

*Universidad Nacional*  
*Facultad de Ciencias Sociales*

**Escuela de Economía**

**Memoria del Seminario de Graduación**  
**“Desarrollo Económico Local de las MIPYME**  
**en el cantón de Sarapiquí”**



**Trabajo Final de Seminario de Graduación sometido a consideración del Tribunal**  
**Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Economía**

**Heredia, 2009**

*Universidad Nacional*  
*Facultad de Ciencias Sociales*

**Escuela de Economía**

**Licenciatura en Economía**

**Seminario de Graduación:**

**“Desarrollo Económico Local de las MIPYME  
en el cantón de Sarapiquí”**



**Tutor:**

**Msc. Francisco Sancho**

**Integrantes:**

Pamela Chacón Calvo 225745-0

Oscar Andrés Quesada Mora 205906-0

Rocío Segura Badilla 224523-2

**Heredia, 2009**

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Msc. Roxana Durán Sosa**

---

Representante del Decanato de la Facultad de Ciencias Sociales

**Msc. Martín Parada Gómez**

---

Director de la Escuela de Economía

**Msc. Francisco Sancho Mora**

---

Profesor Tutor

**P.h.d. Juan José Muñoz López**

---

Profesor Lector

**Msc. Ronney Zamora Leiva**

---

Profesor Lector

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIAS</b> .....	16
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	19
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	22
<b>I CAPÍTULO: DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL DE LAS ECONOMÍAS</b> ..28	
1.1 Enfoques Teóricos de Desarrollo Local.....	30
1.1.1 La nueva Geografía Económica.....	30
1.1.2 Acumulación Flexible.....	31
1.1.3 La Competitividad .....	32
1.2 Evolución Histórica de los paradigmas de desarrollo regional y las políticas regionales .....	34
1.2.1 Período 1950 – 1970 .....	34
1.2.2 Período 1980 en adelante.....	36
1.3 Propuesta Teórica: Teorías Eclécticas o Multifactoriales.....	40
1.3.1 Competitividad de las Áreas Locales.....	41
1.3.2 Teoría de los Distritos Interiores .....	44
1.3.3 Teoría de Clusters .....	45
<b>II CAPÍTULO: CARÁCTER EMPRESARIAL DE LAS MIPYME: EVOLUCIÓN Y ASPECTOS GEOGRÁFICOS</b> .....	48
2.1 Caracterización de las MIPYME en Costa Rica.....	48
2.1.1 La Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIIPYME) .....	48
2.1.2 Indicadores sobre el aporte a la economía nacional de las MIPYME .....	50
2.2 Caracterización Geográfica.....	56
2.2.1 Región Huetar Norte.....	56
2.2.2 Sarapiquí .....	60
<b>III CAPÍTULO: CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME EN EL CANTÓN DE SARAPIQUÍ</b> .....	70

3.1 Proceso de Recopilación de información.....	71
3.2 Inventario de empresas, actividades y negocios existentes .....	76
3.3 Análisis de Resultados .....	81
3.3.1 Análisis de resultados del cantón.....	83
3.3.2 Análisis de resultados por distrito.....	86
3.4 Criterios de selección y perfiles requeridos.....	97

**IV CAPÍTULO: MODELO DE INSTRUCCIÓN BÁSICA REQUERIDO PARA APOYAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES E INICIATIVAS GERENCIALES .....**

4.1. Perfil (Selección) de los participantes en el proceso de instrucción gerencial básica.	108
4.2. Temática de los módulos de capacitación.....	117
4.3. Descripción del proceso de estructuración empresarial.....	128

**V CAPÍTULO: INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES PARA EL APOYO DURANTE EL PROCESO DE FORMALIZACIÓN DE LAS MIPYME.....**

5.1 Proceso de Formalización.....	132
5.1.1 La Gestión de las municipalidades .....	132
5.1.2 Situación Actual del Proceso de Formalización de las MIPYME .....	133
5.2 Proceso de Formalización a través de la Ventanilla Única.....	136
5.2.1 Definición de Ventanilla Única .....	136
5.2.2 Importancia y Justificación de la Ventanilla Única .....	136
5.2.3 Proceso de Formalización Actual .....	137
5.2.4 Proceso de Formalización a través de la Ventanilla Única.....	143
5.2.5 Beneficios que proporciona la instalación de una Ventanilla Única .....	147
5.3 Análisis FODA en la Municipalidad de Sarapiquí .....	149
5.3.1 Diagnóstico Interno Institucional de la Municipalidad de Sarapiquí .....	149
5.3.2 Conclusiones del FODA .....	161
5.4 La Implementación de la Ventanilla Única en la Municipalidad de Sarapiquí .....	162
5.4.1 Objetivos del Funcionamiento de la Ventanilla Única en Sarapiquí .....	162
5.4.2 Esquema de Funcionamiento .....	162

5.4.3 Eje Estratégico .....	165
5.4.4 Normativa General del Proyecto.....	172
5.4.5 Simplificación de Trámites.....	175
<b>VI CAPÍTULO: EL FINANCIAMIENTO, ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MIPYME .....</b>	<b>178</b>
6.1. Las MIPYME y el acceso al crédito .....	179
6.1.1 Situación del crédito en nuestro país para las MIPYME .....	179
6.1.2 Realidad del Crédito en Costa Rica .....	180
6.1.3 Crédito Bancario, su presente .....	186
6.1.4 Oferta necesaria para unos insuficientes para otros .....	191
6.2 Fondos de Financiamiento para MIPYME .....	192
6.2.1. Creación del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME) .....	192
6.2.2. Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME) .....	194
6.2.3. Más Instrumentos de apoyo .....	194
6.2.4. Conformación de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) .....	195
6.2.5. Red de apoyo a PYME.....	196
6.2.6. Modelo de Atención de PYMES del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.....	198
6.3 Instituciones o programas de Apoyo a MIPYME por área.....	200
6.3.1 Área Gestión .....	200
6.3.2 Acceso a Mercados .....	201
6.3.3 Apoyo a Exportaciones.....	202
6.3.4 Compras Gubernamentales .....	203
6.3.5 Asociación y Encadenamiento.....	203
6.3.6 Acceso a Recursos .....	203
6.4 Banca de Desarrollo en Costa Rica.....	206
6.4.1 Disyuntivas al Proyecto de Banca de Desarrollo.....	206
6.4.2 En que consiste el sistema de banca de desarrollo, su conformación.....	208

6.5 Caso Sarapiquí .....	212
6.5.1 Oferta en la zona rural .....	213
<b>CONCLUSIONES</b> .....	218
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	222
<b>PROPUESTA</b> .....	232
<b>ANEXOS</b> .....	258
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	318

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Costa Rica: Estimación de los establecimientos y trabajadores de las MIPYME no agrícolas .....	51
Cuadro N° 2. Ilegalidad por Sector Económico y Zona Geográfica.....	53
Cuadro N° 3. Sarapiquí: Población según distrito. ....	62
Cuadro N° 4. Sarapiquí: Población Urbana y Rural .....	62
Cuadro N° 5. Costa Rica: Organizaciones comunales y Asociaciones de Productores del cantón de Sarapiquí por distritos. ....	64
Cuadro N° 6. Sarapiquí: Actividad Agrícola y Pecuaria por Áreas de Producción.....	65
Cuadro N° 7. Sarapiquí: Población Económica de Sarapiquí .....	66
Cuadro N° 8. Sarapiquí: Fuerza de trabajo por Sector Productivo .....	67
Cuadro N° 9. Origen del financiamiento para micros y pequeñas con múltiples proveedores de crédito. ....	181
Cuadro N° 10. Obstáculos del desarrollo de las MIPYME según las instituciones de apoyo a estas empresas. ....	184
Cuadro N° 11. Origen del financiamiento a empresas costarricenses según tamaño ....	185
Cuadro N° 12. Algunas Instituciones que atienden la Micro y Pequeña Empresa .....	188
Cuadro N° 13. Costa Rica: Principal fuente de financiamiento de las micros y pequeñas empresas costarricenses, en una muestra de clientes de BN-Desarrollo. ....	189

Cuadro N° 14. Costa Rica: Principal fuente de financiamiento de las micros y pequeñas empresas costarricenses, en una muestra de empresas similares no clientes BN-Desarrollo..... 190

Cuadro N° 15. Organizaciones dedicadas a Microfinanzas, números de clientes y cartera crediticia en el área metropolitana y rural ..... 213

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Sarapiquí: Composición porcentual por Sector Económico.....	83
Gráfico N° 2. Sarapiquí: Composición porcentual de los Sectores Productivos de las MIPYME .....	85
Gráfico N° 3. Sarapiquí: Porcentaje de personas empleadas según sector económico....	86
Gráfico N° 4. Sarapiquí: Composición porcentual de las MIPYME por sector productivo en el distrito de Puerto Viejo .....	87
Gráfico N° 5. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de Puerto Viejo.....	88
Gráfico N° 6. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de La Virgen .....	89
Gráfico N° 7. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de La Virgen.....	90
Gráfico N° 8. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de Horquetas .....	91
Gráfico N° 9. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de Horquetas .....	92
Gráfico N° 10. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de Llanuras del Gaspar .....	94

Gráfico N° 11. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de Llanuras del Gaspar.....	95
Gráfico N° 12. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de La Cureña.....	96
Gráfico N° 13. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de La Cureña .....	96
Gráfico N° 14. Sarapiquí: Edad Promedio del Grupo Capacitado según género.....	111
Gráfico N° 15. Sarapiquí: Grado de Escolaridad según nivel educativo .....	113
Gráfico N° 16. Sarapiquí: Nivel de dificultad en el aprendizaje.....	114
Gráfico N° 17. Sarapiquí: Nivel de Formación del grupo seleccionado.....	115
Gráfico N° 18. Sarapiquí: Conocimiento en temas empresariales del grupo seleccionado .....	116
Gráfico N° 19. Características de las Unidades Productivas según Enfoque .....	157

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Clasificación de MIPYME en Costa Rica .....	25
Ilustración N° 2. Esquema de Competitividad para el Desarrollo Económico Local .....	43
Ilustración N° 3. El Hexágono del Desarrollo Económico Local .....	44
Ilustración N° 4. Mapa de la Región Huetar Norte según cantones.....	57
Ilustración N° 5. Mapa del cantón de Sarapiquí. ....	61
Ilustración N° 6. Ubicación de algunos de los proyectos de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí. ....	80
Ilustración N° 7. Sarapiquí: Proceso de Capacitación .....	129
Ilustración N° 8. Sarapiquí: Aplicación de la Prueba Final de las capacitaciones.....	131
Ilustración N° 9. Procedimientos de Formalización Actual sin Ventanilla .....	143
Ilustración N° 10. Procedimientos de Formalización a través de Ventanilla Única .....	146
Ilustración N° 11. Sistema de Interrelaciones .....	156
Ilustración N° 12. Institucionalidad establecida por la Ley N° 8262 para la definición de las estrategias de apoyo a la PYME.....	195
Ilustración N° 13. Actores participantes de la Red de Apoyo a MIPYME.....	200

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Características de las Unidades Productivas según Enfoques .....	52
Tabla N° 2. Costa Rica: Características de las Unidades Productivas según Sector .....	54
Tabla N° 3. Costa Rica: Fortalezas y Debilidades de las MIPYME.....	55
Tabla N° 4. Fortalezas y Debilidades de la Región Huetar Norte .....	59
Tabla N° 5. Asociaciones del distrito de Puerto Viejo.....	82
Tabla N° 6. Lista de Beneficiarios con las capacitaciones.....	99
Tabla N° 7. Sarapiquí: Actividades que predominan.....	112
Tabla N° 8. Sarapiquí: Expectativas de las Capacitaciones .....	116
Tabla N° 9. Sarapiquí: Cronograma de los Módulos de Capacitación .....	127
Tabla N° 10. Datos del estudio .....	150
Tabla N° 11. Fortalezas y Debilidades de la Municipalidad de Sarapiquí.....	151
Tabla N° 12. Variables Externas.....	152
Tabla N° 13. Matriz de Impactos Cruzados .....	155
Tabla N° 14. Descripción General de la Ventanilla Única .....	164

Tabla N° 15. Obstáculos al desarrollo de las MIPYME según opinión de los propios empresarios .....	182
Tabla N° 16. Pasos para que una MIPYME sea parte del Modelo de Atención de PYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio .....	198
Tabla N° 17. Instituciones de apoyo en el Área de Gestión.....	201
Tabla N° 18. Instituciones de apoyo en el Área de Acceso a Mercados.....	202
Tabla N° 19. Instituciones de apoyo en el Área de Exportaciones .....	202
Tabla N° 20. Instituciones o programas de apoyo en el Área de Financiamiento. ....	204
Tabla N° 21. Instituciones o Programas de Apoyo Técnico. ....	205
Tabla N° 22. Fuentes de financiamiento del Sistema de Banca de Desarrollo .....	210

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Cuadro Metodológico .....	258
Anexo N° 2. Formulario MIPYME.....	259
Anexo N° 3. Sarapiquí: Matriz General de Proyectos .....	261
Anexo N° 4. Disposiciones sobre los puestos de Ventanilla Única.....	277
Anexo N° 5. Simplificación de Trámites .....	283
Anexo N° 6. Marco Legal para la creación de la Ventanilla Única.....	310

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la vida, y formar parte de todo momento de este proceso.

A mi amor Rocío Segura Badilla.

A mis padres Irene Mora Acuña y Juan Quesada Zuñiga.

A mis hermanos del alma Juan Carlos y Rebeca.

A mis compañeras de tesis Rocío y Pamela que se merecen todo lo mejor.

A todos y todas que me apoyaron, entusiasmaron y acompañaron en este proceso tan importante tanto persona como profesional, especialmente a Daniel Fonseca que fue un gran apoyo.

Y por último y no menos importante a todos los microempresarios de Sarapiquí que luchan diariamente por salir adelante y llevar el sustento a sus familias.

Oscar Andrés Quesada Mora.

## DEDICATORIA

Dedico este triunfo, en primer lugar a Dios que me permitió estar en este mundo, me dio la fuerza necesaria para llegar hasta donde estoy hoy y me concedió llegar a la meta.

Quisiera dar este reconocimiento a mis dos grandes apoyos, a estos dos seres maravillosos que Dios me dio, y que aceptaron con amor mi venida a este mundo; mis padres: Maria Elena Badilla Sandoval y Sergio Segura Coto, porque gracias a ellos logre realizar mis estudios y hoy soy una gran profesional.

Dedico este logro a mi compañero, amigo y amor de mi vida, Andres Quesada Mora por haberme enseñado tanto y darme el apoyo necesario en tiempos de angustia.

A mi compañera y amiga Pamela Chacon Calvo, por su gran aporte, para que esto sea hoy una realidad.

A la institución que me dio la oportunidad de realizar mis sueños, al proporcionarme los medios económicos y académicos durante cinco años para llegar un día a ser una gran profesional.

También, dedico este gran logro de tantos años a todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad, y entre ellas quiero dedicarle este logro a una persona especial, amigo y gran profesional, Daniel Fonseca; este triunfo también es suyo por la gran injerencia que tuvo en el proyecto, y porque fue una pieza fundamental para hacer nuestro sueño realidad.

A todos ustedes.

Gracias!!!

María del Rocío Segura Badilla

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza y la constancia necesaria, a los amigos que durante esta larga travesía me acompañaron y a las piedras del camino porque me hicieron más fuerte.

Pamela Chacón Calvo

## **AGRADECIMIENTOS**

Este Seminario de Graduación no habría sido posible sin la generosa contribución de las muchas personas y organizaciones a las cuales queremos extender nuestros agradecimientos.

Queremos mencionar en forma especial los aportes y la asesoría recibida del diputado José Ángel Ocampo Bolaños y su asesor de despacho Juan Manuel Quesada Zúñiga, así como del alcalde de la Municipalidad de Sarapiquí el Señor Pedro Rojas Guzmán, a Elí Fallas, Marlene Sandoval, Luis Esquivel Picado, quienes fueron muy generosos con su tiempo e hicieron contribuciones sustantivas para el desarrollo del seminario.

Agradecemos especialmente a la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y su director Sr. Norbert Walter quien nos brindó su apoyo para formar parte del proyecto PRODELO, así como el Sr. Luis Acevedo quién ofreció asesoría dedicada y permanente sobre una amplia gama de temas técnicos.

Por otra parte, el documento recibió valiosos aportes, a través del estudio de antecedentes, comentarios al borrador y discusiones, del tutor de este seminario, Msc Francisco Sancho, catedrático de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Msc Ronney Zamora Leiva profesor tutor, Phd Juan José Muñoz profesor tutor y la directora de la Dirección de Docencia de la UNA, Irma García.

Del mismo modo, el seminario se benefició enormemente de la asesoría y orientación intelectual proporcionada por un grupo de expertos externos que participaron en los distintos foros realizados, como lo fueron Erick Ulate de PROCOMER, programa Costa Rica Provee, Ronny Monge del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así

como representantes del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de Fundecooperación para el desarrollo sostenible y del Banco Nacional del Costa Rica.

De este modo, los autores quieren gratificar a los participantes del proceso de capacitación Aarón Hernández Mayorga, Ruth Madrigal Ballester, Johana Vega Alfaro, Sacramento Vega Gamboa, Grace Ramírez Porras, Danilo Rodríguez Araya, Robin Bermúdez Rivera, Rocío Fernández Prendas, Arturo Zamora Bolaños, Olmán Zamora Bolaños, Salvador Renazco Suárez, Eugenia Sojo Porras, Luis Mario Sánchez Loría, José Leonel Sánchez Loría, Abraham Mesén Zumbado, Artémida Mora Araya, Grettel Mesén Mora, Otilia Vargas Arias, María Ester Arias Badilla, Denia Chavarría Guerrero, Amable Mena Rodríguez, Juan Carlos Hernández Mayorga, Víctor Julio González Vega, Marcela Gutiérrez López, quienes realizaron aportes que enriquecieron el producto del seminario, ya que representan las voces vivas de las letras plasmadas en un papel.

Asimismo, agradecemos los aportes recibidos de Grace Castillo Navarro, Eduardo Flores, Patricia Ruiz, y de la Oficina del Proyecto de Desarrollo Local y Comunal (PRODELO-GTZ), quienes prestaron servicios fundamentales de gestión y apoyo administrativo.

Por último, queremos dar nuestro mas sincero agradecimiento a las personas que, directa o indirectamente han contribuido para darle un sustento a nuestro esfuerzo.

Asumimos plena y exclusiva responsabilidad por cualquier error u omisión.

**“Desarrollo Económico Local de las  
MIPYME  
en el cantón de Sarapiquí”**

## PRESENTACIÓN

El desarrollo en Costa Rica se manifiesta territorialmente, por la concentración de la actividad económica y de los servicios públicos. Esto ha provocado y acentuado los niveles de exclusión y pobreza en algunos cantones del país, generando un distanciamiento de las regiones periféricas y atraso, con respecto del área metropolitana. Como solución a este problema surge la iniciativa de incentivar el desarrollo local, el cual según Rozas (1998)<sup>1</sup> *“no se trata solo de resolver problemas, resolver carencias sino también de reforzar potencialidades, de estimular cualidades y capacidades presentes en la población. Se trata de participación para que aquellas microsociedades puedan atender su propia pobreza y definirla en función de su realidad.”*

Durante la presente administración del Sr. Oscar Arias Sánchez (2006-2010), a través del interés mostrado por el despacho del diputado José Ángel Ocampo, el gobierno y sus instituciones, surge la iniciativa de implementar el Proyecto de Desarrollo Local (PRODELO) en el cantón de Sarapiquí. Dicho proyecto ya contaba con una grata experiencia previa en la municipalidad de San Rafael de Heredia, donde el proyecto estaba dirigido netamente al desarrollo y modernización del gobierno local para que ayudaran y apoyaran de una mejor manera a sus habitantes dándoles mejor calidad de vida; este proyecto se implementa a través de el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), en ese entonces el presidente don Fabio Molina y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), bajo la dirección del Sr. Norbert Walter y el encargado promotor el Lic. Luis Acevedo Acevedo; por medio de un convenio junto con otras instituciones como la unión de gobiernos locales, Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización (FOMUDE) y el apoyo de las municipalidades donde se pretende realizar el proyecto.

---

<sup>1</sup> Rozas, German (1998). **Pobreza y desarrollo local**. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Santiago de Chile.

A través de esta iniciativa surge la inquietud de formar parte del proyecto en lo referente al área socioeconómica, para ello se contó con el apoyo de la GTZ, del despacho del diputado José Ángel Ocampo y de la Municipalidad de Sarapiquí, donde a partir del momento de aprobación de la propuesta se comenzó a implementar un subproyecto, siempre dentro del marco del desarrollo local; conocido como “Desarrollo Económico Local de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí” y es el que se va a desarrollar en este documento en cada uno de sus capítulos y secciones, consistente a grandes rasgos en la caracterización de las MIPYME en el cantón, el análisis y estudio de los procesos necesarios para el mejor desarrollo de las capacidades e iniciativas empresariales, el papel que juega el gobierno local para motivar e incentivar a este tipo de empresas a desarrollar sus capacidades y habilidades y a facilitarles en alguna medida el proceso de formalización, por lo menos a hacerlo mas atractivo y accesible; por último, se tocará el tema del financiamiento, pero de un tipo especial que sea acorde a las necesidades de este tipo de empresas, por eso necesariamente se discutirá el tema de la banca de desarrollo justa y necesaria.

La justificación del por qué se escoge el cantón de Sarapiquí es porque este requiere de una planificación estratégica para salir adelante y buscar formas de desarrollarse, ya sea fortaleciendo las actividades económicas rudimentarias o impulsando nuevas actividades empresariales, particularmente, de MIPYME, tomando como elemento clave el potencial ecológico y ambiental que posee la zona, ya que esta comprende cerca del 80% de la Provincia de Heredia.

El objetivo general de la investigación se basa en “Incentivar el desarrollo de las MIPYME mediante el fortalecimiento de las capacidades, el intermedio en la conformación de un fondo de financiamiento accesible de impulso de una ventanilla de servicios dentro de la municipalidad de Sarapiquí”, para el cumplimiento de esto se realizará un trabajo de campo, estructurado en varias etapas de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos tal como se explica a continuación:

1- Elaborar una clasificación de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí para el análisis de su evolución. Este se abordará a través de la creación de una base de datos, que será completada a través de intercambios de información por medio de asambleas con los representantes de la municipalidad, asociaciones de desarrollo, las MIPYME y los representantes del taller de formulación de proyectos prioritario de índole cantonal, para realizar diagnóstico, así como la aplicación de encuestas a los mismos.

2- Establecer una reestructuración empresarial que permita una difusión y promoción de un pensamiento organizacional para mejorar el funcionamiento de cada una de las partes que integran la empresa, junto con la selección de técnicas de gestión (producción, clientes y costos) para la toma de decisiones.

Este objetivo se realizará a través de la elaboración y aplicación de módulos de capacitación a través de talleres que definirán un plan estratégico para el desarrollo interno de las empresas. También, se realizarán charlas, análisis de experiencias, así como la participación de expertos en el tema.

3- Impulsar la creación de una Ventanilla de promoción de asistencia y asesoría técnica en la municipalidad de Sarapiquí enfocado a las MIPYME.

Se difundirá información de interés recopilada durante la etapa inicial del proyecto a los representantes municipales, para su procesamiento de acuerdo con los fines propuestos, por medio de la entrega de informes y la exposición de los principales resultados.

