft Office 365 vigente para el primer semestre del año 2018. Estos formularios fueron aplicados bajo dos modalidades; una opción autoadministrada virtual, donde se le suministró al entrevistado un enlace web desde el cual, pudo acceder desde cualquier dispositivo inteligente con acceso a internet. Asimismo, se hizo uso también de una modalidad autoadministrada física, en el cual se suministró una versión física del instrumento al sujeto encuestado, esta, posterior a su debido llenado, fue transcrita en la plataforma Forms por alguno de los investigadores, con el fin de facilitar la tabulación de los datos, garantizando una base de

datos única y estandarizada. Estas bases de datos fueron exportadas a una hoja de cálculo Excel, la cual se utilizó como fuente de preparación de los datos.

Por otro lado, una fuente adicional de información, fueron las operadoras autorizadas, ubicadas en el cantón objeto de estudio, las cuales son identificadas a partir de la información disponible directamente en la página web del Sistema de Banca para el Desarrollo, donde a través de esta se obtiene la información de contactos, correos electrónicos, teléfonos, entre otros, y a partir de esta información se realizó el contacto directo con las operadoras correspondientes, información necesaria para realizar el análisis de oferta, abordado a través del objetivo específico 2, del presente documento. El instrumento aplicado consta de 5 datos básicos utilizados para el análisis de acuerdo con el alcance definido para la investigación. Los datos abordados corresponden a la tasa de interés actual con la cual se colocan los recursos, requisitos sobre plazos de funcionamiento que deban cumplir los demandantes del producto, plazo máximo de financiamiento, así como los montos mínimos y máximos que gestionan en los programas cada institución.

En el caso de la información financiera, el proceso de recopilación se hizo mediante solicitud vía correo electrónico a los departamentos de contabilidad, análisis financiero e inteligencia de negocios.

1.3.6 Análisis e interpretación de la información

En lo que respecta a la tabulación, análisis y presentación de la información recabada, se emplearon principalmente hojas de cálculo Excel, las cuales permitieron por medio de fórmulas lógicas y complementos, una manipulación de los datos, garantizando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información y permitiendo a los investigadores, contar con una amplia gama de opciones para la presentación clara de los datos. La totalidad de los datos fueron tratados haciendo uso de las mismas hojas de cálculo, por lo que la uniformidad de la información será una máxima en el presente trabajo de investigación.

No obstante, la utilización de estas fuentes para manejo de datos requiere de un licenciamiento; esta es la única limitación presente en cuanto al manejo de datos, Sin embargo, en lo que respecta a la presentación de los datos posteriormente, no evidencia mayor inconveniente para el lector.

Con el desarrollo del capítulo primero, relacionado con los aspectos metodológicos de la investigación, se trató de dejar claro las principales variables y factores asociados con el desarrollo del proyecto, definiendo específicamente el problema por tratar, así como la forma de abordarlo mediante la sistematización de variables e indicadores que responden a los alcances definidos. Asimismo, se clarifica el modelo de análisis de datos que se empleará, y el tipo de investigación, la población particular y la muestra de individuos sujetos de estudio. Estos aspectos le permiten al lector generar un criterio objetivo sobre la temática a desarrollar, brindándole un umbral de todos los aspectos metodológicos relacionados con el tema de investigación desarrollado.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se hace una compilación breve y precisa de conceptos, teorías y reglamentos que están directamente ligados con el tema y el problema de la investigación; permitiendo de esta manera aclarar y estructurar las ideas y objetivos de los investigadores.

En primera instancia se hizo mención del Sistema Financiero Nacional, así como de los factores que se ven intrínsecos en este; tal es el caso de su conformación actual, porcentajes de participación, entre otros elementos que permitan ubicar la empresa objeto de estudio dentro de un contexto global, así como cuestiones específicas, tal es el caso de la estructura funcional, normativa relacionada con su actuar, entre otros.

2.1. Generalidad de la empresa, y desarrollo específico del área de investigación

En el siguiente apartado se hace referencia de aspectos generales y específicos tanto de la empresa objeto de la investigación, como también del entorno donde esta se desarrolla. Esta información se debe tener presente para generar un nivel de entendimiento mucho más amplio, tanto de los aspectos internos de la organización, como de los factores con los cuales interactúa.

2.1.1 Sistema Financiero Nacional

El sistema financiero es el conjunto de entidades que sirven como intermediarias para las personas físicas o jurídicas que requieren recursos o, al contrario, cuentan con recursos disponibles. Dicho de otra manera, las entidades intermediarias captan recursos de los superavitarios y los colocan en los deficitarios. El sistema está dividido en dos, el sistema formal que son todas las entidades inscritas y supervisadas, y el informal que son todas aquellas que realizan esta actividad sin regulación y a pequeñas escalas.

De acuerdo con el listado de entidades sujetas a fiscalización publicado por SUGEF en su página web, el sistema financiero formal está conformado por más de 50 entidades, las cuales se agrupan en ocho categorías según su naturaleza, estos grupos son:

- ✓ Bancos Comerciales del Estado.
- ✓ Bancos creados por Leyes Especiales.
- ✓ Bancos Privados.

- ✓ Empresas Financieras no Bancarias.
- ✓ Organizaciones Cooperativas de Ahorro Y Crédito.
- ✓ Entidades autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la vivienda.
- ✓ Otras entidades financieras.
- ✓ Entidades Mercado Cambiario.

El Sistema Financiero Nacional cuenta con 31.5 billones de colones en total de activos, donde el 40% se encuentra en bancos comerciales del Estado; en la figura 1 se muestra la composición del Sistema Financiero.

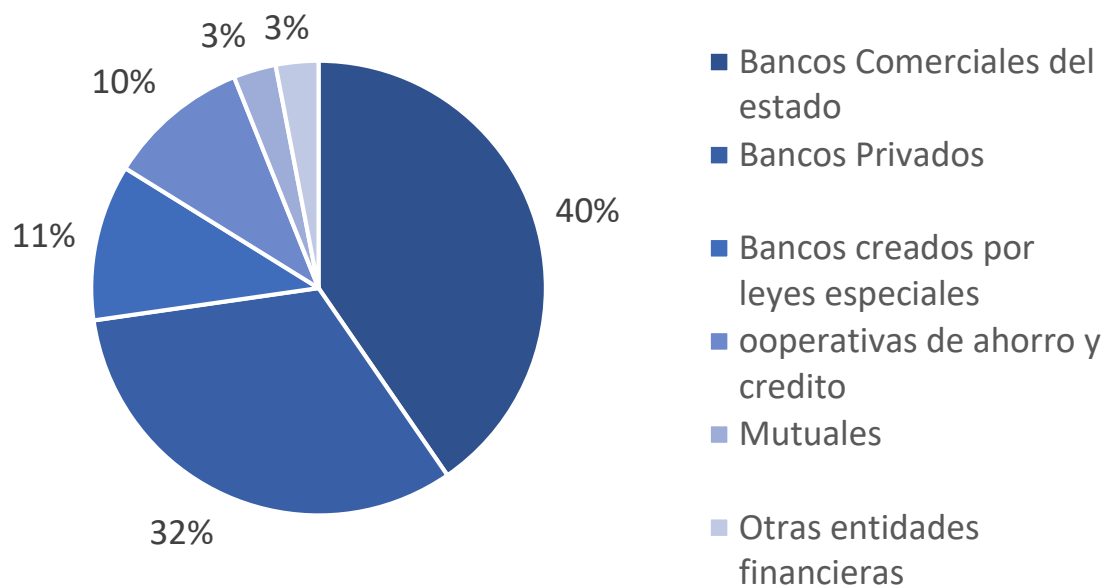


Figura 3. Sectores que componen el SFN en Costa Rica: Elaboración propia con datos obtenidos de SUGEF, junio 2017.

2.1.2 Sector cooperativo

El sector cooperativo está conformado por 25 cooperativas de ahorro y crédito. Estas representan el 10% de los activos del Sistema Financiero Nacional, donde las principales cooperativas son: Coopeservidores, Coopenae, Coopeande, Coopealianza y Coocique. Estas concentran el 80% del total de activos del sector, información que se muestra en la siguiente figura.

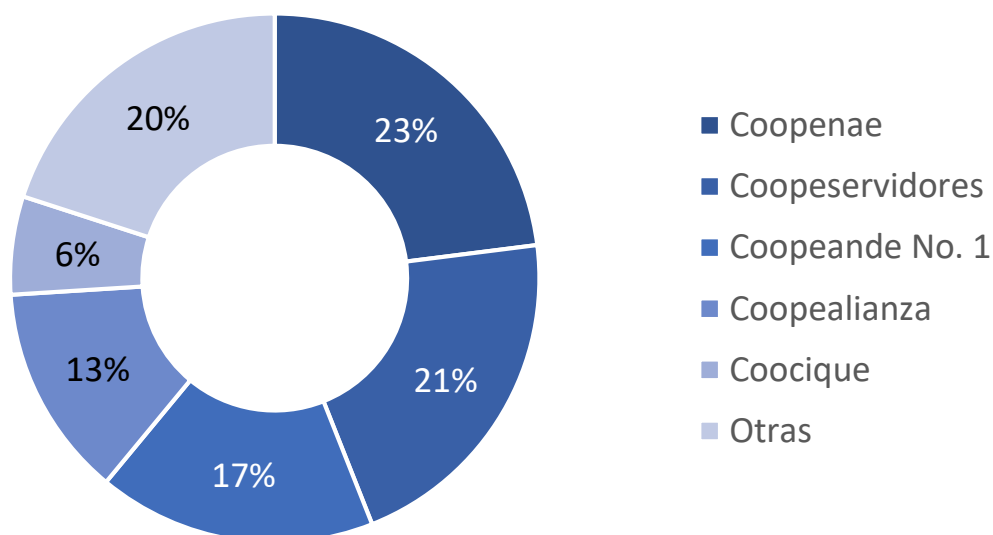


Figura 4. Cooperativas de ahorro y crédito que componen el SFN en Costa Rica: Elaboración propia con datos obtenidos de SUGEF, junio de 2017.

2.1.3 Coopealianza R.L.

Coopealianza es una organización creada el 22 de agosto de 1971, producto de la fusión de dos cooperativas de ahorro y crédito, Coopezel, R.L y Coopesani, R.L., ambas ubicadas en el distrito de San Isidro de El General del cantón de Pérez Zeledón, de la provincia de San José, Costa Rica. A través de su historia, esta cooperativa, la cual es consecuente con su origen, ha tenido varias fusiones más, con otras cooperativas de diferentes zonas del país, lo que le ha permitido consolidar una red de más de 50 oficinas físicas, distribuidas en todo el territorio nacional. Al cierre de julio 2017 Coopealianza cuenta con 398 mil millones en activos representando el 1.25% del Sistema

Financiero Nacional y el 12.91% del sector cooperativo. Por su naturaleza cooperativa, en la estructura organizacional el máximo órgano directivo es el Consejo de Administración y a partir de la Gerencia General, esta estructura está compuesta por cinco grandes gerencias, que se detallan a continuación:

- 2.1.3.1 Gerencia de Producción: su objetivo es Administrar la ejecución de las operaciones centralizadas, asegurando el cumplimiento de los procedimientos, gestionando los recursos asignados con el objetivo de asegurar un óptimo desarrollo de las actividades requeridas para la prestación de los servicios y el logro de los objetivos organizacionales.
- 2.1.3.2 Gerencia de Planificación: se encarga de planificar el desarrollo institucional, efectuando el control de gestión administrativa y la dirección de los proyectos; facilitar la mejora de los procesos, administrar el cuerpo normativo institucional, procurar la gestión de la calidad en la Cooperativa, así como el desarrollo e implementación de la arquitectura empresarial, con el objetivo de integrar los esfuerzos, procesos y proyectos en el logro de los objetivos institucionales.
- 2.1.3.3 Gerencia de Comercial: encargada de asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales de la organización (metas), definiendo la estrategia comercial, la cual incluye: el desarrollo, mantenimiento y mejora de una cartera de servicios rentable, definición de los segmentos de mercado, canales de venta y el desarrollo de las estrategias de mercadeo y ventas, considerando la gestión de los riesgos inherentes a los procesos de la actividad comercial.
- 2.1.3.4 Gerencia de Operaciones: asegura el diseño, ejecución, mantenimiento y mejora de procesos requeridos para la prestación de los servicios, de forma que sean eficientes, efectivos y alineados a la oferta de valor de la organización; es a su vez responsable por la administración de los riesgos inherentes a la actividad para asegurar la calidad de los procesos y el establecimiento e implementación de los controles operativos requeridos.

2.1.3.5 Gerencia de Administración y Finanzas: su objetivo es la rentabilidad, liquidez y solvencia definida de Coopealianza y Subsidiarias, a través de la eficiente y eficaz asignación de sus recursos financieros, para fortalecer la gestión de abastecimiento y contratación de los bienes y servicios, proporcionando oportunamente el “Talento Humano” requerido. Además, deberá garantizar la oportunidad y calidad de la información financiera para una efectiva toma de decisiones organizacional; basando todo lo anterior en un enfoque integral de riesgo, para un óptimo despliegue de la función y estrategia comercial.

2.1.3.6 Gerencia de Riesgos y Cumplimientos: su fin es asegurar a los niveles directivos y alta gerencia de Coopealianza, la existencia y supervisión de la gestión integral de riesgos y cumplimiento, a través de la identificación, evaluación, mitigación, monitoreo y rendición de informes sobre los riesgos claves que enfrenta la organización, promoviendo el fortalecimiento de la cultura de riesgos y cumplimiento.

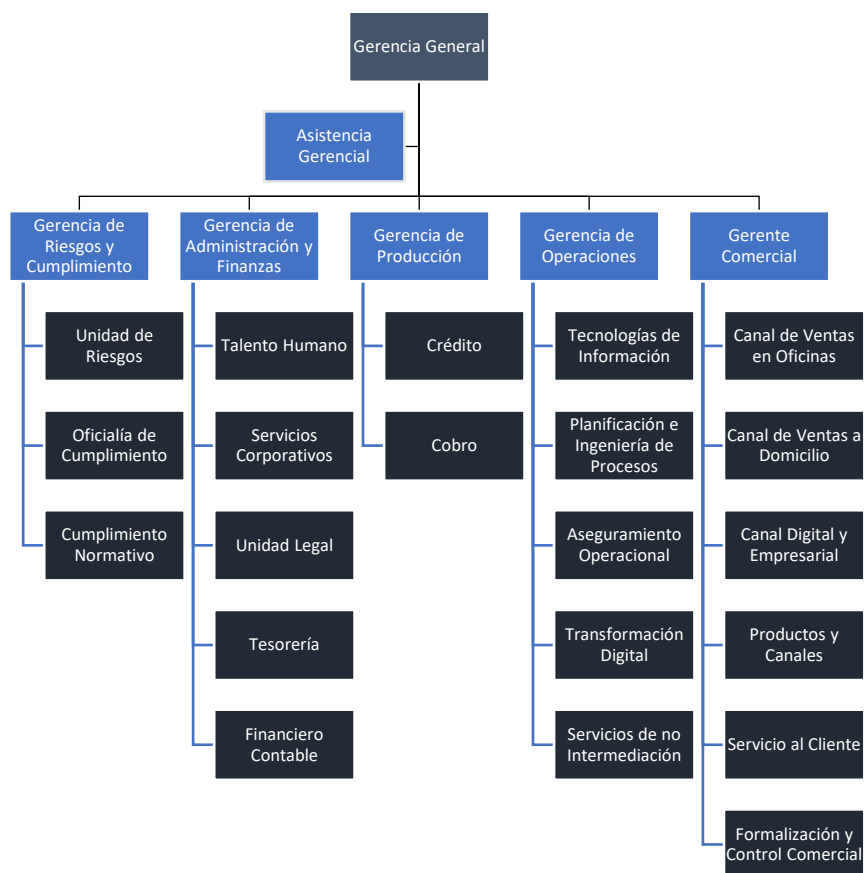


Figura 5. Macroestructura organizacional de Coopealianza: Elaboración propia con datos suministrados por la unidad de Planificación de Coopealianza, mayo de 2018.

La estructura organizacional de Coopealianza es, a simple vista, bastante compleja. Se caracteriza por un alto nivel de volatilidad, debido al constante cambio y estructuración requerida por el ámbito tan competitivo en el que se desarrolla. (Coopealianza RL, 2017)

Específicamente, de la cooperativa el Departamento de Crédito, tuvo un papel muy importante para el desarrollo del proyecto. Dentro de la estructura funcional de la cooperativa, se establece una Gerencia de Crédito y Cobro, misma que se conforma con dos aristas fundamentales, estando por un lado la gestión meramente administrativa y de gobernanza que tiene, entre otras funciones, la definición de lineamientos, sistemas, métricas y procesos de control que garanticen que los productos y servicios de crédito ofrecidos por la cooperativa, cuenten con los medios y sistemas necesarios para la comercialización, basado en un enfoque de gestión integral de riesgos. Dentro de esta subunidad se monitorean constantemente el comportamiento de las diferentes líneas de crédito a fin de garantizar la identificación y tratamiento oportuno de cualquier situación que pueda incidir de forma directa o indirecta en la colocación de los productos y en el saneamiento de la cartera correspondiente. Este tratamiento o gestión del que se menciona se ejecuta teniendo en consideración los diferentes indicadores de riesgos definidos en la estrategia empresarial, en función del apetito de riesgo de la organización, entre otros elementos.

De forma complementaria, y representando la segunda arista de la gerencia, se encuentra una unidad especializada en la ejecución de todo lo normado y estipulado por la gobernanza del proceso de crédito. Esta unidad tiene por objetivo fundamental el garantizar que las solicitudes que se tramiten cumplan con los lineamientos generales y específicos que se encuentran definidos según la línea de producto de que se trate, asegurando así una cartera de crédito que se ajusta al perfil de riesgo establecido por la organización. Si bien, esta segunda unidad es más de ejecución; sobre ella recae la responsabilidad de asegurar una atención oportuna y eficiente de los trámites de crédito, puesto que es parte de la cadena de valor ofrecida a los clientes y asociados.

Adicional a las dos unidades internas anteriormente indicadas, existe un Comité de Crédito, en el cual se valoran aquellos casos que, por su nivel de complejidad o factores particulares, se asignan a un siguiente nivel de análisis, a fin de garantizar que la decisión final abarque la integralidad de los intereses de la cooperativa, siempre en pro de una gestión en tiempo y forma de los riesgos inherentes y derivados.

2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

Como parte del desarrollo del trabajo de investigación, es importante considerar el marco regulatorio tanto interno como externo al cual se encuentra sujeto el país, la actividad de intermediación, el sector y la empresa, esto a razón de abarcar y lograr conceptualizar todos los aspectos estipulados para el desarrollo oportuno y efectivo de la actividad fundamental de Coopealianza, la intermediación financiera, específicamente el Sistema de Banca para el Desarrollo.

En virtud de lo anterior, se desarrolló un resumen de regulaciones actualmente vigentes, que se lograron identificar a partir del análisis de datos previos y un estudio de diferentes fuentes primarias y secundarias.

- 2.2.1 Ley 4179 (1968) Ley de Asociaciones Cooperativas y de creación del INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo): Constituye el instrumento legal más importante para el movimiento cooperativista, por cuanto comprende las definiciones básicas de conceptos vinculados con el cooperativismo, entre otros, la ley define qué es una cooperativa, principios y normas a los que se deben ajustar todas las cooperativas, prohibiciones y restricciones, qué es un asociado, sus privilegios, entre otros puntos.

Entre los aspectos más relevantes de la norma se encuentra la definición de las cooperativas como asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, la duración indefinida de esta, así como el tipo de responsabilidad limitada con la que es representada las personas que las conforman. En este de tipo de organización las personas se integran democráticamente, tienen como objetivo primordial llenar sus necesidades y propiciar la mejora económica y social de donde se desarrolle. De igual forma, esta ley viene a definir que el Banco Nacional de Costa Rica a través de su departamento de Cooperativas será el organismo de Estado encargado de cumplir los propósitos estipulados en la misma ley.

A través de este marco regulatorio se reglamenta la constitución y registro de las cooperativas, establece que la dirección, administración y vigilancia interna

de las cooperativas estará a cargo de la Asamblea General de asociados, del Consejo de Administración, del Gerente, así como de los diferentes comités (Vigilancia, Educación y Bienestar Social).

- 2.2.2 Ley 7391 (1994) Ley de regulación de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas: Mediante esta ley se pretende regular la actividad de intermediación financiera en las cuales están involucradas las organizaciones cooperativas. La ley promueve el cumplimiento por parte de estas organizaciones de sus objetivos empresariales, y al mismo tiempo un proceso de administración de recursos de terceros eficiente y segura.

La ley llegó a estandarizar lo que significa la intermediación financiera cooperativa, definiendo esta actividad como la ejecución de cualquier acto de captación de dinero de sus propios asociados, con el objetivo de destinar dichos recursos financieros a la prestación de crédito o a la inversión en el mercado financiero; todo esto en apego estricto con la definición de intermediación financiera establecida por el Banco Central de Costa Rica.

Por otro lado, esta Ley establece que únicamente podrán efectuarse las actividades de intermediación financiera cooperativa con los propios asociados, salvo algunas excepciones en esta. Dado lo anterior, se les prohíbe a las cooperativas el desarrollo de estas actividades con terceros no asociados.

- 2.2.3 Ley 7558 (1995) Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica: En esta ley se estipula, entre otros elementos, las principales responsabilidades que tiene el Banco Central de Costa Rica en lo relacionado con la estabilidad del Sistema Financiero Nacional y específicamente en la promoción de un sistema eficiente y competitivo.

Este marco regulatorio establece que el Banco Central debe actuar en lo que sea pertinente, de conformidad absoluta con las prescripciones de los convenios monetarios y bancarios internacionales certificados por la República. Se le da la potestad para actuar como agente del Estado y eventualmente tendrá la representación legal y financiera de este en los trámites, las negociaciones, las

operaciones y las decisiones producto de esos convenios. Por ello podrá intervenir en la forma como prevean tales convenios, en la gestión de las instituciones creadas y mantenidas por los mismos convenios.

- 2.2.4 Acuerdo 24-00 (2000) Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas: Establece las normas generales para que la SUGEF pueda evaluar la situación económico-financiera de las entidades fiscalizadas, con el propósito de velar por la estabilidad y eficiencia del sistema financiero.

El acuerdo define la metodología de evaluación aplicada por la SUGEF para emitir un criterio con respecto a la situación de las entidades, el cual consiste básicamente en una calificación global para cada fiscalizado, calificación que será compuesta por una calificación cuantitativa y otra cualitativa; en lo que respecta a la calificación cuantitativa, esta consta de seis elementos sujetos a análisis definidos como CAMELS (Capital, Activos, Manejo o Gestión, Evaluación de rendimientos, Liquidez, Sensibilidad a riesgos de mercado). Asimismo, la calificación cualitativa se obtendrá de una evaluación “in situ”, para la cual ya se establece la forma de aplicación.

La combinación de ambos resultados (evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa) dará por resultado una calificación global de riesgo.

- 2.2.5 Acuerdo 27-00(2001) Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo para la vivienda: Establece las normas generales para que la SUGEF pueda evaluar la situación económico-financiera de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Préstamo; con el propósito de velar por la estabilidad y eficiencia del sistema financiero.

Al igual que en el acuerdo 24-00 “Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas”, la superintendencia emite un criterio con respecto a la situación del evaluado, a través de la aplicación de una medición cuantitativa, la cual es conformada por los indicadores de la ficha

CAMELSS descrita anteriormente. Asimismo, una medición cualitativa que obedece a un análisis realizado en el sitio del ente examinado.

- 2.2.6 Acuerdo 3-06 (2006) Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras: Mediante este reglamento se establecen los estándares metodológicos para realizar el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras. Se definen conceptos esenciales empleados en el proceso de cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades fiscalizadas.

Dentro de las definiciones del acuerdo se puede encontrar la conceptualización de capital base. Este es el monto resultante de la suma de capital primario (capital donado, reserva legal, entre otros) más el capital secundario (ajustes al patrimonio por revaluación de bienes inmuebles, aportes por capitalizar, contribuciones no capitalizables, entre otros). A la suma de estos dos elementos - capital primario y secundario- se deben aplicar algunas deducciones ya previamente definidas en el acuerdo. Estas obedecen a participaciones en el capital y las inversiones en deuda subordinada en capital de otras empresas además de los créditos otorgados a la sociedad controladora de su mismo grupo financiero.

Adicionalmente, se establecen los parámetros o ponderaciones que se deben considerar al momento de realizar el equivalente de los diferentes factores involucrados para la definición y ajuste de las cuentas en la ficha CAMELSS.

- 2.2.7 Ley 8262 (2002) Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas: Esta ley tiene como objetivo fundamental crear el marco normativo que propicie un sistema estratégico de desarrollo duradero a largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, también conocidas como MiPymes, posicionando este sector como protagónico ante la necesidad de dinamizar el proceso de desarrollo económico y social.

Adicional a su objetivo fundamental, esta ley establece también una serie de objetivos específicos, entre los que se pueden citar: fomentar el desarrollo robusto e integral de las MiPymes, promover el establecimiento de condiciones de apoyo

dirigido a las MiPymes, garantizar la formación de mercados altamente competitivos, facilitar el acceso de MiPymes a mercados de bienes y servicios, entre otros.

Se establece el Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa, como el órgano asesor del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). Así también, se formaliza la creación del FONDOMIPYME, el cual tendrá como fin fomentar y fortalecer el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

- 2.2.8 Ley 8634 (2008) Ley Sistema de Banca para el Desarrollo: Se establece formalmente el término de Sistema Banca para el Desarrollo (SDB) estableciendo como objetivo fundamental, fungir como un mecanismo que propicie financiar e impulsar proyectos acordes con el modelo de desarrollo del país. Igualmente, define la integración del Sistema, indicando como parte de su composición, a todos los intermediarios financieros públicos, así como el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), aquellas instituciones u organizaciones de carácter estatal y no estatal que gestionan y canalizan recursos públicos para el financiamiento de diferentes tipos de proyectos.

Bajo este mismo marco regulatorio se establecen claramente las obligaciones adquiridas por los integrantes del Sistema de Banca para el Desarrollo, citando de forma general, entre otras, la definición de programas de apoyo financiero y de servicios no financieros dirigidos a los sujetos beneficiarios establecidos en la ley, determinando que estos programas deberán ser aprobados por un Consejo Rector. Otras responsabilidades consisten en promover la información que el Consejo Rector le solicite, acatar todo tipo de directrices y lineamientos de control y evaluación, acatar cualquier regulación prudencial que emita la SUGEF, entre otros aspectos relevantes.

En esta ley se definen los objetivos primordiales del Sistema de Banca para el Desarrollo, su razón de ser y el papel a desempeñar dentro del Sistema Financiero Nacional, así como muchos elementos más, relacionados con la regulación propiamente dicha del Sistema Banca para el Desarrollo.

- 2.2.9 Ley 9274 (2014) Reforma Integral de la Ley N.º 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes: Como su nombre lo indica, comprende un ajuste integral a la ley 8634, implementando una mejoría significativa en los aspectos estratégicos por seguir, con el propósito de estimular el auge de este sistema de financiamiento. Por otra parte, se realizan aclaraciones en lo correspondiente a los objetivos mismos del Sistema de Banca para el Desarrollo, de sus integrantes, beneficiarios, así como el protagonismo que ejerce cada una de las figuras que intervienen.
- 2.2.10 Acuerdo AG-1583-197-2016 (2017) Reglamento operativo sobre la actividad crediticia de primer y segundo piso de los bancos participantes en el Sistema de Banca para el Desarrollo: A través de este reglamento se determinan cuáles son las disposiciones mínimas de operación que deberán ser fácilmente observables, en el desarrollo del proceso y actividades relacionadas con la colocación de crédito, ya sea, por operaciones de primer o segundo piso. Se define, asimismo, operaciones de primer piso como aquellas en las cuales, se da una relación directa con el beneficiario final; mientras que en las operaciones de segundo piso se da una relación indirecta con el consumidor final o usuario de los fondos SBD, y la relación de primera mano se establece con la entidad que funge las funciones de agente colocador, que, a saber, son aquellas organizaciones acreditadas que realizan operaciones de primer piso con autonomía del banco o entidad acreditada.

Por otro lado, el reglamento también define y estipula las responsabilidades y forma de registro del agente corresponsal, el cual se determinará como aquella organización que, de acuerdo con un contrato, asume la potestad de fungir como medio de vinculación con los posibles sujetos de crédito.

Como parte importante, el reglamento muestra una sección o artículo específico sobre la gestión de riesgos, dejando claramente señalado que tanto el banco como sus agentes colocadores son responsables directos de la gestión de los riesgos de crédito, liquidez, legal, operativo y de legitimación, propiamente inherentes a la ejecución del programa, definiendo lineamientos generales a fin de garantizar que la gestión de los riesgos se haga conforme a la naturaleza de la

organización, su tamaño y particularidades y, hace hincapié en la relevancia de los sistemas de información, así como en su mantenimiento, seguridad y respaldo.

Como se pudo apreciar, el entorno y condiciones internas vinculadas con el giro de negocio de Coopealianza, la vuelven una empresa compleja dada la cantidad de regulaciones y condiciones que debe cumplir a cabalidad para desarrollar sus funciones dentro de un marco de regulaciones establecidas. Desde la colocación tradicional de crédito, hasta la colocación de créditos de tipo Banca de Desarrollo, cuentan con lineamientos específicos en salvaguarda de los intereses de los terceros, y en el caso particular de las entidades financieras, la existencia de la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF) trata de garantizarle a los usuarios de recursos financieros, la estandarización de medidas y controles que generen un nivel de credibilidad y transparencia de las organizaciones sujetas a su supervisión. Este el caso de Coopealianza.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Debido a la importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en la economía costarricense, ha existido un constante interés por facilitar el acceso de este tipo de empresas a los servicios financieros, en especial al crédito, en el sistema financiero formal de Costa Rica. En el siguiente marco teórico se presenta una descripción de las principales variables que son necesarias para el desarrollo de la investigación, así como los avances más importantes en materia de Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), además de cuál es el papel que tiene el SBD en el sistema financiero y cómo se origina, sus principales objetivos y de dónde surge el dinero del SBD para otorgar los créditos.

El SBD es una política pública fundamental para la inclusión financiera y la generación de empleo, mediante la promoción de una modernización y transformación productiva de la pyme y el emprendedor; de ahí la importancia de conocer todo lo que envuelve este importante tema.

3.1 Sistema financiero nacional y sus elementos

Un aspecto de relevancia en el presente estudio es el sistema financiero nacional el cual comprende un conjunto de entidades que sirven como intermediarias para las personas tanto físicas como jurídicas que demandan recursos o, al contrario, cuentan con recursos disponibles. Las entidades intermediarias dentro de otras funciones se encargan de captar recursos de los superavitarios y los colocan en los deficitarios. El sistema está dividido en dos, el sistema formal que son todas las entidades inscritas y supervisadas, y el informal que son todas aquellas que realizan esta actividad sin regulación y a pequeñas escalas.

Cabe resaltar que el sistema financiero nacional se ve regulado por una súper intendencia la cual es la SUGEF, en la cual se puede encontrar, que su esencia es velar por un eficiente funcionamiento apegándose a las disposiciones legales y reglamentarias, para de esta forma garantizar una estabilidad y solidez en el sistema y salvaguardar el interés de la colectividad. Conforme a lo divulgado por SUGEF en su página web, el sistema financiero formal se conforma por más de 50 entidades las cuales se agrupan en ocho categorías según su naturaleza, las cuales son:

3.1.1 Bancos del sistema bancario nacional

Los Bancos del Estado se catalogan como instituciones autónomas de derecho público, con personería propia y además independiente en materia de administración. Una de las características más relevantes para este grupo, es que cuentan con la garantía del Estado. En este conjunto podemos encontrar al Banco Nacional de Costa Rica y al Banco de Costa Rica.

3.1.2 Bancos creados por leyes especiales

Las instituciones que lo conforman son instituciones de derecho público no estatal, con personería y patrimonio propio con autonomía administrativa cuyo funcionamiento se registrará mediante las normas del derecho público. Uno de sus principales objetivos consiste en dar protección económica y bienestar a los trabajadores, procurando el desarrollo económico esencial mediante el ahorro y la satisfacción de sus necesidades mediante el crédito, dentro de este grupo se puede encontrar al Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Banco Hipotecario de la Vivienda.

3.1.3 Bancos privados

Los bancos privados se constituyen como sociedades anónimas o como uniones o federaciones cooperativas, los cuales deberán operar con la autorización expresa de la Superintendencia General de Entidades Financieras, en los cuales se pueden encontrar entre otros el BAC, BCT, Banco Davivienda etc.

3.1.4 Empresas financieras no bancarias

Estas empresas para poder operar deberán constituirse como sociedades anónimas, estar autorizadas por la SUGEF y cumplir con las condiciones establecidas en la ley 5044 dentro de sus operaciones pueden ofrecer préstamos o créditos, realizar operaciones de fideicomiso entre otras. En estas podemos encontrar Financiera Cafsa S.A, Financiera Comeca S.A entre otras.

3.1.5 Organizaciones cooperativas de ahorro y crédito

Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito son entidades de carácter privado, de naturaleza cooperativa, que se componen con el propósito de promover el ahorro entre sus asociados y de crear, con el producto de esos recursos, una fuente de crédito que se les traslada a

un costo razonable, para resolver sus necesidades. Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades cuya esencia social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros, mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Las principales cooperativas son: Coopeservidores, Coopenae, Coopeande, Coopealianza y Coocique; estas reúnen el 80% del total de activos del sector.

3.1.6 Entidades autorizadas del Sistema Financiero Nacional para la vivienda

Entidades de interés público cuyo objetivo principal es fomentar el ahorro y la inversión nacional y extranjera, para recaudar recursos financieros y procurar la solución del problema habitacional. En ella se encuentra Grupo Mutual Alajuela y Mutual Cartago de ahorro y préstamo.

Según lo establece la Ley Reguladora de Empresas Financieras no Bancarias, ley número 5044, se considera empresa financiera no bancaria, la persona jurídica, bancos u otras entidades públicas o privadas reguladas por ley especial, que realicen intermediación financiera en los términos definidos en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.

Para poder operar como tales, las empresas financieras no bancarias deben constituirse como sociedades anónimas, estar autorizadas por la Superintendencia General de Entidades Financieras y cumplir con las condiciones establecidas en esta ley y en la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.

3.1.7 Otras entidades financieras

En esta se encuentra la caja de ahorro y préstamo de la Ande cuyo objetivo es brindar un servicio más práctico para sus asociados.

3.1.8 Entidades del Mercado Cambiario

Dichas entidades tienen como su principal función el mercado cambiario para las distintas monedas como lo hacen Casa de Cambio Tele Dólar Expreso S.A, Global Exchange Casa de Cambio S.A entre otras.

Todos estos grupos de entidades participan en el Sistema Financiero, con sus enfoques, nichos de mercado, limitaciones o cualquier situación particular como las explicadas. De esta

manera, conociendo que es la intermediación financiera y los principales actores, definir cuál es el papel que tiene el SBD en este sistema y cómo se origina.

3.2 Demanda de crédito

Dentro de la estructura de negocio lógica que poseen las entidades de intermediación financiera, se debe dar para que exista como tal, un proceso de colocación de crédito, refiriéndose a este como la actividad de utilizar recursos financieros de entes o personas superavitarias para ser colocados en figuras deficitarias, o bien, con alguna limitación de disposición de recursos financieros.

Para que se dé este proceso de colocación, deben existir necesariamente, al igual que en todos los demás procesos de compra y venta, una demanda y una oferta del producto o servicio en cuestión, los cuales, en conjunto con otros elementos complementarios como el mercado, promoción, entre otros, viene a crear el entorno necesario para que se dé el proceso de captación de recursos por parte de una entidad y la colocación de estos en otras entidades o personas físicas, de una manera regulada, así como se señala a continuación, la intermediación financiera tiene como función principal “promover la transferencia de fondos de los ahorradores a los inversionistas” (Ortiz et al., 2009, p. 102).

Definido lo anterior, se puede decir entonces que, la demanda de crédito viene a estar representada por la necesidad que presentan los diferentes usuarios, consumidores y/o clientes, en un momento de tiempo determinado con relación al consumo o uso del producto o servicio, en este caso, financiamiento.

La demanda es una variable que puede verse influida por una gran cantidad de elementos, de los cuales en gran medida dependerá el éxito del producto o servicio ofertado. Entre los elementos que pueden interferir en la demanda, se pueden mencionar la cantidad de dinero disponible en la economía local; es decir, a mayor dinero disponible en las personas, mayor posibilidad de consumo, siendo la cantidad de personas, o también denominado “población”, otro de los elementos que se vincula con la determinación de la demanda. Por otro lado, existen elementos que se relacionan más con el producto/servicio o con características propias de la población. Estas son el precio con que se oferte el bien o servicio, los gustos de las personas que

conforman el entorno donde se comercializa, las modas vigentes en el momento de la comercialización. Dicho de otra forma, los atributos que una población determinada identifica de un producto o servicio. Estas características les motivan a seleccionar un determinado producto o servicio, entre una o varias opciones disponibles.

3.3 Oferta

En conjunto, los elementos mencionados en el punto 3.2 determinan la demanda; sin embargo, por sí sola, esta no significa nada; ya que, necesariamente debe existir una contraparte llamada oferta, la cual se define como la cantidad determinada de bienes o servicios que personas productoras o comercializadoras de productos o servicios, están dispuestos a vender a los consumidores bajo ciertas condiciones determinadas o concretadas. Existe adicionalmente un elemento complementario que permite que se dé la interacción entre la oferta y la demanda; un medio en donde se materializa la relación entre los oferentes y los demandantes. Este es el mercado, el cual, por sí solo considera una serie de factores que influyen tanto en la determinación de la demanda como de la oferta. De ahí la importancia, de que los empresarios tengan siempre presente las características de ese mercado, pues en función de las necesidades de los posibles clientes o usuarios y considerando también las diversas particularidades del entorno, es de donde se partirá hacia una definición clara y realista de estrategias con las cuales posicionarse y lograr que se dé la aceptación del producto o servicio ofrecido.

3.4 Oferta de crédito

Ahora bien, si la oferta corresponde a la cantidad determinada de bienes o servicios que personas productoras o, comercializadoras de productos o servicios están dispuestos a vender a los consumidores bajo ciertas condiciones determinadas o concretadas, entonces se puede decir que al hablar de oferta de crédito, se entiende como la acción que las diferentes personas físicas o jurídicas llevan a cabo para que otras personas dispongan recursos financieros (crédito) y que producto de esta acción, se espera percibir una retribución igualmente económica a través de un término denominado “margen de intermediación”, el cual consiste en la diferencia dada, entre el costo de obtener los recursos y el beneficio generado a partir de la colocación del dinero.

3.5 Sistema de Banca para el Desarrollo

El Sistema de Banca para el Desarrollo, se define en la ley 8634, como un mecanismo de financiamiento para los emprendedores, cuyo objetivo es impulsar, orientar y financiar proyectos productivos que son viables técnica y económicamente en las micro, pequeñas y medianas empresas; el cual se basa en la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo.

El SBD y su primer momento histórico se da en el año 1914, fecha en la cual el presidente Alfredo González Flores establece las Juntas Rurales de Crédito (JRC) del Banco Nacional de Costa Rica (BN). Es el año 1948 cuando se nacionalizó la banca, hecho con el cual se le dio mayor fortaleza al accionar de las JRC. Además, surge la reforma bancaria de 1995, en tanto que con esta se admitió que las instituciones financieras privadas pasaran a formar parte del Sistema Bancario Nacional (SBN), al permitirles captar depósitos de cuenta corriente, vender certificados de inversión emitidos por el Banco Central y otorgar crédito en dólares.

También cabe destacar, el fortalecimiento que a partir de ese momento se les dio a los entes supervisores de la intermediación financiera. Finalmente, es en el año 2008 cuando se promulga la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo N.º 8634.

El SBD es un sistema ordenado y articulado, en el cual participan, micro y pequeños empresarios y emprendedores, entidades financieras privadas y públicas, el INA y otras instituciones gubernamentales. Todas unidas por el objetivo de promover el Parque Empresarial MiPymes, mediante una serie de servicios financieros y no financieros.

El Sistema de Banca para el Desarrollo canaliza los recursos a través de operadores financieros acreditados, por lo que no atiende solicitudes de crédito en su oficina. Tiene su fundamento legal en la Ley 9274 o “Ley de Reforma Integral de la Ley 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y Reforma de otras Leyes”.

Dentro de la estructura organizativa del SBD, el Consejo Rector es la máxima autoridad y está integrado por los siguientes miembros:

El titular del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), y el titular del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Un representante del sector industrial y de servicios

designado por la Cámara de Industrias de Costa Rica. Un representante del sector agropecuario designado por la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria. Un miembro independiente, nombrado por el Consejo de Gobierno mediante terna remitida por el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica. La Secretaría Técnica es la instancia encargada de la ejecución, articulación, coordinación e implementación de los alcances de la Ley 9274.

Dentro de los principales objetivos del SBD que define la ley, se encuentra el establecer las políticas y acciones pertinentes que contribuyan con la inclusión financiera y económica de los sujetos beneficiarios de esta ley, establecer las políticas crediticias aplicables al SBD, que motiven el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos, tomando en consideración el plan nacional de desarrollo y las políticas públicas que se emitan al respecto.

Financiar proyectos productivos mediante la implementación de mecanismos crediticios, avales, garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial, además de establecer condiciones financieras, de acuerdo con las características específicas, así como los requerimientos del proyecto y de la actividad productiva que se apoye.

Promueve y facilita la participación de entes públicos y privados que brinden servicios no financieros y de desarrollo empresarial, con el propósito de fortalecer el desarrollo y la competitividad de los beneficiarios de esta ley.

El SBD fomenta la innovación, transferencia y adaptación tecnológica orientada a elevar la competitividad de los sujetos beneficiarios de esta ley. En el caso del sector agropecuario canaliza por medio de instancias públicas como privadas que fomenten la innovación, investigación y transferencia de tecnología.

Este sistema colabora al desarrollo productivo en las diferentes regiones del país, por medio de los mecanismos que establece la ley, fomentando la asociatividad y apoyando las estrategias regionales de los ministerios rectores.

Además, implementa mecanismos de financiamiento para fomentar el microcrédito con el fin de desarrollar proyectos productivos. Así como, promueve y facilita la creación de empresas, a los beneficiarios de esta ley, por medio de instrumentos financieros, avales, capital semilla y capital de riesgo.

El dinero del SBD para otorgar los créditos se origina de tres fondos diferentes donde cada uno posee características y particularidades distintas. El primer fondo es nombrado Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), el segundo es el Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE) y por último el Fondo de Créditos para el Desarrollo. A continuación, se explicará teóricamente cada uno de ellos:

a. El Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE)

Son los recursos propios del Sistema de Banca para el Desarrollo, que se emplean para la emisión de avales y para otorgar servicios de desarrollo empresarial y otras facilidades. Este fondo ha otorgado financiamiento a alrededor de 33.000 individuos y pequeñas empresas. El FINADE comenzó sus operaciones con un capital de 22.780,00 millones de colones en el año 2008. El FINADE tiene dos funciones esenciales:

Brindar financiamiento

En especial de Banca de Segundo Piso (operaciones crediticias, arrendamiento financiero y operativo, microcréditos, factoraje y proyectos del sector agropecuario). Con autorización previa el FINADE puede hacer también operaciones de Banca de Primer Piso.

Facilitar garantías y avales

Con el otorgamiento de garantías y avales se podrá garantizar todo tipo de operaciones de crédito, en todos los integrantes que cuenten con una licencia como operador financiero del SBD, aprobada por el Consejo Rector, este órgano determinará el monto asignado a este fondo.

b. Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE)

Los recursos no son propiamente del SBD, son aportados por los bancos públicos y corresponde al 5% de sus utilidades al año. El Consejo Rector del SBD es quien aprueba los programas y productos sujetos de financiamiento.

Los fondos adquiridos son administrados por cada uno de los bancos públicos. Para utilizar este fondo cada banco deberá contar con un programa de crédito especial con el fin de usar estos

recursos. Por ejemplo, la creación del programa BN Mujer realizado por el Banco Nacional, que fue aprobado por el Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo.

c. Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD)

El dinero de este fondo no es del Sistema de Banca para el Desarrollo propiamente, sino de los bancos privados; pero, el Consejo Rector del SBD debe aprobar los programas y las condiciones, en las cuales se prestarán estos recursos a los sectores prioritarios. Definida dicha Ley, este fondo se origina de lo que se conoce como “Peaje Bancario”, que corresponde al 17% de las captaciones a 30 días o menos que los bancos privados deben trasladar a los estatales, según el artículo 59, opción i) de la Ley Orgánica que aplica el Sistema Bancario Nacional de Costa Rica.

Esa ley también otorga la posibilidad a los bancos privados de prestar el 10% de sus captaciones a 30 días o menos, directamente, y abrir cuatro sucursales fuera de la Región Central. Esta es la opción ii) de la mencionada ley, pero ningún banco había usado esta alternativa. Eso cambiará y en los próximos meses; este fondo entrará en operación; pero, estos deben desarrollar programas para la atención de los beneficiarios de la Ley N° 9274. Este fue precisamente uno de los aspectos que se abordó en la nueva normativa, pues anteriormente una serie de inconvenientes impedían su uso.

3.6 Concepto PYME

Dentro del desarrollo del trabajo es indispensable comprender que se entiende por PYME, por sus siglas, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), El artículo 3 de la ley 8262: LEY DE FORTALECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS indica: - Para todos los efectos de esta Ley y de las políticas y los programas estatales o de instituciones públicas de apoyo a las MiPymes. Se entiende por pequeña y mediana empresa (PYME) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.

Además, las empresas se clasifican según actividad empresarial como industrial, comercial y de servicios. En Costa Rica para acceder a servicios y beneficios que otorga la ley, estas deben

adquirir la condición PYME que extiende el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (MEIC).

Otro tipo de clasificación que identifica a este tipo de empresa es el tamaño de esta. El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el equipo de trabajo personal promedio, contratado en un periodo fiscal, el valor de los activos, el valor de sus ventas anuales y el valor de los activos totales. Dependiendo de dicha fórmula, la empresa se clasifica como, microempresa, pequeña empresa y mediana empresa.