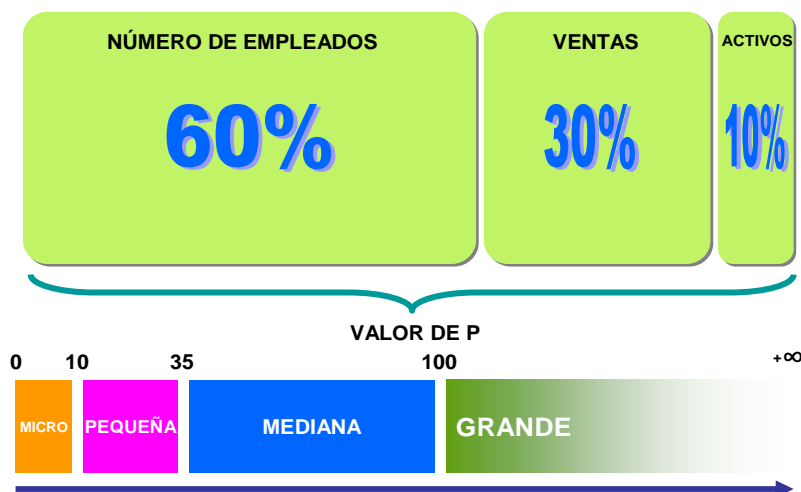
4- Intermediar en la creación de un fondo al que puedan acceder las MIPYME.

Para el logro de este objetivo se evaluarán las potencialidades económicas de las MIPYME del cantón, con el fin de llevar a la zona a entes financieras que cuentan con programas de financiamiento dirigidos a la micro y pequeña empresa.

Tal como se explica, este seminario de investigación consiste en un esfuerzo por buscar nuevos instrumentos para el fomento (creación o fortalecimiento) de empresas a nivel cantonal, basado en el establecimiento de una metodología de procesos para la organización y establecimiento de proyectos vinculados con la creación o fortalecimiento de empresas a nivel cantonal; además, de la creación de unidades de apoyo que busquen beneficios colectivos para el desarrollo de la zona. En el Anexo N° 1 se presenta el cuadro metodológico aplicado para el desarrollo del seminario.

La definición de MIPYME que se utilizará es la establecida de acuerdo con la ley para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa N° 8262 (2003),<sup>2</sup> la cual las define como “toda unidad 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, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia.” Además se utilizará la metodología aplicada por el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) para la clasificación de las mismas en Costa Rica.

**Ilustración N° 1. Clasificación de MIPYME en Costa Rica**



Fuente: MEIC. Programa de Gestión Empresarial para el Incremento de la Competitividad de las PYMES de la Región Huetar Norte de Costa Rica. Z-EE. San José. Mayo 2005.

<sup>2</sup> Ministerio de Economía Industria y Comercio (2003). Reglamaneto de la ley N° 8262 de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. *La Gaceta Oficial* N° 98 de mayo del 2006. San José. Imprenta Nacional.

Adicionalmente, la clasificación según su tamaño depende de su giro. Para las empresas industriales se considera que son grandes cuando emplean a más de 100 personas; en tanto, para las empresas comerciales y de servicios, se consideran grandes cuando tienen más de 30 empleados.

Otras definiciones importantes que se utilizarán a lo largo del documento son:

*Sectores económicos:* Un sector es una parte de la actividad económica, cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.

Se puede hacer una diferenciación entre los sectores económicos y los sectores de la economía. Según la división clásica, los sectores de la economía son:

- ❖ **Sector primario o sector agropecuario:** comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones. Normalmente, se entiende que forma parte del sector primario la minería, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca.
- ❖ **Sector secundario o sector Industrial:** se refiere a las actividades que implican transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente, se incluyen en este sector la siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, etc.
- ❖ **Sector terciario o sector de servicios:** engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones y actividad financieras como la banca, la bolsa, los seguros, etc. Tiene una importancia creciente en las economías más avanzadas. Hasta el punto de que se habla de sociedad de servicios. En los países más desarrollados el sector servicios emplea a más del 60% de la población.

En los últimos años han ido adquiriendo una importancia cada vez mayor actividades que van dirigidas a satisfacer nuevas demandas de los agentes económicos como son todas aquellas que tienen relación con el ocio (espectáculos, gastronomía, turismo, etc.).

Es importante recalcar que la cultura tiene un impacto profundo cada vez mayor en el desempeño de las organizaciones y la realidad económica que el país nos impone, buscar alternativas en cuanto a la conducción de las organizaciones, en el sentido de obtener de ellas resultados eficientes. Este hecho nos plantea un problema gerencial por resolver, ya que en la creación o funcionamiento normal de la actividad de las empresas y proyectos que dichas instituciones elaboran, lo realizan en un ambiente que se caracteriza por la escasez de recursos y poca cultura organizacional, lo cual produce un conflicto entre la organización y los demandantes sociales de la misma. Lo recomendado es reducir el impacto negativo que produce la mala organización de las empresas y por lo general produce ineficiencia e ineficacia en los resultados esperados. Por lo tanto, es necesario incentivar que las MIPYME tengan una estrategia de desarrollo, que les permita definir y difundir su pensamiento estratégico, con una adecuada estructura organizacional, la cual puede convertirse en una herramienta útil en la toma de decisiones institucionales generando eficientes resultados en las políticas propias de cada empresa., para posibilitar disminuir la incertidumbre y alinear los recursos de manera efectiva, atendiendo los criterios de eficiencia y eficacia organizacional y asignación óptima de escasos recursos.

## **I CAPÍTULO: DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL DE LAS ECONOMÍAS**

Los nuevos enfoques de la economía mundial están certificando cada vez más la importancia de lo local y regional en el desarrollo de las naciones en el mundo. La discusión sobre la efectiva capacidad de planeación y gestión del desarrollo de las instancias locales se ha centrado en los últimos años, en los procesos de cómo llevar a cabo las intervenciones en el territorio y que éstas, efectivamente generen mayores dinámicas en el crecimiento y desarrollo económico y social de su población.

La búsqueda del desarrollo regional y local es una de las más importantes tareas a realizarse en la Región Norte de nuestro país. Efectivamente, los indicadores socio-económicos de esta región muestran una enorme diferencia con respecto a otras regiones costarricenses, los niveles de pobreza, desempleo y el ritmo de crecimiento de su economía dista mucho del desempeño alcanzado por las regiones tradicionalmente más dinámicas, que en nuestro país se concentra en la Región Central .

Por otro lado, la aplicabilidad del desarrollo local y regional entre los país desarrollados y en vías de desarrollo se torna distinto, y esta diferencia se marca en que para los países en desarrollo el proceso viene siendo nuevo, mientras que para los países desarrollados su implementación está caminado a paso firme, cabe destacar que el proceso que han empezado ciertos países en vías de desarrollo al día de hoy han sido netamente implementado en áreas específicas no a nivel país.

Consecuentemente el debate atiende a una discusión en la definición de una adecuada teoría de desarrollo económico a nivel país, ya que la dimensión (espacio, localización o áreas geográficas) no está contenida en el análisis excepto por la demarcación de países, por lo que se concluye que el desarrollo económico (características y nivel) de las áreas geográficas es similar entre sí lo cual no es realista; los niveles y características de desarrollo de las áreas geográficas al interior de los países son diferentes, o sea, no se puede aseverar que la realidad de la Región Brunca de nuestro país cumpla con las mismas características de la Región Norte, algunas características podrán ser semejantes pero el enfoque, tendencia y potencialidades a desarrollar económicamente es su mayoría distan mucho.

Lo expuesto anteriormente crea una motivación a investigar e indagar en las teorías económicas que tengan relación al eje central de este seminario de graduación el cual es el fortalecimiento del desarrollo local y específicamente se apuesta al desarrollo de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí, por lo tanto responsablemente antes de desarrollar el contenido central de esta investigación (basado en trabajo de campo) en el cantón de la provincia de Heredia antes mencionado era necesario tener un sustento teórico adecuado y adaptado a la realidad del estudio .

La bibliografía económica en el área del desarrollo económico local y de la práctica de la profesión ha sido extensa. En la actualidad el área académica del desarrollo económico local es un área que incluye diversas disciplinas y no todas ellas concentradas en una misma escuela dentro de las universidades. Entre las áreas que se destacan están:

- Economía y Desarrollo Regional.
- Geografía Económica.
- Economía Urbana, de las Ciudades y de los Distritos Industriales.
- Desarrollo Económico de las Comunidades.
- Economía Rural, Agraria y de Medio Ambiente.

El capítulo tiene una estructura lógica de manera que el lector al final del mismo entrara en contexto con el tema central de este trabajo de graduación. Para ello se empezará recorriendo por los enfoques teóricos desde la perspectiva económica, posteriormente se describirá una reseña histórica sobre la evolución de los paradigmas de desarrollo regional y las políticas regionales. Por último se aterriza en la referencia teórica que a criterio nuestro se adapta mejor al escenario del desarrollo local y regionalización, esta parte se acompaña de una reflexión final.

## 1.1 Enfoques Teóricos de Desarrollo Local

Desde la perspectiva económica, se distinguen tres enfoques teóricos relacionados con el desarrollo local, las cuales fueron tomadas de referencia para dar soporte teórico al seminario de graduación. A continuación se presenta una síntesis de los principales aspectos que dichas teorías exponen:

### 1.1.1 La nueva Geografía Económica

El primero de ellos, tiene como antecedente a los Modelos de Crecimiento Endógeno a partir de los cuales, Krugman (1999)<sup>3</sup> establece el marco teórico conocido como la Nueva Geografía Económica, dicho enfoque, de acuerdo con Moncayo (2002)<sup>4</sup> parte de la idea central de que:

*“...el crecimiento regional obedece a una lógica de causación circular, en la que los encadenamientos hacia atrás y hacia delante de las empresas conducen a una aglomeración de actividades que se autoreforza progresivamente. Claro que este proceso tiene un límite, porque llega un punto en que las fuerzas centrípetas que conducen a la aglomeración comienzan a ser compensadas por fuerzas centrífugas como los costos de la tierra, los del transporte y las deseconomías externas (congestión y polución)”*.

Sin embargo, es necesario recalcar que si bien este enfoque hace énfasis al desarrollo endógeno también advierte que el ritmo que siguen las fuerzas del mercado puede provocar una mayor desigualdad, debido a que el crecimiento beneficia las economías de mayor desarrollo de forma acumulativa en detrimento de las de menor desarrollo.

---

<sup>3</sup>Krugman, Paul (1999), **The Role of Geography in Development**, Annual Bank Conference on Development Economics 1998, Washington D.C., The World Bank, p. 93.

<sup>4</sup> Moncayo, Jiménez Edgard (2002), **Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización**, CEPAL, Serie Gestión Pública N° 27, Santiago de Chile.

### 1.1.2 Acumulación Flexible

En libro “The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity” los autores Michael Piore y Charles F. Sabel<sup>5</sup> desarrollaron el concepto de Acumulación o Especialización Flexible también conocido como posfordismo.<sup>6</sup>

De acuerdo a esta teoría la producción en masa rígidamente estructurada, característica del sistema fordista, iba a seguir un régimen basado en la especialización flexible, cuya forma espacial sería el distrito o sistema local de pequeñas empresas. Así como la cadena sectorial era la modalidad espacial de despliegue del fordismo, el distrito industrial sería la del posfordismo.

Esta idea dio paso a la posibilidad de impulsar el desarrollo focalizado basado en el establecimiento de procesos productivos autocentrados, basados en los recursos productivos y sociales locales. Los rasgos más definitorios de esta forma de organización industrial serían: Concentración de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME); Fuertes redes de cooperación entre ellas; interrelación estrecha con la comunidad local; y Economías de aglomeración.

La acumulación flexible anunciaba un amplio abanico de oportunidades para el desarrollo productivo. De la producción masiva de bienes estandarizados dirigidos a mercados homogéneos, a la manufactura con tirajes pequeños de productos hechos a la medida del cliente. De tecnologías basadas en maquinarias de propósito único operadas, por trabajadores semicalificados a las tecnologías y máquinas de propósito múltiple, que exigen operarios calificados. Las grandes firmas monopolistas, integradas verticalmente, cedían el paso a las PYME, vinculadas entre sí a través de relaciones de cooperación. Además, después de la experiencia obtenida con la implementación del enfoque se concluye que el desarrollo regional debe tomar en cuenta la innovación tecnológica.

---

<sup>5</sup> Piore, Michael J. y Charles F. Sabel (1984), “**The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**”, Nueva York, Basic Books.

<sup>6</sup> El Post-Fordismo es el sistema de producción que se encuentra en la mayoría de los países industrializados en la actualidad. Se diferencia del fordismo, sistema de producción usado en las plantas automotrices de Henry Ford, en que en estas, los trabajadores se encontraban en una estructura de producción en línea, y realizaban tareas repetitivas especializadas.

### 1.1.3 La Competitividad

El enfoque de Competitividad surgió en la segunda mitad de la década de los ochenta y hace referencia al estrecho vínculo entre el desarrollo económico de los países y su participación en los mercados internacionales, indicando que el aumento en la productividad y el progreso técnico son las únicas vías para ganar competitividad.

La Comisión Presidencial sobre competitividad industrial<sup>7</sup>, creada para analizar el llamado “productivity slowdown” de la economía de los Estados Unidos en 1985, acuñó la definición más conocida y aceptada de competitividad: *“la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población”*.

Porter (1990)<sup>8</sup> en su libro *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*, establece el modelo del diamante en el cual interactúan cuatro determinantes claves de la ventaja competitiva:

- Condiciones de los factores de producción.
  - ❖ Factores básicos: recursos naturales, clima, localización, fuerza laboral y capital.
  - ❖ Factores avanzados: comunicaciones, personal con educación superior, institutos de investigación, etc.
- Condiciones de demanda: tamaño del mercado interno.
- Industrias relacionadas o de apoyo: empresas proveedoras y usuarias, internacionalmente competitivas.
- Estrategias de las empresas y marco regulatorio de la competencia interna.

Porter enfatizó que las industrias competitivas de un país están usualmente vinculadas a través de relaciones horizontales (clientes comunes, tecnología, servicios de

---

<sup>7</sup> President’s Commission on Industrial Competitiveness (1985), Commission on Industrial Competitiveness Report, Washington D.C.

<sup>8</sup> Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York.

apoyo, etc.), y que los clusters en la mayoría de los casos están localizados en una sola localidad. En otros casos una localidad es exitosa en una amplia gama de actividades. Las dos situaciones anteriores plantean la importancia de los factores que determinan la concentración geográfica de las actividades económicas.

Adicionalmente, el Instituto Alemán de Desarrollo, replantea el concepto de competitividad a partir de la esfera sistémica, el este enfoque se consideran cuatro niveles diferentes, a saber:

- El nivel meta: estructuras básicas de organización jurídica, política y económica; capacidad social de organización e integración; y capacidad de los actores para la interacción estratégica.
- El nivel macro: mercados eficientes de factores, bienes y capitales.
- El nivel meso: políticas de apoyo específico, formación de estructuras y articulación de procesos de aprendizaje al nivel de la sociedad, y
- El nivel micro: las empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, en redes de colaboración mutua.

Uno de los principales críticos de la competitividad ha sido Krugman<sup>9</sup> para quien el crecimiento de un país depende exclusivamente de su productividad interna la cual no tiene relación con la competitividad o productividad de otros países. Además, el incremento de la productividad es tan importante en los sectores expuestos a la competencia internacional como en los sectores domésticos productores de servicios.

---

<sup>9</sup> Krugman, Paul (1994), *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, Foreign Affairs, marzo/abril.

## **1.2 Evolución Histórica de los paradigmas de desarrollo regional y las políticas regionales**

Si bien es cierto, en el caso de América Latina resulta complejo el establecer una periodización en el caso de las políticas regionales, algunos autores consideran como línea divisoria para tal fin la crisis económica de inicios de la década de 1970. Es decir se distinguen dos clases de políticas, las anteriores y posteriores al decenio de 1970.

### **1.2.1 Período 1950 – 1970**

En este lapso surgen numerosos enfoques teóricos de crecimiento y desarrollo económico, estos pueden agruparse en dos grandes bloques: Enfoques Keynesianos y Enfoques Neoclásicos. El primero de ellos tuvo gran influencia en la promoción del desarrollo regional.

#### ***a. Enfoques Keynesianos***

Se pueden agrupar en dos grandes corrientes de acuerdo a sus postulados fundamentales, por un lado están las que postulan que el nivel de desarrollo alcanzado por una región está condicionado por la posición que ocupa en un sistema jerarquizado y asimétrico, cuya dinámica es ajena a la propia región, y por otro lado aquellas que ponen el énfasis en las condiciones internas de la región para explicar su posición en el sistema económico y su evolución de largo plazo

Ambos grupos de teorías condujeron a elaborar políticas y estrategias para impulsar el desarrollo regional cuyo rasgo fundamental era el papel intervencionista activo del Estado, actuando a fin de reducir las disparidades territoriales de esta manera, de acuerdo con Moncayo (2002)<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Moncayo, Jiménez Edgard (2002), **Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización**, CEPAL, Serie Gestión Pública N° 27, Santiago de Chile.

*“Los instrumentos utilizados comprenden una amplia batería en la que se destacan: los incentivos fiscales a la inversión privada y extranjera; la inversión directa del Estado en infraestructura; la promoción de polos de industrialización a través de empresas públicas; políticas redistributivas de gasto público; y los desincentivos a nuevas inversiones en las áreas desarrolladas.” Moncayo (2002).*

### ***b. Enfoques Neoclásicos***

Centraron su atención en los determinantes del nivel de producto así como en las diferencias en las tasas de crecimiento entre países. Los modelos de Harrod y Domar, enfatizaban la importancia del ahorro, la tasa de inversión y la razón capital-producto determinada tecnológicamente. Posteriormente, a mediados del siglo XX Solow y Swan desarrollan respectivamente un marco de referencia contable para medir los factores determinantes del crecimiento y un modelo para analizar la relación entre ahorro, acumulación de capital y crecimiento económico. En este marco teórico, la inversión en capital pierde importancia puesto que el aumento del producto es atribuible principalmente al progreso tecnológico (productividad) o sea al célebre residuo de Solow, que se calcula como la diferencia entre la tasa observada de crecimiento del producto y la parte de éste que puede explicarse por el aumento del trabajo y el capital.

El supuesto más fuerte de la visión neoclásica desde la perspectiva de la economía espacial es la hipótesis de convergencia. Es decir, dada la perfecta movilidad de los factores de la producción, el trabajo se desplazará desde las regiones atrasadas hacia las avanzadas y el capital lo hará *contrario sensu*, toda vez que su tasa de rendimiento marginal suele ser mayor en aquellas regiones en las cuales los salarios y el capital per cápita son más bajos. En el largo plazo, la tasa de acumulación de capital se igualará en ambas regiones y lo mismo ocurrirá con el ingreso per cápita.

### ***c. Resultados de la aplicación de estos enfoques***

De acuerdo con Moncayo (2002)<sup>11</sup>, las diversas evaluaciones realizadas no brindan resultados concluyentes en lo referente a la transformación regional. Por una parte es cierto que la mayoría de los países tuvieron experiencias exitosas en materia regional sin embargo, este resultado se le imputa en mayor medida al acelerado desarrollo económico de este período que a la aplicación de las políticas regionales.

## **1.2.2 Período 1980 en adelante**

### ***a. Modelos de Crecimiento Endógeno***

La teoría del crecimiento endógeno, tenía como propósito construir modelos en los que la tecnología fuese endógena, es decir, que respondiese a opciones deliberadas de los agentes económicos y en los que entren a jugar como determinantes del crecimiento no sólo las funciones de producción y utilidad sino, también, el conocimiento, el capital humano y las políticas macro-económicas “adecuadas”. De esta manera, el nivel de ingreso a largo plazo depende de la acumulación de capital físico, capital humano y conocimiento, cuyos niveles respectivos están determinados de forma endógena por decisiones de ahorro e inversión de agentes económicos que actúan racionalmente.

Este planteamiento se aleja del intervencionismo de las propuestas keynesianas, así como de la ortodoxia neoclásica, según la cual el propio mercado se encarga de promover el crecimiento de las economías atrasadas. Más aun, de acuerdo a este enfoque, el libre juego de las fuerzas del mercado, antes que a una evolución convergente, conduce inexorablemente a una intensificación de las desigualdades regionales, tal como ya lo habían planteado Myrdal y Kaldor. Esto es así, porque en virtud de los efectos de aglomeración, el crecimiento tiende a beneficiar acumulativamente a las economías de mayor desarrollo, en detrimento de las menos desarrolladas.

---

<sup>11</sup> Moncayo, Jiménez Edgard (2002), **Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización**, CEPAL, Serie Gestión Pública N° 27, Santiago de Chile.

El problema es que el mercado dirige las inversiones no hacia los territorios más pobres, sino hacia los más atractivos y más competitivos. Para incrementar la acumulación de capital se requiere contar previamente con una importante dotación de este factor por lo cual es necesario el aporte que puede hacer la inversión extranjera directa (IED) que pese a que fluye mayoritariamente entre la economías más competitivas, todavía busca vincularse a actividades de explotación de recursos naturales o que insumen mano de obra barata, localizadas por lo general en los territorios atrasados.

No obstante, en ausencia de mecanismos institucionales fuertes para corregir los desequilibrios regionales, la IED antes que contribuir a la convergencia puede acentuar las tendencias polarizantes. Los territorios también recurren a los incentivos tributarios y otras formas de reducción de costos, con el fin de atraer nuevas inversiones, pero ello manejado sin la prudencia debida puede conducir a una guerra fiscal entre regiones y en todo caso a una competitividad insostenible.

#### ***b. Modelos de Acumulación Flexible***

El antecedente de este modelo, según Moncayo (2002)<sup>12</sup> lo constituyó Silicon Valley, en este lugar:

*“...No sólo se desarrolló la tecnología basada en el microprocesador, de tan prodigiosas implicaciones posteriores, sino que se puso en marcha un nuevo modelo de producción, prototípico de los Sistemas Industriales (o Productivos) Regionales (SIR)”.*  
*Moncayo (2002)*

De acuerdo con Saxenian (1996)<sup>13</sup> en un SIR interactúan tres dimensiones: instituciones y cultura local, estructura industrial y organización corporativa

---

<sup>12</sup> Moncayo, Jiménez Edgard (2002), **Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización**, CEPAL, Serie Gestión Pública N° 27, Santiago de Chile.

<sup>13</sup> Saxenian, Annalee (1996), **Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**, Cambridge, Harvard University Press.

Debido a la crisis de los setenta, se producen cambios de enfoques e instrumentos de política regional, destacan entre estas, la del potencial de desarrollo endógeno basada en los principios de la acumulación flexible. En este caso, los cambios se caracterizan por una reducción en el uso de incentivos fiscales y financieros de carácter general enfatizando la innovación tecnológica, el sector de servicios avanzados y la infraestructura de telecomunicaciones e información. Es decir, el quid del asunto era desplazar la atención desde los incentivos para forzar los movimientos del capital hacia el mejoramiento del potencial del crecimiento local endógeno basado en la combinación vocaciones de producción local - tecnologías avanzadas.

Se distinguen de esta manera tres conjuntos de políticas aplicadas, en un primer momento se trataba de replicar el modelo de distritos industriales italianos. Los estudios de caso realizados señalan aspectos positivos de los distritos mediante ciertas acciones de política deliberadas tales como el estímulo a la cooperación y asociación entre firmas, la creación de nuevas; formación de recursos humanos locales; provisión de infraestructura de servicios avanzados (telecomunicaciones, tecnología, asesoría empresarial); y la delegación de funciones de promoción económica a instituciones de orden regional y local y el correlativo fortalecimiento de los gobiernos locales. Sin embargo, el limitado concepto de distrito industrial dio pie al surgimiento de un enfoque más dinámico: la teoría del entorno innovador. De acuerdo con esta, en la medida en que el concepto de medio innovador involucra las nociones de red, sinergias y aprendizaje en el marco de un determinado territorio, resulta muy afín al de sistema de innovación desarrollado en la literatura neoshumpeteriana.