Para el presente estudio se utilizó el criterio que define el proyecto PYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y la red de apoyo PYME, se define MiPyme a “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.” (PYME Costa Rica, 2018). De esta manera, son agentes que dinamizan la economía del país, generan empleo y servicios o productos en el mercado.

3.7 El apalancamiento de la empresa

Todas estas empresas requieren de herramientas que ayuden a su desarrollo; dentro de las principales se utiliza el apalancamiento. Se comprende por apalancamiento el simple hecho de utilizar endeudamiento para financiar una operación. Las diversas formas de apalancamiento son todas aquellas herramientas que pueden contribuir a la mayor eficiencia de la empresa. Como en cualquier situación de la vida, apalancamiento significa apoyarse en algo para lograr que un esfuerzo en una dirección se traduzca en un incremento más que proporcional en los resultados.

La adquisición de recursos, especialmente el activo fijo (propiedad, planta y equipo), cuyo financiamiento se hace mediante deuda, viene a producir un cambio en la organización financiera pues se genera un incremento en los activos y en los pasivos, cuando se adquiere con deuda. Lo esperado es que el aumento en los activos lleve consigo, mejoras en la capacidad de generar bienes y servicios para la empresa, tanto en términos de estimular las ventas como de alcanzar mejoras en los procesos productivos que conducen a una mejor administración de los gastos, llegando con todo

ello a mejorar la utilidad de operación. Paralelo a esto, el crecimiento en los pasivos con deuda lleva implícito el incremento en los gastos por intereses, los cuales causan una disminución en la utilidad neta. Estas afectaciones en la utilidad del periodo la impactarán de manera positiva o negativa, dependiendo de cuál será mayor, si el incremento o la disminución.

En el caso particular del bien objeto de este estudio, el crédito (financiamiento), se caracteriza por ciertos elementos que vienen a determinar el grado de consumo o aceptación que este tenga dentro del mercado en el cual se comercializa. Entre otras, estas características son la tasa de interés, la cual consiste en el margen de ganancia que obtiene el ente intermediario producto de la colocación del crédito. La tasa de interés; conocida como el valor del dinero a través del tiempo, se representa por medio de un porcentaje que, aplicado a un monto concreto y bajo un periodo determinado, define el abono o monto generado por la prestación del dinero.

En el negocio de intermediación se presentan dos clases de tasas de interés. Una tasa denominada pasiva, la cual representa el porcentaje que paga la institución a quién deposita dinero, conocidos también como superavitarios. Por otro lado, se presenta la tasa activa, la cual, por el contrario, según sean las condiciones del mercado, es el monto que cobra la entidad a aquellas personas físicas o jurídicas que han consumido sus productos crediticios. La diferencia entre tasa activa y tasa pasiva constituye, la ganancia percibida por la entidad. Esta diferencia se conoce como margen de intermediación.

Otro de los elementos vinculados con el negocio de intermediación, está dado por la garantía requerida, la cual consiste en el respaldo con que cuenta el ente intermediador en caso de que el consumidor no pueda hacer frente al monto por pagar, resultado de la tasa de interés aplicada.

Existen diferentes tipos de garantías; entre estas se pueden mencionar las garantías reales, dentro de las cuales se encuentran las hipotecas que consisten en aquellas garantías que se aplican sobre un bien inmueble. Existen también las denominadas garantías personales, las cuales consisten en personas que adquieren un compromiso de asumir el pago de la deuda asumida por el consumidor, en caso de que este no cumpla con el pago estipulado contractualmente entre él y la entidad prestadora.

Tanto la garantía como la tasa de interés están dadas por el monto que se coloque, comprendiendo este término como la cantidad determinada requerida por el consumidor, el cual es abastecido por la entidad intermediadora, a este se le aplica la tasa de interés activa definida, monto que será el cancelado mensual, anual, semestral o bajo la frecuencia definida, durante el plazo de tiempo establecido en el contrato determinado entre las partes.

Dentro del apalancamiento se tienen dos tipos, apalancamiento financiero y operativo. Inicialmente se puede definir el apalancamiento financiero como la capacidad de la empresa para emplear los cargos financieros fijos, con el fin de aumentar al máximo los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades o rendimientos por acción.

El apalancamiento financiero consiste en utilizar algún mecanismo para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera.

En este tipo de apalancamiento, los cargos fijos no se ven afectados por las utilidades antes de intereses e impuestos; ya que, deben de ser pagados independientemente de la cantidad de utilidades antes de intereses e impuestos con las cuales se cuenta, para hacerles frente. Ahora, dentro de este tipo de apalancamiento se encuentra la siguiente clasificación:

Apalancamiento financiero positivo: Se dice que el apalancamiento financiero es positivo cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva. Esto quiere decir que la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos por préstamos.

Apalancamiento financiero negativo: Se da cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento alcanzada sobre los activos de la empresa es menor a la tasa de interés por los fondos obtenidos en calidad de préstamo.

Apalancamiento financiero neutro: Esta situación se presenta cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia; es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es igual a la tasa de interés pagada por los fondos provenientes de préstamos.

El apalancamiento operativo consiste en utilizar costes fijos para obtener una mayor rentabilidad por unidad vendida. Dado que al aumentar la cantidad de bienes producidos los costes variables aumentarán a un menor ritmo y con ello también los costes totales (costes variables más costes fijos) aumentarán a un ritmo más lento, según se vaya aumentando la producción de bienes, resultando en un mayor beneficio por cada producto vendido.

Se conoce al apalancamiento operativo como la relación entre costes fijos y costes variables utilizados por una empresa en la producción de bienes. Gracias al apalancamiento operativo un negocio logra reducir los costes totales de producción, una vez haya producido más de una determinada cantidad; es decir, a medida que el volumen de ventas en la empresa aumenta, cada nueva venta contribuye menos a los costes fijos y más a la rentabilidad. Por tanto, el apalancamiento operativo permite a las empresas gozar de un mayor margen bruto (precio de venta menos costes variables) en cada venta. Podemos saber que una empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo si el margen bruto de sus ventas es muy elevado.

3.8 Metodologías de costeo

En el presente estudio, como se planteó en los objetivos, es de suma relevancia conocer y medir la rentabilidad operativa que puede generar un producto financiero como lo es SBD, por lo cual las metodologías de costeo como se reflejará son de suma importancia para cumplir y mostrar los resultados que se pretenden descubrir, por lo tanto todos los movimientos financieros provocados por la operación y ejecución de los procesos de Coopealianza, entre ellos la intermediación financiera, y sus subprocesos como lo es el SBD, son procesados en herramientas de control y registro como el sistema contable, que como entidad regulada debe acatar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), así definido en el acuerdo SUGEF 34-02. Además, la madurez en TI permite a Coopealianza contar con un sistema robusto de contabilización. Estos permiten analizar y fundamentar las decisiones de gestión, bien lo indica Guajardo & Andrade (2008) “las empresas no pueden competir si no cuentan con sistemas de información eficientes, entre ellos destaca el sistema de contabilidad. Sólo mediante la información proporcionada por el sistema contable es posible tomar decisiones adecuadas.” (p.13). Entonces, para este proyecto, los sistemas contables toman gran relevancia para la obtención de información

financiera que permita la determinación de los costos e ingresos del proceso, en este caso las operaciones de crédito del SBD.

Para determinar los costos, existen varias metodologías por las cuales se pueden optar. Entre ellas destacan el Costeo Variable, el cual se enfoca en los costos que incurre la empresa por la generación del producto, dejando de lado los costos fijos con que cuenta la empresa. Horngren (2012) lo define como “un método de costeo del inventario donde todos los costos variables de manufactura (directos e indirectos) se incluyen como costos inventariables. Todos los costos fijos de manufactura se excluyen de los costos inventariables” (p.301). Es decir, en el caso del proceso de colocación de crédito, los costos fijos estarían excluidos, y se incluirían únicamente los costos adicionales por la colocación del crédito, comisiones a vendedores, papelería, análisis, entre otros.

Otro modelo de costeo es el Costo por Absorción, que, a diferencia del Costeo Variable, los costos fijos sí se incluyen y son absorbidos por el proceso de venta. Por otra parte, el Costo Directo y Basado en Actividades (ABC), es mucho más complejo, ya que no hace distribuciones generales del costo, sino que es específico. Horngren (2012) indica que “El costeo basado en actividades (ABC) mejorará un sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales. Una actividad es un evento, una tarea o una unidad de trabajo que tiene un propósito especificado”. (p.146). Es decir, a cada producto se le asocian sus costos reales; cada operación de crédito colocada tendría una trazabilidad en la cual se indican los costos en los cuales la empresa ha incurrido, a partir de mano de obra, insumos y cualquier otro costo que pueda cuantificar y afecte el resultado de la empresa. Sin embargo, requiere de sistemas de control bastante avanzados.

Costa Rica ha llevado a cabo ciertas reformas que han favorecido la participación de la banca privada en el mercado costarricense; también se fortaleció la regulación y la supervisión financiera. Esto se evidencia en una mayor disponibilidad de productos y servicios financieros para los costarricenses. Las reformas han permitido bajar las tasas de interés, reduciéndose el margen de intermediación financiera. Además, permitió que la profundización financiera se incrementara notablemente. Como se pudo apreciar, hay diversos elementos que envuelven un sistema de financiamiento como lo es el SBD. De ahí la importancia de conocer todos estos elementos con el fin de interpretar de una mejor manera el desarrollo de los siguientes capítulos.

3.9 Metodología de análisis FODA

El Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de un objeto en estudio en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de esta, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La metodología FODA constituye una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa u otro elemento que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. El análisis busca identificar la situación actual del objeto de estudio. (De Simeone, s.f.)

Las variables que se analizan y lo que ellas representan en la matriz, son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual, en el futuro. El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso. En función de ello, se tomarán decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas o aquellas que se buscan mejorar.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica, teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si se están cumpliendo con los objetivos planteados o la estrategia desarrollada. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La matriz FODA es el nexo que permite el análisis de los ambientes internos y externos hacia la formulación y selección de estrategias por seguir, de acuerdo con el análisis de los factores que involucra este estudio. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para la realización de un análisis FODA se debe hacer una distinción entre las cuatro variables; a su vez, resultaría aconsejable, no solo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices

FODA, para de esta forma plantear estrategias alternativas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Desarrollando un poco las partes que componen esta matriz, se tiene inicialmente las fortalezas. Estas corresponden a las capacidades especiales con que cuenta el objeto de análisis, y que le permite tener una posición privilegiada. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros elementos. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué ventajas tiene el objeto de análisis? ¿Qué hace el objeto de estudio mejor que cualquier otro? ¿A qué recursos de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta/colocación de producto al cual se dirige el análisis?

Dentro de las oportunidades, se desarrollan aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, y que pueden ser explotados; es decir, que se deben descubrir en el entorno en que actúa el objeto de análisis, y que puede permitir obtener ventajas competitivas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y contribuyen en el desarrollo son: ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta el objeto de análisis? ¿De qué tendencias del mercado se tiene información? ¿Existe una coyuntura en la economía del país? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en caso de que afecte? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

El análisis también se compone por debilidades. En este apartado se identifican aquellos factores que provocan una posición desfavorable, frente a los productos o elementos similares (competencia) pueden ser recursos de los cuales se carece, habilidades que no se poseen, actividades no se desarrolladas positivamente, entre otros. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas/colocación o el éxito del objeto analizado?

Finalmente, dentro del análisis se identifican amenazas, las cuales corresponden a situaciones que provienen del entorno y que pueden afectar directamente el objeto de estudio. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿A qué obstáculos se enfrenta el objeto de análisis? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos? ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad que pretende generar el objeto de estudio?

3.10 Formulación de estrategias

Para la determinación de las estrategias por emplear, se pueden definir mediante la relación de los distintos elementos vistos en el FODA. En ese sentido, se establece inicialmente la estrategia FO. Esta se basa en el uso de las fortalezas internas del objeto de estudio, con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada, debido a que la organización u objeto de estudio podrá, a partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover el fin que busca una empresa o producto.

La estrategia definida por FA trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se deba afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que, puede resultar más problemático para la organización. En el caso de las DA, se definen con el propósito de aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o un cambio estructural de la misión.

Finalmente, la estrategia definida por DO busca mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarle partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad.

3.11 Planificación estratégica

Proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas (Anthony Robert, 1998), La Planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión.

La Planificación Estratégica, según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño, ILPES/CEPAL del 2009, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y, al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas impuestas por el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, estrategias para alcanzar dichos objetivos.

De esta forma la planificación estratégica consiste en una herramienta clave para la toma de decisiones, A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. Cuando hablamos de planificación operativa, nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto, es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. (Armijo, 2009)

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Congreso. (Armijo, 2009)

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se expondrá y desarrollará de forma exhaustiva, el análisis de datos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios según la población y muestra definida. Cabe indicar que, para la aplicación de las encuestas se utilizó la herramienta Microsoft Forms, complemento para elaboración y aplicación de cuestionarios, encuestas y demás instrumentos de recolección de datos, bajo un modelo de aplicación 100% virtual y de fácil utilización.

Por otra parte, es igualmente importante recalcar que la aplicación se llevó a cabo de forma dirigida por alguno de los investigadores, pues en ocasiones, los encuestados dispusieron de poco tiempo; por eso, las preguntas se realizaban de forma oral y el investigador se encargaba de ir registrando las respuestas correspondientes en el instrumento.

Otro software que se empleó fue Microsoft Excel, disponible en la versión de Office 365 habilitado para finales del primer semestre del año 2018; con este software se realizan la totalidad de gráficos, cruces de variables, entre otros elementos de análisis.

4.1 Basados en el modelo de análisis del marco metodológico

En función del cuadro de modelo de análisis presentado en el capítulo primero sobre aspectos metodológicos, se desarrolla a continuación el análisis de los datos recabados por medio de los diferentes instrumentos e investigaciones aplicadas.

4.1.1 Condiciones actuales del mercado, con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas empresas del cantón

En relación con la población, efecto de análisis, y como se definió; todas pertenecen a los distritos de Daniel Flores y San Isidro de El General, de acuerdo con la información mostrada en la figura 6, se muestra como el 65.48% de la población se compone por empresas pertenecientes al sector comercial y un 28.57% al sector servicios, lo que refleja principalmente la composición que mantienen las empresas ubicadas en la zona.

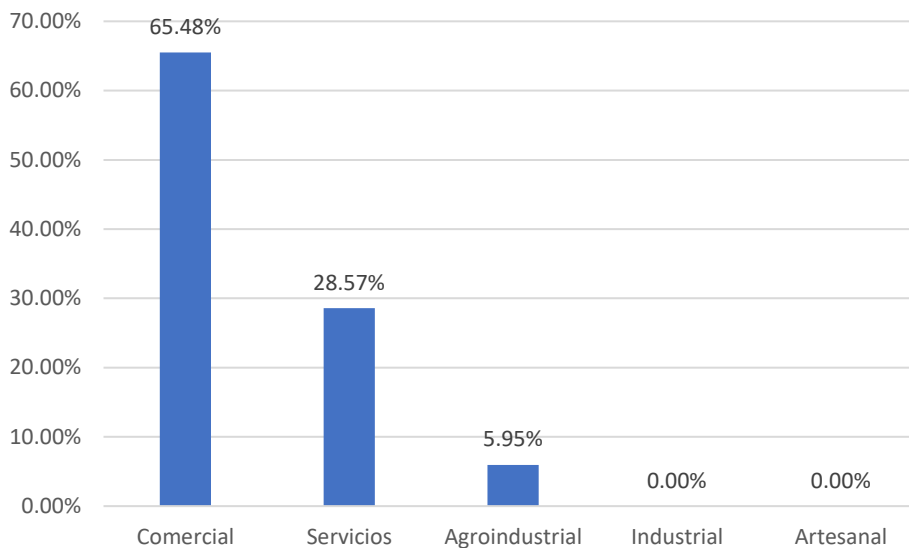


Figura 6. Composición de las empresas encuestadas, según sector de negocio: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Asimismo, dentro de lo rescatable, está la identificación del tiempo (antigüedad) en el cual las empresas han logrado estar activas, ya que un 39.29% de la población analizada, afirma estar en el mercado durante un periodo mayor a los 5 años; además de un 19.05% que se ha mantenido activa por un periodo de entre 3 y 5 años. Esto, se logra apreciar en la información detallada en la figura 7, lo que indica que estas empresas, han logrado mantenerse en el mercado durante un periodo importante; lo cual refleja que han sido capaces de superar los contratiempos de toda empresa nueva y demuestra que han logrado estabilidad; siendo así, candidatos a utilizar recursos y productos financieros que promuevan y ayuden a su desarrollo.

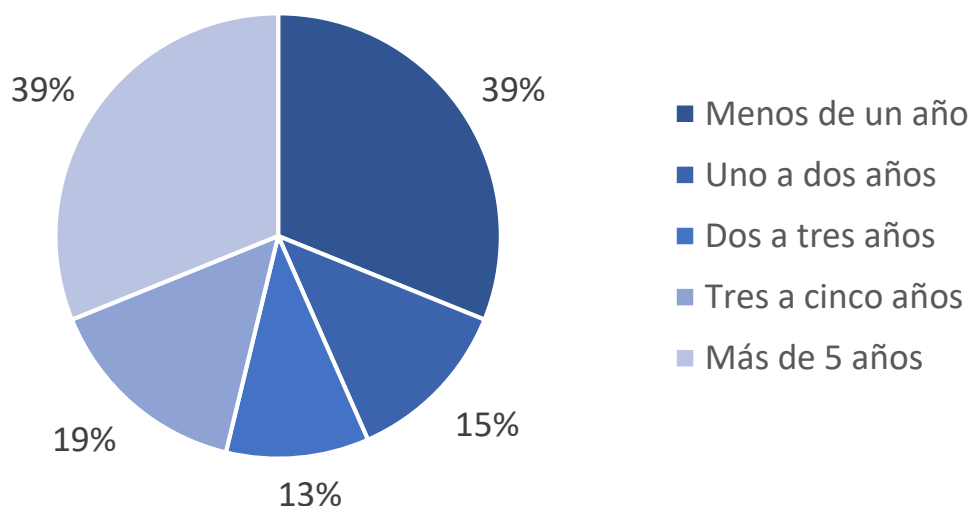


Figura 7. Antigüedad en el mercado de los negocios sujeto de estudio: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Adicional se generan datos sobre el género y rango de edad de los empresarios dueños de las empresas, con lo que se logra identificar que la mayoría de los empresarios son de género masculino, concentrándose un total de 79% de los encuestados en este género. A su vez, esto refleja que apenas 2 de 10 encuestados fueron mujeres, lo que deja en evidencia la necesidad de impulsar el apoyo a emprendimientos provenientes del sector femenino, esto con el propósito de incentivar la participación del género femenino dentro del desarrollo socioeconómico de la zona y el país. En la figura 8 se ilustran los resultados anteriormente mencionados.

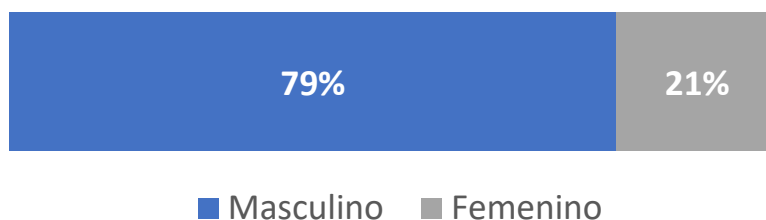


Figura 8. Distribución de los encuestados por género: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Otra de las variables determinadas a partir de la información recabada en el instrumento, corresponde a la edad de los encuestados, para lo cual se obtuvo que aproximadamente un 67% de empresarios se encuentran entre un rango de edad entre los 18 y los 39 años de edad; además se debe prestar especial atención al grupo de empresarios con edades entre 18 y 29 años, ya que estos representan un 31% de los empresarios (Figura 9), grupo que se entiende puede llegar a tener mayor nivel de complejidad en cuanto a la obtención de recursos para la generación y desarrollo de proyectos empresariales, se puede concluir que la población empresarialmente activa, se encuentra en edades de alta productividad y experiencia, lo que de cierta forma genera un respaldo en cuanto a la formalidad que las iniciativas de negocio pueden presentar. Aunado a esto, es de vital importancia mencionar que cerca de dos terceras partes de la población, se concentra en empresarios menores de 29 años, con lo que se puede decir que uno de los segmentos significativos hacia el cual Coopealianza debe considerar, consiste en jóvenes menores de 30 años, implementando estrategias que permitan alcanzar esta población, misma que puede tener ideas importantes y de alto impacto, pero que en ocasiones se les dificulta la obtención de recursos para desarrollar sus proyectos empresariales.

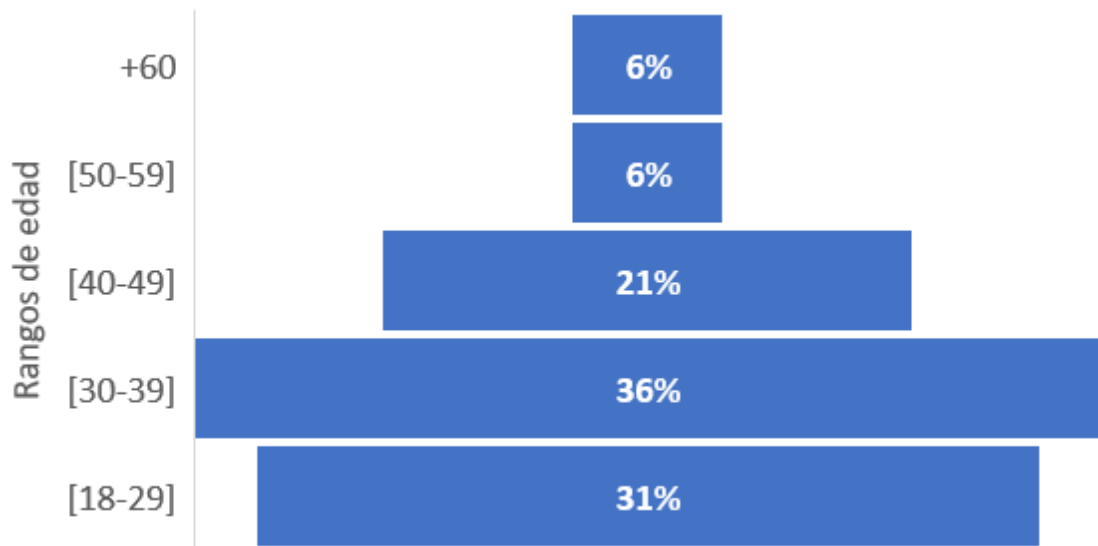


Figura 9. Edad del propietario de la empresa: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

El grado académico comprende también una variable a considerar dentro del estudio de investigación, para la cual se obtuvo que un 32.14% de estos, cuenta con educación universitaria completa (Figura 10), de lo que se puede extraer que, si bien, la educación no se puede considerar como base para el éxito de las personas y sus proyectos, sí constituye una base importante que puede beneficiar de cierto modo en la constitución, formalización y operacionalización de los emprendimientos. Mas no son un indicador o garantizan que una empresa prospere.