La primera definición de este sistema, propuesta por Freeman , lo identificaba con la red de instituciones en el sector público y privado cuyas actividades e interacciones producen y difunden nuevas tecnologías a escala nacional. Sin embargo, varios estudios de caso realizados en Europa revelan que la contribución de las redes y las interacciones en las regiones altamente innovadoras, no son tan significativas como se sostiene en los enfoques del distrito industrial y el del medio innovador. A partir de estos dos conjuntos de políticas y reconociendo la importancia de la visión sistémica que

ambos integran, Helmsing (1999)<sup>14</sup> propone la tercera generación de políticas regionales. En sus palabras:

*“Las políticas de tercera generación enfatizan la competitividad sistémica mientras las políticas de segunda generación se orientan hacia las acciones de las firmas y la cooperación entre las firmas; así, las políticas de tercera generación enfatizan la importancia de las condiciones básicas. Estas últimas no sólo se refieren al marco macroeconómico, sino también a un conjunto de acciones del nivel meso (sectorial y local) reforzando la competitividad de los sistemas regionales de producción”*

En este marco, el gobierno ya no está en el centro del proceso y el instrumento de política regional lo constituye el cluster que según Porter (1998)<sup>15</sup> es:

*“Los clusters son concentraciones geográficas de firmas e instituciones interconectadas en un determinado sector. Comprenden una gama de industrias y otras entidades importantes para la competitividad, ligadas entre sí.*

*Ellos incluyen...proveedores de insumos especializados como componentes, maquinaria, servicios e infraestructura especializada... frecuentemente se extienden hacia delante para incluir los canales de distribución y los clientes y horizontalmente hacia los fabricantes de productos complementarios y firmas en sectores relacionados por tecnología, habilidades o insumos comunes... muchos incluyen instituciones gubernamentales y de otra índole como universidades, agencias de normalización, centros de investigación, asociaciones gremiales y centros de formación vocacional...”*

---

<sup>14</sup> Helmsing, A. H. J. Bert (1999), **Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación**, Revista Eure No. 75, Santiago de Chile, septiembre.

<sup>15</sup> Porter, Michael E. (1998). **Clusters and the new Economics of Competition**. Harvard Business Review, Nov/Dic .p.78.

### 1.3 Propuesta Teórica: Teorías Eclécticas o Multifactoriales

En este punto se intenta acoplar y adoptar una teoría que se ajuste a la realidad del cantón de Sarapiquí y que se pueda articular dentro de la dinámica de la Región Huetar Norte para un desarrollo conjunto. Para esto se describirá un cuarto grupo de teorías de desarrollo económico local la cual es denominada teoría ecléctica o multifactorial. Dentro de esta teorías se agrupan varias teorías las cuales afirman que el desarrollo local requiere de una serie de factores que se deben ejecutar paralelamente para asegurarse el crecimiento y desarrollo de las áreas locales.

Entrando en escena Thompson en (1968)<sup>16</sup> (uno de los primeros trabajos que incluyen diversos factores del desarrollo económico local) manifestaba que la base de la teoría económica es valida solo para estudiar aspectos en el corto plazo y no para el largo plazo; por lo que apuntó a que para observar el desarrollo en el largo plazo de una área en particular es preponderante el stock de activos que acumule dicha área geográfica, y dentro de este stock de activos se encuentran: en primer instancia la infraestructura y facilidades públicas, luego la calidad de los servicios, vivienda y educación, como tercero están la capacidad de realizar investigación y desarrollo, cuarto las calificaciones de la fuerza laboral y por último el talento empresarial y de administración de los agentes residentes en las áreas geográficas.

Por otro lado Wong (1998)<sup>17</sup> divide en dos grupos los factores que determinan el desarrollo económico desde la perspectiva de los actores privados y públicos mediante un estudio realizado en Inglaterra en las regiones este y oeste. Entonces el primer grupo lo conforman los factores tradicionales integrados por los recursos naturales; factores de localización; recursos humanos, financieros, y de capital; infraestructura; conocimiento y tecnología; estructura industrial. El segundo grupo de factores llamados intangibles lo

---

<sup>16</sup> Thompson, W. (1968). **Internal and External Factors in the Development of Urban Economics**. En H. Perloff-L. Wingo Jr., eds, *Issues in Urban Economics*, John Hopkins Press.

<sup>17</sup> Wong, C. (2002). **Developing Indicators to Inform Local Economic Development in England**, *Urban Studies*, Enero, Vol. 39, No. 10, pp. 1833-1863.

componen: la capacidad institucional; la cultura empresarial; la imagen e identidad de la comunidad; y la calidad de vida.

Después de esta inducción previa continua indagar en la bibliografía moderna de este enfoque multifactorial y dentro de ella tenemos trabajos de Porter (1990, 1995, 1998, 2000, 2000a, 2001), Feser (1998), Bergman-Feser (2000), Raines (2002) como los más destacados. Partiendo de esta literatura se desagregan tres enfoques multifactoriales o eclécticos del desarrollo económico local. Consecuentemente se hará una síntesis de cada enfoque y se continuará posteriormente con una reflexión final del capítulo:

### 1.3.1 Competitividad de las Áreas Locales

Son varias las teorías basadas en la competitividad a nivel país y para esto el punto de referencia es Porter (1990)<sup>18</sup> siendo estrategia de desarrollo para muchas economías del mundo, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo, pero como se enseña en la escuela económica, no toda receta produce el mismo efecto para todos los países, por lo tanto hay limitaciones en la práctica de dicha teoría, hay muchas definiciones de lo que es competitividad que como lo manifestó Mario Tello (2006):<sup>19</sup>

*“El concepto sin embargo no está exento de limitaciones. La principal es la multiplicidad de definiciones (UNDP, 2005), la cual ha implicado que su base teórica sea frágil. Lall (2001) presenta una discusión extensa del concepto y de las formas de medición a que está sujeta, y en un reciente número de la revista ‘Regional Studies’ se discute el concepto a nivel de las regiones”.*<sup>20</sup>

Más allá de la definición conceptual del término, esta sección se concentra en los factores que determinan la competitividad de un área geográfica determinada, ya que este conjunto de factores son los que inciden en el desarrollo económico de dicha área.

---

<sup>18</sup> Porter, Michael E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**, New York, Free Press.

<sup>19</sup> Tello, Mario D. (2006). **Las teorías del desarrollo económico Local y la teoría y práctica del Proceso de descentralización en los Países en desarrollo**. Departamento de economía y centrum Católica. Julio. Documento de trabajo 247 [Http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/ddd247.pdf](http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/ddd247.pdf)

<sup>20</sup> En la edición del Vol. 39-9 de la revista **Regional Studies** del 2004 se presenta una extensa discusión del concepto de competitividad Regional. Entre los autores que destacan en ese volumen están: Budd-Hirmis (2004); Kitson-Martin-Tyler (2004); Malecki (2004); Boschma (2004); Polenske (2004); Turok (2004).

Seguidamente la ilustración<sup>21</sup> N° 2 esquematiza los factores que establecen la competitividad y el desarrollo económico local; en este esquema se actualiza y varía el diamante de Porter (2001) y puntualiza elementos claves para el desarrollo no a nivel de país, sino a nivel local. Tello en su investigación resume los factores que componen este esquema:

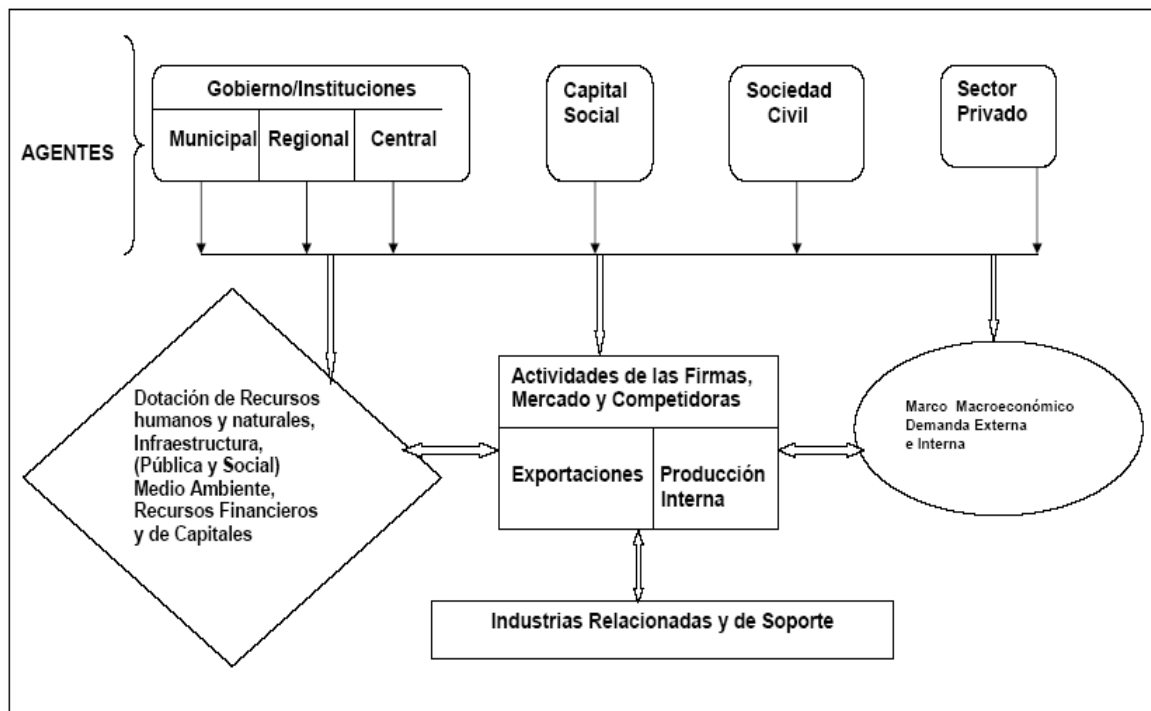
- a) Los factores de localización relacionados a: los recursos humanos y naturales, la dotación de infraestructura; los recursos financieros y de capitales; y el medio ambiente;
- b) Los factores externos e internos relacionados al entorno macroeconómico de las empresas residentes en las áreas locales;
- c) Los factores relacionados a las empresas y la organización/configuración industrial donde ellas compiten;
- d) Las empresas e industrias de soporte a las empresas; y
- e) Las acciones e interacciones de los agentes que inciden en el desarrollo económico de un área geográfica.

Es importante subrayar que para aplicar estos factores es indispensable emplearlos en áreas geográficas específicas si se busca el desarrollo económico local.

---

<sup>21</sup> Roberts-Stimson (1998) presentan una metodología multi-sectorial y cualitativa para determinar la competitividad de las regiones y establecer estrategias de desarrollo regional.

## Ilustración N° 2. Esquema de Competitividad para el Desarrollo Económico Local



Fuente: Tomado de Tello, Mario D. (2006). *Las teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los países en desarrollo*, Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú., Junio.

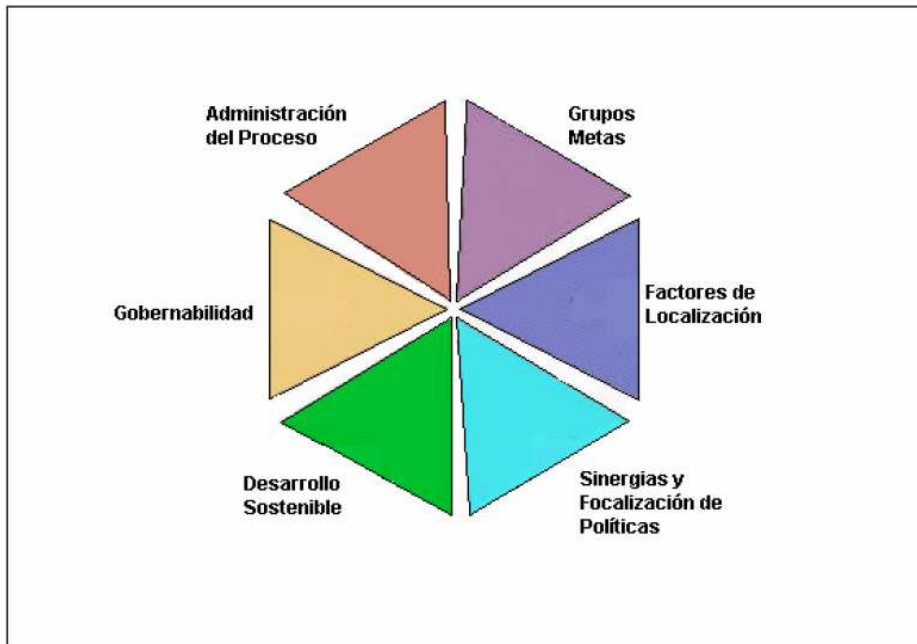
Para sostener esta teoría Meyer y Stamer<sup>22</sup> determinan el desarrollo económico en un área geográfica específica a través de un esquema hexagonal. La ilustración<sup>23</sup> N° 3, representa un hexágono conformado por 6 triángulos. En este esquema el primer triángulo que para Meyer y Stamer es el grupo meta, está representado por las empresas que se ubican en el área geográfica siendo las principales fuentes de crecimiento. El segundo triángulo son los factores de localización los cuales vienen siendo los que atraen la inversión hacia las áreas locales. El tercer triángulo esta compuesto por las articulaciones y políticas de promoción de empleo y la actividad económica; reducción de la pobreza de la población; y el desarrollo comunitario y urbano. El cuarto triángulo manifiesta que este desarrollo sea sostenible ecológica y socialmente, el quinto triángulo se refiere a que debe haber una articulación entre el sector público y privado para la

<sup>22</sup> Meyer-Stamer, J. (2004). *The Hexagon of Local Economic Development*. Mesopartner, WP, No 03.

<sup>23</sup> Meyer-Stamer (2004) describe el denominado esquema hexagonal del desarrollo económico local que también tiene sus bases en el concepto de competitividad regional.

governabilidad. El sexto y último triángulo lo conforma la administración del proceso de desarrollo.

**Ilustración N° 3. El Hexágono del Desarrollo Económico Local**



Fuente: Tomado de Tello, Mario D. (2006). *Las teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los países en desarrollo*, Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú. Junio.

### 1.3.2 Teoría de los Distritos Interiores

Porter (1995)<sup>24</sup> amplió el concepto de competitividad llevando su enfoque al desarrollo de los distritos a nivel interior a las ciudades grandes con menores o bajos niveles de desarrollo. Para esto los distritos no necesitan de subsidios por parte del estado manifestó Porter, más bien necesita desarrollar las ventajas competitivas y negocios que induzcan al desarrollo, o sea, el sector empresarial se potencia como el apoyo junto con otros factores, que más bien vienen siendo ventajas que tienen los distritos de interiores los cuales son:

<sup>24</sup> Porter, Michael E. (1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*. Harvard Business Review, Mayo-Junio, pp. 55-71.

- a) La localización estratégica (alrededor de distritos más grandes y ricos).
- b) La potencial demanda local no explotada por los negocios de los propios distritos interiores.
- c) La integración con clusters regionales (existentes en los distritos vecinos a los distritos interiores).
- d) Los recursos humanos.

El problema de la ciudades interiores o mercados nuevos se marca por las distorsiones que tiene el mercado por eso está teoría multifactorial no es tan adaptada a la lógica que busca este seminario, la cual es buscar un desarrollo económico local de las MIPYME como factor de realce, pero para ello se necesitan muchos factores que en su mayoría ya han sido expuestos y buscan un desarrollo endógenos. Para continuar se explicará la tercera teoría derivada de la competitividad, está es la teoría de los clusters.

### 1.3.3 Teoría de Clusters

Nuevamente Porter (1998, 2000a) deriva otra nueva función del concepto de competitividad que tiene mucho peso en la actualidad en los países en desarrollo la cual es el desarrollo de Clusters Porter manifestó lo siguiente:

*“Un grupo de firmas (entidades) relacionadas (de forma horizontal, verticalmente o de soporte) ubicadas en un área geográfica determinada que aprovechando una serie de aspectos (como externalidades, ahorros de costos de transacción, disponibilidad rápida y a gusto del cliente de los insumos, etc.) proveen ventajas a las firmas, sectores, distritos o regiones de un país donde las firmas están ubicadas”.*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Porter, Michael E. (1998) **The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition.** Business Economics, January, Vol. XXXIII, No 1, pp. 7-13.

A su vez se define el concepto de cadena de valor:

*“El conjunto de actividades que genera (produce) éste desde la iniciación, pasando través de las diferentes fases de transformación de las diversas fases productivas, y finalizando por la distribución y alcance al consumidor final y los desperdicios del producto. Un alternativa definición de cadena productiva es la de un conjunto de actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón (encadenamiento)”<sup>26</sup>*

De esta distinción conceptual se extrae que un clusters puede contener varias cadenas productivas diferentes, pero las cadenas productivas no precisamente incluyen clusters.

La importancia de los “Clusters” en el desarrollo económico local y regional ha sido enfatizada en diversos trabajos tanto de economías desarrolladas como en desarrollo. Bergman y Feser (2000)<sup>27</sup> manifestaron lo siguiente:

*“Uno no puede entender completamente la política económica sobre desarrollo regional sin el conocimiento y tal vez alguna experiencia con las aplicaciones de los clusters industriales...el análisis de clusters industriales es un método comprensivo para entender las condiciones económicas regionales y sus tendencias así como también los desafíos de política económica y oportunidades que dichas condiciones y tendencias indican. El análisis de clusters industriales puede ayudar a i) explotar los datos económicos regionales; ii) proveer formas de pensar efectivamente acerca de interdependencia industrial; y generar formas y opciones de política económica regional”. (pag.4)*

---

<sup>26</sup> Porter, Michael E. (2000a). **Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy.** Economic Development Quarterly, Vol. 14, No 1, Febrero, pp. 15-34.

<sup>27</sup> Bergman, E.; E. Feser (2000). **Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications.** Mimeo.

Por eso al analizar las distintas teorías de desarrollo económico local y regional el apostar por un enfoque selectivo conociendo el área específica a implementar algún proceso de modelo económico local es indispensable. Los factores de localización y las acciones o política en las áreas geográficas locales diferencia a las teorías expuestas anteriormente de las teorías de desarrollo a nivel netamente de país, hay que conocer la realidad de cada localidad y región para que la medidas sean oportunas y que el estado tome las acciones necesarias, se asocie con el sector privado, coopere en el proceso; coordine y articule sus funciones con el área geográfica y los diferentes actores del proceso.

Algo determinante para que el enfoque local en todas sus áreas sea eficiente y eficaz necesita de autonomía en los gobiernos locales, así se asegura que lo que va a prive será netamente el desarrollo local articulándolo con un proceso de regionalización para potencializar tanto el cantón como la región.

## **II CAPÍTULO: CARÁCTER EMPRESARIAL DE LAS MIPYME: EVOLUCIÓN Y ASPECTOS GEOGRÁFICOS**

### **2.1 Caracterización de las MIPYME en Costa Rica**

#### **2.1.1 La Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIIPYME)**

La globalización tiene magnitudes innovadoras sobre todo en el campo financiero; sin embargo, algunas iniciativas locales y pequeñas carecen de ventajas competitivas para enfrentar la diversificación y la tecnificación de grandes empresas. En el entorno cambiante donde vivimos, los aspectos tecnológicos hacen que la competencia crezca a nivel internacional afectando directamente a las iniciativas locales.

Esta relevancia y la intención de apoyar a las micro pequeñas y medianas empresas (MIPYME) motivaron a la promulgación de la Ley de Fortalecimiento de las micro, pequeña y mediana empresa N° 8262, así como creación de la Red de Apoyo a PYME impulsada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) e iniciativas y servicios de organizaciones públicas y privadas que se encuentran en crecimiento.

Sin embargo, para que la ley las beneficie deben cumplir otros requisitos:

Artículo 4°. Para aprovechar los beneficios de la Ley las empresas, además de calificar en alguna de las categorías de micro, pequeña o mediana empresa, deben satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos:

- a) el pago de cargas sociales, entendiéndose esto como el pago de las obligaciones que recauda la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S.)
- b) el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- c) el cumplimiento de obligaciones laborales (MEIC, 2003).

En la mayoría de los casos las MIPYME presentan limitaciones para insertarse al mercado tanto nacional como mundial, debido al poco conocimiento y a su falta de

experiencia en el mercado, en su mayoría para exportar y por los trámites engorrosos que acompañan los procesos, además de presentar problemas de acceso al crédito, acceso a la tecnología, pues la que se posee es casi obsoleta y se vuelve imprescindible aumentar el nivel de innovación y de creatividad, se debe contar con recursos humanos capacitados, pero sobre todo deben fortalecer la articulación entre ellas.

Esta situación poco alentadora para las iniciativas locales, debe a su vez servir para reflexionar y tomar decisiones que tiendan a potenciar la cooperación y el establecimiento de alianzas estratégicas, porque a mayor globalización, se hace necesario estimular el intercambio de experiencias e integración incluso entre las subregiones y regiones.

Algunas medidas propuestas para que las empresas locales enfrenten las amenazas según (Teszler, 1999)<sup>28</sup>, van dirigidas a:

- Enfocarse en empresas de subsectores particulares, es decir, buscar grupos homogéneos, para facilitar un entendimiento más profundo de las oportunidades de desarrollo.
- Ayudar a canalizar la asistencia de proyectos y programas de apoyo existentes para las MIPYME a los lugares donde más impacto se pueda esperar en beneficio de todos.
- Reforzar y difundir soluciones basadas en la demanda, que a menudo se replican como resultado de fuerzas naturales de competitividad. Mejorando la información disponible destinada a compradores y vendedores sobre oportunidades de mercado.
- El desarrollo institucional pasa necesariamente por la organización del sector, que facilite el acceso a asistencia, articulaciones productivas y el establecimiento de alianzas
- Crear condiciones y políticas para facilitar el mejor desarrollo de las microempresas.

---

<sup>28</sup> Teszler, Roger (1999). **Impacto de PROMICO en microempresas de Centroamérica y sugerencias de réplicas en colaboración con la región andina**. San José, Costa Rica.

Todas estas hacen notar que en este proceso globalizador en el que vive se agudiza la necesidad de mejorar tecnológicamente, diversificar la producción y aumentar la productividad para que las MYPYME no sean desplazadas del mercado.

### **2.1.2 Indicadores sobre el aporte a la economía nacional de las MIPYME**

Se puede afirmar que estas empresas en Costa Rica juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y social. Por una parte, mejoran la competitividad y el empleo y por otro, ejercen un equilibrio entre capital social y capital humano.

Según datos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal para el año 2000<sup>29</sup>, se tiene que las PYME representaban cerca del 90% de la industria, absorben aproximadamente el 25% de la población económicamente activa (PEA) y aportaron cerca del 40% al PIB.

Datos del Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE) (1999),<sup>30</sup> señalan que para 1998 en el sector formal existían 247,000 (75%) empresas y el resto se ubicaban en el sector informal. La generación del empleo alcanzó 546,000 (65%) para el primer sector y 189,000 (35%) en el informal. De las cuales el 6% representa a microempresas y el 94% a pequeñas empresa.

En el cuadro N° 1, se observa el detalle de dicha información: los establecimientos formales representaron el 25% y emplearon a 190 mil trabajadores (35%) del total.

---

<sup>29</sup> Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2000). **Oferta crediticia del Banco Popular para el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)**. San José, Costa Rica.

<sup>30</sup> Trejos, Juan Diego. (1999). **La Microempresa de los noventa en Costa Rica**. PRONAMYPE. San José, Costa Rica.

**Cuadro N° 1. Costa Rica: Estimación de los establecimientos y trabajadores de las  
MIPYME no agrícolas  
1998**

Estrato Productivo	Tamaño del Establecimiento				
	Total	Microempresa (1 a 4)	Pequeña empresa		
			Total	De 5 a 9	De 10 a 19
<b>Todos los Estratos</b>					
Establecimientos	246,9	232,6	14,3	11,3	3
Trabajadores	546,2	387,1	159,1	79,6	79,5
<b>Sector Formal</b>					
Establecimientos	61,8	52,2	9,5	7,1	2,4
Trabajadores	189,8	95,3	94,5	41,3	53,2
<b>Sector de Baja Productividad</b>					
Establecimientos	185,2	180,4	4,7	4,1	0,6
Trabajadores	356,4	291,8	64,6	38,3	26,3
<b>De acumulación ampliada</b>					
Establecimientos	32,5	30,5	2	1,9	0,1
Trabajadores	64,7	43,2	21,4	10,1	11,3
<b>De acumulación simple</b>					
Establecimientos	61,8	59,9	2	1,7	0,2
Trabajadores	169,3	134,8	34,5	21,4	13,1
<b>De subsistencia</b>					
Establecimientos	90,9	90,1	0,8	0,5	0,2
Trabajadores	122,4	113,8	8,6	6,8	1,8

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica**. San José, Costa Rica.

Las microempresas representaron para 1998 el 94% de los establecimientos y emplearon al 71% de los trabajadores. Por su parte, los establecimientos de acumulación ampliada representaban el 17% de las microempresas informales y el 43% de las pequeñas empresas informales. Los establecimientos que siguen la lógica de subsistencia, representan el 50% de las microempresas informales y apenas el 16% de los pequeños establecimientos informales.

Datos de la OIT (2001)<sup>31</sup>, señalaban que existen 58.602 microempresas (78,3%), pequeñas empresas 14.283 (19,1%) para un total de 72.885 unidades productivas, de las cuales el 47,1% se encuentran ubicadas en el área metropolitana y el 52,9% restante se ubica en el resto de la Región Central. Un 77,4% son microempresas del área metropolitana, mientras que en el resto de la región, representan el 84,0%.

En la tabla N° 1, y con base en información de la OIT (2001)<sup>32</sup>, se muestran las principales características que identifican a las unidades productivas según la lógica de la acumulación y la subsistencia.

**Tabla N° 1. Características de las Unidades Productivas según Enfoques**

<b>Enfoque de Acumulación</b>	<b>Enfoque de Subsistencia</b>
Elevada relación capital - trabajo	Baja relación capital – trabajo
Empleo con altos niveles de escolaridad	Empleo con bajos niveles de escolaridad
Los ingresos se dedican a generar excedentes	Los ingresos se dedican al consumo inmediato
Altos niveles de productividad	Bajos niveles de productividad
Llevan registros formales de sus actividades	No llevan registros formales de sus actividades
Mantienen fuertes vinculaciones con los mercados	Mantienen pocas o nulas vinculaciones con los mercados
No aplica	Importancia del empleo femenino

**Fuente:** Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica.** San José, Costa Rica.

Respecto al desarrollo de las microempresas en el país, según la OIT (2001),<sup>33</sup> se tiene que no existe diferencia por zona geográfica, en la participación relativa de las MIPYME que funcionan bajo una lógica de acumulación (consiste en generar un excedente que asuma una forma de ganancia o beneficio) ni de subsistencia baja (poseen

<sup>31</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica.** San José, Costa Rica.

<sup>32</sup> *Idem.*

<sup>33</sup> *Idem.*

una baja relación capital - trabajo, utilizan en forma intensiva mano de obra no calificada, bajos niveles de productividad, entre otras). Sin embargo, en los niveles de subsistencia medio el resto de la región evidencia una mayor participación relativa que el área metropolitana (20,6% en el resto de la región versus 17,1% en el área metropolitana).

En el caso de subsistencia alta existe una menor participación en el área metropolitana que en el resto de la región (5,86% en el área versus 8,5% en el resto de la región). Para las pequeñas empresas existe una diferencia significativa entre el porcentaje de unidades productivas de acumulación en el área metropolitana (61,8%) y el resto de la región (49,0%).

Un aspecto importante sobre las microempresas, se aprecia en el cuadro N° 2 sobre la condición de ilegalidad, la cual se hace más evidente en el resto del Valle Central donde las empresas del sector comercial pasan de 43,0% a 49,6, disminuye para el sector de servicios de 52,5% a 43,4% y permanece más o menos inalterada para el sector industrial (40,4%).

**Cuadro N° 2. Ilegalidad por Sector Económico y Zona Geográfica**

Tipo de establecimiento	Ilegalidad	
	Área Metropolitana	Resto del Valle Central
<b>1. Comercio</b>	<b>43,0</b>	<b>49,6</b>
<b>2. Servicios</b>	<b>52,5</b>	<b>43,3</b>
2.2.1 Servicios a las empresas	65,6	48,3
2.2.2. Servicios a las personas	53,3	46,3
2.2.3. Servicios de reparación	53,3	53,7
2.2.4. Servicios turísticos	44,8	29,2
<b>3. Industria</b>	<b>40,3</b>	<b>40,5</b>
3.1.1. Industria alimentaria	18,8	25,8
3.1.2. Industria textil	62,5	83,3
3.1.3. Industria de muebles	53,2	31,7
3.1.4. Otras manufacturas	25,0	41,7

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica**. San José, Costa Rica.

Además, se observa que la actividad que presenta el mayor nivel de ilegalidad en el Área Metropolitana, son los servicios a las empresas (65,6%). La industria textil muestra un nivel de ilegalidad tanto en el Área Metropolitana como en el resto del Valle Central (62,5% y 83,3%, respectivamente). La industria alimenticia presenta los niveles inferiores de ilegalidad en el país, seguido de servicios turísticos.

Para entender el comportamiento de las MIPYME, debe considerarse su participación en el sector informal, dicho sector según OIT (2001)<sup>34</sup> se define como: *“un conjunto de actividades dedicadas a la producción de bienes o la prestación de servicios con la finalidad primordial de personas que participan en esta actividad”*.

**Tabla N° 2. Costa Rica: Características de las Unidades Productivas según Sector**

Características	Sector formal	Sector informal
1. Barreras de entrada	Elevadas	Bajas
2. Tecnología	Capital intensivo	Trabajo intensivo
3. Administración	Burocrática	Base familiar
4. Bienes de capital	Abundantes	Escasos
5. Jornada laboral	Regular	Irregular
6. Salarios	Normales	Limitados
7. Inventarios	Suficientes	Reducidos
8. Precios	Generalmente fijos	Generalmente por negociación
9. Financiamiento	Bancos	Personal-impersonal
10. Relaciones con el consumidor	Impersonales	Personales
11. Costos fijos	Importantes	Despreciables
12. Publicidad	Necesaria	Pequeña o nula
13. Subsidios gubernamentales	Generalmente altos	Nulos
14. Mercados	Generalmente de exportación	Exportación mínima o nula

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica**. San José, Costa Rica.

<sup>34</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica**. San José, Costa Rica.

Estas unidades funcionan típicamente en pequeña escala, con una organización rudimentaria, donde hay muy poca o ninguna distinción entre el trabajo y el capital como factores de producción. Las relaciones de empleo -en los casos en que exista- “*se basan más bien en el empleo ocasional, el parentesco o las relaciones personales y sociales, y no en acuerdos contractuales que supongan garantías formales*”<sup>35</sup>

En la siguiente tabla se presentan las debilidades y fortalezas de las MIPYME:

**Tabla N° 3. Costa Rica: Fortalezas y Debilidades de las MIPYME**

Fortalezas	Debilidades
-Flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.	-Heterogeneidad.
-Permiten incorporar con mayor velocidad y menores costos nuevas tecnologías.	-Marco regulatorio con muchos obstáculos.
-Existe una relación directa entre patrimonio del dueño y el éxito empresarial.	-Poco acceso a los mercados de capitales y el crédito a largo plazo.
-Pueden adoptar la especialización con menor costo de inversión.	-Baja innovación tecnológica en los procesos productivos.
-Ubican de mejor manera los nichos de mercado.	-Deficiencias en los procesos de administración y mercadeo.
-Tiene mayor capacidad de reacción ante el cliente y los proveedores.	-Carencia de programas de formación empresarial, asistencia técnica, centros de información.
-Pueden absorber mayores costos financieros que otros estratos empresariales	-Carencia de políticas gubernamentales específicas para el sector.
	-Poca integración horizontal del sector.

**Fuente:** Elaboración propia con base información del Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2006). **Estrategia del Banco Popular hacia las micro, pequeñas y medianas empresas.** San José, Costa Rica.

<sup>35</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica.** San José, Costa Rica.

## **2.2 Caracterización Geográfica**

A continuación se presenta un breve reseña de los principales aspectos geográficos culturales, sociales entre otros que son elementos de primordial importancia y que dan sustento al porque se escogió el cantón de Sarapiquí.

### **2.2.1 Región Huetar Norte<sup>36</sup>**

#### **2.2.1.1 Reseña Histórica**

A partir de 1987, la Región Huetar Norte se empezó a consolidar por ser una economía muy diversificada en sus actividades, en la que subsisten tanto las tradicionales como las no tradicionales, relacionadas con el mercado interno y el externo. Como consecuencia de lo anterior han surgido complejos agroindustriales que coexisten con MIPYME agrícolas.

A pesar de que han sido varias las actividades que forman parte del modelo de desarrollo de la región, la inclinación por lo agropecuario impulsa el desarrollo de la agroindustria, el turismo ecológico y otras, los cuales dan lugar a fuertes vínculos a nuevos mercados externos.

Con las políticas orientadas a la promoción de nuevas exportaciones a terceros mercados, en los últimos años estas han mostrado un desarrollo más acelerado, así también han surgido producto de la actividad exportadora en la región diversos tipos de productores agropecuarios.

Un rasgo adicional a destacar de la zona es la disponibilidad de servicios básicos para la realización de las actividades desarrollistas con que se cuenta. A diferencia de otras regiones, la Huetar Norte podría afirmarse que es bastante independiente en su desarrollo, debido a que alrededor de la actividad agrícola-exportadora y turística prácticamente han surgido todos los servicios que se requieren para su desempeño favorable.

---

<sup>36</sup> Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2005). **Programa de Gestión Empresarial para el Incremento de la Competitividad de las PYMES de la región Huetar Norte de Costa Rica**. Agenda para el Desarrollo de la Región Huetar Norte. MEIC- ZEE. Mayo.

### 2.2.1.2 Posición Geográfica.

La Región Huetar Norte posee una extensión de 9.803,37 Km<sup>2</sup>, el área total de la Región equivale a un 17,98 % de la superficie total de Costa Rica (51.100 kilómetros cuadrados). Limita al norte con Nicaragua, al sur con la provincia de Guanacaste y con otros cantones pertenecientes a las provincias de Alajuela y Heredia, mientras que al este también limita con la provincia de Heredia y al oeste con la provincia de Guanacaste; se extiende desde la cima de las cordilleras Volcánica Central, Tilarán y Guanacaste hasta la frontera con Nicaragua. Comprende específicamente los cantones de San Carlos, Guatuso, Los Chiles, Upala, y el cantón de Sarapiquí de la provincia de Heredia. Además, los distritos de San Isidro de Peñas Blancas, Río Cuarto de Grecia y Sarapiquí de la provincia de Alajuela.

**Ilustración N° 4. Mapa de la Región Huetar Norte según cantones**



**Fuente:** Tomado de Castro Zúñiga, Sayre Andrea; Treviño Villalobos, Marlen; Vásquez Jiménez, Carlos; (2006). **Sistema de Información Regional, Base de datos. SIR- ZEE, Diciembre.**

### 2.2.1.3 Topografía

El perfil topográfico de la región se caracteriza por colinas de hasta 382 m.s.n.m., terrazas con altitudes entre 50 y 100 m.s.n.m. y llanuras aluviales de terrenos, algunos de ellos pantanosos. El relieve es ondulado con partes altas, como en los cerros Congo, Platanar y volcanes Arenal, Tenorio, Miravalles y Rincón de la Vieja, hasta las partes

bajas muy planas, fácilmente inundables y suamposas, como los Llanos de Caño Negro, las Llanuras de Los Chiles, La Vega y las planicies de Guatuso y Upala. De las partes bajas hasta las altas el relieve asciende en grandes terrazas, las cuales son muy fértiles y de fácil preparación con maquinaria.

Los ríos que corren al oeste son el Peñas Blancas, San Lorenzo, La Tigra, Fortuna y Javillos, que dan origen al gran río San Carlos. Al este se encuentra el río Sarapiquí, que se une con el río Tigre y el río Sucio, al cual le llegan muchos afluentes. Al sur los ríos La Vieja, Peje, Aguas Zarcas, Caño Negro, Toro Amarillo, Río Cuarto y Tres Amigos. Al norte los ríos Frío, Zapote, Pizote, Higuerón, Medio Queso, Sabogal, Pocosol y río San Juan, que se comparte con Nicaragua. De las lagunas que se observan en la región destacan la Laguna de Arenal, Cote, Río Cuarto y Las Lagunas de Caño Negro.

La vegetación predominante en la zona está compuesta por pastos, bosques, reforestaciones, charrales, tacotales, cultivos anuales y perennes.

#### **2.2.1.4 Clima**

La Región Huetar Norte se encuentra en la zona tórrida, por lo tanto, tiene un clima tropical (estación seca y lluviosa). El invierno va de mayo hasta enero o febrero y la estación seca de marzo hasta mayo, con algunas precipitaciones esporádicas ocasionadas por los frentes fríos del norte. La precipitación es variable en promedio oscila entre 2000 mm/año en las llanuras de Guatuso, Upala y Los Chiles hasta 5000 mm/año en los macizos volcánicos.

Los cantones de Upala, Guatuso, Los Chiles y Sarapiquí presentan problemas frecuentes de inundaciones durante la época de invierno, en las zonas bajas que son sensibles a los fenómenos climáticos, lo que ocasiona pérdidas en las actividades agropecuarias y en casos extremos la movilización de personas en riesgos, que son trasladadas a lugares seguros.

La región presenta serios problemas de erosión en las partes altas, por la aplicación de prácticas inadecuadas de producción, la alta deforestación y falta de conciencia de la población.

### 2.2.1.5 Población

Según INEC (2007),<sup>37</sup> la Región Huetar Norte cuenta con una población aproximada de 242.960 habitantes al 2207, de los cuales 47,6% corresponde a la población femenina y el 52,4% a la población masculina.

Asimismo, la tasa bruta de participación corresponde a un 41,8% de los cuales un 75,5% corresponde a Hombres y un 33,2% a mujeres.

### 2.2.1.6 Fortalezas y Debilidades de la Región Huetar Norte

En la tabla N° 4 se presenta una síntesis de las fortalezas y las debilidades que se asocian, principalmente, a las características biofísicas de la región y a las formas de gestión de los actores locales en lo social, lo productivo y lo político.

**Tabla N° 4. Fortalezas y Debilidades de la Región Huetar Norte**

Fortalezas	Debilidades
La riqueza de recursos naturales.	Mal estado de la infraestructura vial.
Experiencia amplia y diversificada en desarrollo agroindustrial y productivo.	Instituciones públicas y municipales débiles, con poca coordinación y alta dependencia y alta dependencia de entes centralizados.
Gente con disposición al cambio y al diálogo.	Actores sociales con visión de corto plazo y con un accionar sectorial, individual o clientelista.
Buenas relaciones entre líderes de organizaciones sociales y funcionarios de instituciones.	Ausencia de una instancia permanente de articulación regional.
Existencia de Recursos Financieros.	Servicios deficientes en materia de salud, educación y seguridad ciudadana.
Organizaciones con importantes experiencias de gestión y negociación.	Mal uso de los recursos naturales. Problemas de los campesinos en la comercialización de productos.

Fuente: Angulo, José Eduardo. **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible**. Informe Final PYME y Banca de Desarrollo.

<sup>37</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2007). **Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, julio 2007. Principales Resultados**. San José, Costa Rica: INEC.

## **2.2.2 Sarapiquí**

### **2.2.2.1 Reseña Histórica**

En la época precolombina el territorio que actualmente corresponde al cantón de Sarapiquí, estuvo habitado por aborígenes llamados Votos, que ocuparon las llanuras de Sarapiquí. Los conquistadores españoles, capitanes don Alfonso Calero y don Diego Machuca, en el viaje que realizaron en busca del Desaguadero del río San Juan, pasaron en 1539 por la desembocadura del río Sarapiquí. Don Gregorio de Sandoval, el 28 de noviembre de 1634, fue nombrado gobernador de la provincia, quien durante su administración procuró establecer un puerto fluvial sobre el río Sarapiquí, pero tuvo oposición tenaz en la Audiencia de Guatemala.

En 1820 don Joaquín Mora Fernández, hermano de nuestro primer Jefe de Estado, exploró el río Sarapiquí, desde el curso navegable del río San José, afluente del primero, hasta su desembocadura en el río San Juan. Entre 1826 y 1827, don Miguel Alfaro y otros compañeros recorrieron la región, siendo los primeros en asignar nombres a la mayoría de los tributarios del río Sarapiquí.

Posterior a nuestra Independencia fue primordial preocupación de nuestros gobernantes el establecimiento de un puerto de altura en el litoral Caribe, y una vía de acceso hacia la región. Se ofrecieron premios a los descubridores de caminos que pudieran conducir hacia esas costas; por la parte norte del país, hacia San Carlos, Sarapiquí y otros lugares, siempre buscando el río San Juan. Con mil sacrificios fue abierta la vereda de Sarapiquí, partiendo de la ciudad Heredia y concluyendo en la margen oeste del río Sarapiquí, en el sitio denominado El Muelle.

En la demarcación de los distritos parroquiales de la provincia de Heredia, publicada en La Gaceta Oficial el 30 de diciembre de 1862, la aldea de Sarapiquí formó parte del distrito sétimo Santa Bárbara del cantón de Heredia.

En la administración de don Alfredo González Flores, el 18 de octubre de 1915, en Ley N° 20 sobre división territorial para efectos administrativos, aparece Sarapiquí como distrito sexto del cantón de Heredia, con la categoría de barrio. En Ley N° 4671, de 18 de noviembre de 1970, en el segundo gobierno de don José Figueres Ferrer, al convertirse Sarapiquí en el cantón décimo de la provincia Heredia, el barrio Puerto Viejo adquirió el título de Ciudad, al designarse como cabecera del mismo.

### 2.2.2.2 Posición Geográfica

Al sur de Sarapiquí se localiza parcialmente la Reserva Forestal Cordillera Volcánica Central, la Reserva Nacional de Fauna Silvestre Barra del Colorado, el Parque Nacional Braulio Carrillo y la Zona Protectora la Selva.

El río Sarapiquí fue el que le dio el nombre al cantón y tiene una historia relevante en Costa Rica, ya que fue la primer vía de transporte entre Costa Rica y Europa y jugó un papel muy importante en la defensa de la Soberanía Nacional, porque el 10 de abril de 1856, los filibusteros al mando de William Walter llegaron a Costa Rica por el Río Sarapiquí, donde se libró la batalla de Sardinal.

La anchura máxima es de setenta y tres kilómetros, en dirección noreste a suroeste, desde la unión de los ríos Colorado y San Juan, en la frontera con la República de Nicaragua, hasta unos 4.700 metros al oeste del cerro Cacho Negro, en el río Sardinal.

**Ilustración N° 5. Mapa del cantón de Sarapiquí.**



**Fuente:** Tomado de Castro Zúñiga, Sayre Andrea; Treviño Villalobos, Marlen; Vásquez Jiménez, Carlos; (2006). **Sistema de Información Regional, Base de datos.** SIR- ZEE, Diciembre.

### 2.2.2.3 Población

El cantón de Sarapiquí, posee una población de 51.168 habitantes, representando un 13% de la población total de la provincia de Heredia. El 80% está ubicado entre los dos distritos más grandes, Horquetas y Puerto Viejo; sin embargo, los otros dos distritos de Cureña y Llanuras de Gaspar se encuentran muy despoblados representando apenas un 3% del total, quedando el resto para el distrito de La Virgen.

**Cuadro N° 3. Sarapiquí: Población según distrito, 2007**

N°	Distrito	Área Km <sup>2</sup>	%	Población	%	Densidad (hab/Km <sup>2</sup> )
1	Puerto Viejo	426,7	19,9%	20.496,0	40,1%	48,0
2	La Virgen	513,7	24,0%	8.648,0	16,9%	16,8
3	Horquetas	566,4	26,5%	20.496,0	40,1%	39,7
4	Llanuras del Gaspar	266,2	12,4%	726,0	1,4%	2,7
5	Cureña	367,5	17,2%	802,0	1,6%	2,2
	<b>Total</b>	<b>2.140,5</b>	<b>100%</b>	<b>51.168,0</b>	<b>100%</b>	<b>25,0</b>

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2008). **Índice de Desarrollo Social 2007**. San José, Costa Rica.

El 89,6% de la población es de carácter rural y el 81% de este porcentaje se encuentra dispersa. Por otra parte el 19% está concentrado en poblados rurales pequeños y apenas el 10,4% de la población es urbana y se distribuye entre los centros mas desarrollados donde el 7,4% se ubica en la periferia.

**Cuadro N° 4. Sarapiquí: Población Urbana y Rural, 2002**

Población	N° Absolutos	N° Relativos
Urbana	4.740	10,4 %
Rural	40.695	89,6 %
Total	45.435	100,0 %

Fuente: PNUU, IFAM, ZEE (2005). **Cantón de Sarapiquí. Plan de Desarrollo Cantonal. Estrategias y acciones para el desarrollo del Cantón de Sarapiquí 2005-2007**. Febrero.

#### **2.2.2.4 Actividades Económicas y productivas del Cantón de Sarapiquí**

En Sarapiquí se presenta una gran heterogeneidad, ya que es posible encontrar desde pequeños productores que emplean técnicas rudimentarias, hasta grandes empresas que usan tecnología de punta. También es posible encontrar productores que presentan simultáneamente características de distintos tipos, por ejemplo, existen ganaderos que han dedicado una parte de su finca a la siembra de productos de exportación, campesinos que producen para el autoconsumo, para el mercado interno y para la exportación, exportadores que venden sus productos en el mercado interno cuando los precios son ahí más altos y, en general, toda la gama de combinaciones imaginable.

Sarapiquí se caracterizaba por mostrar una estructura de tenencia de la tierra muy heterogénea. No se da una presencia uniforme de fincas pequeñas, sino que hay lugares donde este tipo de propiedades ha sido predominante, mientras en otros ha sido muy escasa. En los últimos veinte años esta estructura de tenencia de tierra se ha mantenido en términos generales, lo que ha influido la labor del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), el cual ha distribuido importantes cantidades de tierra mediante la creación de asentamientos campesinos, fortaleciendo la presencia de los productores familiares. No obstante, hay dos procesos importantes que pueden haber afectado la forma en que se distribuye la tierra en la región. En las tierras donde se han establecido las plantaciones banano, se ha dado un proceso de concentración de la tierra; las plantas procesadoras y los productores independientes han estado comprando fincas de todos los tamaños, las cuales son fusionadas para establecer plantaciones grandes. En la última década, la tendencia ha sido a un incremento de los agricultores que participan de relaciones salariales (patronos y asalariados) y una ligera reducción de los que trabajan por cuenta propia o sin remuneración.

En los siguientes cuadros, se muestran las organizaciones y principales actividades agrícolas que se realizan en la zona de Sarapiquí:

**Cuadro N° 5. Costa Rica: Organizaciones comunales y Asociaciones de Productores del cantón de Sarapiquí por distritos.**

**2006**

Nombre de la Organización	Tipo	N° Hombres	N° Mujeres	Total	Nivel de Cohesión	Actividades Principales
Asociación de Productores de Pimienta	Asociación	39	2	41	Medio	Pimienta
	La Virgen					
Asociación de Productores Agropecuarios. San Ramón	Asociación	2	20	22	Medio	Hortalizas
	La Virgen					
Asociación de Productores Ornamentales. San Ramón	Asociación	26	1	27	Bajo	Ornamentales
	La Virgen					
Productores Golfito y los Ángeles	Grupo de Productores	29	6	35	Bajo	Ganado Subsistencia
	La Virgen					
Centro Agrícola Cantonal	CAC	100	25	125	Alto	Producción Granos Básicos
	Puerto Viejo					
Asociación Femenina Industrial del Progreso	Asociación	0	15	15	Bajo	Cabras, Pollos de engorde
	Puerto Viejo					
<b>Totales</b>		<b>196</b>	<b>69</b>	<b>265</b>		

**Fuente:** Programas de las Agencias de Servicios Agropecuarios-MAG, Despacho Ministerial, Planificación estratégica. Dirección Región Huetar Norte. 2003-2006.