Este porcentaje es importante complementarlo con el casi 31% de población que presenta una condición académica de secundaria completa y universidad incompleta, grados académicos que se pueden categorizar como medios y que de igual forma presentan ventajas importantes en cuanto a conocimiento de modelos empresariales, así como la implicación de los emprendimientos. De ahí la importancia que toma la necesidad constante de capacitación y acompañamiento a los empresarios, de todo nivel académico, para que logren obtener las herramientas necesarias en una adecuada gestión de los proyectos. Asimismo, es una información que se debería valorar por parte de los centros de educación superior, dentro de las cuales se hace evidentemente necesario, la inclusión de programas y cursos con enfoque en emprendimiento y desarrollo de iniciativas empresariales.

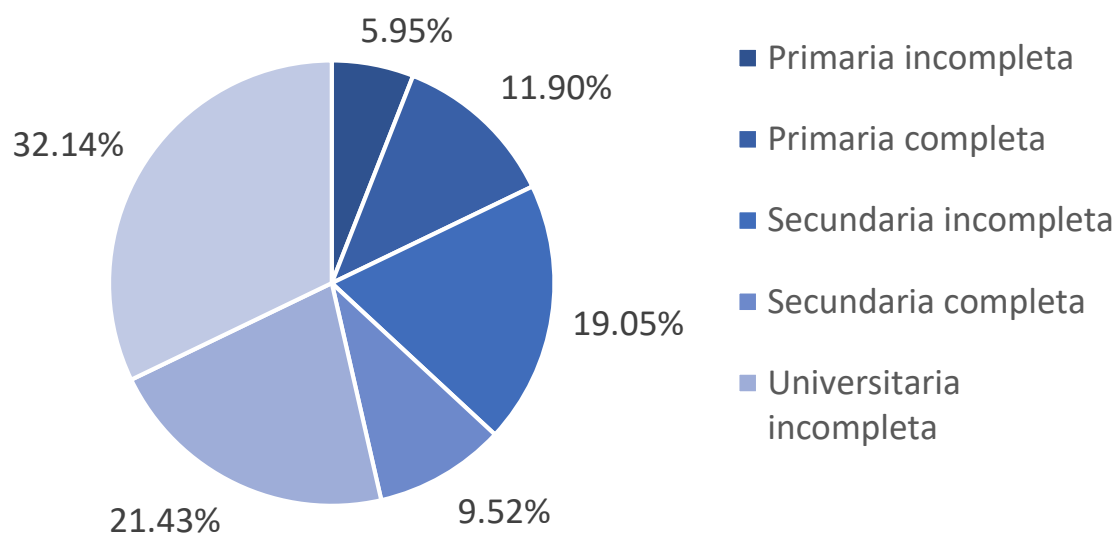


Figura 10. Grado académico de los encuestados: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

En cuanto a la demanda de financiamiento; se refleja en los resultados que el 53.13% de las MiPymes encuestadas, dicen nunca haber solicitado ningún tipo de crédito o financiamiento en alguna institución financiera o banco. Estas empresas alegan una serie de obstáculos en el momento de realizar solicitudes formales de crédito; por ejemplo, trámites largos y tediosos, otros requisitos muy técnicos y costosos, así como la gran cantidad de documentación que se debe presentar; muestra de esto es el porcentaje de respuestas obtenidas, ya que por documento que deberían de aportar, no se logra llegar ni a un 25%; reflejando que la documentación sigue siendo un punto por tomar en consideración.

Otro aspecto importante que los encuestados manifestaron, radica en que prefieren utilizar recursos propios y/o acceder a otras líneas de crédito para materializar sus emprendimientos, ya que, en su aprobación y formalización, hay menos tramitología involucrada. El trámite es más sencillo y rápido; por lo tanto, el acceso a estos fondos es más fácil, aunque esto en la mayoría de los casos conlleva un gasto por intereses superior. Muestra de lo anterior es que, el 43% de los encuestados señalan haber utilizado créditos de tipo personal para hacerle frente a las necesidades de capital derivadas de la continuidad de sus negocios. En la figura 11 se muestra el detalle de las fuentes de financiamiento por las que tradicionalmente los empresarios optan.

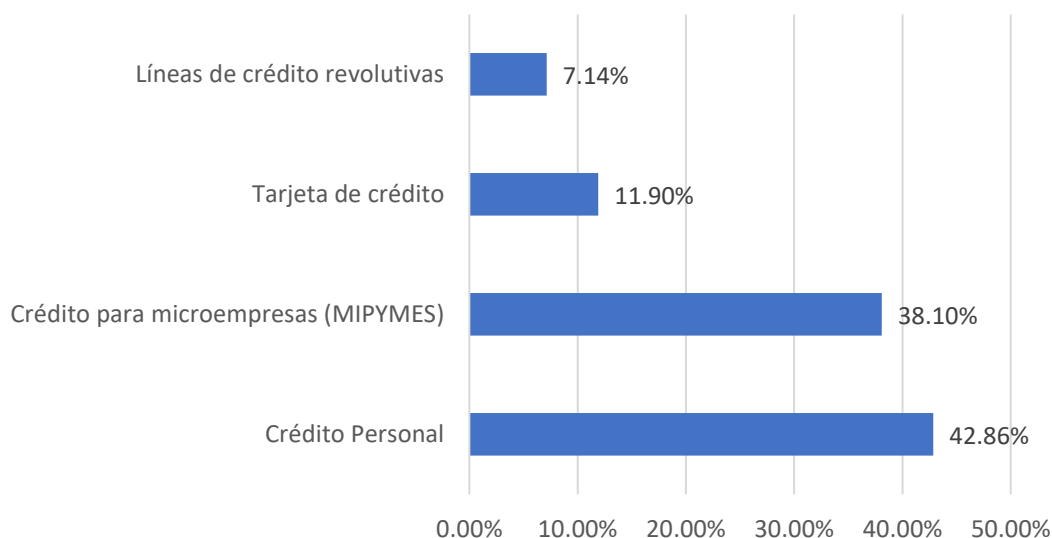


Figura 11. Fuentes de financiamiento utilizadas por los empresarios: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Cuando se hace referencia a las actividades que desarrollarían al obtener financiamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo, los resultados obtenidos son, sin duda, bastante amplios. Estos resultados vienen a responder a una serie de necesidades y proyecciones basadas en la situación en las cuales se encuentren los empresarios en el momento en el que deciden incursionar en una solicitud de crédito de este tipo. Sobre los resultados obtenidos, se manejan dos escenarios combinados: ¿en qué se invirtieron los fondos de financiamiento cuando se obtuvo el crédito? (no necesariamente proveniente de SBD), y ¿en qué actividades se invertirían en caso de obtenerlo? (para las empresas que aún no lo solicitan).

En muchas oportunidades los empresarios deben hacer frente a una limitante, en ocasiones bastante grande, de la cantidad de recursos. Por ende, deben priorizar en gran medida la forma como se distribuyen en las diferentes actividades que desean llevar a cabo. Si bien es cierto, lo ideal sería que los sistemas de financiamiento y desarrollo otorgaran todos los recursos necesarios para que las MiPymes crecieran, la realidad dictamina que la gran mayoría del tiempo eso no es posible, debido a diversos factores. La investigación ha puesto al descubierto que una de las principales razones por las cuales las MiPymes solicitan (o solicitarían) financiamiento, es para poner en práctica una serie de inversiones en capital de trabajo.

Los resultados obtenidos de la información proporcionada por las empresas mencionan diversos aspectos. Se pueden agrupar, principalmente, en las categorías de compra de inventarios 42% y la inversión de capital de trabajo 23%. Es importante tomar en cuenta este aspecto; ya que, el capital de trabajo e inventarios debe cubrir necesidades de inicios de operación. Se hace relevante tener en cuenta que muchos de estos negocios podrían estar atravesando una etapa, en la cual el negocio está iniciado. El 40% de los encuestados tiene más de cinco años en el mercado. El segundo tema con mayores resultados a la hora de analizar las respuestas obtenidas fue el uso de los fondos de financiamiento para la compra de mobiliario y equipo con el 23% del total de encuestados.

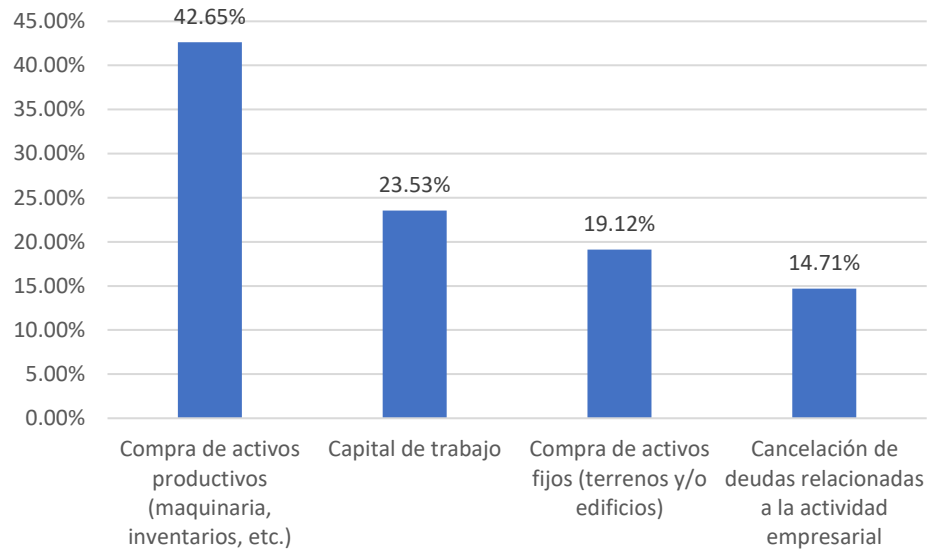


Figura 12. Uso que le darían los encuestados a los recursos financieros obtenidos del programa SBD: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Otro tema en el que las empresas mostraron especial afinidad a la hora de responder la pregunta de, ¿en cuáles actividades utilizarían el financiamiento?, fue la inversión en compra de activos productivos, 42%. Muchas de las empresas en estudio, para desarrollar su negocio, deben acudir a solicitar financiamiento mediante créditos personales (43%) que muchas veces no responden a las necesidades reales de la empresa, pues se ajustan más a necesidades de tipo individual. Anteriormente se había dado enfoque en la forma en que las empresas, en especial pequeñas y medianas, deben incurrir en una serie de requisitos preoperacionales para lograr llevar a cabo sus objetivos.

Como se ha revelado en los resultados sobre la situación de las MiPymes en Costa Rica, muchos de los empresarios llegan a depender de la autofinanciación. Esto se ve reflejado en la encuesta ya que el 15% recurre a esta opción. Ante la falta de apoyo hacia las MiPymes, los empresarios deben buscar otros medios alternativos, cuya confiabilidad y grado de éxito resultan variables, y no siempre garantizan resultados, como probablemente lo haría un sistema de financiamiento adecuado y proyectado a las necesidades reales de las MiPymes, no solamente a su naturaleza de negocio, sino al entorno en el cual se desenvuelven. Es a partir de este caso, donde se puede generar un debate sobre el impulso recibido por las MiPymes, que no solamente deben nacer e iniciar con sus actividades, sino también buscar alternativas las cuales, les permitan

mantenerse en los mercados de manera competitiva y, no sufrir las consecuencias de no ser conocidas por sus mercados.

Las preguntas vienen entrelazadas entre, si las empresas reciben las capacitaciones y seguimiento adecuados a la hora de invertir con los créditos que reciben, o si, por el contrario, no gozan de un programa de seguimiento que les ayuda a surgir. Esto demuestra la investigación pues, del 46% que aseguró haber utilizado créditos bancarios, el 66% alega no haber recibido ningún tipo de asesoría, lo cual se puede contrarrestar si se utilizara el sistema de Banca de Desarrollo del país.

Mediante la encuesta aplicada se puede determinar que el 41% del total de encuestados posee una cuenta activa en alguna cooperativa de ahorro y crédito, que preste intermediación financiera. Esto se puede ver como una oportunidad, ya que, puede servir como un canal de información, pues el 62% manifestó, estar interesado en un crédito especializado que le pueda ofrecer una cooperativa; sin embargo, como información muy relevante se tiene que el 84% considera que no se les da suficiente publicidad a estos créditos especializados y que les gustaría contar con más información sobre el programa.

Por otra parte, de los mismos encuestados se pueden encontrar las respuestas a esta falta de información que se da, así como canales considerados efectivos. Como primer y segundo lugar en preferencia se tiene, con el 35% cada uno, el correo electrónico, así como las visitas personalizadas como medios oportunos. Para este trabajo se tomaron en cuenta MiPymes que forman parte de distintos sectores de la economía, con el fin de obtener un panorama más amplio sobre los datos y la información requeridos para evaluar la gestión del Sistema de Banca para el Desarrollo, con base en los puntos de vista de varios sectores para lograr una mayor variedad de respuestas, de acuerdo con las propias necesidades de dichas MiPymes. Los resultados obtenidos exponen que un gran porcentaje de las MiPymes encuestadas, laboran en el sector comercial, con un 65% del total de empresas encuestadas, seguidas de servicios y por último agroindustrial. Esto es un fenómeno que no escapa de la realidad nacional debido a que muchos emprendedores se decantan por conseguir un producto terminado y comercializarlo.

Como cualquier producto que tiene un determinado periodo de tiempo en el mercado, siempre es importante conocer el nivel de presencia, dentro los considerados clientes potenciales o

mercado meta. Ahora, ya que el estudio tiene como base el Programa de Banca para Desarrollo, es necesario entender el nivel de conocimiento presentado por el sector empresarial, con ayuda del instrumento. Se refleja que aún existe un importante nivel de desconocimiento referente a los créditos especializados para pequeños empresarios, que ofrece el Sistema Financiero Nacional. Esto significa que tanto el Estado como las instituciones, que ofrecen los recursos para promover el desarrollo de las empresas, no se están dando a conocer de la manera más efectiva.

Se logra identificar, basados en la consulta sobre el conocimiento de créditos especializados para las empresas, que el 40% de la población consultada, indica no tener información sobre este medio de financiamiento. Esto representa e identifica un elemento importante sobre el cual se debe trabajar fuertemente, en cuanto a divulgación y distribución de la información. Dar a conocer que existen recursos con condiciones especiales y destinadas específicamente a promover el trabajo y emprendimiento de muchos.

Ahora, dentro de los encuestados que indican conocer sobre los recursos destinados especialmente al desarrollo de las empresas, la totalidad hace referencia a conocer el Sistema de Banca de Desarrollo, lo cual permite conocer de manera más detallada la percepción que se tiene sobre este programa.

Inicialmente, se consultó si las instituciones que ofrecen los recursos del SBD hacen suficiente publicidad para dar a conocer el producto al mercado; se identifica que específicamente un 84% de la población que ha escuchado sobre este programa, indica que no se da la importancia, ni publicidad para que este sea conocido por la población empresarial.

Cuando se realiza la consulta sobre los medios oportunos o considerados como los más convenientes para obtener información, surge un importante sector, el cual considera que unos de los mejores medios para comunicar el producto, es el realizar visitas o giras en las empresas directamente. Esto facilita y evita que los empresarios deban alejarse de sus funciones empresariales por mucho tiempo; además, de recibir información mediante correo electrónico, opciones que constituyen un importante 70% de medios de comunicación considerados asertivos por parte de los empresarios. Esto refleja la necesidad e interés de información, por medios que no impliquen visitar las entidades que ofrecen este tipo de productos.

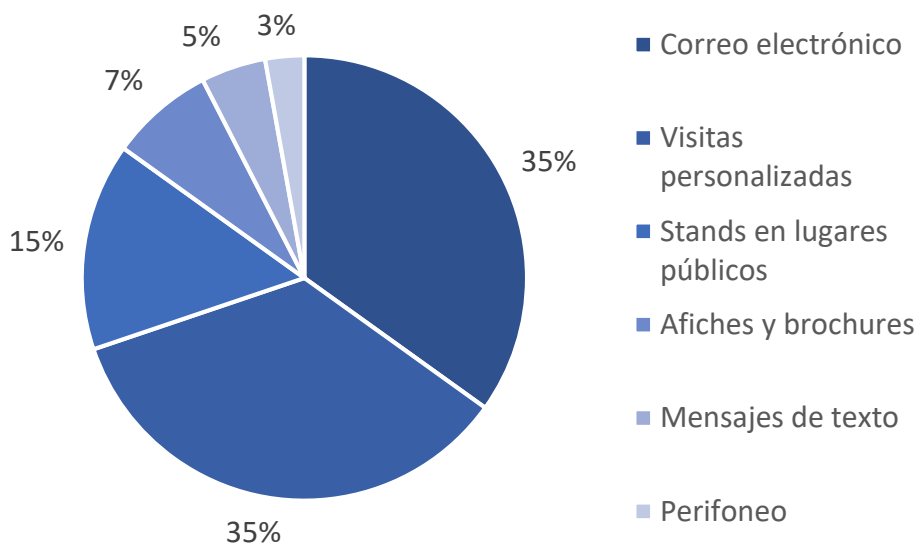


Figura 13. Medios considerados oportunos para la divulgación de la información referente a oportunidades de financiamiento disponible: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Como es conocido, el sistema de Banca de Desarrollo dentro y en función de sus objetivos, se enfoca primordialmente en el desarrollo y soporte a emprendimientos y empresas, las cuales requieran de apoyo para su desarrollo. Este contiene diferencias marcadas relacionado o comparado con las líneas de préstamos ofrecidas comúnmente por las entidades financieras.

Lo obtenido cuando se realizó la consulta a empresarios, sobre si consideran que estos créditos especializados para MiPymes se diferencian significativamente de un crédito común, un 42% confirmó que sí obtienen una diferenciación. Esto confirma que, a pesar de la existencia de un grupo, el cual es consciente de contar con una herramienta de financiamientos especializado, no se les esté informando o asesorando de la manera más adecuada, de forma que se llegue a cumplir el objetivo del Sistema de Banca para Desarrollo, puesto que el 58% de encuestados que conoce el programa, no ve una ventaja o diferenciación positiva en caso de que decidan obtener recursos mediante el SBD.

Una de estas razones consultadas es el acceso. Un 53% indicó que este tipo de producto es de difícil acceso. Incluso, cuando se consulta sobre los tiempos que se requieren para la aprobación de un crédito de Banca de Desarrollo, un 68% de los empresarios que conoce el producto, afirma que el proceso para la obtención de estos recursos requiere más tiempo que otra línea de crédito personal.

Como se definió, la herramienta se aplicó solamente a empresas cuyo funcionamiento esté bajo un nivel de formalización y registro adecuado, dentro de lo que se logró describir. Se identificó que la mayoría de las empresas en cuanto al origen del capital, el 96% de los encuestados afirmó ser una empresa familiar, el 4% restante corresponde a empresas cerradas y con pocos accionistas.

Todas están inscritas, se identifica la preferencia de la persona física con actividades lucrativas como figura, la cual representa el 48% de las empresas analizadas. En otro aspecto referente a la situación de los empresarios, se identifica que el 69% de los emprendedores no cuentan con un nivel académico universitario, elemento que en ocasiones se considera necesario o base adecuada para emprender. Sin embargo, las organizaciones analizadas demuestran que el acompañamiento, o habilidades técnicas, pueden constituir la base que, con el adecuado apoyo e información, pueden representar fuerzas importantes tanto laborales como económicas en las distintas regiones.

Un tema que debe preocupar a las entidades financieras y, además, a las personas que buscan obtener un crédito, es la capacidad de pago que tiene cada organización, la cual busca adquirir un crédito. En este caso, se identificó que, de las empresas las cuales optaron por algún tipo de financiamientos, un grupo importante del 60%, afirma haber tenido problemas en algún momento con el pago de las cuotas. En este caso, se reconoce la importancia de presentar siempre información actualizada y, con todos los datos que necesita una entidad financiera para su evaluación. Todo esto, para no incurrir en un análisis de capacidades de pago erróneos y que incluso pueden afectar operaciones crediticias en el futuro.

Finalmente, es importante comprender la percepción que cada emprendedor tiene de su propio negocio y, la estabilidad que considere tener. Por esto, se les indagó sobre el nivel de riesgo que ellos podrían considerar, representa el utilizar herramientas de financiamiento. En este caso específico, adquirir un préstamo, solamente un 21%, afirma que, en caso de necesitar un préstamo, este no representa ningún tipo de riesgo; ya que, tienen la capacidad de adquirirlo y cumplir con el compromiso que este representa.

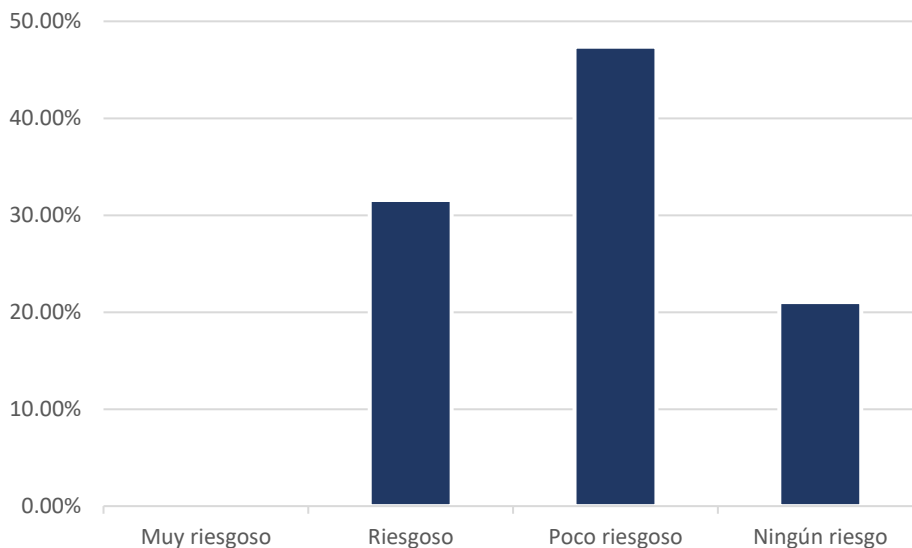


Figura 14. Percepción de empresarios ante la posibilidad de adquirir un crédito: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Sin embargo, de acuerdo con la figura 14, el 79% restante indica que el obtener un préstamo representa un riesgo para su empresa, de lo que se puede reconocer el temor a una deuda y el poco asesoramiento y acompañamiento por parte de instituciones financieras y estatales, sobre cómo implementar adecuadamente recursos provenientes de créditos.

Es importante también, dejar en evidencia para Coopealianza, las capacidades y características que presentan los encuestados, específicamente en lo relacionado a ingresos y utilidades que los mismos presentan, ya que esta es información que se requiere de primera mano por parte de los operadores crediticios para sus procesos de valoración y análisis de crédito.

Es partir de lo anterior que se diseña la figura 15, la cual muestra el rango de ingreso presentado por los encuestados.

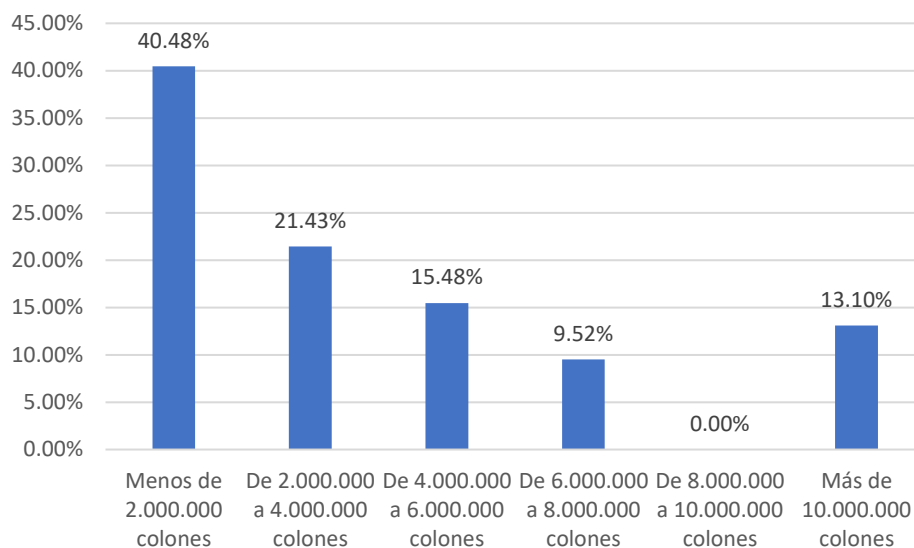


Figura 15. Rango de ingresos de los encuestados: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

De la figura 15 se puede ver como el 60% de la población encuestada presenta un rango de ingresos de 4 millones o menos, inclinándose fuertemente hacia un segmento que percibe 2 millones de colones o menos, lo que indica que, si bien, las empresas sí están percibiendo ingresos, puede que el margen de rentabilidad no esté siendo el deseado, tomando en consideración los gastos de formalización y la operación misma de las empresas.

Como forma de comprobar o refutar esta hipótesis, se averiguó también el margen de rentabilidad que estaban presentando las empresas, lo cual se detalla en la figura 16.

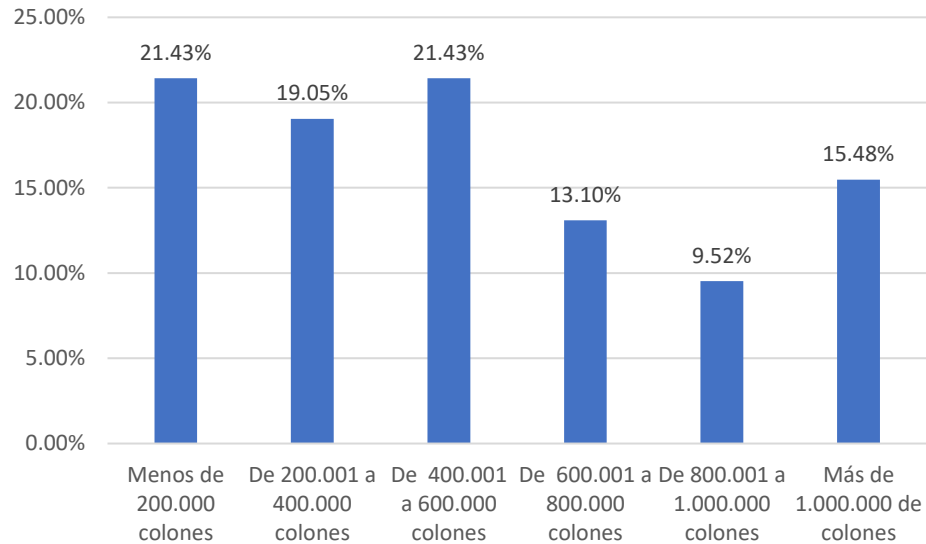


Figura 16. Utilidad presentada por las empresas: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

De acuerdo con la figura 16 se logra apreciar el comportamiento que tiene el indicador de rentabilidad dentro de las empresas encuestadas, donde se tiene que, cerca de un 41% de las empresas, perciben una rentabilidad neta menor a los 400.000 colones, lo que de cierta forma indica que dichas empresas presentan un margen relativamente bajo, haciendo esta valoración ante el supuesto de la adquisición de un financiamiento de alto monto, con una tasa de interés anual promedio de 11 puntos porcentuales, presentarían dificultades para hacer frente a las obligaciones, de aquí la importancia que tiene, desde la perspectiva de las empresas considerando a Coopealianza, de impulsar la colocación montos de baja nominación, considerando que ante la promoción de altos montos, los posibles usuarios no estarían siendo calificados como sujetos de crédito, esto ante la una posible capacidad de pago menor, quedando concentrada una rentabilidad superior al millón de colones, en apenas un 15.48% de la población, siendo inclusive este margen, pequeño, ante una obligación crediticia muy elevada. Producto de esto es que se concluye la evidente necesidad de desarrollo e implementación de herramientas, modelos, sistemas de trabajo, entre otros métodos, que lleguen a generar un crecimiento y desarrollo de los proyectos de forma que se logre reflejar en resultados, o como en este caso en específico, en utilidades para los empresarios y por ende en su capacidad para asumir obligaciones crediticias.

A manera de finalizar el apartado sobre el análisis de las condiciones actuales del mercado, con respecto a las necesidades de financiamiento que presentan las micros, pequeñas y medianas

empresas del cantón, se presenta, en la figura 17, un resumen general como forma de comparativo entre algunos factores primordiales que consideraron los encuestados, donde se puede apreciar el posicionamiento, ventajas o aspectos de mejora que perciben los usuarios finales del financiamiento ofrecido por el Sistema de Banca para el Desarrollo en comparación con las demás fuentes de financiamiento disponibles en el mercado, las cuales fueron ilustradas por medio de la figura 11, correspondiente a las fuentes de financiamiento utilizadas por los empresarios.

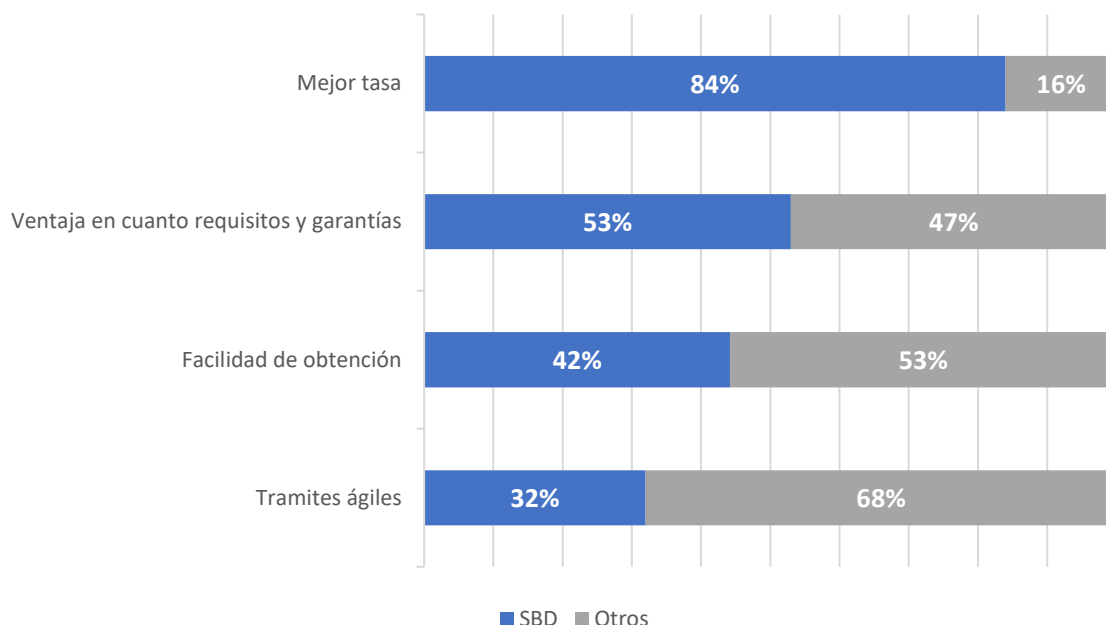


Figura 17. Comparativo sobre factores considerados como clave por parte de encuestados, entre SBD y otras fuentes de financiamiento: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Según lo demuestra la figura 17, se puede ver como los usuarios finales y personas que conocen el modelo de financiamiento ofrecido por el Programa de Banca para el Desarrollo, reconocen marcadamente como principalmente ventaja de este programa en comparación con otras fuentes de financiamiento, el factor de tasa de interés, en donde un 84% de las personas que respondieron a dicha interrogante, respaldaron que las tasas de interés ofrecidas por el SBD, son sin lugar a duda, un gran beneficio.

Según los datos de la misma figura, merece particular atención el analizar los resultados que se obtuvieron en cuanto al indicador que hace referencia a la ventaja que presenta el SBD con

otras fuentes; y es que, prácticamente se puede hablar de una imparcialidad o un factor que no representa ni ventaja ni desventaja para ninguno de los dos ámbitos; ya que como se aprecia, un 53% de las personas que respondieron, se inclinan en que el programa SBD presenta una ligera ventaja en cuanto a los requisitos y garantías que se solicitan, es decir, que el presentar dicha documentación lo perciben como un proceso más sencillo (por llamarlo de alguna forma), lo que posiblemente se deba a que al ser un programa, hasta cierto punto estándar en cuanto a requisitos y que se encuentra con pautas bastante claras, los usuarios conocen o tienen claro de antemano los requerimientos normativos y operativos necesarios para optar por obtener recursos de estas fuentes.

Lo anterior viene a debatir un paradigma bastante presente en el mercado, el cual torna en creer que es mucho más complejo optar por recursos del SBD, que de otras fuentes de financiamiento, lo que de cierta forma se viene a presentar según los porcentajes obtenidos en cuanto a la facilidad de obtención, el cual se inclina a favor de las demás fuentes de financiamiento, debido, eventualmente, por factores como la tramitología vinculada al proceso, lo que se ilustra mediante la barra primera de la figura 17.

De manera general, la serie de factores analizados anteriormente permite conocer la percepción en cuanto a la diferenciación significativa que puede o no darse en cuanto al SBD y las demás fuentes de financiamiento, en la figura 18 se ilustran los porcentajes obtenidos para cada perspectiva.

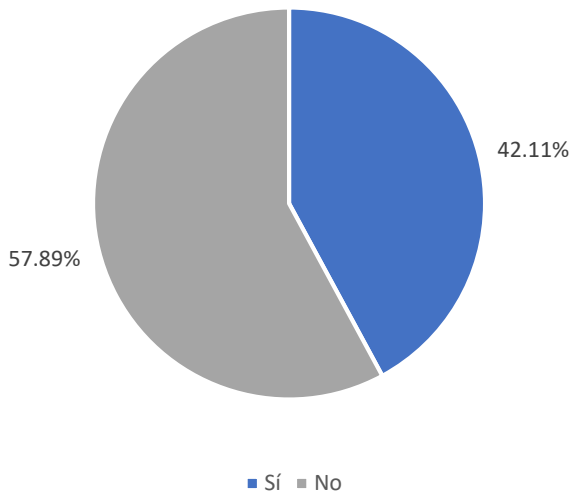


Figura 18. Percepción en cuanto a la diferenciación significativa en el programa SBD y demás fuentes de financiamiento: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, 2018.

Según la figura 18, se ve como un 42% de las personas que respondieron a este ítem, consideran que el programa SBD muestra una diferenciación significativa en comparación con otras fuentes de financiamiento, lo que indica que el programa está siendo cada vez más conocido y utilizado, lo cual para los operadores comerciales como Coopealianza, presenta una oportunidad, al darse un conocimiento cada más generalizado de este tipo de recursos, con lo que se puede potencializar la colocación de estos recursos ante un mayor conocimiento por parte de los clientes potenciales y actuales.

De forma integral, se puede apreciar en el análisis expuesto, que el estudio arroja resultados que demuestran un vacío en cuanto a todo lo que envuelve el conocimiento o no del SBD. Demuestra la importancia del presente estudio y da un refrescamiento sobre posibles mejoras y conclusiones que se puedan brindar, los cuales se abordarán más adelante.

4.1.2 Comparación de la oferta de crédito que brinda Coopealianza a sus asociados con otros programas de crédito dentro de la línea banca para el desarrollo

De acuerdo con información actualizada disponible en la página del Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo, actualmente, a nivel nacional, existen un total de 493 puntos de servicio donde se pueden tramitar solicitudes para SBD; dentro de estos 493 puntos se pueden

encontrar entidades que van desde bancos, cooperativas de producción, cooperativas de ahorro y crédito, entidades financieras, fundaciones, microfinancieras y mutuales. Es importante señalar la existencia de entidades que cuentan con más de un punto de servicio; por lo que cada uno de los puntos es contabilizado dentro del universo de 493 puntos.

En lo que respecta a la provincia de San José, se encuentra cerca del 32% de los puntos, (156) distribuidos en todos sus cantones, incluyendo a Pérez Zeledón. Sin embargo, del total de 156 puntos, 19 de estos están ubicados específicamente en el cantón objeto de estudio, y es que, de los 19 puntos ubicados en Pérez Zeledón, cerca del 50% de estos, corresponden a Coopealianza. Quedan distribuidos los restantes 10 puntos en un total de 9 entidades; es decir, aproximadamente 1.11 puntos de venta por cada entidad presente en el cantón.

En la tabla 2 se detalla la información de las diferentes entidades; así como, los puntos de venta relacionados con estos, ubicados estrictamente en el cantón de Pérez Zeledón. Las entidades detalladas, corresponden a aquellas que ofrecen algún tipo de producto de Sistema Banca para Desarrollo; estos productos pueden ser desde microcrédito, líneas de crédito, crédito y avales, entre otros.

Tabla 2. Información de operadores financieros en Pérez Zeledón.

Institución	Dirección	Teléfono	E-mail contacto
BAC San José	- Costado Norte del Estadio Municipal de Pérez Zeledón.	22959535	bacMiPymes@bacsanjose.com
Banco BCT	- Centro Comercial Villa Plaza Herrera	22128311	diana.arguedas@corporacionbct.com
Banco de Costa Rica	- Costado norte del Mercado Municipal, Kristal. - Centro Comercial Plaza Monte General.	22879000	lramirez@bancobcr.com
Banco Improsa	- Del Palí 50 metros al oeste.	22844248	ocalderon@improsa.com
Coopealianza	- Del Mercado 100 metros oeste de la escuela El Carmen de Cajón. - Costado sur del parque central. - 50 metros norte de la iglesia católica, Pejibaye. - 25 Norte y 25 este de la guardia rural, Rivas. - Contiguo a Coopemadereros, Villa Ligia. - 50 metros oeste Municipal San Isidro. - Costado oeste del parque Palmares. - Mercado Municipal San Isidro.	2785-2084	felizondo@coopealianza.fi.cr
Coopeservidores	- De la estación de bomberos 75 metros al este.	2243-9500	gegonzalez@cs.fi.cr
Credecoop	- 150 metros sur del Mercado Municipal.	27850266	dgodinez@credecoop.fi.cr
Financiera CAFSA	- Plaza Monte General.	25475500	sbarquero@cafsa.fi.cr
Coopeagri	- Centro de San Isidro de Pérez Zeledón, 200 metros sur del parque central.	27850266	lbrenes@coopeagri.com
FUDECOSUR	- Antigua Cruz Roja, 100 metros sur y 50 metros oeste.	27716131	svillalobos@fudecosur.org

Nota: Elaboración propia con información de la página web SBD, mayo 2018.

Como se logra apreciar, Coopealianza cuenta con 9 puntos comerciales a lo largo del cantón de Pérez Zeledón (47% del total de puntos); es la entidad que, a nivel cantonal, posee la mayor cantidad de puntos de venta donde se pueden tramitar los créditos del tipo Banca para el Desarrollo. Asimismo, es importante hacer mención del arraigo que tiene la cooperativa en el cantón, pues es una cooperativa que cuenta con 46 años en el mercado financiero y que ha contribuido a lo largo de su historia, con el desarrollo de las localidades de Pérez Zeledón, lo que evidentemente se puede determinar como una ventaja competitiva con respecto a los demás operadores.

Para conocer a fondo cuáles son las características que los actuales operadores del programa SBD en Pérez Zeledón, se llevó a cabo un pequeño estudio de mercado dirigido a las diferentes entidades oferentes del programa, a fin de recabar información como tasas de interés, plazos, requisitos, entre otros elementos que inciden directamente en la elección de una u otra opción por parte del usuario final.

Se llevó a cabo una entrevista personalizada con cada uno de los representantes del programa SBD en las instituciones detalladas en la tabla 2, a excepción de Financiera CAFSA, entidad que únicamente ofrece fuentes de financiamiento bajo este modelo, pero exclusivamente para la adquisición de vehículos, como entidad subsidiaria de Purdy Motor.

Del total de 9 entidades, se obtuvo respuesta oportuna de la totalidad de la población, logrando un alcance del 100% de las entidades. Coopeagri y FUDECOSUR son las entidades con las tasas más bajas, el resto de las entidades analizadas se encuentran entre 11 y 12 puntos porcentuales, tal como lo muestra la figura 19.

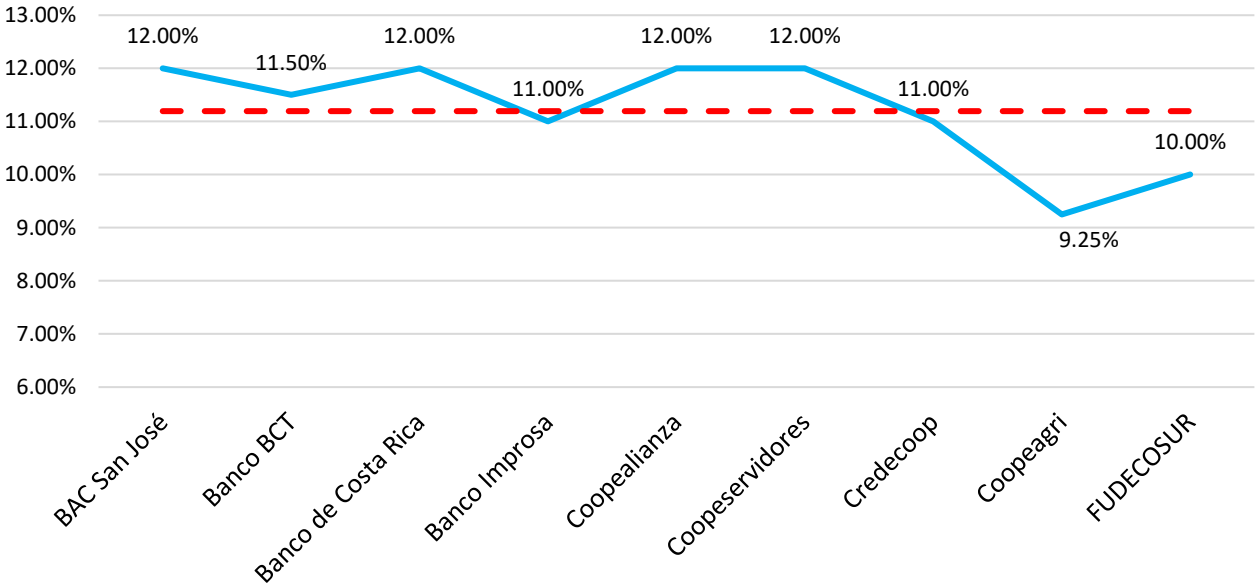


Figura 19. Tasas de interés vigente para operadoras actuales del programa SBD: Elaboración propia con datos obtenidos de entrevistas realizadas en entidades, julio 2018.

Es importante indicar que los porcentajes detallados comprenden una tasa básica pasiva del 6.00% (tasa vigente a la fecha del análisis), por lo que los puntos por encima de esta tasa representan el margen de intermediación percibido por la entidad.

De acuerdo con la información mostrada en la figura 19, se tiene que, para las tasas actuales la media aproximada (línea roja horizontal intermitente) está en un 11.20%, teniendo como tasa menor la ofrecida por Coopeagri, cooperativa que al igual de Coopealianza fue fundada en Pérez Zeledón. Es importante saber que según información suministrada por el Asesor quien ofreció los

datos, en esta entidad únicamente ofrecen este tipo de financiamiento a negocios del tipo “agro”, uno de los principales enfoques o áreas productivas de dicha cooperativa. Por otro lado, la tasa más alta de colocación se identifica para los casos de Coopealianza, Coopeservidores, Banco de Costa Rica, y BAC San José. Estas ofrecen una tasa de cerca de un punto por encima de la media. Para estas cuatro entidades se puede decir que presentan un punto en contra con respecto al precio del producto, ya que entidades financieras como el Banco BCT, Banco Improsa y Credcoop presentan un promedio de precio cercano al 11,17%, que si bien, se puede considerar como una diferencia poco relevante, sigue siendo un factor decisivo a la hora de optar entre una fuente u otra de financiamiento.

Es importante hacer una aclaración con respecto al caso de Coopeagri, el cual se encuentra por debajo tanto de Coopealianza como de la misma media del entorno (1.94% por debajo de la media); en el caso particular de Coopeagri, se debe a que esta entidad enfoca sus colocaciones en el sector agro, lo que puede considerarse como una estrategia, pues cuenta con una serie de subsidiarias o negocios paralelos en los cuales el sector agro forma el pilar fundamental. Como ejemplo de ello, se puede hablar de un beneficio para el procesamiento de caña de azúcar, además de un centro de suministros agropecuarios, lo que definitivamente puede verse traducido como una forma de generar arraigo en los clientes de este sector MiPyme y población en general, cuyos negocios se orienten a temas relacionados con el agro.

Como forma de complementar el análisis de la oferta, en la tabla 3 se presenta a manera de resumen la principal información obtenida de las entrevistas, y bajo la cual se basó el análisis de oferta.

Tabla 3. Resumen de la principal información de oferentes del programa SBD en Pérez Zeledón.

Institución	Tasa de interés	Requisito de antigüedad (meses)	Plazo máximo (años)	Monto mínimo	Monto máximo
BAC San José	12,00%	36	15	₡5 600 000,00	₡280 000 000,00
Banco BCT	11,50%	24	5	₡17 000 000,00	₡250 000 000,00
Banco de Costa Rica	12,00%	12	15	₡560 000,00	₡350 000 000,00
Banco Improsa	11,00%	42	10	₡5 000 000,00	₡350 000 000,00
Coopealianza	12,00%	24	10	₡500 000,00	₡60 000 000,00
Coopeservidores	12,00%	24	10	₡1 000 000,00	₡65 000 000,00
Credecoop	11,00%	12	15	₡1 000 000,00	₡60 000 000,00
Coopeagri	9,25%	N/A	12	₡500 000,00	₡65 000 000,00
FUDECOSUR	10,00%	N/A	8	₡1,00	₡2 000 000,00

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de entrevistas realizadas en entidades, julio 2018.

Parte del análisis de la oferta, arrojó que una gran mayoría de las entidades, 78% de la población para ser exactos, maneja dentro de sus requisitos, que los negocios que quisieran optar por fondos del programa SBD que gestionan, deben contar con cierta cantidad de meses mínimos de funcionamiento, este dato se ve representado a través de la tercera columna de la tabla 3, característica predominante y que deja ver que, como una forma de mitigar riesgos, las entidades optan por dirigir sus recursos en negocios que muestren cierto nivel de madurez; sin embargo, este factor puede ser considerado como desventajoso por parte de aquellos emprendimientos, quienes sin iniciar operaciones, cuentan con iniciativas empresariales que pueden impactar positivamente en la economía local.