**Cuadro N° 6. Sarapiquí: Actividad Agrícola y Pecuaria por Áreas de Producción**

Área	Río Frío	Puerto Viejo	La Virgen	Totales
Agrícola	Has	Has	Has	Has
Palmito	4000	100	80	4.180
Piña	10	-	4.500	4.510
Plátano	110	300	60	470
Papaya	21	-	-	21
Banano	1.200	6.000	-	7.200
R y T	79	125	100	304
Yuca	140	400	500	1.040
Plantas Medicinales	5	-	-	5
Arroz	-	300	-	300
Pimienta	-	-	120	120
Ornamentales	-	-	80	80
Hortalizas	1	-	-	1
<b>Sub Total</b>	<b>5.566</b>	<b>7.220</b>	<b>5.440</b>	<b>18.226</b>
<b>Pecuaria</b>	-	-	-	-
Ganadería Leche	4.120	-	-	4.120
Ganadería Doble Propósito	3.500	4.332	5.720	13.552
Cerdos	4.125	-	-	4.125
Cría y Desarrollo	-	10.000	12.980	22.980
<b>Forestal</b>	-	-	-	-
Bosque	-	-	60.000	60.000
Reforestación	2.100	-	-	2.100
<b>Conservación</b>	-	-	-	-
Cordillera Volcánica Central	18.000	-	-	18.000
La Selva		67.000		67.000
<b>Sub Total</b>	<b>31.872</b>	<b>81.332</b>	<b>78.700</b>	<b>191.904</b>
<b>Totales</b>	<b>37.438</b>	<b>88.552</b>	<b>84.140</b>	<b>210.130</b>

**Fuente:** Programas de las Agencias de Servicios Agropecuarios-MAG, Despacho Ministerial, Planificación estratégica. Dirección Región Huetar Norte. 2003-2006.

### 2.2.2.5 Población Económica

La población ocupada y desocupada abarca a 34.852 individuos, de los cuales un 47,3% de esta es población activa y de esta un 44,1% esta empleada y un 3,2% está desocupado.

En cuanto a sectores productivos, el primario abarca un 65,7% de la población activa y el terciario un 27,1%, siendo los dos sectores de más auge en la zona, por lo tanto, en los cuales se emplea a la mayor parte de la población; sin embargo, también existe un alto porcentaje de desocupados representando cerca del 52,7% de la población.

**Cuadro N° 7. Sarapiquí: Población Económica de Sarapiquí**

<b>Activa:</b>		<b>Desocupada</b>		
<b>Total</b>	<b>Ocupada</b>	<b>Total</b>	<b>Cesante</b>	<b>Busca por 1era vez</b>
14,808	13,79	1,018	878	140
<b>Inactiva:</b>				
<b>Total</b>	<b>Pensionados o Rentistas</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Quehaceres del Hogar</b>	<b>Otra</b>
16,456	556	3,594	10,523	1,783

**Fuente:** Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2002). **Cantones de Costa Rica.**

El 93,3% de la población activa se encuentra ubicada en el sector privado, de los cuales el 85,3% son hombres, dejando a las mujeres con una mínima participación del 14,7%; sin embargo, un dato interesante es que esta situación está cambiando ya que cada vez las mujeres se incorporan más a las actividades productivas ya sea en el campo o en actividades de tipo artesanal. El sector público emplea solamente al 6,7% de la población, de los cuales el 50,3% son hombres y un 49,7% son mujeres.

Dentro de la población ocupada un 56,3% es no calificada y tan solo un 1% desempeña labores de administración y dirección tanto en el sector público como en el privado. Del mismo modo en las actividades de servicios profesionales, técnicos y apoyo

administrativo se emplea un 12% de la población activa y un 10% en ventas y servicios. En las actividades de tipo agropecuario y de pesca se ubica un 9,3% y el resto de la mano de obra ocupada se ubica en actividades de tipo artesanal, manufacturas, montajes u operación de equipos.

**Cuadro N° 8. Sarapiquí: Fuerza de trabajo por Sector Productivo**

<b>Total</b>	<b>13.790</b>
Agricultura y Ganadería	9.033
Pesca	2
Minas y Canteras	29
Industria Manufacturera	520
Electricidad Gas y Agua	52
Construcción	469
Comercio y Reparación	1.136
Hoteles y Restaurantes	510
Transporte y Comunicación	434
Intermediación Financiera	56
Inmobiliaria y Empresarial	200
Administración Pública	346
Enseñanza	387
Salud y Atención Social	165
Servicios Comunitarios	207
Hogar con Servicio Doméstico	224
Organizaciones extraterritoriales	20
N° de propietarios de fincas	10.486

Fuentes: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2002). **Cantones de Costa Rica.**

Se hace necesario mencionar algunos datos sobre el nivel de escolaridad en Sarapiquí, ya que ésta se vuelve determinante de la posibilidad de obtener un mejor trabajo.

La población mayor a los 5 años de edad a más y con capacidad escolar alcanza a 44.052 individuos, de ellos el 28,53% no asiste regularmente a la escuela y el 14,28% no alcanza ningún grado y el 71,47% si lo hace. La situación más concreta con respecto de la no incorporación y deserción, son las necesidades económicas que imperan a los jóvenes asumen el rol activo en la producción, dejando de lado su educación, familia y hasta el cantón. Por distrito la no asistencia a la escuela nos brinda los siguientes datos: Puerto Viejo 15,59%, La Virgen 16%, Horquetas 11,3%, Llanuras del Gaspar 29% y Cureña 38%.

Una vez expuestos los potenciales del cantón de Sarapiquí, saltan a la luz los potenciales de dicho cantón, y a su vez la necesidad de fortalecer las iniciativas locales existentes, entre ellas: empresas, centros de investigación, gremios, corporaciones, asociaciones comunitarias y MIPYME, con el fin de alcanzar mejorar sus niveles de desarrollo.

Como ya se menciona en la introducción del documento, esta investigación se centra en un desarrollo local basado en el fortalecimiento de las herramientas de gestión de las MIPYME como la clave para responder las necesidades de los ciudadanos, así como producir algunas señales de innovación a través de la incorporación de nuevos sistemas de información y comunicaciones así como la aparición de formas novedosas de gestión público, y principalmente estimulando la participación de los ciudadanos y de las organizaciones de la sociedad civil en la definición y diseño de soluciones a los problemas comunes.

Se recalca entonces la necesidad de incentivar en el cantón de Sarapiquí un desarrollo local focalizado a las MIPYME, reforzado con la introducción de conocimiento a nivel empresarial con el fin de desarrollar en ellos las habilidades que los hagan capaces de enfrentarse al mercado local y poco a poco a otros y más grades mercados, Esto nos da pie al siguiente capítulo donde se expone paso a paso el trabajo de campo realizado, bajo la iniciativa de fortalecimiento de un grupo de microempresarios como elementos indispensable para un desarrollo local positivo. Se

debe tener presente que el logro de esto, es resultado del esfuerzo conjunto de los ejecutores del proyecto así como del gobierno local para que haya una descentralización local, un marco regulador, un enfoque de todos los sectores en materia organizacional y el desarrollo de empresas con visión empresarial, social y ecológica, además de un entorno económico, social y cultural que facilite la formación y el fortalecimiento de las microempresas.

Este proceso de prueba y con un pequeño acto formal de entrega de certificados de participación firmados por el alcalde del cantón, el diputado por la provincia de Heredia específicamente a cargo del cantón de Sarapiquí y Santo Domingo y el director de la GTZ en ese momento. Sin embargo nuestro proceso como una síntesis integral de varios elementos no se queda en la capacitación; sino que de la investigación que realizamos, de las experiencias de otras localidades y otros elementos varios, llegamos a la conclusión que un modelo de desarrollo, al ser una representación de la realidad, sintetiza una serie elementos, y es por ello que a continuación como parte del trabajo de campo y del apoyo al desarrollo de las microempresas en el cantón, se procedió a realizar un análisis mas profundo de la forma de incentivar el afloramiento de empresarios formalizados que permitan un desarrollo más organizado a nivel del sector empresarial con un doble propósito, por una parte incentivar el desarrollo de la región a traves de nuevas empresas que tengan impacto socio-económico en la localidad donde se establecen con sus áreas de influencia directa e indirecta establecidas y por otra parte, beneficiar al cantón con mejoras a través del municipio, al contar este con una ventanilla única que le de atención personalizada a este tipo de empresas para que no se vean limitadas para realizar los procesos de formalización debido a los excesivos tramites y plazos, y de este modo el municipio podría recaudar mas impuestos debido a que aumenta la cantidad de empresas registradas. Este ultimo aspecto es el que se tratara en el siguiente capitulo.

### III CAPÍTULO: CARACTERIZACIÓN DE LAS MIPYME EN EL CANTÓN DE SARAPIQUÍ

La realidad de las MIPYME ubicadas en el cantón de Sarapiquí no dista mucho en términos generales de la situación que afrontan este tipo de empresas a nivel nacional, ya que recientemente cobran fuerza dentro del parque empresarial y por lo tanto representan un conglomerado muy homogéneo; sin embargo, actualmente algunos autores como Bonilla Herrera Eduardo y Castillo Artavia Geovanny<sup>38</sup>, muestran una cierta heterogeneidad entre las microempresas; donde están las que son formales y las informales, y dentro de cada una de ellas cuáles son de subsistencia y cuáles siguen una lógica de acumulación; ello viene a complicar el análisis; ya que se torna mas específico y mas tedioso; por eso en cuanto a este trabajo de campo, siendo conscientes de esta realidad se procedió a diseñar un proceso de recopilación de información al respecto; ya que si bien es cierto se tiene información sobre las MIPYME a nivel de país<sup>39</sup>, como bien lo apunta el libro *“PYMES: Una Oportunidad de desarrollo para Costa Rica”*, esta información esta un poco desactualizada, aunque es un instrumento de base metodológica extraordinario para comprender en términos generales la realidad de las microempresas.

No obstante; para nuestra investigación se requería de documentación mas específica, que realmente describiera la situación imperante en el cantón de Sarapiquí y ante la falta de esta se tuvo que proceder a recabar la información que existía en el ambiente en forma verbal para darse una idea del tipo de empresas que existían en la zona; si había o no realmente y de qué tipo eran.

Con el fin de recopilar los datos necesarios para el desarrollo del trabajo, se procedió a utilizar el muestreo por conveniencia (tal y como se explicó en el marco teórico) para poder levantar una base de datos representativa; como lo describe el primero de nuestros objetivos ya que al percibir la falta de información documentada (producto de

---

<sup>38</sup> Castillo Artavia Geovanny y otros. (2000) *“Características, problemática, e importancia de la microempresa y la pequeña empresa en el sector informal de la economía”* PROMICRO/OIT; PRONAMYPE. San José, C.R. Febrero.

<sup>39</sup> Castillo Geovanny, Chaves Luis. (2001). *PYMES: Una oportunidad de Desarrollo para Costa Rica*. FUNDES, Costa Rica.

un estudio previo en el cantón), para proceder con el desarrollo del trabajo en forma coherente y explicativa del objetivo general se requería contar con una base de datos representativa de los cinco distritos del cantón de Sarapiquí, como se explica a continuación.

### **3.1 Proceso de Recopilación de información.**

Tal y como se describió en forma breve; ante la falta de información documentada se procedió a recopilarla de fuentes primarias; haciendo uso de herramientas estadísticas, específicamente, basados en la técnica del muestreo por conveniencia para la selección de las personas que iban a participar en la muestra; ya que por dificultades técnicas, económicas y geográficas se hacía complicado dirigir la aplicación del instrumento a todas las personas del cantón; las cuales a parte de vivir en lugares bastante alejados, algunas comunidades estaban incomunicadas por falta de infraestructura vial adecuada (en algunas ocasiones nula) que permitiera el acceso a las mismas; además, el costo económico que eso representaba era bastante alto y no se disponía de los recursos necesarios en ese momento; por otra parte, el recurso humano fue poco; reducido a tres personas estudiantes de grado efectuando su trabajo final de graduación; donde el tiempo con que se contaba en ese instante fue una gran limitante, ya que para la realización de dicha labor se tenía como plazo un período de 6 meses; para terminar el trabajo completo para el seminario de graduación universitario y así optar por el grado de licenciados; sin embargo, por la magnitud del estudio y la característica de los recursos con que se contaba en ese momento; se recurrió a una prórroga del tiempo; situación que nos tomó por sorpresa y que se tuvo que resolver ya que de lo contrario el proyecto se vendría abajo y ese no era el ideal inicial. La situación se fue complicando conforme nos adentramos en el estudio, lo cual poco a poco hacía que el tiempo se extendiera conforme avanzábamos en nuestros objetivos.

En un inicio, antes de formular la propuesta a la organización que nos colaboró al adoptarla y permitimos realizar nuestro trabajo de graduación, la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ); se realizó un estudio previo para recabar información acerca de las MIPYME en la zona; sin embargo la sorpresa fue que no existía ningún documento actualizado al respecto; la misma Municipalidad de la localidad nos afirmó que el único dato que se manejaba era el de las empresas que estaban registradas con el pago de patentes, pero estas se encontraban desactualizadas en ese momento y las que había eran en su mayoría grandes maquiladoras o conglomerados comerciales y turísticos donde la mayoría del aporte del capital es internacional; lo cual no tenía mucho impacto para el efecto del trabajo, pues lo que realmente interesaba era el análisis de las microempresas; donde su mayoría, tal y como lo arrojaron los resultados del estudio, eran informales alegando a su situación la gran cantidad de tramites que se requieren para la inscripción de una empresa y el costo que eso implica en el pago de responsabilidades patronales, fiscales y económicas, esto ante el temor de que la actividad en la que se desempeñaban no fuera rentable ni duradera, lo anterior provocado por el temor adicional a enfrentarse a otras responsabilidades ellos solos, sin apoyo o respaldo de ningún tipo, es decir, el nivel de empoderamiento era bastante bajo al igual que el de cohesión social. Por otra parte, esta inseguridad se deriva de la estructura empresarial, ya que es netamente familiar y el manejo financiero de costos, no se da en forma adecuada, puesto que mezclan los ingresos y se toman las ganancias de la empresa o negocio para gastos familiares sin caer en la cuenta de que le están haciendo un daño grave al negocio.

Para levantar la base de datos se realizó un convenio entre la GTZ, después de aprobado por el Consejo Municipal de Sarapiquí el proyecto PRODELO en Mayo del 2006, para disponer de uno de los vehículos y operarios de equipo móvil de la municipalidad para el traslado de los encargados del estudio a las diferentes partes del cantón, distritos y comunidades los sábados ya que entre semana se complicaba para los funcionarios de la municipalidad; por ese motivo se empezó a retrasar la ejecución del proyecto.

A través de este mecanismo se realizó un plan de trabajo donde se programaron visitas a los diferentes distritos del cantón; con el fin de efectuar una etapa informativa y comunicativa del proyecto en primera instancia y luego en una segunda ronda la aplicación de un cuestionario, al principio las personas se mostraban escépticas al respecto y debido a los conflictos sociales y al desánimo y falta de motivación existente en la zona los habitantes no creían en nada ni en nadie, lo cual represento un gran obstáculo, porque había que recuperar la credibilidad y la confianza en algo que les habían prometido, pero que nunca se había realizado en la zona, ya que llegaban diferentes instituciones con programas en repetidas ocasiones donde al final los dejaban “botados”, lo cual poco a poco fue contribuyendo negativamente en la autoestima y la confianza de las personas, ellos mismos declaraban con palabra textuales: “ *el gobierno siempre nos ha dado la espalda, solo se aparecen cuando necesitan algo, especialmente cuando hay elecciones para pedir votos y luego volvemos la cara*”; pese a esta situación, el proyecto contó con el apoyo del Gobierno a través del despacho del diputado José Ángel Ocampo, el cual aseguraba sentirse comprometido con la comunidad, ya que le habían dado la mayoría de votos al igual que el cantón de Santo Domingo de Heredia y es así como el proyecto toma vida en el cantón y es dado a conocer a través de estas visitas a las comunidades más representativas de cada distrito; sin embargo, como se anotó la parte política pesó bastante, pero se les dio a entender que si bien el proyecto contaba con apoyo político no se trataba de partidismo, sino de un proyecto neutro, cuyos beneficios abarcan a la comunidad en general y no sólo a los simpatizantes de “n” partido político. Además debido a que el proyecto nombró a cinco líderes comunales en cada uno de los distritos, el proyecto adquirió bastante credibilidad en un período corto de tiempo lo cual facilitó un poco el trabajo.

En cada distrito se realizaron visitas en promedio dos reuniones por ronda, no obstante, el caso del distrito de Horquetas es distinto pues presenta la particularidad de ser uno de los distritos más grandes del cantón, contando con la mayoría de la población, incluso mas que el centro comercial que es el distrito de Puerto Viejo, por eso se



**La Virgen**

realizaron cuatro visitas en puntos estratégicos para que estuviera presente la mayor cantidad de personas interesadas.

Luego de realizar la etapa informativa en cada distrito (Puerto Viejo, Horquetas, La Virgen, Llanuras de Gaspar y la Cureña), se procedió a realizar la segunda ronda para la aplicación del cuestionario, ya que en la primera etapa no todas las personas estaban dispuestas a dar información a personas que no conocían, pero de esta primera ronda fuimos determinando patrones de comportamiento importantes dentro de la masa de la población, por ejemplo, las personas de Puerto Viejo son las más escépticas y difíciles de convencer a través de convocatorias, sino se les ofrece un incentivo que les interese y en ese momento si no se les decía que les iban a dar “plata” no se movían de sus casas; además, las personas que viven en Puerto Viejo se dedican en su mayoría a actividades comerciales a negocios y no a empresas como tales; es un centro de comercio por lo cual no nos interesaba del todo para los fines del proyecto en la primera etapa. Por otra parte, las mismas personas de la comunidad ven al distrito de la Virgen como el más desarrollado, por las condiciones climáticas mas cálidas y no tan húmedas, acá se ubican la mayoría de empresas piñeras y turísticas, de ahí que se haya desarrollado tanto la zona, debido a que la actividad turística es la que mas posibilidades de encadenamientos genera y las personas son mas accesibles y dispuestas a tratar de salir de donde están o al menos para ir avanzando gradualmente, ya que consideran que si se quedan en el punto donde se encuentran actualmente difícilmente van a ser mejores y mas competitivos; además perderían toda posibilidad de crecer y desarrollar sus capacidades y habilidades; en La Virgen las personas poseen una autoestima más elevada y son mas afables junto con los de Llanuras de Gaspar.

El distrito de Horquetas, se caracteriza por ser el más deprimido socialmente, las personas en este distrito se quejan constantemente de la preferencia que reciben los distritos de La Virgen y Puerto Viejo, se consideran excluidos por todas las instituciones que llegan con proyectos o a brindar apoyo, en su conjunto quieren superarse pero saben que el desarrollo depende de ellos y no de que otros les den apoyo; ellos están de acuerdo con



**Horquetas**

la frase “*No hay que darles el pescado, sino enseñarlos a pescar*”, ellos no quieren el pescado fácil, están dispuestos a luchar para salir adelante, aunque si reconocen que necesitan una pequeña ayuda, para luego seguir solos; ellos piden instrumentos y no los resultados.



**Cureña**

En el caso del distrito de la Cureña; se caracteriza por ser uno de los más pobres, es un distrito fronterizo al igual que Llanuras de Gaspar; sin embargo, existe un gran problema con los caminos en este distrito ya que no hay una infraestructura vial adecuada y la mayor parte de las comunidades están incomunicadas; además, los servicios básicos de alumbrado eléctrico y de agua no se dan plenamente en la zona, de hecho las personas de esta comunidad que no cuentan con medio de transporte propio viajan en lancha una parte del trayecto y luego a caballo para luego tomar un autobús o pagar un servicio de transporte informal, para llegar a Puerto Viejo, todo lo anterior implica un gran costo para que estas personas se trasladen al centro del cantón. Los habitantes de este distrito deben sacar sus productos en camión o en carreta por el sector de San Carlos, por ser es uno de los cantones colindantes. En este lugar, la mayor necesidad, según afirmaciones de los líderes comunales del distrito, son los caminos, ya que es el medio que les permite sacar sus productos, como se mostró en los antecedentes los caminos en este distrito son de lastre en su mayoría y de tierra, lo cual representa una limitante en el invierno.

En el caso del distrito de Llanuras de Gaspar, fue una experiencia enriquecedora, porque dentro de la pobreza económica que rodea al distrito, existe un ambiente de optimismo y convicción dentro de cada una de las personas que habitan en este lugar; ellas



**Llanuras de Gaspar**

están acostumbradas a hacer las cosas por sí mismos, a tomar la iniciativa y hacer uso de sus habilidades, capacidades y conocimientos para prosperidad de la comunidad y del

cantón en general. Un aspecto que nos sorprendió fue la gran capacidad de organización que tienen las personas; además, el trabajo de desarrollo comunal está bastante avanzado y se cuenta con un grupo influyente que está en disposición de dar su esfuerzo en pro de un proyecto de desarrollo que les ayude a seguir adelante; la particularidad que se presenta en estas personas es la amabilidad, la disposición, la accesibilidad, en síntesis son personas que buscan el cambio según los ideales del bien común.

### **3.2 Inventario de empresas, actividades y negocios existentes**

En la sección anterior, se explicó que para el desarrollo del proyecto se realizaron visitas aleatorias a diferentes comunidades (las más importantes<sup>40</sup>) de cada distrito del cantón de Sarapiquí en una primera ronda fue informativa y la segunda fue de tipo documental, para aplicar los cuestionarios: Esto no se hizo en la primera ronda, porque era difícil por las condiciones socioculturales del cantón que las personas sin conocer el proyecto dieran información relacionada con sus actividades económicas. Dicho cuestionario toca temas que se remiten a la fundación de la empresa, la cantidad de empleados (Hombres y Mujeres), el carácter legal de la empresa, si es familiar o no, quién es el propietario de la empresa, actividad a la que se dedica, desde hace cuánto tiempo realiza la actividad, nombre de la empresa, lugar donde se ubica la empresa; entre otros aspectos generales (Ver en Anexo N° 2 la encuesta aplicada).

Durante la segunda ronda, al visitar las diferentes comunidades, se tuvo en promedio de una asistencia de 25 personas por reunión, lo cual dio como resultado una matriz de 105 microempresas, negocios y grupos organizados de mujeres y hombres (Ver Anexo N° 3) entre los cinco distritos visitados, el inventario empresarial implicó desde las actividades agrícolas hasta las de servicios, siendo en su mayoría predominante dentro de las microempresas las dedicadas a la actividad agropecuaria; por ejemplo, en el caso del distrito de la Cureña, la principal actividad es la agropecuaria con el cultivo

---

<sup>40</sup> El término importante se refiere a las comunidades que son un centro, aunque la invitación iba dirigida a todas las personas del distrito se citaba en la comunidad que tuviera más población, un lugar adecuado para reunirse y que fuera un punto de fácil acceso para todos.

de la piña, principalmente, la cual venden a empresas o plantas empacadoras de San Carlos por ser el cantón colindante más próximo y la salida más cercana. En este distrito, las asociaciones de desarrollo están bien organizadas y establecen como prioridad los caminos, no que se les dé financiamiento para las actividades porque entre todos se colaboran, pero el problema prioritario es arreglar las vías terrestres para sacar los productos, ya que en época de lluvias se hace difícil sacarlos y al ser perecederos se pierde la mayoría de la cosecha esto conlleva grandes pérdidas económicas. Además tienen como proyecto comunal para desarrollo de la comunidad construir una planta empacadora.

Por otra parte, en el distrito de Llanuras de Gaspar, la principal actividad es la pecuaria, la mayoría de las personas se dedican a la ganadería de doble propósito y una gran parte de ellos produce queso en sus fincas, otra actividad dentro de la rama agropecuaria es el cultivo del arroz, sólo en este distrito se produce y existe una empresa en este distrito que da trabajo a varias personas, también se cultiva yuca como los cultivos más importantes; sin embargo debido a que el fuerte es la ganadería de leche la asociación de desarrollo del lugar y los distintos microempresarios quieren formar una cooperativa u otra forma organizativa para albergar a todos los productores de leche y queso pues de esa forma es más favorable negociar el precio de los productos ante posibles compradores y de esta forma la remuneración será más justa para los productores. También existen grupos de mujeres artesanas que requieren mejorar sus técnicas de acabado del producto, pero por motivos de lejanía y de un servicio de transporte público bastante irregular no se podían trasladar a los lugares donde el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), impartía sus cursos; además, el costo elevado de traslado (comparativo con el ingreso de estas personas) fue otra limitante dentro del desarrollo humano de estas personas junto con el mal estado de los caminos. De hecho cabe resaltar que este fue el último de los distritos en visitar, ya que la lejanía impedía nuestro traslado en autobús, por lo tanto, se requería del apoyo de la municipalidad y había que esperar a que el vehículo estuviese disponible para nuestro uso.

En el distrito de la Virgen la principal actividad es la agrícola, con el cultivo de piña en grandes extensiones de tierra y a cargo, (la mayoría de de las hectáreas), de grandes empresas como Finca Corsicana y Pindeco, las cuales concentran la mayoría de la producción de piña del distrito; sin embargo, existen muchos otros productores pequeños y medianos en la región con una participación significativa. Por otra parte, también es importante en este distrito la actividad turística, de hecho es uno de los distritos más ricos en belleza escénica; de la cual se han aprovechado la mayoría de los inversionistas privados construyendo grandes complejos turísticos como lo son la Hacienda Pozo Azul, Hotel La Tirimbina, Hotel Ara Ambigua, La Selva Verde y Hotel la Quinta Country Inn, entre los más importantes. Cada uno de estos lugares ofrece tours y otras actividades para el deleite de sus turistas nacionales o internacionales; además ofrecen un concepto diferente de turismo, mas autóctono, de tipo rural; lo cual agrada mucho a los turistas que buscan descansar y divertirse al mismo tiempo.

En este distrito a raíz de estos lugares turísticos han surgido otras empresas más pequeñas que se desarrollan alrededor de los lugares en donde se ubican estos grandes comercios turísticos; con motivo de esto surgen las asociaciones de artesanos, que venden sus productos en tiendas de souvenir en los diferentes hoteles o en puestos que funcionan aleatoriamente. La actividad turística en la Virgen de Sarapiquí es la que ha generado mas impacto en este distrito; además, otro factor que favorece esta situación es que esta es una zona de paso obligatorio para los que viajan al atlántico o a la zona norte del país, a través de la provincia de Heredia, esto comprueba la tesis de que la actividad turística es la que tiene mas posibilidades de generar encadenamientos; ya hay varias señoras que cosen la ropa de cama para los hoteles, entre otras ocupaciones, y no sólo las mujeres de este distrito, sino que otras también se ven beneficiadas como lo son algunos grupos de las Llanuras de Gaspar.

En síntesis, varias personas, organizaciones y empresas se han vinculado a la actividad turística de alguna manera, por ejemplo, hasta en la actividad agrícola se ha incorporado el concepto de turismo, ya que hacen tours dentro del área de siembra para mostrar el proceso productivo, la cosecha, la zona de procesamiento y hacen

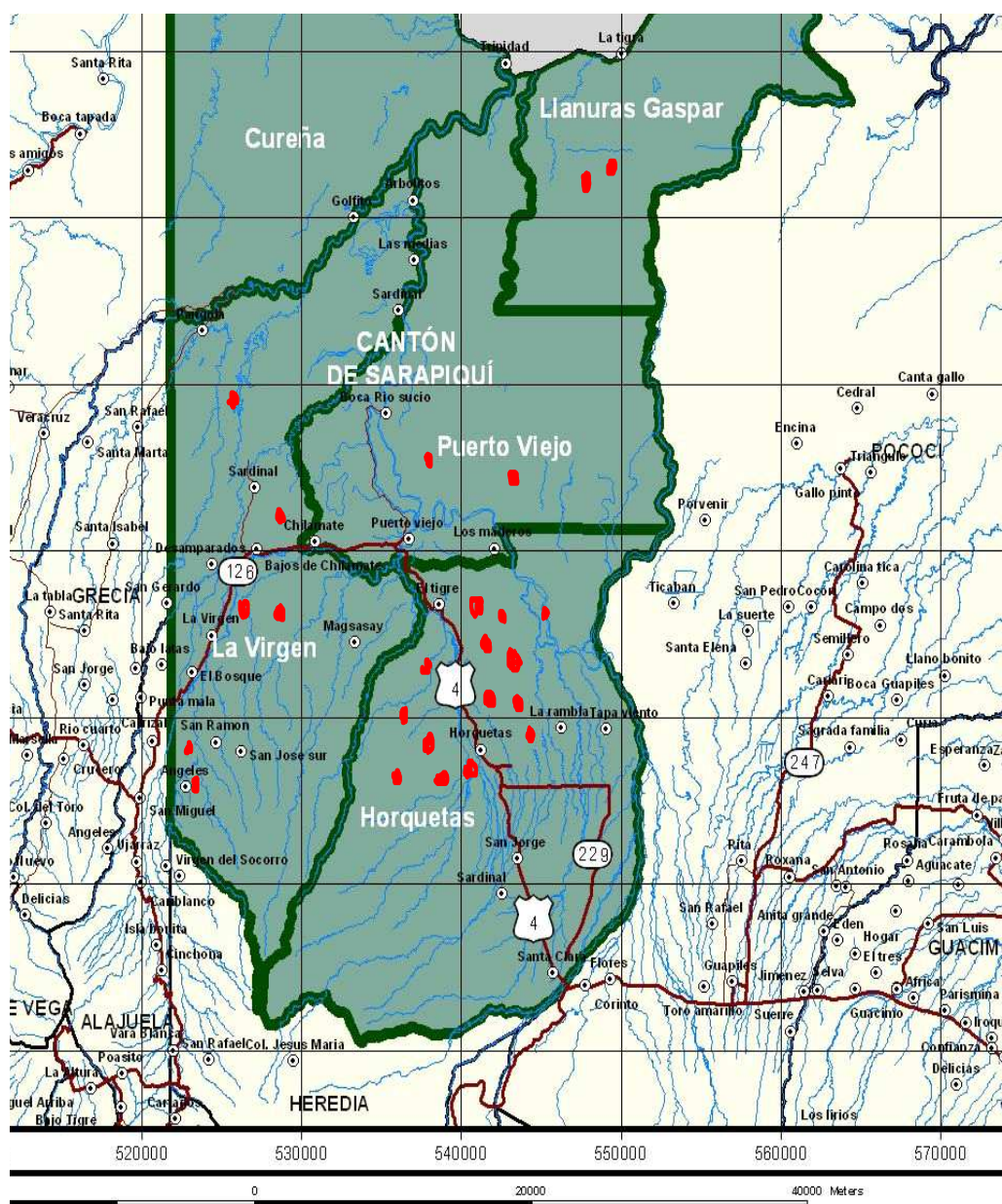
degustaciones (concepto que ha gustado mucho en la región a través de la iniciativa del área de responsabilidad social de Chiquita Products de hacer tours por las plantaciones de banano), como es el caso de la Finca Corcicana con el cultivo de piña. Otro producto que se da en la región es la papa china y el ñame.

Horquetas de Sarapiquí es el distrito más extenso de todos, es el que tiene la mayor cantidad de población y es uno de los más ricos en aprovechamiento de las tierras para el cultivo de palmito, para las raíces y tubérculos y en menor medida de otros productos, por ende, la principal actividad económica a la que se dedican sus habitantes es la agrícola, existen varias organizaciones, grupos, asociaciones, etc; de agricultores (as) con ansias de superación de pasar de la primera etapa de producción y cosecha para vender el producto fresco y evolucionar hacia formas mas acabadas como la industrialización para incorporar un mayor valor agregado al producto. Para el caso del distrito de Puerto Viejo, la actividad que predomina es la de servicios, el comercio, los negocios y establecimientos, puesto que es el centro del cantón; además, se cuenta con el muelle en el río Sarapiquí, a través del cual se hacen diferentes tours.

Al iniciar esta sección de recopilación de la información, por motivos técnicos y de interés para el trabajo de campo se buscaron rasgos más de tipo cualitativo; además, a la hora de aplicar el instrumento se hizo al azar; de acuerdo con el muestreo por conveniencia, debido a las características de tamaño del cantón y de los niveles bajos de cohesión social, de asociatividad y la gran dispersión entre los pueblos, junto con la limitación de tiempo con que se contó en ese momento; por ello sólo se trabajó con las personas que asistieron a las reuniones, de ahí que los resultados se limiten al grupo de referencia; de esa matriz se seleccionaron a 25 empresarios de acuerdo con una serie de criterios que se explicarán en el siguiente apartado, luego del análisis de los resultados para iniciar el siguiente capítulo que retomara el grupo del plan piloto de 25 empresarios como parte del proceso de capacitación, según el perfil requerido así como una serie de requisitos y criterios previamente establecidos. Sin embargo, a pesar de que los resultados se limiten sólo a este grupo, en referencia a todos los participantes en el proceso; lo que se ha dicho hasta ahora es la realidad que se vive en la zona; no son sólo percepciones, sino grandes tendencias que se construyeron a través de la observación, de la experimentación y de la experiencia vivida en la zona; de lo cual las recomendaciones

se pueden hacer extensivas al grupo empresarial de microempresas en general a través de la deducción, ya que las condiciones y características son similares.

**Ilustración N° 6. Ubicación de algunos de los proyectos<sup>41</sup> de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí**



<sup>41</sup> Los proyectos planteados son los del grupo de capacitación, plan piloto.

### 3.3 Análisis de Resultados

En esta sección se analizarán estadísticamente los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en la zona de estudio. Partir de una explicación breve es esencial para comprender como se obtuvieron los diversos resultados.

La metodología utilizada se ha explicado en este capítulo en párrafos anteriores, pero no está demás señalar o recapitular que se utilizó un muestreo a conveniencia en los 5 distritos de este cantón tan extenso; además, que la asistencia a cada uno de los talleres introductorios dependía de la disponibilidad o motivación de los empresarios, por ejemplo, en todas las visitas que se hicieron al distrito de Horquetas la respuesta fue impresionante, pues como mínimo teníamos 30 personas<sup>42</sup>, lo mismo en Llanuras de Gaspar, la Virgen y Cureña, caso contrario sucedió en Puerto Viejo, donde apenas asistieron 10 personas que representaban a 4 organizaciones (cuyas actividades productivas son artesanal e industrial), en este caso MIPYME; es evidente que los resultados obtenidos en este distrito no son tan representativos como en los otros 4.

La estructura de análisis estadístico que se explica en esta sección parte de la siguiente forma:

- ❖ En inicio se indaga cada distrito de Sarapiquí específicamente en cuanto a cómo están compuestos los sectores productivos, a su vez, cómo está determinado el sector económico y, por último, qué impacto tiene cada sector en cuanto a trabajadores empleados.
- ❖ Posteriormente, se analizarán de forma más general los resultados en todo el cantón de Sarapiquí obteniendo cifras más globales en relación con la composición del sector productivo, económico y empleo generado por cada componente del sector económico.

---

<sup>42</sup> La asistencia se refiere a personas que asistieron a los talleres introductorios, independientemente de que estos fueran empresarios o no. Los empresarios que asistieron se tomaron en cuenta para el estudio estadístico y están representados en la matriz general.

- ❖ Finalmente, se realiza un pequeño análisis comparativo de los resultados en términos generales del cantón y los obtenidos a nivel nacional en cuanto a la composición del sector económico.

Es importante recalcar que dentro de las MIPYME que asistieron y se contabilizaron dentro de la matriz elaborada, hay MIPYME que desarrollan más de una actividad por lo que el criterio utilizado para no hacer una doble contabilidad de empresas a la hora de elaborar la composición del los sectores productivos y económicos fue social, se valoró dentro de las organizaciones que registraban más de una actividad el escoger la actividad más importante según la generación de más empleo y sólo se contabilizó el empleo que generaba esta actividad de esta MIPYME y no la de las demás actividades. Para hacer más visual esta explicación veamos el ejemplo siguiente:

**Tabla N° 5. Asociaciones del distrito de Puerto Viejo**

Puerto Viejo					
Nombre/ Proyecto	Propietario	Trabajadores			Actividad
		Hombres	Mujeres	Total	
Asoc. de Mujeres Campesinas	Marlen Zúñiga	7	25	32	Artesanías, Agrocultivos
Artesanas de Sarapiquí.	Zaida González				orgánicos, crianza de
(Pto Viejo)	Ruth Madrigal				animales

**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

En la tabla anterior, se observa que en Puerto Viejo hay una Asociación de Mujeres Campesinas Artesanas, donde tienen 3 actividades productivas, las cuales son artesanía, agricultura orgánica y crianza de animales, estas actividades generan 32 empleos, en este caso, se escogió la actividad artesanal debido a que ésta genera 21 empleos, o sea, un 66% del empleo total, esta actividad genera más impacto social.

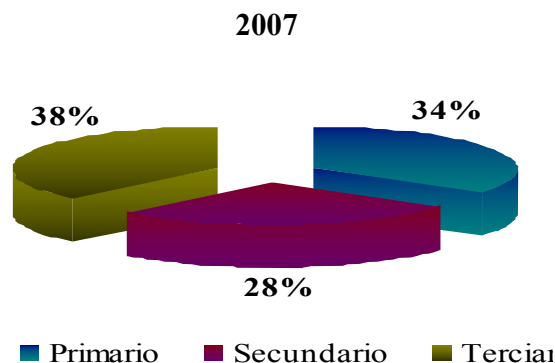
### 3.3.1 Análisis de resultados del cantón

El cantón de Sarapiquí tradicionalmente es un lugar en donde sus actividades productivas se enfocaban a la agricultura y ganadería, esto por la amplia extensión del cantón en terreno, las políticas productivas que tenían el país en sus modelos económicos y su escasa preparación y visión para desarrollar otras actividades productivas.

Para realizar el estudio se inició separando las empresas según su sector productivo, esto se realizó en cada distrito y a manera general del cantón, de igual forma se distribuyó en sectores económicos y, por último para todo el cantón se graficó el porcentaje de personas empleadas según sector económico.

Observando el gráfico N° 1, se interpreta que el sector económico que tiene mayor importancia dentro del estudio realizado en el cantón de Sarapiquí es el sector terciario con un 38%, seguido por el sector primario con un 34% y de último el sector secundario con un 28%, respectivamente. Normalmente al pensar en cuál sector sería el más importante en una región que por su tradición es agrícola y ganadera el resultado salta a la vista, pero los resultados de este estudio aseveran que es el sector terciario representado por los sectores productivos comercial y turismo.

**Gráfico N° 1. Sarapiquí: Composición porcentual por Sector Económico**



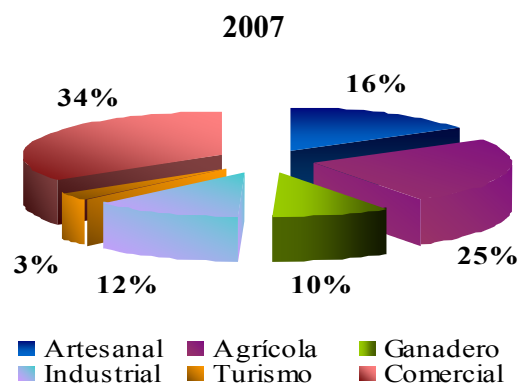
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Para indagar más en una explicación más profunda observemos el siguiente gráfico, el cual nos describe la composición de los sectores productivos del cantón de Sarapiquí. Como se menciona en el párrafo anterior la importancia que tiene el sector terciario es debido al comercio y no tanto al turismo, el comercio corresponde a un 34% y el turismo a un 3% (siendo el menor en participación dentro de los sectores productivos), por lo tanto el sector terciario se explica por el comercio, a pesar que la zona de Sarapiquí es potencial en turismo, la participación de las MIPYME en los talleres distritales en su mayoría no fueron empresas de turismo de ahí el resultado.

Por otro lado el sector primario que es el segundo sector en importancia, se explica por los sectores productivos agrícola y ganadero, los cuales representan un 25% y un 10% respectivamente. Se puede concluir que dentro de la matriz de MIPYME la mayoría eran empresas comerciales seguidas por las agrícolas, por lo tanto el sector terciario se explica por el comercio y el sector primario, principalmente, por la agricultura.

Finalmente, el sector secundario lo componen los sectores productivos industrial y artesanal, donde el de mayor importancia porcentual es el sector artesanal y claro es muy justificado, ya que el cantón posee algunas asociaciones que agrupan artesanos y artesanas y es un flujo de ingresos para la familias del cantón. El porcentaje de participación del sector productivo artesanal representa un 16%, siendo el tercero en importancia detrás del comercio y la agricultura, por su lado el sector productivo industrial obtiene un 12% de participación productiva.

**Gráfico N° 2. Sarapiquí: Composición porcentual de los Sectores Productivos de las MIPYME**

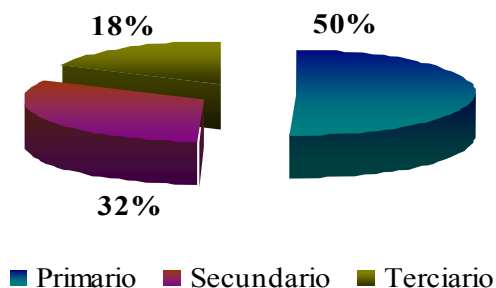


Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Un indicador económico y social importante es conocer acerca del empleo en la zona y en este caso la siguiente gráfica se da a conocer cuál sector económico genera más empleo en este estudio, los resultados son muy interesantes, ya que el sector terciario a pesar de que tiene más MIPYME, no es el principal empleador en la zona de Sarapiquí, de hecho es el sector que menor empleo genera, pues apenas contrata a un 18% del total de empleo generado, por su parte el sector que más empleo genera es el primario, seguido por el secundario con un 50% y 32%, respectivamente

Es interesante ver que todavía las familias de Sarapiquí trabajan en el campo, la mayoría son MIPYME familiares donde trabajan todos sus miembros, el microempresario agricultor Luis Mario Sánchez afirmaba en uno de los talleres de capacitación lo siguiente “en mi empresa trabajamos mi esposa, mis hermanos y yo durante un gran tiempo y nosotros lo hacíamos con mi padre en un pasado sembrando”. Otro factor de especial atención son los grupos de agricultores que conforman asociaciones de productores, por ejemplo, en Horquetas ASOPRIS, está conformada por 60 miembros, esta organización es la que más genera empleo dentro de las MIPYME en estudio.

**Gráfico N° 3. Sarapiquí: Porcentaje de personas empleadas según sector económico**  
**2007**  
(porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

### 3.3.2 Análisis de resultados por distrito

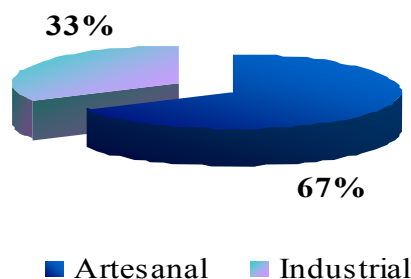
Anteriormente, se describieron las generalidades del cantón, ahora se continuará con un análisis específico, en esta parte se desagregará más el cantón en cada distrito, como se sabe son 5 distritos en los cuales el grupo económico desarrollador de esta investigación tuvo presencia en puntos estratégicos de cada distrito. Comenzaremos con Puerto Viejo, seguido de Horquetas, La Virgen, Llanuras de Gaspar y por último Cureña.

#### 3.3.2.1 Distrito de Puerto Viejo

Puerto Viejo es conocido como el centro comercial de Sarapiquí, ya que ahí se ubican las principales instituciones tal como la municipalidad; de ahí que se considere como el distrito más desarrollado, esto a simple vista sin realizar un estudio a fondo de la realidad; sin embargo, Puerto Viejo es un caso especial dentro de nuestro análisis, tal y como se describió en secciones anteriores, ya que la afluencia de empresas a las reuniones fue escasa debido a las características culturales del distrito y, particularmente, a que la mayoría de personas erradicadas en la zona son oriundas de otras regiones,

como San Carlos, Guápiles y demás cantones de Heredia, principalmente. Por eso existe un fenómeno de falta de identidad con la región y de identificación con su problemática histórica, lo cual degenera en un escaso interés en programas o proyectos de ayuda o cooperación con el desarrollo de las áreas más deprimidas socialmente, ya que en su mayoría son personas o empresas que cuentan con un capital para el desarrollo de sus actividades productivas predominando de esta forma un sentimiento individualista.

**Gráfico N° 4. Sarapiquí: Composición porcentual de las MIPYME por sector productivo en el distrito de Puerto Viejo 2007**



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

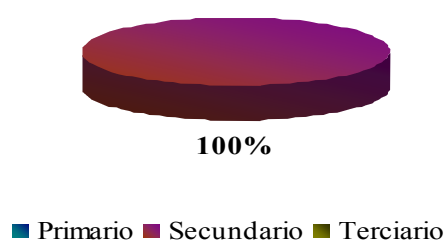
Por otra parte, partiendo de este contexto los resultados de los datos recolectados muestran la siguiente realidad. En el gráfico N° 4 se observa que de las empresas participantes en el estudio un 33% de ellas pertenece al sector productivo artesanal, de ahí que se conformó un comité cantonal de artesanos<sup>43</sup> que tiene como centro de gestión al distrito de Puerto Viejo y su contraparte al sector industrial, (67%), los cuales se enmarcan dentro del sector económico secundario, tal y como lo muestra el gráfico adjunto, contribuyendo dicho sector de esta forma a la generación de la mayor parte del empleo. Sin embargo, esto no excluye que en este distrito se realicen actividades agrícolas y ganaderas en algunas de sus comunidades, como lo es la actividad bananera,

<sup>43</sup> Este comité de artesanos no se incluyó dentro del estudio debido a que en primer lugar es una asociación de interés social, segundo algunos de sus miembros asistieron a las reuniones en sus respectivas comunidades y, por último al recolectar la información presentaba ciertas irregularidades porque las personas no daban la información requerida.

pero consecuente con nuestro enfoque dirigido a microempresas esta no se adapta a dicho estudio, ya que es parte de grandes empresas como la Standard Fruit Company.

### **Gráfico N° 5. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de Puerto Viejo**

**2007**  
(porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

#### **3.3.2.2 Distrito de la Virgen**

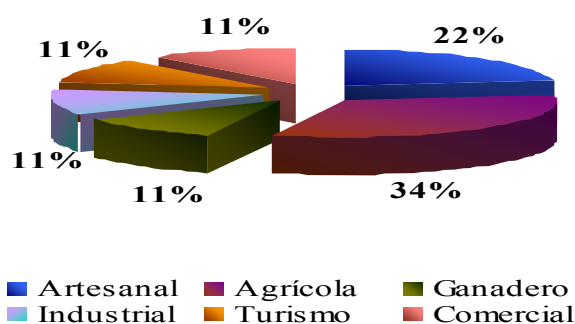
En el caso de la Virgen de Sarapiquí, la situación varía un poco debido a que existe una mayor presencia de todos los sectores productivos, tal como se muestra en el gráfico N° 6. El Sector agrícola aporta la mayor proporción de las MIPYME participantes debido al impacto que ha tenido el cultivo de piña en la zona; sin embargo, la mayoría de empresas y las que cuentan con mayores extensiones de terreno corresponden a grandes consorcios de capital extranjero, por ejemplo, La Finca Corsicana. Por otra parte, con el desarrollo turístico a raíz de factores religiosos y la belleza escénica de la zona el sector artesanal ha visto una oportunidad de desarrollo, donde se ha ganado una importante participación dentro del pastel empresarial con una representación para el caso específico del 22%.

Respecto de los demás sectores productivos las participaciones porcentuales están bastante similares, con un 11% de representación dentro de la economía del distrito.