En lo que respecta a Coopealianza, Banco BCT y Coopeservidores, estos presentan que, según lineamientos internos, los clientes deben contar con 2 años de operación para calificar como sujeto de crédito bajo el enfoque SBD de la institución. Es importante indicar que estos plazos solicitados por las entidades obedecen meramente a regulaciones internas, pues el programa propiamente, no solicita un rubro asociado, salvo los requisitos mínimos de formalidad establecidos a través de la Ley 8262 (Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas). Es decir, en su mayoría (78%), las entidades operadoras del programa SBD promueven el desarrollo de negocios ya vigentes o en proceso de madurez y no a emprendimientos que están por iniciar y que, en la mayoría de las ocasiones, no cuentan con los recursos financieros. Esto representa para Coopealianza, sin lugar a duda, una oportunidad de negocio, ya que, por medio de un acompañamiento y asesoría en los procesos de análisis de factibilidad de los emprendimientos,

pueden acaparar un mercado el cual, según la encuesta aplicada a los empresarios, se encuentra insatisfecha y con necesidades e interés de optar por nuevas fuentes de financiamiento.

Adicionalmente, se optó por analizar el plazo máximo de financiamiento para el programa SBD de acuerdo con los lineamientos de cada entidad, datos ubicados en la columna 4 de la tabla 3. Para este indicador se tuvo que, en promedio, las entidades financian hasta un máximo de 10 años; cabe indicar que el plazo está estrictamente relacionado con el plan de inversión que presente el solicitante, pero por normativa interna, ese sería el máximo tiempo con el cual se brinda el financiamiento.

Para este indicador en específico, se tiene que Coopealianza se encuentra dentro de la media; es decir, brinda el financiamiento en los mismos plazos promedio ofrecido por las demás entidades. Únicamente FUDECOSUR y el Banco BCT ofrecen tiempos más cortos, pero esto en parte debido primeramente a que FUDECOSUR ofrece un máximo de financiamiento de 2 millones, mientras que en el caso de BCT ofrece recursos a partir de los 17 millones y hasta los 250 millones. Se debe tomar en consideración que se deben aportar garantías reales, así como una serie de requisitos adicionales, los cuales respalden el cumplimiento de la deuda adquirida. Por otro lado, se encuentran instituciones como el Banco de Costa Rica y Credecoop, los cuales, a partir del primer año de operaciones de los negocios, ya son considerados como posibles sujetos de crédito.

Finalmente, se recabó información con respecto a montos mínimos y máximos que ofrecen los operadores, con el propósito de conocer si existe alguna relación entre lo ofrecido y lo requerido por los demandantes de financiamiento.

En cuanto a montos mínimos se tuvo que apenas el 11% (1 de 9) de las entidades no mantienen dentro de sus regulaciones internas, lineamientos que establezcan un monto mínimo por financiar, el restante 89% de entidades sí establecen un punto de partida que va desde los 500 mil colones hasta los 17 millones de colones. Coopealianza al igual que Coopeagri y Banco de Costa Rica, mantienen los márgenes más bajos de las entidades que sí tienen definido un mínimo de financiamiento; esto representa para los posibles clientes, ventajas; ya que, no necesariamente siempre el financiamiento se requerirá para realizar grandes inversiones y según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a empresarios, más del 40% de la muestra dijo estar interesada en optar por un financiamiento considerado entre los 500 mil colones y hasta los 5 millones de

colones, lo cual represente también para Coopealianza, una oportunidad de enfocar más sus estrategias de posicionamiento y mercadotecnia y mantener el margen de monto mínimo tal cual lo maneja actualmente.

Por otro lado, en lo que respecta a los montos máximos por los cuales los empresarios pueden optar, se tiene que el 44% de las entidades analizadas cuentan con montos tope establecidos en cifras iguales o similares. Se tiene que tanto Coopealianza como Credecoop manejan un monto máximo para este programa de 60 millones de colones, mientras que Coopeagri (diferente a Credecoop) y Coopeservidores tienen establecido un tope de 65 millones de colones. Mientras tanto, entidades como el BAC y Banco BCT tienen establecido a nivel normativo montos más elevados, llegando a un promedio de 265 millones de colones como monto máximo de financiamiento, superados únicamente por Banco Improsa y Banco de Costa Rica, quienes a través de fondos de FINADE (Fideicomiso Nacional para el Desarrollo) cuentan con un máximo disponible de 350 millones de colones. Cabe indicar que, de acuerdo con lo investigado con representantes directos del Sistema Banca para el Desarrollo, tanto los montos mínimos y máximos son establecidos por las instituciones, esto en función de los costos operativos entre otros indicadores. A pesar de lo anterior, el fondo ofrece la posibilidad de contar con fondos de financiamiento de hasta 350 millones de colones.

En cuanto a estos niveles máximos de financiamiento, es importante enlazarlos con los resultados de la encuesta aplicada a empresarios, y es que, de la muestra analizada únicamente un 10% de los encuestados dijo estar interesado en montos superiores a los 21 millones de colones, esto según la pregunta 29 del instrumento que se muestra en el anexo 1.

Es de suma importancia también analizar los datos arrojados por la encuesta aplicada a empresarios, ya que de estos se puede también obtener insumos relacionados con la oferta que eventualmente presentan para Coopealianza oportunidades en cuanto a alternativas que se deben analizar para sacar el máximo provecho del programa SBD y más allá de eso; también poder conocer la realidad actual de su público meta en lo que respecta a la perspectiva de estos.

Dentro de las preguntas realizadas en el instrumento de investigación dirigido a usuarios y posibles usuarios del programa SBD, se buscó obtener información respecto a las condiciones y características que presentan otras fuentes de financiamiento; como por ejemplo, créditos

personales, tarjetas de crédito, entre una serie más de posibles opciones que presente el Sistema Financiero Nacional y que, evidentemente, entran en juego con el posicionamiento y aprovechamiento que se pueda obtener del programa SBD.

Del total de 89 negocios encuestados, se obtuvo que el 46.88% de estos, alguna vez han acudido a un tipo de financiamiento, independientemente del tipo y origen de los recursos. Por otro lado, el 45.00% de la población que ha adquirido financiamiento, lo ha gestionado a través de un crédito bancario, quedando con un margen del 10.00%, el financiamiento gestionado en alguna cooperativa de ahorro y crédito, dentro de las cuales se encuentra Coopealianza. En la figura 20 se muestra a detalle los resultados obtenidos.

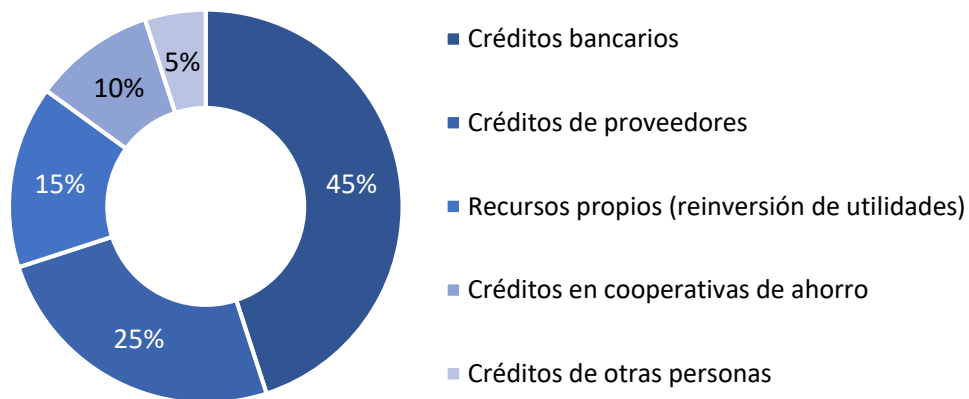


Figura 20. Fuentes de refinanciamiento utilizadas por encuestados: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, mayo 2018.

Si bien, la categoría de “*Créditos de proveedores*” conforma una parte importante de las fuentes de financiamiento, estas hacen referencia a apalancamientos de más corto plazo que se utilizan en la compra de inventarios, entre otros rubros; de ahí la relevancia obtenida dentro del estudio.

Es importante tener en consideración que los empresarios históricamente han optado por conseguir los recursos por medio de créditos personas, lo que se sustenta en el 43.75% de negocios los cuales indicaron que el financiamiento adquirido lo obtuvieron a título personal por medio de créditos de consumo, líneas que presentan en la mayoría de ocasiones, tasas de interés mayores,

pero que en cuanto a la velocidad del trámite, sí presenta tiempos de respuesta superiores, tal y como se desarrolló en el análisis del objetivo uno.

Sin embargo, se puede apreciar que la categorización que presenta la segunda mayor relevancia, son los créditos dirigidos hacia MiPymes, con un 37.50% de representatividad. Esto indica que la muestra seleccionada ya cuenta, de cierta manera, con conocimiento sobre lo que este tipo de apalancamiento implica.

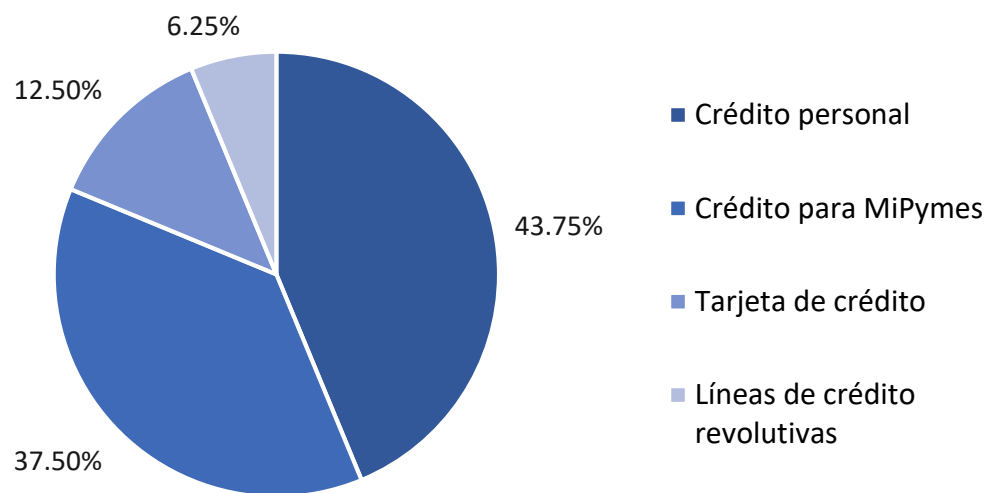


Figura 21. Tipos de crédito obtenidos por empresarios como forma de financiamiento: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, mayo 2018.

Para Coopealianza también es importante conocer las características de las líneas detalladas en la figura 21, esto con el fin de saber hacia dónde debe ir orientada su propuesta de negocio para sacarle el máximo provecho posible y valorar como oportunidades de mejora, ante una eventual posibilidad de reestructuración del programa.

Como una de las principales variables por considerar, se presenta la tasa de interés real bajo la cual los negocios han adquirido financiamiento, y es que si bien, la tasa de interés no significa la totalidad del trámite, sí viene a ser una de las principales razones por las cuales las personas toman o no la decisión.

Como lo muestra la figura 22, las tasas de interés bajo las cuales han adquirido financiamiento los encuestados, se encuentra concentrado en un 40.00% en tasas menores a 9.00% anual, lo que representa un interés bastante bajo y que podría considerar como de fácil acceso. En segunda posición se encuentran las tasas entre 9.00% y 12.00% anual, las cuales representan una tercera parte de la población considerada, dejando lugar únicamente para un 13.33%, para aquellas tasas que se encuentran por encima del 12.00% anual y tomando en consideración también un 13.33% de los encuestados que indicó desconocer la tasa que pagaba.

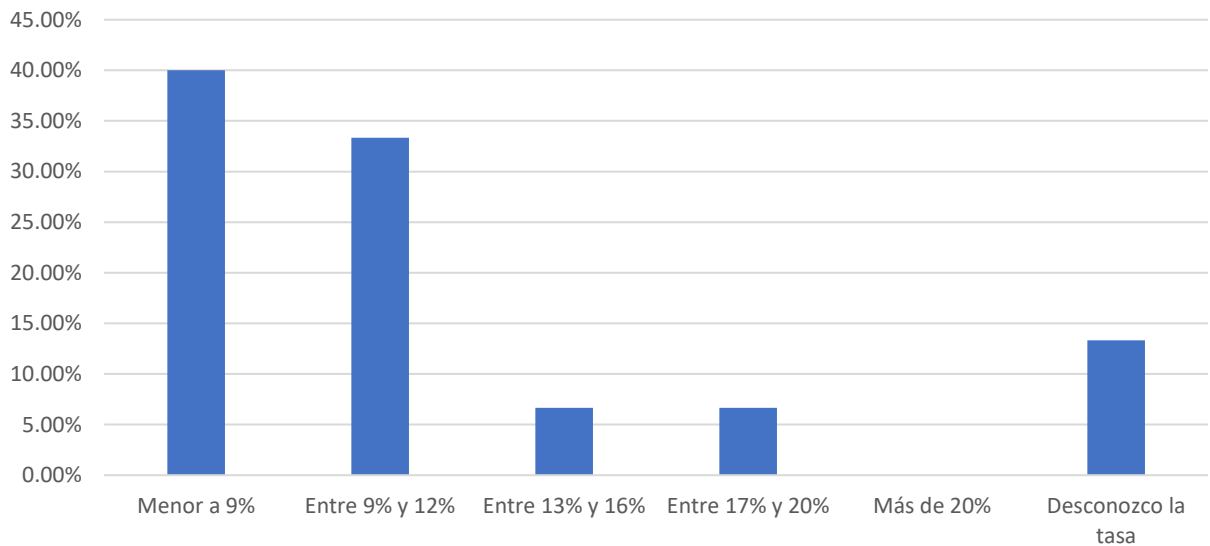


Figura 22. Tasas de interés anual promedio bajo la que los empresarios obtienen financiamiento: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, mayo 2018.

Por otro lado, el plazo sobre el cual se han adquirido los financiamientos es otro aspecto por considerar, de acuerdo con la figura 23 se puede concluir que cerca de la mitad de los casos (40.00% para ser exacto) se ha mantenido bajo un plazo no mayor a 36 meses, debido a que como se reflejó en la figura 6 “Tipos de crédito obtenidos por empresarios como forma de financiamiento”, un 56.25% de los tipos de financiamiento obedecen a tarjetas de crédito (12.50%) y también a créditos personales (43.75%), fuentes de financiamiento que se caracterizan por tener un plazo de vigencia relativamente corto, con respecto a otras fuentes; como por ejemplo, las del programa SBD, las cuales pueden llegar a tener un plazo máximo de hasta 10 años, de acuerdo con los lineamientos normativos establecidos por Coopealianza en su regulación interna de crédito.

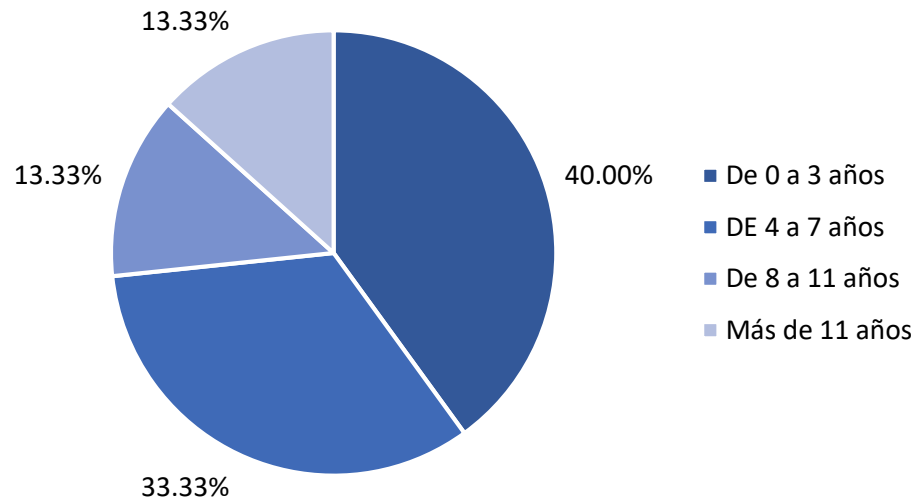


Figura 23. Plazos sobre los cuales los negocios adquieren los financiamientos: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, mayo 2018.

Por último, con respecto a las principales características de las fuentes empleadas por los empresarios, se encuentra la garantía solicitada; es decir, el respaldo que busca asegurar el cumplimiento de la obligación con la entidad y que le proporciona al deficitario la posibilidad de obtener recursos monetarios.

Con respecto a las garantías solicitadas se tiene que, de las condiciones actuales, un 40.00% de los financiamientos adquiridos por los negocios cuenta con una garantía de tipo hipotecaria, garantía real que se aplica sobre un bien inmueble que responde ante la imposibilidad por parte del deudor para hacerle frente a sus obligaciones de pago. En segundo lugar se encontraron las garantías fiduciarias; es decir, aquellas en las cuales se le solicita al cliente presentar una tercera persona que asuma igualdad de responsabilidad a fin de garantizar la capacidad de pago. Este tipo de garantía es bastante común en los créditos de tipo personal, tipo de financiamiento que representa cerca del 50.00% de las opciones por las cuales han optado los encuestados, lo que deja con una cuarta parte de la muestra encuestada los casos sin fiador, en donde la persona solicitante del financiamiento asume el 100% de la responsabilidad a título personal.

Es importante indicar que, en la población encuestada, ningún caso dijo haber requerido de una garantía de tipo prendaria.

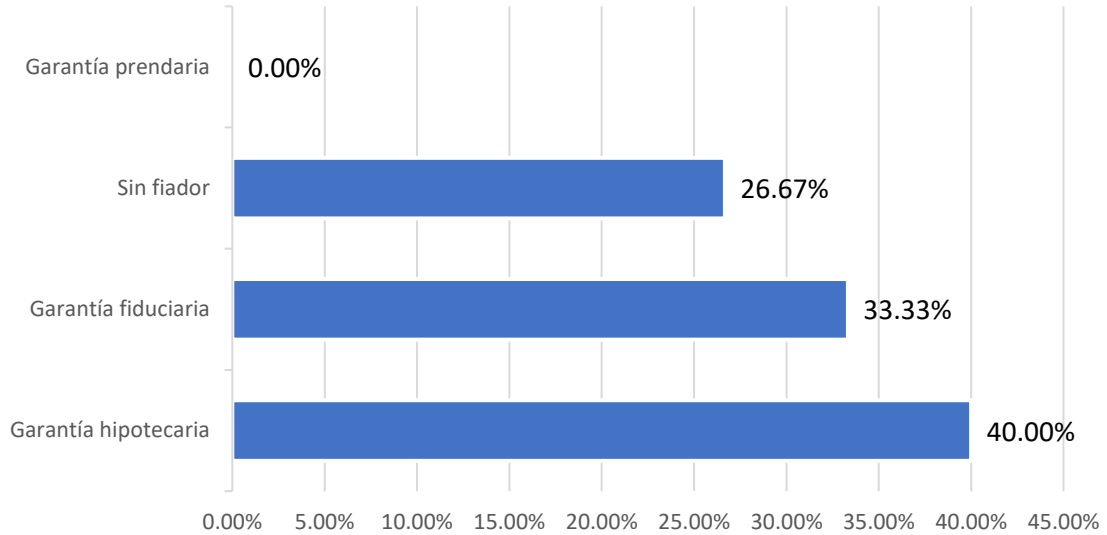


Figura 24. Garantías requeridas en los financiamientos tramitados por empresarios encuestados: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta aplicada, mayo 2018.

4.1.3 Determinación de la rentabilidad operativa generada por Coopealianza, mediante la implementación del programa Banca para el Desarrollo entre sus asociados.

Coopealianza R.L., como entidad supervisada está apegada al catálogo contable determinado por la SUGEF, adicionalmente lleva su contabilidad por centros de costo, lo cual permite asociar los costos de operación de los distintos departamentos. Por ejemplo, los costos de los departamentos corporativos están identificados con el código 010, producción, la cual se encarga del proceso de gestión y análisis de las operaciones de crédito, estas están identificadas con el código de división 24.

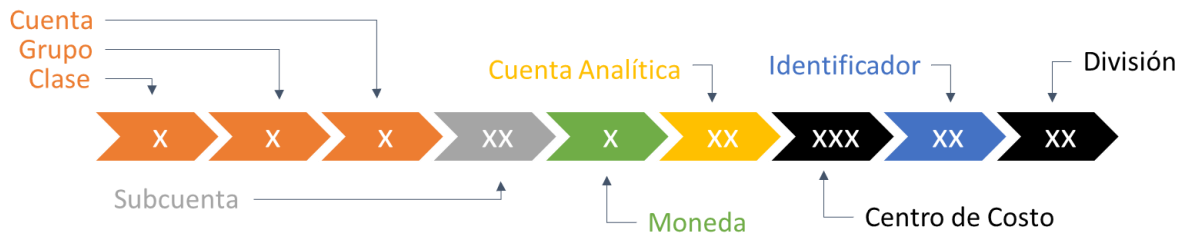


Figura 25. Estructura de las cuentas contables de Coopealianza: Elaboración propia con información obtenida de contabilidad.

Conociendo esto, a partir de la Balanza de Comprobación suministrada por el Departamento de Contabilidad, se ha determinado el costo de los departamentos asociados directamente al

proceso de la venta y gestión del programa SBD. Adicionalmente, desde el sistema de BI (Business Intelligence), se han obtenido datos como el promedio de operaciones nuevas por mes, las operaciones de SBD y otras transacciones que permiten estimar los costos asociados al SBD.

Las cuentas 4-4 responden al gasto administrativo; a continuación, se detallan los costos administrativos totales de cada una de las unidades asociadas a este proceso.

Tabla 4. Gastos de los departamentos asociados al proceso de crédito.

Promedio mensual colones	Producción	Oficinas Comerciales	Ventas Centralizadas	Corporativo
4-4-1 GASTOS DE PERSONAL	1,168,829,798	13,643,863,866	1,753,277,709	1,013,767,875
4-4-2 GASTOS POR SERVICIOS EXTE	8,838,211	1,235,548,730	1,586,385	-285,884,848
4-4-3 GASTOS DE MOVILIDAD Y COM	33,234,492	849,515,111	60,000,735	607,678,104
4-4-4 GASTOS DE INFRAESTRUCTURA	165,021,556	5,296,301,861	6,272,277	271,609,656
4-4-5 GASTOS GENERALES	11,517,853	562,826,435	22,189,963	361,274,795
Total	1,387,441,909	21,588,056,003	1,843,327,069	7,746,150,445

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de Coopealianza, diciembre 2017.

De los costos indicados como de producción y de las unidades de crédito, el 100% corresponden al proceso crediticio, en el caso de las oficinas comerciales, según el sistema de BI, únicamente el 9.28% promedio anual es dedicado al proceso de crédito; por su parte, las unidades corporativas son necesarias para la operación de 4 grandes procesos como lo son: Crédito, Asociativo, Captación y Servicios Complementarios, donde Crédito significa un 46.32%.

SBD representa un 2.22% de la cartera de Coopealianza, así como un 0.22% de las colaciones anuales, por lo que los costos se calcularon a partir de dichas proporciones.

Tabla 5. Detalle anual de colocaciones.

Año	Cantidad de créditos	Cantidad de asociados	Monto crédito colones
2015	275	274	2,837,088,000
2016	148	148	1,562,204,000
2017	36	36	482,617,860
Total general	459	458	4,881,909,860

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de Coopealianza, diciembre 2017.

Partiendo de esta información y dimensionando el proceso de SBD desde su participación en cartera y nuevas colocaciones, se asigna el monto correspondiente de gasto administrativo, el cual se detalla en la tabla 6, la cual indica que el monto total para el 2017 correspondiente a gastos

administrativos y corporativo del proceso de SBD es de 119.04 millones de colones, lo cual, para efectos de determinar la rentabilidad, se determina como tasa de costo en 1.87%.

Tabla 6. Asignación de Costo a SBD en millones de colones.

Saldo de la Cartera de Crédito Dic 2017	286,274
Saldo operaciones SBD Dic 2017	6,354
Operaciones Colocadas 2017	16,075
Colocaciones SBD 2017	36
Participación por Saldo	2.22%
Participación por Colocación	0.22%
<i>Asignación de costos Administrativo</i>	
<i>Producción</i>	30.79
<i>Oficinas Comerciales</i>	4.48
<i>Unidades de Crédito</i>	4.13
<i>Corporativo</i>	79.63
Total	119.04
Tasa de costo	1.87%

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de Coopealianza, diciembre 2017.

Como ingresos en el caso de las operaciones SBD, los recursos son obtenidos a TBP ajustado mensualmente y su margen de intermediación está limitado al 6%. La comisión por desembolso es de 1.85% y se difiere al plazo del crédito promediando un 0.37% anual. La estimación por categoría de riesgo al cierre del mes es de 3.37%. En la tabla 7 se detalla la composición por categoría de riesgo de las operaciones activas al cierre de diciembre 2017.

Tabla 7. Detalle de la estimación de Crédito para las operaciones SBD.

Categoría de Riesgo	Saldo del Crédito Colones	Estimación/ Saldo	% Saldo	% Estimación
1	459,478,836.91	0.25%	7.23%	0.54%
A1	4,248,238,234.32	0.51%	66.86%	10.07%
A2	150,094,378.04	0.51%	2.36%	0.35%
B1	318,502,017.25	2.60%	5.01%	3.87%
B2	123,518,898.33	3.78%	1.94%	2.18%
C1	76,346,230.75	7.49%	1.20%	2.67%
C2	14,066,158.62	19.87%	0.22%	1.31%
D	124,693,863.92	18.47%	1.96%	10.77%
E	160,753,626.87	18.16%	2.53%	13.66%
E1	361,019,101.46	6.49%	5.68%	10.96%
E2	45,667,735.03	27.79%	0.72%	5.94%
E3	271,600,864.14	29.66%	4.27%	37.68%
Total general	6,353,979,945.64	3.37%	100.00%	100.00%

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de Coopealianza, diciembre 2017.

En la tabla 8 se detalla la rentabilidad obtenida bajo los supuestos antes desarrollados, la operación SBD en Coopealianza tiene un margen de rentabilidad de 1.13%; donde el principal factor es la estimación para incobrable, ya que consume el 56% de la intermediación financiera considerando los saldos mensuales de la cartera SBD, el ingreso neto se estima en 78.8 millones de colones, lo que representa el 1.83% de la rentabilidad generada por Coopealianza en 2017, esto muy acorde con el tamaño de la cartera en la totalidad de servicios y carteras que Coopealianza brinda a sus asociados y clientes.

Tabla 8. Margen de rentabilidad del SBD.

Concepto	Tasa Anual
Margen de Intermediación	6.00%
Estimación para incobrables	3.37%
Margen Financiero Neto	2.63%
Ingresos por Comisión de Desembolso	0.37%
Gasto Administrativo	1.87%
Margen de Rentabilidad neta	1.13%

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos de Coopealianza, diciembre 2017.

4.1.4 Identificación y elaboración de propuestas sobre lineamientos estratégicos para el aprovechamiento de las oportunidades de optimización con relación al programa de Banca para el Desarrollo

A partir de los insumos obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados, así como también de la información investigada y analizada, se propone un Plan Estratégico para Coopealianza como operador del programa SBD, esto con el objetivo de dar a conocer la situación actual de la cooperativa y proponer lineamientos estratégicos bajo un modelo de planificación que considere objetivos estratégicos y acciones estratégicas, los cuales permitan operacionalizar los objetivos planteados. A continuación, se desarrolla el Plan Estratégico:

COOPEALIANZA COMO OPERADOR DEL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO

Para este proceso se optó por desarrollar un análisis FODA. Este permitió determinar la situación actual de la empresa y su programa de Banca para el Desarrollo, convirtiéndose en el punto de partida para el desarrollo y propuesta de los lineamientos estratégicos.

Mediante la elaboración del FODA, se presenta a nivel de resumen, los datos implícitos que se han mostrado hasta ahora en el desarrollo del proyecto, donde se señalan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presentó Coopealianza para el desarrollo del producto SBD. Los lineamientos propuestos buscaron potencializar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar y mitigar las debilidades y amenazas.

En la tabla 9 se muestran las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas para el proceso; teniendo claro la situación de la empresa, se determina la meta del Plan Estratégico, con el propósito de que los objetivos y actividades estratégicas se desarrollen en función del cumplimiento de esta meta.

Tabla 9. Análisis FODA

F

FORTALEZAS

1. Empresa con más de 46 años de experiencia en el mercado y con arraigo local.
2. Tamaño de la empresa, ya que forma parte de las 5 principales cooperativas del país.
3. Una organización que muestra estabilidad y crecimiento financiero, estructura organizacional y fuerza de ventas especializada.
4. Presenta más del 45% de puntos comerciales de la zona en que se pueden gestionar solicitudes del SBD.
5. Políticas de financiamiento en cuanto a montos se ajusta a las necesidades de los posibles clientes.

O

OPORTUNIDADES

1. Mercado rural en el que el desarrollo de iniciativas de tipo MiPyme es frecuente y consolidado.
2. Expectativas de mercado en crecimiento.
3. Alto interés de la población en adquirir productos del programa SBD.
4. Beneficios de los recursos SBD con respecto a otras líneas de financiamiento (tasas de interés, garantía, plazos).
5. Demanda de recursos derivado de la necesidad del producto.

D

DEBILIDADES

1. Enfoque de la empresa hacia otros productos como consumo lo que conlleva una disminución de las colocaciones anuales de este programa.
2. Falta de capacitación y conocimiento en materia SBD por parte del personal de ventas.
3. No se cuenta con una figura de Asesor que realice visitas personalizadas a los posibles consumidores.
4. Escasos análisis sobre las condiciones de la oferta en el mercado meta.
5. Poco margen de utilidad derivado del programa, producto de la baja colocación y altos niveles de riesgo.

A

AMENAZAS

1. Competidores como Bancos Públicos, Privados y Cooperativas con tasas de interés más bajas.
2. Regulaciones externas que marcan los lineamientos a seguir para la implementación del programa SBD.
3. Alto desconocimiento del programa SBD por parte del mercado meta.
4. Miedo de la población en adquirir créditos.
5. Pérdidas financieras ante el no pago de los créditos.

Nota: Elaboración propia a partir de la información obtenida.

CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

La meta que se planteó con el desarrollo del presente Plan Estratégico es CRECER \varnothing 1,000 MILLONES ANUALMENTE en la cartera SBD en los próximos tres años y tener el indicador de RENTABILIDAD DE LA CARTERA TOTAL SBD EN 3% al término de un año.

Para el cumplimiento de esta meta se desarrollaron las siguientes estrategias objetivo y sus respectivas acciones que los operacionalizan:



Figura 26. Estrategias para el cumplimiento de la meta estratégica: Elaboración propia.

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO

La operacionalización y definición de una estructura y gobernanza robusta del proceso de crédito con que cuenta Coopealianza, es uno de los principales factores que pueden incidir en el éxito del programa; por lo cual, se considera que dentro de los lineamientos estratégicos por abordar, se encuentra la estructura normativa y demás aspectos relacionados con el proceso de crédito, concebido desde el punto de vista de la forma como se operacionalizan los lineamientos normativos que permiten establecer los rubros bajo los cuales se da la colocación de recursos.

Es por esto por lo que, en línea de lo anterior, se elaboró una estrategia de tipo: MIN-MAX, orientada en minimizar la debilidad D5: *Poco margen de utilidad derivado del programa, producto de la baja colocación y altos niveles de riesgo*, a través de la maximización de la oportunidad O5: *Demanda de recursos derivado de la necesidad del producto*. Para lo cual se establecieron el siguiente objetivo y acciones estratégicas.

Objetivo estratégico

Lograr que del crecimiento total anual de la cartera SBD, al menos el 20% de este se genere por la ampliación del margen de cobertura del programa, a través de la implementación de políticas internas más inclusivas.

Acciones estratégicas

1. Elaborar de forma paralela o incluir dentro de la metodología interna de colocación de crédito ME-CRE-005, lineamientos que regulen la posibilidad de brindar financiamiento a emprendimientos que no cuenten aún con los 24 meses de operación, de forma que abarque la demanda insatisfecha que no cumple con este requisito.
2. Establecer modelos de análisis de factibilidad que le permitan a la cooperativa identificar iniciativas productivas y que representen probabilidades bajas de pérdidas por el no pago.

3. Publicar en la página web de la cooperativa los nuevos lineamientos de cobertura; asimismo, establecer una estrategia de comunicación a través de visitas personalizadas, de forma tal que contribuya con el conocimiento por parte de los empresarios.
4. Coordinar por medio de la Unidad de Crédito y el proceso de Capacitación y Desarrollo en Recursos Humanos, actividades formativas presenciales y virtuales que les permitan a los colaboradores manejar al detalle los modelos de análisis de factibilidad que deberán ejecutar dentro del proceso de venta.
5. Establecer dentro de las políticas de crédito, la aplicación periódica de análisis de mercado enfocados en la obtención de información correspondiente a la demanda y oferta relacionadas con el producto, para con ello aplicar los ajustes que correspondan.
6. Coordinar con la Unidad de Riesgos para que de forma periódica se generen análisis sobre el comportamiento de los indicadores de morosidad derivados del programa SBD, conforme se vayan dando las nuevas colocaciones, a fin de identificar oportunamente comportamientos atípicos dentro de la cartera.
7. Coordinar con la Unidad de Análisis Financiero para que se realicen estudios de rentabilidad periódicos que permitan conocer el comportamiento de las colocaciones SBD posterior a la implementación de la nueva normativa y con ello monitorear el impacto en la rentabilidad generado por el programa.

DESARROLLO DEL PERSONAL

Para toda empresa es importante conocer las debilidades o limitantes que le puedan generar limitaciones en cuanto a un desarrollo y crecimiento óptimo. En este caso no es una excepción, por lo que se han señalado las debilidades en el FODA. En el presente apartado las que conciernen son las siguientes debilidades; D2: *Falta de capacitación y conocimiento en materia SBD por parte del personal de ventas*, así como la D3, la cual señala: *“No se cuenta con la figura de un asesor que realice visitas personalizadas a los posibles consumidores”*. A continuación, se brindan las pautas para ayudar a atacar esas debilidades y maximizar las oportunidades expuestas en el análisis.

Objetivo estratégico

Implementación de campañas de acompañamiento al personal de Coopealianza para dotar de conocimientos que tengan relación en materia de SBD.

Acciones estratégicas

1. Instaurar programas de capacitación cada seis meses para los empleados de Coopealianza que tengan relación con SBD (cajeros, vendedores, personal especializado), con el propósito de manejar de una manera óptima todo lo relacionado con el programa (políticas, metodologías, herramientas, sistemas, etc.)
2. Mejorar los conocimientos que tengan los empleados en materia de SBD, mediante capacitaciones virtuales con agentes especializados en esta materia, cada vez que se dé una modificación en este producto financiero, para con ello generar una mejor atención al asociado y cliente.
3. Capacitar y especializar como mínimo a un Gestor de Crédito por región en materia de SBD, el cual puede servir como base para capacitar o brindar acompañamiento a los compañeros de la misma región.
4. Generar y mostrar reportes semanales a la fuerza de ventas en materia de colocación del producto SBD en Coopealianza, así como refrescar los estímulos (compensación) que recibirán en dichas colocaciones.

5. Realizar pruebas sorpresa a los encargados de colocar los créditos, para medir el conocimiento en materia SBD y de esta manera saber en qué temas hay que reforzar conocimiento.

ENFOQUE Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Una de las debilidades que se señalaron en el FODA de Coopealianza como operador del SBD es D3: *“No se cuenta con una figura de Asesor que realice visitas personalizadas a los posibles consumidores”*. Sumado a la amenaza A3: *“Alto desconocimiento del programa SBD por parte del mercado meta”*. Se genera la necesidad de aprovechar la F3: *“Una organización que muestra estabilidad y crecimiento financiero, estructura organizacional y fuerza de ventas especializada”*. Fortaleza que respalda la posibilidad de asignar los medios y recursos necesarios para solventar la debilidad y poder atender la amenaza existente.

Objetivo estratégico

Implementación de publicidad mediante el envío de un boletín informativo dos veces al mes utilizando la herramienta del correo electrónico, en busca de dar a conocer a los consumidores el producto y las características que este ofrece.

Establecer dentro de la organización una figura de asesor representada por dos personas especializadas que cumplan con la función de realizar visitas a los posibles consumidores.

Acciones estratégicas

1. Adquirir una base de datos de calidad de los posibles consumidores los cuales estén anuentes a recibir información mediante correo electrónico.
2. Publicar en la página web informativa de la cooperativa una sección donde se permita suscribirse para recibir información referente al producto de SBD ofrecido.
3. Enviar un boletín publicitario dos veces al mes.

4. Contratar una herramienta para el envío masivo de correo electrónico. Por ejemplo: MDirector, Mailink Costa Rica o Mailpro, comprenden opciones de software reconocidos para este tipo de mensajería.
5. Designar una persona del área de Mercadeo junto con un recurso de la Unidad Crédito, como encargados de la elaboración de diseños y contenido publicitarios con gran componente visual, que busque impactar y transmitir mensajes claros y directos donde se considere la implementación *diseños responsive* (diseño web de forma que el contenido se logre visualizar en diferentes dispositivos).
6. Generar reportes mediante el rastreo de los correos enviados, de forma que se identifique tanto quienes se ha dado de baja ante el envío de información, como nuevos suscriptores, evaluación de apertura de los correos, y además, de cuántas personas accedieron a enlaces enviados en busca de más información, de forma que se evalúe la efectividad que se está teniendo en la implementación de la herramienta.



Figura 27. Plan para el envío de Boletín Publicitario: Elaboración propia.

7. Designar a dos personas con un excelente conocimiento del producto de SBD, quienes se encarguen de visitar a posibles clientes, de forma que logren una adecuada comunicación donde se identifique un servicio e información de calidad.
8. Coordinar a los encargados de realizar las visitas, para que estén presentes en actividades o ferias de emprendedores con el fin de generar contactos e identificar

necesidades de los clientes para coordinar visitas que logren dar a conocer el producto.

CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE VENTA

Una de las debilidades que se señalaron en el FODA de Coopealianza como operadora del SBD fue la D1: *“El enfoque de la empresa hacia otros productos como consumo, lo que conlleva una disminución de las colocaciones anuales de este programa”*; sin embargo, dentro de sus fortalezas se encuentra ser la F3: *“Organización que muestra estabilidad y crecimiento financiero, estructura organizacional y fuerza de ventas especializada”*; aprovechar esta fortaleza permite a la empresa subsanar esta debilidad, complementándose con las siguientes acciones.

Objetivo estratégico

Definir metas del producto de SBD al área comercial de Coopealianza que permitan el crecimiento y rentabilidad deseada por medio de un monitoreo constante de las metas asignadas.

Acciones estratégicas

1. Definir la meta de colocación mensual y la tasa de cancelación y amortización del crédito SBD que permita un crecimiento de ϕ 1,000 millones (promedio mensual de ϕ 85 millones).
2. Comunicar la definición de las metas a la Fuerza de Ventas.
3. Definir incentivos diferenciados por la venta de créditos SBD mayores a los 10 millones que motiven su colocación.
4. El cumplimiento por parte de la Gerencia Comercial se medirá, sin limitarse a estos, con los siguientes indicadores:
 - a. Tasa de cancelación
 - b. Colocación mensual
 - c. Crecimiento promedio mensual

El cumplimiento de estos indicadores menor al 70% será considerado no aceptable, entre el 70% y el 85% como aceptable y mayor al 85% como excelente.

El cumplimiento de este plan estratégico está lleno de retos, define mucho de lo necesario para el cumplimiento de la meta de CRECER \neq 1,000 MILLONES anualmente en la cartera SBD en los próximos tres años y tener el indicador de RENTABILIDAD DE LA CARTERA TOTAL SBD EN 3%. Sin embargo, no es sino, al asumir el compromiso y entregar el 100% de cada uno de los involucrados del proceso, como se hará de esta meta una realidad.

El capítulo anteriormente desarrollado, presentó de forma exhaustiva el análisis de datos obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios según la población y muestra definida. Se logra comprender situaciones que buscaba inicialmente el estudio, en este se obtienen parámetros cuantificables, además de percepciones de los distintos sectores de interés para la realización del estudio. Se logró, por otra parte, evidenciar la rentabilidad que obtiene la cooperativa sobre el Programa de Banca para el Desarrollo que ofrece, además de lograr un análisis de los objetivos y sus variables relacionadas. Todo esto ampliando el conocimiento del tema en estudio y generando de esta manera la posibilidad de establecer la situación actual y realizar conclusiones e incluso, la de generar recomendaciones a partir del análisis desarrollado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo V tiene como objetivo sintetizar todos los hallazgos de la investigación, de manera que generen valor a Coopealianza R.L., específicamente, en lo que respecta al proceso de Sistema de Banca para el Desarrollo y a su vez, cumplir con los objetivos planteados. En este capítulo se encuentran las conclusiones que los investigadores han generado, así como las recomendaciones que surgen de esta investigación.

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1.1 Una necesidad identificada, es incentivar y capacitar a los colaboradores de la institución en materia de servicio al cliente para que brinde a cada empresa información clara, veraz y precisa acerca de los beneficios de los créditos especializados y de las distintas formas y líneas de crédito disponibles, así como de sus beneficios y diferencias en relación con un crédito personal. Esto debido a que un 57.89% considera que los créditos especializados no se diferencian de los personales lo cual demuestra que hay un vacío de información.
- 5.1.2 Se identifica la necesidad de implementar dentro de las estrategias de venta y comunicación del SBD, las visitas personalizadas a los diferentes negocios y emprendimientos, contactando de forma directa y personalizada a los propietarios y/o administradores, dando a conocer las características y beneficios que posee el programa implementado por Coopealianza y brindando la asesoría correspondiente y acompañamiento necesario para fomentar la adquisición del financiamiento; aspecto importante que sobresalió de los resultados obtenidos, pues un 67% de la población alega no haber recibido ningún tipo de acompañamiento o asesoría.
- 5.1.3 El mayor porcentaje de empresas encuestadas laboran en el sector comercial; representan un 65.63% por lo que sería importante dirigir la atención a este sector que se presenta como mayoría, enfocando parte importante de los esfuerzos para hacer llegar la información de una manera eficaz y oportuna mediante los medios que representan en conjunto un 70% en aceptación, que son las visitas personalizadas y el correo electrónico. Queda establecido que dentro de la zona de estudio se ubica, en su mayoría, el sector comercial y de servicios; esto da visibilidad a la necesidad u oportunidad que existe sobre la implementación y apoyo a empresas que quieran desarrollarse en sectores poco comunes.

- 5.1.4 Según la información obtenida desde el análisis de la oferta (objetivo 2) así como los datos evidenciados sobre la rentabilidad del programa (objetivo 3) Coopealianza puede, como estrategia, valorar la posibilidad de bajar el precio de su oferta, analizando esta alternativa desde la óptima de la obtención de mayor participación en el mercado y al final lograr mayor rentabilidad por un tema de volumen de colocaciones más que por margen.
- 5.1.5 Se presenta una demanda ciertamente insatisfecha, ya que el análisis de las características de la oferta evidenció que, en su gran mayoría, las entidades únicamente ofrecen servicio de financiamiento a negocios ya establecidos; es decir, con cierto tiempo de funcionamiento. Sin embargo, se puede considerar la existencia de muchas iniciativas que requieren de recursos económicos para dar el salto de “iniciativa de escritorio” a un proyecto en ejecución, lo cual evidentemente se muestra como una oportunidad que Coopealianza puede aprovechar, implementando un modelo de acompañamiento desde cero, con algún tipo de asesor especializado en la materia, el cual le ayude a los MiPymes por surgir, a diseñar los análisis que correspondan para determinar la factibilidad de las iniciativas. En el caso de Coopeagri, ellos trabajan con un modelo de este tipo.
- 5.1.6 Actualmente Coopealianza cuenta con lineamientos normativos internos que establecen montos mínimos y máximos de financiamiento. De acuerdo con el análisis realizado, estos montos se encuentran bien establecidos en relación con la competencia y las necesidades evidenciadas en el mercado meta, razón por la cual se recomienda mantenerse con dichos lineamientos, siempre y cuando se realicen análisis periódicos que respalden la objetividad de estos y le permitan a la cooperativa ofrecer productos alineados a la demanda del mercado.
- 5.1.7 Coopealianza presenta una ventaja competitiva con respecto a los demás operadores de la zona, pues cuenta con cerca del 50% de los puntos donde los empresarios pueden gestionar las solicitudes del programa SBD, además de que dichos puntos se encuentran distribuidos a lo largo del cantón en análisis. Esto le permite generar un mayor margen de cobertura y posicionamiento. Aunado a esto, el arraigo y experiencia que la cooperativa tiene en la zona a través de sus casi 47 años de funcionamiento, le permiten conocer el entorno de negocios

de la zona y con ellos ofrecer una propuesta de producto enfocada en lo que realmente necesita el consumidor.

- 5.1.8 Dar a conocer de forma más invasiva los beneficios del SBD debido a que un 62.50% estaría interesado a tramitar un crédito de estos, en una cooperativa, pero también existe un desconocimiento general de este sistema de financiamiento y esto se ve reflejado en que un 84.21%, considera que no existe suficiente publicidad que dé a conocer este tipo de productos ofrecidos en el Sistema Financiero Nacional. El tema de requisitos en cuanto a documentación sigue siendo un punto negro cuando se trata de créditos, esto por cuanto a la dificultad que algunos empresarios indican para aportar los documentos que se solicitan.
- 5.1.9 Los empresarios se decantan por solicitar créditos personales para invertir en sus negocios. Esto se ve reflejado en el 43.75% de la población en estudio, la cual, al requerir financiamiento, optó por un crédito personal. Esto demuestra una vez más que existe un vacío para que los créditos especializados lleguen hasta ellos. Se reitera de esta forma la necesidad de información correctamente dirigida y orientada hacia el sector que requiere implementar financiamiento para el desarrollo de su organización.
- 5.1.10 Para mejorar la rentabilidad del producto, en lo que respecta a ingresos, es difícil de atacar, ya que se encuentra regulado por normativa externa; sin embargo, lo que corresponde a costos, en gasto administrativo, si bien es cierto, ha sido definido bajo consideraciones y criterios que podrían variar o ajustar de manera que se considere un costo menor o mayor. Lo correcto sería definirse mediante una metodología más avanzada utilizando herramientas tecnológicas de costeo. De contar con estas herramientas sí se podrían definir ajustes correctos y específicos para disminuir este costo, que actualmente se ve como un todo para la totalidad de los procesos con que cuenta la empresa; muy pocos costos están directamente identificados a los productos, y una gran parte indefinida.
- 5.1.11 Lo que respecta a la estimación para incobrables, 90 operaciones de las 786 activas genera el 79% del monto de estimación; tienen un 15.17% del saldo. Realmente el problema que genera pérdida es el alto porcentaje de estimación, con niveles bajos de estimación se podría alcanzar un margen de ganancia por encima del 2.5%, esto podría hacerse gestionando las operaciones en categorías altas de riesgo para disminuir el impacto, así como las nuevas

operaciones, podrían hacer que esta participación de poco más del 15% se vea disminuida y el beneficio de la cartera en buenas condiciones daría un mejor resultado del producto en general.