**Gráfico N° 6. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de La Virgen**

**2007**

(porcentajes)



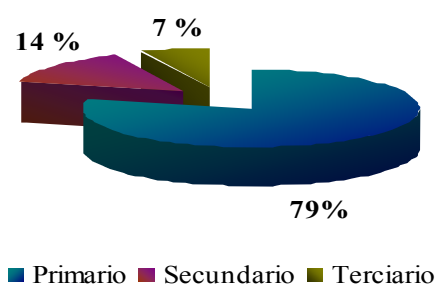
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Con respecto de la generación de empleo, como se observa en el gráfico N° 7 el sector económico que más empleo genera es el primario (agrícola y ganadero) con un 79% del empleo total, lo cual vuelve a apuntar que la agricultura, principalmente, junto con la ganadería, a pesar del desarrollo de otros sectores productivos sigue siendo el que más empleo crea. Consecuentemente, el sector primario es seguido por el sector secundario con un 14% del empleo total generado, explicado, principalmente, por el sector productivo artesanal y, por último, el sector que menor empleo crea a nivel de MIPYME en La Virgen es el terciario con un 7% en donde en igual proporción el turismo y el comercio le aportan. En particular, en el distrito de la Virgen se caracteriza por ser el de más desarrollo turístico, pero este turismo generado es poco intervenido por las MIPYME.

### Gráfico N° 7. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de La Virgen

2007

(porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

#### 3.3.2.3 Distrito de Horquetas

Este distrito es el más extenso de Sarapiquí; además, el de mayor población, de ahí que estos factores son importantes tomarlos en cuenta a la hora de desagregar una explicación de la realidad del distrito.

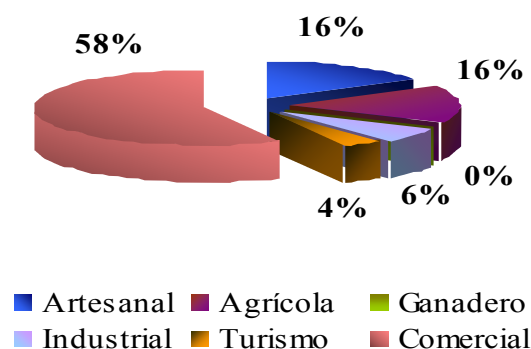
Al ser Horquetas el distrito más poblado ocupa fuentes de empleo importantes, y diversidad en sus actividades productivas, el establecimiento de compañías bananeras, importantes viveros de orquídeas y algunos hoteles han generado cierto nivel de empleo aunque los salarios no son los más atractivos, por eso, los habitantes de Horquetas han visto el emprendedurismo como una alternativa para salir adelante, esto explica el por que es el distrito que más MIPYME apporto al estudio y no sólo eso, si se observa el gráfico 2.6 se aprecia que el comercio aporta un 58% del total de las MIPYME en el distrito de Horquetas, se ha visto el comercio (tiendas de ropa, ventas de souvenirs, centros de belleza y sodas), principalmente, como una alternativa fuerte para surgir, a pesar que esto se ve en economía como un negocio y no una empresa bien conceptualizada es la más importante. Los sectores productivos artesanal y agrícola están como la segunda alternativa, o sea, el 16% de las empresas pertenecen al sector agrícola y otro 16% al sector productivo artesanal, el 6% y 4% pertenecen a las industrias MIPYME y MIPYME turísticas, respectivamente. En Horquetas, el sector

productivo ganadero no tiene participación dentro de las MIPYME asistentes a los talleres. Cabe destacar que Horquetas se vislumbra como un distrito en desarrollo, tiene mucho potencial, claro está siempre y cuando ese desarrollo se enfoque a nivel empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa sobre actividades productivas atinentes a la zona, de corte más rústico por ejemplo, en el turismo.

**Gráfico N° 8. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de Horquetas**

2007

(porcentajes)

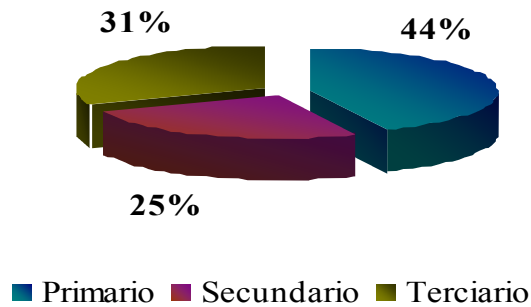


**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

En cuanto al empleo, el sector que más genera empleo son aquellas MIPYME que se encuentran en el sector primario de la economía con un 44% del total y si observamos el gráfico adjunto, concretamente el empleo creado por el sector primario es explicado por el sector productivo agrícola en su totalidad, por lo tanto es destacable mencionar que la tendencia del sector primario a producir más empleo es una constante en la zona de Sarapiquí y este se refleja en el resultado de todo el cantón.

**Gráfico N° 9. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de Horquetas**

**2007**  
(porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Consecuentemente, el sector terciario está en la segunda posición en Horquetas de las MIPYME generadoras de empleo, su porcentaje ronda el 31% y no está en primer lugar a pesar que cuenta con la mayoría de empresas dedicadas al comercio, junto con un 4% de empresas dedicadas al turismo, a simple vista se puede comentar que el comercio está creciendo, pero no genera mucho desarrollo social, creando más empleo, o sea, su alto crecimiento no está generando un alto empleo.

Por último, el sector secundario me crea un 25% del empleo total, donde su principal actividad productiva es la artesanía, la industria en el caso de las MIPYME no es tan grande y genera menor empleo que la artesanía.

### 3.3.2.4 Distrito de Llanuras de Gaspar

El distrito de Llanuras de Gaspar junto con Cureña son los distritos más alejados y cuentan con serias limitaciones de infraestructura vial, por eso desarrollar el turismo ha sido muy difícil, actualmente se está formando un grupo para intentar impulsarlo pero necesitan mucha ayuda por parte del Gobierno y demás instituciones de apoyo (ONG's, etc).

Conociendo esta situación no es de asombrarse que el turismo no cuente con ninguna MIPYME dentro de la matriz de Llanuras de Gaspar con un 0% (ver gráfico N° 10). Por otro lado, el sector ganadero es el fuerte en esta zona y repuntan muchas lecherías, por lo tanto, el sector productivo ganadero y el industrial son los que tienen mayor porcentaje de impacto con un 29% ambos sectores productivos. Es importante recalcar que los empresarios de Llanuras de Gaspar participan mucho en Ferias Ganaderas en la zona Norte y esta actividad es la que más ingresos trae para la zona. Cuando hablamos de las actividades ganaderas que se dan es importante mencionar que hay de dos tipos, la del sector productivo ganadero y la ganadería de doble propósito (sector industrial).

La artesanía en Llanuras de Gaspar es el tercer sector productivo, por lo tanto, no sólo es un fenómeno de los principales distritos de Sarapiquí (Puerto Viejo, La Virgen y Horquetas) como actividad importante. La artesanía cuenta con el 18% de las MIPYME de Llanuras de Gaspar y está integrado, principalmente por mujeres, al igual que en los demás distritos este sector productivo se ha visto como fuente de ingresos para mujeres que aportan a la casa junto con el salario del marido o compañero y vivir un poco mejor o para mujeres jefas de hogar.

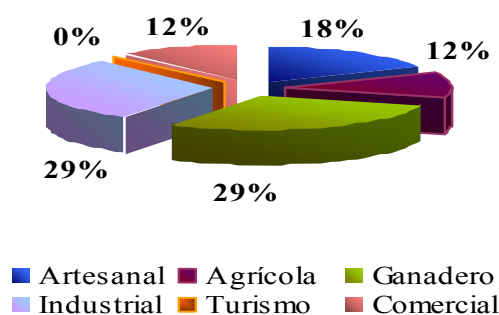
La agricultura al igual que el comercio ocupa los últimos lugares con un 12% cada uno de participación de MIPYME en el distrito. La agricultura se enfoca a raíces y tubérculos principalmente y en el comercio a pulperías, bares, sodas, esencialmente.

En cuanto al empleo, la situación es muy similar a los otros distritos, ya que el sector primario es el sector de la economía que más empleo crea en Llanuras de Gaspar y se debe a la ganadería que es el fuerte de la zona. El empleo generado por este sector es de un 68%.

**Gráfico N° 10. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de Llanuras del Gaspar**

**2007**

(porcentajes)



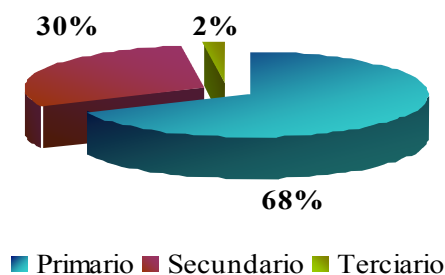
**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

El sector secundario genera el 30% del empleo total producido por las MIPYME de Llanuras de Gaspar, las lecherías de la zona explican en mayor proporción esto, pero no hay que dejar de lado la organización que tienen las artesanas del distrito.

**Gráfico N° 11. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de Llanuras del Gaspar**

**2007**

(porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Finalmente, el sector terciario en este distrito no fue el fuerte creando empleos, debido a que apenas un 2% del total de estos es generado por el sector terciario y este a causa del comercio, donde el turismo tiene una nula participación. Necesariamente se necesita de una gran infraestructura vial para desarrollar esta y otras actividades.

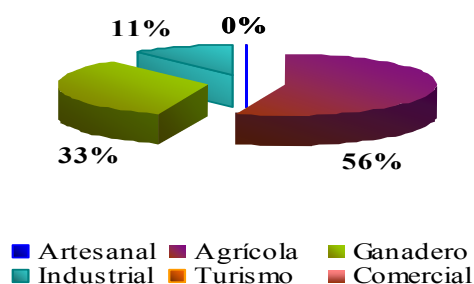
### **3.3.2.5 Distrito de Cureña**

Cureña tiene muchos problemas con los caminos y esto, ha dificultado el desarrollo de sus actividades productivas, principalmente la parte agrícola, el testimonio del Sr. Carlos Vega presidente de la Asociación Agropecuaria e Industrial de Cureña, refuerza comentando: *“En Cureña tenemos una desventaja muy grande cuando nos hacen un pedido de piña nosotros lo atendemos a tiempo, pero resulta que los caminos no son lo adecuados y hay problemas en la vía, ya sea por el tiempo o por arreglos, nuestros productos no llegan a tiempo y nos lo devuelven dejando grandes pérdidas para nuestros agricultores (28 de abril, 2007).”*

**Gráfico N° 12. Sarapiquí: Composición de las MIPYME por sector productivo en el distrito de La Cureña**

**2007**

(porcentajes)



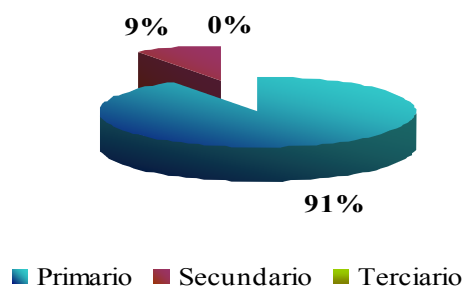
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En este quinto distrito el 56% de las MIPYME se dedican al sector agrícola, esta es su principal actividad seguido por la ganadería con un 33% del total de MIPYME del distrito, la industria de lechería repunta en tercer y último lugar con un 11% de participación lo cual hace ver que este distrito es netamente agrícola y ganadero desarrollando la ganadería en doble propósito.

**Gráfico N° 13. Sarapiquí: Contribución de los sectores económicos en la generación de empleo en el distrito de La Cureña**

**2007**

(porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

En relación con el empleo el sector que crea más empleos es el sector primario en Llanuras de Gaspar con un 91%, a causa de la agricultura y la ganadería, por lo tanto, el sector secundario genera el 9% restante y debido a la ganadería de doble propósito, principalmente. Se puede decir que el distrito que no cuenta con el desarrollo del sector terciario es Cureña, ya que no hay dentro de la matriz elaborada de empresas dedicadas al comercio y al turismo en este distrito

### **3.4 Criterios de selección y perfiles requeridos**

En cuanto a los criterios determinantes empleados para la selección del grupo de microempresas que van a formar el plan piloto como representantes del cantón están:

- ❖ El tiempo que llevan incursionando en la actividad (indicador de experiencia y habilidad ), así como;
- ❖ La cantidad de personas involucradas en el negocio, sean familiares o trabajadores, lo cual se convierte en un indicador de impacto social al beneficiar a cierta cantidad de personas en la comunidad donde se ubican y generar empleo, teniendo un fin mas allá de la mera subsistencia del grupo familiar, sino tratando de convertirse en empresas de acumulación y pertenecientes al sector formal de la economía,
- ❖ Otro de los criterios que se tomaron en cuenta fue el potencial y el trato que se le da al ambiente dentro de la actividad, por ello se escogieron entre otros, proyectos (de los empresarios) que desarrollen técnicas amigables con el ambiente, generando en ellos la necesidad de ser mas responsables como empresas con el ambiente y con la sociedad. En fin, estos son los criterios más relevantes para la escogencia de los 25 microempresarios que formarían parte del proceso de capacitación.

Sin embargo, los criterios en forma más detallada se presentan a continuación:

- ❖ Que le aporten a la comunidad; además, del desarrollo individual también deben tomar en cuenta la forma de contribuir al desarrollo de la colectividad.
- ❖ Contribuir con la distribución equitativa de los ingresos económicos generados, por ejemplo, al dar empleos.
- ❖ Deben ser proyectos amigables con el ambiente, es decir, que fomenten la sostenibilidad ambiental, que reduzcan la contaminación de la producción agrícola / industrial / artesanal.
- ❖ Proyectos que fortalezcan la cultura empresarial en la zona, estimular el emprendedurismo.
- ❖ En la parte social deben ser proyectos que fomenten la cooperación y empleen mujeres para eliminar las barreras de género y porque la mayoría de empresarios en la zona son mujeres.
- ❖ Los proyectos deben ser generadores de posibles fuentes de empleo en la zona. Se buscan proyectos o microempresas que empleen mujeres, que tengan proyectos de carácter social o comunitario; como centros de recreo, proyectos turísticos y que den mas empleo en la zona; además, de ser posibles fuentes de trabajo para los jóvenes que tienen que hacer sus prácticas y van a salir al mercado laboral, que no tengan que estar fuera del cantón para ello, sino que la misma zona o comunidad les dé las condiciones necesarias.

**Tabla N° 6. Lista de Beneficiarios con las capacitaciones**

<b>Puerto Viejo</b>	<b>Finca 6 y Finca 10</b>
Aarón Hernández Mayorga.	Johana Vega Alfaro.
Ruth Madrigal Ballesteró.	Sacramento Vega Gamboa.
	Grace Ramírez Porras.
<b>La Victoria</b>	<b>Horquetas</b>
Danilo Rodríguez Araya.	Abraham Mesén Zumbado.
Robin Bermúdez Rivera.	Artémida Mora Araya.
Rocío Fernández Prendas.	Grettel Mesén Mora.
	Otilia Vargas Arias.
<b>La Virgen</b>	María Ester Arias Badilla.
Arturo Zamora Bolaños.	Denia Chavarría Guerrero.
Olman Zamora Bolaños.	Amable Mena Rodríguez.
Salvador Renazco Suárez.	Juan Carlos Hernández Mayorga.
Eugenia Sojo Porras.	<b>Llanuras de Gaspar</b>
Luis Mario Sánchez Loría.	Víctor Julio González Vega.
José Leonel Sánchez Loría.	Marcela Gutiérrez López

**Fuente:** Elaboración propia.

Es así como, en el desarrollo del trabajo de campo, se tomaron en cuenta varios aspectos, elementos y características propias de la zona, región, localidad y más específicamente de los empresarios que inicialmente se entrevistaron y de los que se escogieron según los criterios acotados anteriormente.

De esta forma, una vez seleccionados los empresarios de la localidad que van a formar parte del plan piloto del proyecto de desarrollo económico local de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí y especificado exhaustivamente el trabajo de campo necesario para llevar a cabo este seminario de graduación, procederemos a describir en el siguiente capítulo, la forma de proceder metodológicamente para aplicar un modelo de desarrollo

adecuado a los microempresarios del cantón con el fin de potenciar las capacidades e iniciativas gerenciales que se poseen en forma innata y otras que se han desarrollado de manera empírica, lo cual se pretende lograr dentro del marco de un modelo básico de instrucción a través del desarrollo de módulos de capacitación que permitan fomentar el interés por innovar y romper esquemas tradicionalistas para ajustarse a las tendencias dinámicas del mercado.

#### **IV CAPÍTULO: MODELO DE INSTRUCCIÓN BÁSICA REQUERIDO PARA APOYAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES E INICIATIVAS GERENCIALES**

El proceso de aprendizaje es un ciclo que nunca termina, ya que una vez consumados los estudios formales el conocimiento no se limita sino que se comienza a expandir a todas las áreas de nuestra vida, esto mismo es una escuela de larga trayectoria y es el tiempo donde más aprende el ser humano; porque está practicando todo lo que sabe y lo que no desconoce, lo está aprendiendo; la vida es un juego que nos envuelve en un mundo de ideas y de formas distintas, por eso las diferentes actividades de capacitación tendrán éxito siempre y cuando estén planeadas de forma que involucren a los participantes en ellas y tengan una coherencia entre la realidad y la teoría; considerando que esa realidad hay que contextualizarla al lugar donde se realizan las actividades de capacitación.

En este capítulo, a través de sus diferentes secciones se pretende mostrar el modelo de instrucción básico que se implementó en el cantón de Sarapiquí, por parte de los ejecutores del proyecto<sup>44</sup> con el único objetivo de mejorar las capacidades y habilidades de gerenciamiento con que cuentan los (as) empresarias en el cantón para la buena marcha de sus empresas y de esta forma erradicar viejas prácticas que en lugar de agilizar el proceso productivo lo entorpecían en gran medida contribuyendo al estancamiento de la empresa a través de su mala gestión financiera y las decisiones tomadas; así contribuir al desarrollo de buenas prácticas empresariales que mejorarán su gestión, por ende, sus procesos, sus finanzas, sus costos y su ciclo de vida se alargará un poco más; contribuyendo indirectamente con el desarrollo de su comunidad, del personal, de los clientes, proveedores, otros intermediarios etc; ya que se contribuye con el bienestar de todos los integrantes de la cadena productiva. Por eso, con el fin de dar un tratamiento adecuado a los empresarios de la región; que son netamente campesinos, otros comerciantes, ganaderos, agricultores etc; (aunque existe una tendencia en la presencia de líderes comunales que son personas preparadas académicamente en algún

---

<sup>44</sup> Bachilleres en Economía, UNA (Universidad Nacional de Costa Rica); María del Rocío Segura Badilla, Andrés Quesada Mora, Pamela Chacón Calvo.

nivel de educación secundaria o superior que son aquellos que juntan a las personas de un pueblo en grupos y les proponen el desarrollo de proyectos, de asociaciones, etc; con el fin de que la comunidad genere empleo para erradicar un poco la pobreza y de conseguir ayudas para que los niños estudien y no tengan que trabajar para ganarse el sustento de su familia), tomando en cuenta los elementos que se han venido desarrollando a lo largo de este documento se propone un modelo integral para aprovechar la tendencia del surgimiento de este boom empresarial en la región como alternativa para erradicar los problemas sociales que se viven en las distintas comunidades (principalmente la pobreza, la desigualdad en la distribución del ingreso y el desempleo); pese a que según lo afirma el XII Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial<sup>45</sup>:

*“Una de las grandes dificultades para la generación de nuevas empresas está relacionada con el **sistema educativo** y su aporte al desarrollo de la **creatividad e innovación** y a la **constitución de valores emprendedores y empresariales** y paralelamente, el esquema administrativo del Estado coarta aún más esas posibilidades al someter a los emprendedores a procesos engorrosos, lentos y costosos para la formalización de una nueva empresa. Un sistema que promueva la creación de empresas debe ser flexible, concentrar y reducir los trámites y facilitar el nacimiento y consolidación de la nueva empresa viendo en su futuro una fuente segura y sana de valor agregado en forma de salarios y utilidades que aumentarán la riqueza nacional” XII Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Pág. 6. [El subrayado es nuestro].*

Con respecto del criterio emitido por el Estado de la Nación en este informe es que se plantea en uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación la realización de una propuesta dirigida al gobierno local, la cual surge como resultado de la situación imperante en la zona de gran informalidad de las empresas, que operan en forma ilegal al no pagar sus impuestos, esto afecta a la municipalidad y a sus

---

<sup>45</sup> XII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial “**Incubación de Empresas y Parques Tecnológicos**”.

beneficiarios también ya que los ingresos para invertir en el cantón son menores; pero a la vez, el mismo gobierno local es culpable al no incentivar a los sectores empresariales a mejorar su situación de informalidad por la gran cantidad de trámites engorrosos y de trabas burocráticas a que se enfrentan los usuarios; además, el costo y el tiempo invertido en hacer filas son variables decisivas a la hora de elegir ser formal o informal; pues esta última es más barata. Por este motivo, uno de nuestros objetivos es la propuesta de la ventanilla única para agilizar los trámites de formalización de las empresas todo con base en un diagnóstico que se hizo a la Municipalidad, tema al cual se le dedica todo un capítulo dentro del documento.

Por otra parte, el modelo de instrucción básica se apoya en la tesis del undécimo informe del Estado de la Nación junto con el XII Congreso Latinoamericano; los cuales parafraseando indican:

*...”Por otro lado y no menos importante, las nuevas empresas sobre todo las formadas por personas escasamente preparadas en aspectos gerenciales requieren asesoría, capacitación y asistencia técnica en mercadeo, finanzas, manejo de recurso humano, planeamiento estratégico.”* (pag. 6). XII Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial.

De ahí surge nuestra propuesta de capacitación a los empresarios seleccionados de la matriz general; los cuales fueron escogidos según los criterios expuestos en el capítulo anterior; para que aquellos que no tengan los conocimientos gerenciales básicos los puedan desarrollar y aplicar en sus respectivas empresas y hacerlo extensivo a sus empleados. Esto con el fin de mejorar en alguna medida los niveles de competitividad en el cantón o al menos dejar la inquietud de intentar ponerlo en práctica, ya que si no se les da seguimiento es difícil verificar si los resultados esperados se dieron o no, sin embargo, el espíritu emprendedor y empresarial si aflora dentro del grupo seleccionado.

La intención de promover las prácticas competitivas dentro del sector empresarial de las microempresas como objeto de estudio (abundante en la zona), se basa en un modelo que cuenta con un enfoque simple y con estrategias innovadoras. El tema de la competitividad empresarial viene a colación en el modelo básico de instrucción, porque a pesar de que el tema de la competitividad es bastante complejo se reduce a la capacidad de las empresas de fabricar o producir o confeccionar productos (bienes y servicios), para el mercado, es decir, poder colocarlos en el mercado de manera exitosa. Las empresas deben dejar el enfoque de oferta y basarse más en el lado de la demanda; en qué quiere el mercado, cuáles con las tendencias comerciales a nivel nacional e internacional y ser un innovador constante capaz y dispuesto adquirir nuevas tecnologías.<sup>46</sup>

Por otro lado, la escasez de competitividad empresarial en las empresas presentes en los diferentes distritos tiene que ver con la productividad empresarial, lo cual se corrobora a la hora de que las empresas presentan deficiencias en sus habilidades y destrezas para comprar, administrar, controlar, mercadear, entre otras actividades empresariales; lo que hace de este un elemento central en el cual debemos enfocar las acciones.

Derivado de los argumentos expuestos anteriormente, se decide poner en marcha un proceso de capacitación que lleve conjuntamente el seguimiento durante este proceso a sus diferentes empresas, con visitas planificadas; con asignaciones y actividades aplicadas a sus actividades, es decir, todo fue relacionado con sus diferentes actividades empresariales; nada de lo que se hizo durante las charlas fue aislado ni mucho menos apartado o al margen de la situación socio cultural, socio económica y política que se vivía en la zona en ese momento.