- 5.1.12 Se logra identificar que aún existe un importante nivel de desconocimiento referente a los créditos especializados que ofrece el Sistema Financiero Nacional para el desarrollo de las empresas; en esto se vislumbra la importancia de trabajar fuertemente en cuanto a divulgación y distribución de la información. De la mano de esta falta de información, se concluye que los medios por los cuales los empresarios prefieren obtener información hacen referencia a aquellos en donde no implique visitar personalmente alguna institución financiera. Específicamente, se identificó que los empresarios desean se les visite y brinde la información sobre los créditos y el Sistema de Banca para el Desarrollo.
- 5.1.13 La diferenciación que otorgan los préstamos del Sistema de Banca para el Desarrollo no está siendo oportunamente comunicado a los consumidores, 58% del sector considera que no existe ventaja o diferenciación que les beneficie al optar por un crédito proveniente del SBD, esto refleja inconsistencias de la puesta en práctica y comunicación de los medios de financiamiento ofrecidos por el SBD. Si bien el otorgar cualquier tipo de crédito requiere que las entidades financieras procuren asegurar su retorno, se puede promover el producto especializado para los empresarios de forma que ofrezca un beneficio real. Existe una percepción por parte de los empresarios de que un crédito proveniente del SBD es de difícil acceso, además de que requiere un mayor tiempo de análisis y aprobación que las líneas de crédito regulares ofrecidas por las entidades financieras.
- 5.1.14 La conformación de las empresas en cuanto a constitución del capital se mantiene en su mayoría estrictamente familiar. La apertura a accionistas no es un modelo de constitución con gran presencia en el sector analizado, donde incluso el 48% de las empresas analizadas tiene como figura legal registrada, la de persona física; esto como forma de facilitar los procesos de registro. Además, el 69% de las empresas analizadas son dirigidas por emprendedores quienes no cuentan con un nivel académico avanzado o universitario completo; se identifica la necesidad de guía y acompañamiento referente a distintos temas administrativos y con respecto al tema estudiado, formación financiera; siempre en busca

del aprovechamiento y posibilidad de desarrollo que puede traer la implementación adecuada de un crédito. Las partes involucradas, tanto entidades financieras como el Estado deben aprovechar la oportunidad de fortalecer y apoyar a los empresarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo 24-00. (2000). Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas.

Acuerdo 27-00. (2001). Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo para la vivienda.

Acuerdo 3-06. (2006). Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras.

Acuerdo AG-1583-197-2016. (2017). Reglamento operativo sobre la actividad crediticia de primer y segundo piso de los bancos participantes en el Sistema de Banca para el Desarrollo.

Anthony Robert N. “El Control de Gestión” Marco, Entorno Proceso”. Harvard Business School. Ed. Deusto. 1998

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño. ILPES/CEPAL.

Avendaño, R., Daude, C. & Perea, J. (2013). Internacionalización de las PYMES mediante la cadena de valor: ¿Cuál el rol del financiamiento? Integración y Comercio, 37(17) ,75-85.

Banca para el Desarrollo (SBD) (15 de mayo de 2018). Obtenido de: https://www.sbdcr.com/webcenter/portal/sbdprod/pages_directoriooperadoresfinancieros.

Berretta N, Tavares, M. Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Banco Interamericano de Desarrollo. PRODEV. Diálogo Regional de Política (2006).

Brenes, L. & Bonilla, L. (2013). Condiciones actuales del financiamiento de las MiPymes costarricenses. *TEC Empresarial*, 7, 29-30.

Chegg (2018). Normas APA a Chegg service. Obtenido de <http://normasapa.com>

Coopealianza RL. (2017). Informe de Gestion Coopealianza. San Isidro.

Coopealianza. (s.f.). Recuperado el 04 de agosto de 2017, de Coopealianza: http://www.coopealianza.fi.cr/index.php/es/?tmpl=component&template=yoo_infinite&link=875de561fae1441949d2abcf6af0c8fc25ff4c75&lang=es.

De Simeone, P. (s.f.). Análisis Foda. Obtenido de Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental.

Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L. & Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: el financiamiento a las pymes en América Latina. Santiago: Naciones Unidas.

González, R. M. (2009). Banca de desarrollo y PYMES en Costa Rica. Santiago de Chile.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2008). Contabilidad Financiera Quinta Edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Horngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos Un Enfoque Gerencial Decimocuarta edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Huaylupo, J. A. (2003). Las cooperativas en Costa Rica. Recuperado el 04 de agosto de 2017, de las cooperativas en Costa Rica: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/icap/unpan033284.pdf>.

Huidobro, A. (2012). Diferencias entre la banca comercial y la banca de desarrollo mexicanas en el financiamiento bancario a empresas. *Gestión Política y Pública*, 21, 515-564.

INFOCOOP Costa Rica. (junio de 2012). Recuperado el 04 de agosto de 2017, de INFOCOOP Costa Rica: http://www.infocoop.go.cr/enterese/noticias/2012/junio/jun_03.html.

Ley 4179. (1968). Ley de Asociaciones Cooperativas y de creación del INFOCOOP (Instituto de Fomento Cooperativo).

Ley 7391. (1994). Ley de regulación de la actividad de intermediación financiera de las organizaciones cooperativas.

Ley 7558. (1995). Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.

Ley 8262. (mayo de 2002). Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas.

Ley 8634. (2008). Ley Sistema de Banca para el Desarrollo.

Matias, R. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Obtenido de Análisis FODA: <http://www.analisisfoda.com/>

MEIC/INA. (s.f.). Conozca el Tamaño de su Empresa. Obtenido de <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

MINISTERIO DE ECONOMIA, INDUSTRIA Y COMERCIO. (2016). Estado de situación de la PYME en Costa Rica.

MiPymes y autónomos (13 de agosto de 2017). Obtenido de: <https://www.MIPYMESyautonomos.com/administracion-finanzas/cual-es-la-diferencia-entre-liquidez-y-solvencia>.

OCAMPO, M. C. (2017 (Pérez, 2016)). Tipos de Investigación. Métodos de Investigación Académica., 15-19.

Ortiz, E., Cabello, A. & Jesús, R. (2009). Banca de desarrollo microfinanzas, banca social y mercados incompletos. Análisis Económico. México: Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco México.

Pérez, C. C. (2016). ¿A qué se dedican las mipymes en Costa Rica? Según datos de la CCSS a junio del 2016 de empresas que reportan sus planillas. El Financiero.

PYME Costa Rica. (2018). Obtenido de PYME: www.PYME.go.cr

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2018). Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80601&nValor3=103712&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2018). Reglamento a la Ley N° 9274, “Reforma Integral de la Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes”. Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79061&nValor3=99822&strTipM=TC

Sosa, J., Deniz, A. & Reyes, O. (2012). Fuentes de financiamiento en las PYMES exportadoras del estado de Colima México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 992-998.

SUGEF. (2017). Obtenido de SUGEF: <https://www.sugef.fi.cr>.

Wigodski, J. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado el 27 de agosto de 2017 de: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>.

Williams M, Tutty L. y Grinnell. (2005). Redacción de propuestas cuantitativas e informes. Nueva York: Oxford University.

Zorrilla, A. (1993). Introducción a la metodología de la investigación. México, Aguilar León y Cal, Editores, 11ª Edición. 1993.

Zumbado Castillo, R., & Hernández Mora, V. (noviembre de 2012). La Banca para el desarrollo durante la crisis económica del 2008-2010.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento para la recolección de datos en entidades financieras.

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS EN ENTIDADES FINANCIERAS						
Institución	Tasa de interés	Requisito de antigüedad (meses)	Plazo máximo (años)	Monto mínimo	Monto máximo	
BAC San José	12,00%	36	15	€5 600 000,00	€280 000 000,00	
Banco BCT	11,50%	24	5	€17 000 000,00	€250 000 000,00	
Banco de Costa Rica	12,00%	12	15	€560 000,00	€350 000 000,00	
Banco Improsa	11,00%	42	10	€5 000 000,00	€350 000 000,00	
Coopealianza	12,00%	24	10	€500 000,00	€60 000 000,00	
Coopeeservidores	12,00%	24	10	€1 000 000,00	€65 000 000,00	
Credecoop	11,00%	12	15	€1 000 000,00	€60 000 000,00	
Coopeagri	9,25%	N/A	12	€500 000,00	€65 000 000,00	
FUDECOSUR	10,00%	N/A	8	N/A	€2 000 000,00	

Anexo 2. Instrumento para la recolección de datos en consumidores directos.

El siguiente instrumento tiene como propósito recabar información útil para las cooperativas de ahorro y crédito del cantón de Pérez Zeledón que ofrecen financiamiento a través del Sistema de Banca para el Desarrollo, información suministrada por los mismos consumidores o potenciales clientes de acuerdo con las necesidades que estos presentan. Se han omitido datos sobre números de registro, números de cédula, direcciones y números telefónicos para efecto de mantener la confidencialidad de la información. Agradecemos la oportunidad que nos brinda de realizar esta encuesta, cuyo fin último, es poder conocer las necesidades actuales de las micros y pequeñas empresas y con esto proponer alternativas que se ajusten más a su realidad.

1. Distrito donde se localiza el negocio.

- San Isidro de El General
- Daniel Flores

2. Sector empresarial al que pertenece:

- Industrial
- Artesanal
- Comercial
- Agroindustrial
- Servicios

3. ¿Cuántos años tiene de estar operando su empresa?

- Menos de un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

4. ¿Género del propietario o administrador?

- Masculino
- Femenino

5. ¿Edad del propietario del negocio?

- Entre 18 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- 60 o más

6. Estudios realizados por el propietario:

- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Universitaria incompleta
- Universitaria completa

7. ¿Cómo está inscrita la empresa o el microempresario en tributación directa?
- Persona física con actividades lucrativas
 - Sociedad Anónima
 - Régimen de tributación simplificada
 - No está inscrita
8. Conformación del capital social de la empresa:
- Estrictamente familiar
 - Cerrada y con pocos accionistas
 - Abierta y con muchos accionistas
9. ¿El propietario de la empresa es socio o mantiene una cuenta activa en alguna cooperativa de ahorro y crédito que preste servicios de intermediación financiera?
- Sí
 - No
10. ¿Está usted, o la empresa, inscrito como patrono en la C.C.S.S.?
- Sí
 - No
 - No responde
11. ¿Tiene el negocio patente municipal al día?
- Sí
 - No
 - No requiere patente
 - No responde
12. ¿Cantidad de personas que trabajan en la empresa?
- Entre 1 y 5 personas
 - Entre 6 y 30 personas
 - Entre 31 y 100 personas
 - Más de 100 personas
13. ¿Posee la empresa registros contables?
- Sí
 - No
14. ¿En alguna oportunidad el negocio ha recurrido a un tipo de financiamiento?
- Sí
 - No (Continúe con la pregunta 24).
15. ¿Qué fuentes de financiamientos ha empleado en su negocio? (Selección múltiple)
- Recursos propios (reversión de utilidades)
 - Créditos bancarios
 - Créditos en cooperativas de ahorro
 - Créditos de proveedores
 - Créditos de otras personas

16. Si usted ha empleado créditos de algún ente financiero para financiar su negocio. ¿Qué tipo de crédito utilizó? (Selección múltiple)

- Tarjeta de crédito
- Crédito personal
- Crédito para microempresas (MIPYMES)
- Líneas de crédito revolutivas

17. ¿Cuál fue el uso que le dio a esos recursos? (Selección múltiple)

- Capital de trabajo
- Compra de inventarios
- Pagar y reestructurar deudas
- Mobiliario y equipo
- Marketing

18. ¿El crédito adquirido posee/poseía una tasa de interés anual de entre?

- Menor a 9%
- Entre 9% y 12%
- Entre 13% y 16%
- Entre 17% y 20%
- Más de 20%
- Desconozco la tasa

19. ¿Para la obtención de su crédito requirió de?

- Garantía hipotecaria
- Garantía prendaria
- Garantía fiduciaria
- Sin fiador

20. ¿El plazo de su crédito está entre qué rango de tiempo?

- De 0 a 3 años
- De 4 a 7 años
- De 8 a 11 años
- Más de 11 años

21. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos para el trámite de su crédito?

- Lento
- Muy lento
- Rápido
- Muy rápido

22. ¿La entidad financiera le asesoró o capacitó para otorgarle el préstamo?

- Sí
- No

23. En algún momento tuvo algún problema de liquidez en su negocio o de otra índole que provocara algún atraso en el pago de sus obligaciones crediticias por más de 15 días.

- Sí
- No
- No responde

24. En caso de necesitar tramitar un crédito, ¿cuál de los siguientes documentos podría usted aportar o tramitar de forma inmediata? (Selección múltiple)

Constancia de estar al día con la CCSS

- Comprobantes de pago de impuestos municipales al día
- Estados financieros preparados por un contador
- Declaraciones de impuestos (tributarios) personales y de la empresa
- Plan de inversión de los recursos solicitados
- Registros de entradas y salidas que usted mismo lleva
- No dispone de nada de lo anterior

25. ¿Cuánto dinero o utilidad le queda mensualmente de su microempresa después de pagar todos los gastos del negocio?

- Menos de 200.000 colones
- De 200.001 a 400.000 colones
- De 400.001 a 600.000 colones
- De 600.001 a 800.000 colones
- De 800.001 a 1.000.000 colones
- Más de 1.000.000 de colones

26. ¿Cuál es el monto promedio de ventas o ingresos de su negocio por mes?

- Menos de 2.000.000 colones
- De 2.000.000 a 4.000.000 colones
- De 4.000.000 a 6.000.000 colones
- De 6.000.000 a 8.000.000 colones
- De 8.000.000 a 10.000.000 colones
- Más de 10.000.000 colones

27. ¿Recibe usted otros ingresos aparte de su negocio? (Selección múltiple)

- Salarios
- Alquileres
- Pensiones
- Intereses
- Ingresos por otros negocios
- No tiene ingresos adicionales

28. De existir una línea de crédito preferencial para micros y pequeñas empresas ofrecida por alguna cooperativa de ahorro y crédito, ¿estaría usted interesado en tramitar un préstamo para invertirlo en su negocio?

- Sí
- No (Continuar con la pregunta 32).

29. ¿Cuánto sería el monto que solicitaría?

- Desde 500.000 y hasta 5.000.000 de colones
- Más de 5.000.000 y hasta 9.000.000 de colones
- Más de 9.000.000 y hasta 13.000.000 de colones
- Más de 13.000.000 y hasta 17.000.000 de colones
- Más de 17.000.000 y hasta 21.000.000 de colones
- Más de 21.000.000 de colones

30. ¿Cuál sería el plazo bajo el que usted tramitaría el crédito?
- Entre 1 y 5 años
 - Entre 6 y 10 años
 - Entre 11 y 15 años
 - Más de 15 años
31. ¿En qué utilizaría el dinero principalmente? (Selección múltiple)
- Compra de activos fijos (terrenos y/o edificios)
 - Compra de activos productivos (maquinaria, inventarios, etc.)
 - Capital de trabajo
 - Cancelación de deudas relacionadas a la actividad empresarial
32. ¿Ha escuchado hablar de los créditos especializados para MIPYMES que se ofrecen en el sistema bancario nacional?
- Sí
 - No (Continúe con la pregunta 41).
33. ¿Considera que los fondos para financiamiento de MIPYMES sean de fácil acceso?
- Sí
 - No
34. ¿Considera usted que las instituciones que ofrecen financiamiento tradicional para MIPYMES en Costa Rica hacen suficiente publicidad para dar a conocer sus productos al mercado?
- Sí
 - No
35. ¿Qué medios considera usted que son o serían los más oportunos para divulgar información referente a oportunidades de financiamiento para MIPYMES? (Selección múltiple)
- Correo electrónico
 - Mensajes de texto
 - Perifoneo
 - Stands en lugares públicos
 - Visitas personalizadas
 - Afiches y brochures
36. ¿Considera que los créditos especializados para MIPYMES se diferencien significativamente de un crédito común?
- Sí
 - No
37. ¿Considera que los créditos especializados para MIPYMES sean más fáciles de obtener que un crédito común?
- Sí
 - No
38. ¿Considera que los créditos especializados para MIPYMES sean más ventajosos en cuanto a mejores tasas de interés?
- Sí
 - No

39. ¿Considera que los créditos especializados para MIPYMES sean más ventajosos en cuanto a requisitos y garantías?

- Sí
- No

40. ¿Considera que los créditos especializados para MIPYMES sean más ventajosos en cuanto a velocidad de aprobación?

- Sí
- No

41. ¿Sabe qué es la banca de desarrollo?

- Sí
- No (Fin del instrumento).

42. ¿Considera que para usted solicitar un crédito es?

- Muy riesgoso
- Riesgoso
- Poco riesgoso
- Ningún riesgo

43. ¿Cree usted que, para la entidad financiera, otorgar créditos a microempresarios es?

- Muy riesgoso
- Riesgoso
- Poco riesgoso
- Ningún riesgo

Anexo 3. Listado de Centros de Costo de Coopealianza

CÓDIGO	NOMBRE AGENCIA	DETALLE
1	SAN ISIDRO	ATENCION AL PUBLICO
3	RIVAS	ATENCION AL PUBLICO
4	CAJON	ATENCION AL PUBLICO
6	UVITA	ATENCION AL PUBLICO
7	VILLA LIGIA	ATENCION AL PUBLICO
8	LOS SANTOS	ATENCION AL PUBLICO
9	MANUEL ANTONIO	ATENCION AL PUBLICO
10	CORPORATIVO	VIRTUAL CORPORATIVA
13	DANIEL FLORES (APILAC)	ATENCION AL PUBLICO
14	CARTAGO	ATENCION AL PUBLICO
15	PALMARES	ATENCION AL PUBLICO
17	CARIARI	ATENCION AL PUBLICO
18	GUAPILES	ATENCION AL PUBLICO
19	SIQUIRRES	ATENCION AL PUBLICO
20	LIMON	ATENCION AL PUBLICO
21	HEREDIA	ATENCION AL PUBLICO
22	CORONADO	ATENCION AL PUBLICO
23	TACARES	ATENCION AL PUBLICO
24	DESAMPARADOS	ATENCION AL PUBLICO
25	SAN JOSÉ	ATENCION AL PUBLICO
26	SARAPIQUÍ	ATENCION AL PUBLICO
27	CIUDAD COLÓN	ATENCION AL PUBLICO
28	POÁS	ATENCION AL PUBLICO
29	NARANJO	ATENCION AL PUBLICO
30	PEJIBAYE	ATENCION AL PUBLICO
31	ALAJUELA	ATENCION AL PUBLICO
32	NICOYA	ATENCION AL PUBLICO
33	SANTA CRUZ	ATENCION AL PUBLICO

CÓDIGO	NOMBRE AGENCIA	DETALLE
34	LIBERIA	ATENCION AL PUBLICO
35	CAÑAS	ATENCION AL PUBLICO
36	LA CRUZ	ATENCION AL PUBLICO
37	UPALA	ATENCION AL PUBLICO
38	CARRILLO	VIRTUAL
40	SAN VITO	ATENCION AL PUBLICO
41	SABALITO	ATENCION AL PUBLICO
43	GRECIA	VIRTUAL
44	HOJANCHA	ATENCION AL PUBLICO
45	PARRITA	ATENCION AL PUBLICO
46	TAMARINDO	VIRTUAL
47	CIUDAD QUESADA	ATENCION AL PUBLICO
48	OROTINA - JACO	VIRTUAL
49	SAN RAMON	VIRTUAL
50	GOLFITO	ATENCION AL PUBLICO
51	RIO CLARO	ATENCION AL PUBLICO
52	PUERTO JIMENEZ	ATENCION AL PUBLICO
53	TURRIALBA	VIRTUAL
54	ESPARZA	VIRTUAL
55	ESCAZU	VIRTUAL
56	ACOSTA	ATENCION AL PUBLICO
57	VUELTA DE JORCO	ATENCION AL PUBLICO
58	LA FILA	ATENCION AL PUBLICO
59	PURISCAL	VIRTUAL
60	BUENOS AIRES	ATENCION AL PUBLICO
61	BIOLLEY	INACTIVA
62	REGION PEREZ ZELEDON	VIRTUAL CORPORATIVA
63	REGION CENTRAL	VIRTUAL CORPORATIVA

CÓDIGO	NOMBRE AGENCIA	DETALLE
64	REGION PACIFICO SUR	VIRTUAL CORPORATIVA
65	REGION CHOROTEGA	VIRTUAL CORPORATIVA
66	REGION OCCIDENTE	VIRTUAL CORPORATIVA
67	REGION CARIBE	VIRTUAL CORPORATIVA
68	GER. REGION CORP. COMERCIAL	VIRTUAL CORPORATIVA
69	CHOROTEGA M	VIRTUAL CORPORATIVA
70	CIUDAD NEILLY	ATENCION AL PUBLICO
71	LAUREL	ATENCION AL PUBLICO
73	ATENAS	VIRTUAL
74	PALMARES DE ALAJUELA	VIRTUAL
80	PALMAR NORTE	ATENCION AL PUBLICO
81	CUIDAD CORTES	ATENCION AL PUBLICO
82	PALMAR SUR	INACTIVA
83	VENTAS CENTRALIZADA	VIRTUAL CORPORATIVA
84	VIRTUAL METROPOLITANA	VIRTUAL
90	QUEPOS	ATENCION AL PUBLICO
91	PUNTARENAS	ATENCION AL PUBLICO
92	EL ROBLE	ATENCION AL PUBLICO
93	PALMAR NORTE COMERCIAL	VIRTUAL CORPORATIVA
94	SAN ISIDRO COMERCIAL	VIRTUAL CORPORATIVA
95	NARANJO COMERCIAL	VIRTUAL CORPORATIVA
96	NICOYA COMERCIAL	VIRTUAL CORPORATIVA
97	SERVICIOS EMPRESARIALES	VIRTUAL CORPORATIVA
98	NEGOCIOS CORPORATIVOS	VIRTUAL CORPORATIVA
102	VENTAS A DOMICILIO	VIRTUAL CORPORATIVA
104	UNIDAD DE VENTAS CANAL DIGITAL	VIRTUAL CORPORATIVA