Por eso, se toma la decisión de dar capacitación en las áreas básicas de la gerencia empresarial, donde como lo afirma el Estado de la Nación en su undécimo informe, se requiere tratamiento en el manejo del mercadeo, las finanzas, el recurso

---

<sup>46</sup> Las tecnologías en este sentido no solo se refiere a los recursos materiales innovadores y sofisticados con que cuentan las empresas, sino que hace referencia al conocimiento que puede ser nuevo, copiado o modificado.

humano y el planeamiento estratégico. Luego de un análisis previo de las necesidades (proceso deductivo derivado de la observación y de la experimentación contando con fuentes de información primaria y de tipo cualitativa cruzada con información cuantitativa relevante), derivado de la primera parte de la investigación; se da a la tarea de formular e implementar seis módulos de capacitación para microempresas; lo cual implicó un margen de tiempo entre la recopilación de información, la investigación, la lectura, el análisis, la forma de ajustarlo para hacer la información más accesible a los empresarios (los cuales como se mostró en los resultados de la matriz general tenían escasos estudios secundarios y otros ninguno), la forma pedagógica más apta para un grupo tan heterogéneo; la forma de organización para dar cada módulo, el programa de trabajo y el cronograma; el diseño metodológico que permitiera una forma adecuada de interrelación entre emisor y receptor; entre otros elementos más.

No obstante, pese a la decisión de iniciar un proceso de capacitación y de formular los módulos en organización, el cual fue el primero, enfocándonos en la información de uno de los libros más recientes en teoría de la organización<sup>47</sup> y otras fuentes electrónicas, para luego continuar con el módulo de administración que vendría a amalgamar junto con la teoría de la organización, la base empresarial que permite el buen funcionamiento del proceso productivo (Bienes o servicios) y de esta forma el tercer módulo a implementar fue el de producción; donde se aplicaron algunos conceptos de cadena de valor, encadenamientos, cuestiones de calidad, organización de proceso productivo y sus elementos entre otros temas que se verán en las siguientes secciones. De esta forma los empresarios ya tienen una visión más clara sobre el funcionamiento administrativo y productivo adecuado de una empresa, de esta forma se encuentran preparados para iniciar la segunda parte del proceso que es la intrusión al manejo de las cuentas financieras y del dinero que entra y sale de la empresa, así como de los costos, los ingresos, egresos, inversiones, la estructura de costos, es decir, todo el manejo financiero con el fin de determinar problemas de liquidez que ameriten un recorte de costos o alguna otra medida. De ahí que con base en estas razones se

---

<sup>47</sup> Daft, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 8ª. Edición.

implementan, posteriormente, el módulo de Contabilidad siendo el cuarto modulo; con base en información de los módulos del INA, y otras referencias; posteriormente, el de Finanzas para culminar con la segunda etapa y así dar paso a la ultima etapa que hace referencia a la competitividad empresarial, el cómo insertar los productos exitosamente en el mercado; para eso se cuenta con el sexto módulo Mercadeo, el cual viene a mostrar algunas técnicas para mejorar la apariencia del producto; para jugar con el precio y la calidad, así como con las necesidades de los consumidores. Todo esto se tomó en cuenta a pesar de que en el undécimo informe del Estado de la Nación afirma: *“Es claro que mucho esfuerzo y recursos se ha (sic) destinado a la capacitación sin que ello se refleje en un incremento en la competitividad de las PYMES o en mejoras evidentes en términos de las oportunidades de empleo de las personas receptoras de dicha capacitación. Producto de la experiencia acumulada, ahora los programas de fomento a la competitividad son predominantemente operados desde **el lado de la demanda**”* (Estado de la Nación, 2005, pag11 ¶<sup>48</sup>. [El subrayado es nuestro]

Lo apuntado anteriormente quiere decir que en los procesos de capacitación comúnmente, tal y como ocurre en el sistema educativo, las personas que retienen la información y la ponen en práctica realmente son muy pocas y la razón principal es que los profesores o los instructores no logran captar la atención de los participantes; ya que lo cierto es que “Lo que bien se aprende, nunca se olvida” tal y como versa el dicho; pero para aprender bien se tiene que poner atención y lograr en ese momento aprehender la información que se nos está suministrando en cada momento poniéndola en práctica y relacionándola con aspectos que nos interesan; eso nos ayudará a recordar y a retener la información para luego aplicarla a diversas situaciones en nuestra vida.

---

<sup>48</sup> Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo**. Estado de la Nación.

También, lo que sucede es que simplemente hoy las personas están mas dispersas e involucradas en sus propios problemas, lo cual no les permite abrirse y tener una mayor capacidad de relacionar ciertos elementos con otros o entre sí, recurriendo comúnmente al argumento de que eso no me interesa o a mí no me sirve; esto de entrada limita a los participantes y crea un ambiente hostil entre los mismos provocando que no fluya el conocimiento y al fin el aprendizaje no se dé y con esto dando por ultimado con cualquier programa que pretenda dar un resultado positivo.

Dando cuenta de esta situación el modelo de instrucción básica debe ser amigable a los usuarios; debe atraerlos e involucrarlos de alguna forma sensata, no haciendo falsas promesas que en algún momento se vendrán abajo, sino dejando como legado algo útil que se pueda hacer tangible en algún momento con la mejora en la gerencia y para ello todos los programas o modelos deben ser operados desde el lado de la demanda, es decir, qué es lo que le interesa al grupo seleccionado o focus group, qué le preocupa, cuáles son sus necesidades, sus carencias y limitaciones ya no se trata en lo que yo quiero ofrecer, sino lo que el cliente necesita esto, por un lado y, por el otro, relacionado con lo anterior se requieren modelos que cuenten con mecanismos eficaces y eficientes que sean capaces de permitir realizar un diagnóstico adecuado de las debilidades y requerimientos de las empresas potencialmente beneficiarias y de esta forma proveer herramientas que fomenten las capacidades internas, para el caso concreto de las microempresas a tratar.

Este enfoque de demanda hace mención del mercado con un doble propósito, por un lado, como medio para propiciar el diagnóstico y, por el otro, como proveedor de los servicios empresariales que las microempresas requieren. Por tal motivo, no es ajeno a este enfoque que se le tome importancia a la cantidad y la calidad de los oferentes, ya que si la oferta de servicios no es adecuada se debe invertir en el desarrollo y la capacitación de los proveedores del servicio y para ello se debe recurrir a alianzas con los principales actores participantes en el proceso en forma directa e indirecta tales como la academia, organizaciones no gubernamentales, empresas públicas y privadas etc.

Por eso, nuestro modelo básico de instrucción toma en cuenta el enfoque de demanda al partir de un diagnóstico de las características de las empresas, por lo tanto, de identificación de sus debilidades y fortalezas tal y como se describe en las siguientes secciones.

#### **4.1. Perfil (Selección) de los participantes en el proceso de instrucción gerencial básica.**

El proceso de selección se realizó de esta forma, ya que se necesitaba generar credibilidad en el proyecto y esta sólo se lograría a través de un plan piloto que diera resultados para que más personas se unan al proceso; sin embargo, como se explicará en las conclusiones se requiere más tiempo para que los empresarios logren salir adelante.

El plan piloto consistió en escoger de la matriz general de empresarios a 25 de ellos; con base en los criterios descritos anteriormente, los cuales provienen de la información suministrada por esa matriz y que se ajustan al perfil requerido por los empresarios que entre los más importantes están la disposición a participar en el proceso de capacitación, la dedicación y el tiempo todos los sábados, el compromiso y la responsabilidad de estudiar y cumplir con las asignaciones y de asistir a las pruebas; la disposición a aportar documentación sobre su empresa y empresarios que tuvieran experiencia en la rama en la que se desempeñaban y se seleccionaron empresas que tuvieran negocios con buen potencial de crecimiento y que fueran actividades representativas de la región y que contemplaran la equidad de género.

Para iniciar con el proceso de capacitación de este plan piloto se seleccionaron a los 25 empresarios más representativos, con ánimo y motivación al cambio; esto con base en la matriz general y luego se les dio la bienvenida al proceso de capacitación con una actividad denominada Encuentro MIPYME 2007, realizada en el Hotel la Quinta, ubicado en Horquetas de Sarapiquí, organizada por los ejecutores del proyecto; el objetivo aparte de dar la bienvenida era motivar aún más a los empresarios al cambio proponiéndoles temas de actualidad para discutir en grupo; además, explicar cómo se iba a desarrollar el proceso de “Reestructuración Empresarial” los temas a tratar fueron la importancia del Recurso humano en la empresa y la importancia de las capacitaciones

como forma de aprendizaje. En dicha actividad, se contó con la participación de la representante de la GTZ en la zona sur y coordinadora del área socioeconómica y ambiental en la zona norte del proyecto PRODELO, Patricia Ruiz, con el tutor de este seminario, Francisco Sancho catedrático de la UNA (Universidad Nacional) y la directora de la dirección de docencia de la UNA, Irma García.

Asimismo, como parte de esta actividad y congruentemente con el último de nuestros objetivos específicos; hacia el cierre de la misma se contó con la presencia de dos entidades financieras que se dedican a inyectar recursos a proyectos viables y con un futuro próspero; dichas entidades fueron Fundecooperación para el Desarrollo y Coopealianza, las cuales expusieron algunos elementos importantes de la trayectoria de sus respectivas instituciones y de su orientación social hacia sectores rurales necesitados y que muchas veces no son sujetos de crédito para los bancos, pero que tienen proyectos prometedores con ideas de negocio revolucionarias e innovadoras. A continuación, se muestran algunas imágenes del evento.



La realización de este evento marcó el inicio del proceso de capacitación en gerencia empresarial, posteriormente, al cabo de unas dos semanas en tanto se preparó todo el material y equipo de logística interna y externa, se comenzó con las capacitaciones.

Durante el primer día de implementación del modelo básico de instrucción gerencial se aplicó un instrumento de valoración con el fin de conocer las áreas de fortaleza y debilidad del grupo; entonces se procedió a realizar un diagnóstico para verificar los conocimientos que los participantes escogidos tenían alrededor de la temática a tratar durante el proceso de capacitación (ver cuestionario en el anexo N° 2),

esto con el fin de ajustar la temática y de esta forma hacerla más accesible a la pluralidad de personas y conocimientos, para facilitar la forma de transmisión de la información en cada módulo, es decir, para definir el modelo pedagógico mas adecuado.

A grandes rasgos los resultados de la aplicación de este instrumento son los que se muestran a continuación.

Como primer punto de análisis respecto del grupo seleccionado, esta la edad, ya que dependiendo del tipo de auditorio que se tiene así se deben dirigir las charlas y manejar la información, claro está tomando en consideración una serie de aspectos mas, los cuales se describen más adelante, tales como el nivel de dificultad de aprendizaje y la base de formación que trae cada uno.

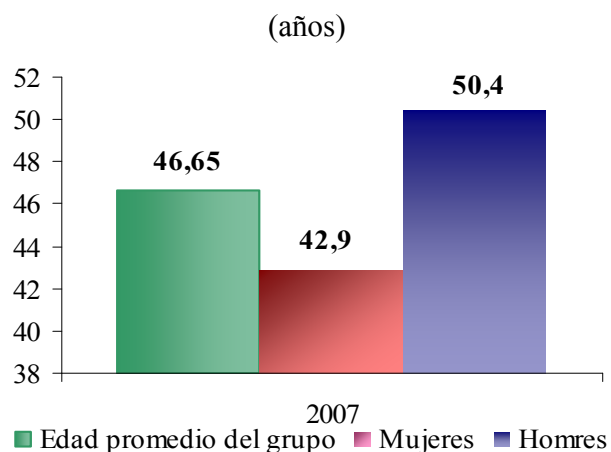
En el gráfico N° 14 se representa la edad promedio del grupo a capacitar según género, lo cual nos describe que las mujeres participantes tienen 42,9 años en promedio y los hombres 50,4 años promedio, esto nos indica que las mujeres son empresarias que empezaron a temprana edad por las condiciones familiares y por ser jefas de hogar o madres solteras, además el fenómeno en este cantón es que las mujeres son mas abiertas a participar y cambiar los esquemas o paradigmas tradicionalistas, por eso han desarrollado su capacidad de aprendizaje, creativa, innovadora y de administración innata para poner en funcionamiento un proyecto o ser parte de alguno, desarrollar una idea de negocio, formar parte de algún grupo productivo organizado o su propia empresa.

En cuanto a los hombres en promedio tienen mas edad, pese al hecho que el grupo está constituido aproximadamente por 50% hombres y 50% mujeres, lo cual demuestra que son más resistentes al cambio y les toma más tiempo aceptar los nuevos paradigmas o piensan que las actividades de capacitación son una forma de perder el tiempo de trabajo que tanto les hace falta para terminar los contratos, dependiendo la etapa del proceso productivo en que se encuentren<sup>49</sup>. Sin embargo, el promedio de edad total es bastante aceptable, ya que existe una cierta madurez empresarial y una actitud positiva en el grupo.

---

<sup>49</sup> Debido a esta situación se tomó la determinación de realizar las actividades de capacitación los días sábados, para lograr la afluencia requerida.

**Gráfico N° 14. Sarapiquí: Edad Promedio del Grupo Capacitado según género**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Del mismo instrumento aplicado surge la siguiente tabla, la cual nos muestra la pluralidad y el impacto de las actividades que se desempeñan en el cantón sobre el desarrollo integral de las personas directamente vinculadas a la actividad; sin menospreciar los beneficios indirectos para las familias de cada uno de los trabajadores y a la sociedad en general, al hacerla mas dinámica<sup>50</sup>.

En síntesis, de las actividades desempeñadas por estos 24 microempresarios se benefician directamente 72 hombres y 81 mujeres, para un total de 153 personas aproximadamente, es decir, mas de seis veces la cantidad de empresarios participantes en la capacitación, el impacto es de aproximadamente un 600% sobre el cantón (ver tabla N° 7).

<sup>50</sup> Sociedad Dinámica, hace referencia a la reproducción del capital y de la fuerza de trabajo (ejército de reserva) a través del intercambio.

**Tabla N° 7. Sarapiquí: Actividades que predominan**

Actividades a las que se dedican	Beneficiados	
	Hombres	Mujeres
Profesor	5	5
Agricultura/ Cultivo de piña	2	1
Agricultura/piña y tubérculos.	10	5
Ganadería de engorde, de leche y cría.	6	1
Cultivo de tilapia y turismo recreativo.	2	2
Cultivo de Pimienta	20	20
Cultivo de piña y tubérculos.	10	5
Cultivo de palmito, yuca y plátano.	5	0
Cultivo de piña.	2	1
Industria/productos de limpieza.	2	3
Comercial/Vivero, siembra de plantas ornamentales.	1	2
Comercial/ Souvenir y venta plantas.	0	1
Artesanía y crianza de cerdos.	5	3
Cultivo de orquídeas	0	9
Artesanía (artículos de papel reciclado y madera entre otros.)	0	10
Crianza de cerdos y producción de biogás	2	1
Artesanía (pintura en diferentes superficies).	0	10
Comercial/ Centro de Belleza.	0	1
Artesanía	0	1
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>81</b>

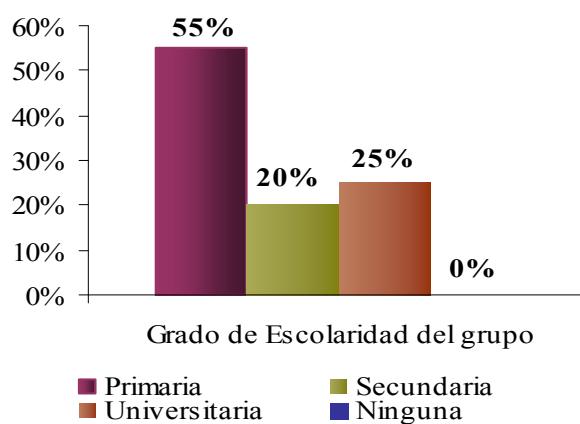
**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Entrando un poco en materia, para establecer el método pedagógico a emplear, dentro del instrumento se pretendió ahondar un poco sobre la formación académica de los microempresarios<sup>51</sup>, por ello el gráfico N° 15 recoge esta información y presenta los resultados según nivel educativo, donde claramente se nota que del total de

<sup>51</sup> Esto porque, dada la edad promedio y la ubicación geográfica, además de ser una zona rural; el acceso y la calidad de la educación es difícil y en ocasiones no se desarrolla de igual forma que en las zonas urbanas, además la mayoría ha tenido que trabajar para mantener a la familia.

microempresarios un 55% ha logrado tener estudios en la educación primaria<sup>52</sup>, de ellos el 40% ha logrado terminar sus estudios y un 15% tiene la primaria incompleta; luego un menor porcentaje del total de empresarios ha logrado cursar estudios en la educación secundaria; sin embargo, dicho porcentaje no deja de ser importante, donde el 10% ha logrado terminar la secundaria y el otro 10% no lo ha hecho. En cuanto a la educación diversificada de igual manera del total tan sólo el 25% tiene estudios de este tipo, donde el 15% ha logrado obtener algún título universitario y el 10% no ha logrado concluir sus estudios universitarios.

**Gráfico N° 15. Sarapiquí: Grado de Escolaridad según nivel educativo**  
(porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

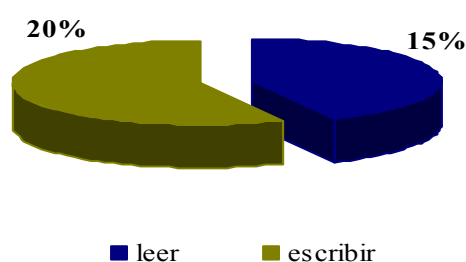
Del gráfico anterior podemos concluir que se cuenta con un grupo bastante diverso, en donde la mayor parte de los participantes solamente contaban con estudios a nivel de primaria, lo cual hacía un poco más dura la faena, ya que había que regular bastante el lenguaje empleado, hacerlo más llano para el mejor entendimiento; además, en algunos casos, los menos, se requería atención especial, porque algunos de ellos tenían dificultad de aprendizaje, en cuanto a la lectura y la escritura, de ahí que el material fue proporcionado; solamente se realizaban algunas prácticas escritas, pero

<sup>52</sup> Incluyendo en un mismo rubro la primaria completa e incompleta.

grupales, con el fin de que los más experimentados y habilidosos le ayudaran al resto. En cuanto a las evaluaciones realizadas se les tomaba oral (Ver gráfico N° 16).

Por otra parte, pese a que algunos de estos microempresarios eran los dueños de las empresas contaban con una persona, la cual era su mano derecha, sin menoscabo de que los tomadores de decisión eran ellos y manejaban empíricamente el negocio, es decir, conocen el teje y maneje del negocio pero la papelería está a cargo de una persona de confianza mucho mas diestra.

**Gráfico N° 16. Sarapiquí: Nivel de dificultad en el aprendizaje**  
(porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas.

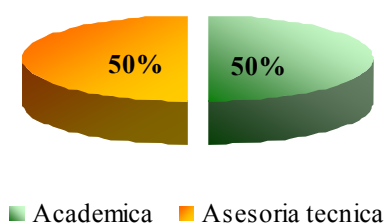
Según el gráfico anterior, el 35% de los microempresarios poseía algún problema de aprendizaje; sin embargo, la mayor parte, el 75%, se encargaba de suplir esas deficiencias, las cuales no eran tan graves; a través de apoyo y colaboración.

Por otra parte, en cuanto a la formación general que han recibido cada uno de los empresarios, no solo académica, sino también asistencia técnica para cada una de las actividades a que se dedican, ya que esta es una fuente de debilidad en el proceso productivo señalada por algunos estudios de empresas ubicadas en el cantón como lo es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)<sup>53</sup>, arguyendo que sin esa asistencia técnica la calidad del producto no es la deseada y, por lo tanto, se desecha de la posibilidad de exportar trayendo como consecuencia el rechazo de productos por ende,

<sup>53</sup> MAG Sarapiquí, Programa de Agencia de Servicios Agropecuarios - 2003-2006.

vienen las pérdidas, solo por la mala planificación. Por ese motivo es importante analizar este rubro para definir las áreas críticas dentro de las diferentes organizaciones; por ello que el gráfico N° 17 muestra dicha temática, donde el 50% de los participantes ha recibido la formación académica normal y el otro 50% ha recibido una cierta formación técnica, llámese capacitación, charlas, talleres etc; en cuanto a la asistencia técnica en el desempeño de sus empresas, esto alentó a los demás microempresarios a buscar estas fuentes de asesoría técnica para mejorar sus actividades productivas o ideas de negocio.

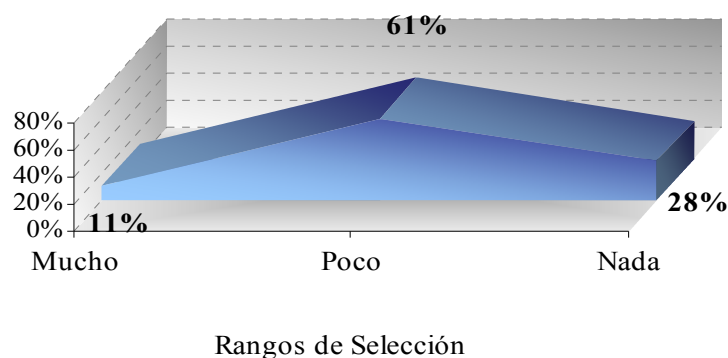
**Gráfico N° 17. Sarapiquí: Nivel de Formación del grupo seleccionado**  
(porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Hacia el final de esta presentación de resultados relevantes, lo más importante era determinar que tanto conocían los microempresarios de la gestión empresarial. El gráfico No 18 recoge la información relevante respecto del conocimiento de temas empresariales, donde la escala utilizada contaba con tres aspectos, en cuanto a si lo que conocían con respecto de los diferentes temas de gestión empresarial era mucho, poco o nada; los resultados se muestran en porcentaje a nivel agregado (de los 6 módulos de capacitación), donde un 11% del total de empresarios afirma saber mucho sobre el tema, pero un porcentaje considerable un 61% afirmó que conoce poco de la temática, es decir, que tienen una idea vaga del tema y un porcentaje no menospreciable afirmó no conocer nada del tema.

**Gráfico N° 18. Sarapiquí: Conocimiento en temas empresariales del grupo seleccionado**  
(porcentajes)



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Una de las principales interrogantes eran las expectativas sobre el proceso de capacitación que inicia y las opiniones más relevantes al respecto se detallan a continuación en la tabla N° 8.

**Tabla N° 8. Sarapiquí: Expectativas de las Capacitaciones**

Expectativas de las Capacitaciones
Seguridad para manejar el proyecto con éxito.
Aprender.
Adquirir nuevos conocimientos sobre todos los nuevos temas de capacitación.
Aprender a trabajar en equipo
Actualizar conocimientos.
Participar de una retroalimentación.
Iniciar un proceso de actualización para mejorar en todas las áreas.
Fortalecimiento de la empresa.
Mejorar la administración de la empresa.
Crear una nueva base empresarial.
Desarrollar nuevas ideas de negocio.
Mejorar las ideas de negocio empresarial.
Mejorar la comercialización y la competitividad de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

## 4.2. Temática de los módulos de capacitación

Los temas a desarrollar durante el proceso de capacitación son la Organización Empresarial, Administración, Producción, Contabilidad, Finanzas y Mercadeo, respectivamente, ya que se requiere en una primera fase o etapa dejar bien cimentadas las bases de la gerencia empresarial, la cual se pretende lograr a través de la implementación de los primeros tres módulos; la segunda etapa comprende los siguientes dos módulos que vienen a complementar el buen gerenciamiento de un administrador empresarial con el manejo numérico, el orden en las finanzas y los costos.

El primer tema de la primera etapa del proceso de instrucción gerencial se llevó a cabo con el módulo de organización empresarial; con la implementación de este módulo se pretendía dejar las bases sólidas para el buen manejo gerencial de la empresa; de ahí que se tocaran temas relacionados con la estructura organizacional<sup>54</sup>; donde se visualiza el organigrama de la empresa; las formas de poder, las relaciones de comunicación y difusión de información, el control de procesos dentro de la empresa, etc. También se tocó el tema de la importancia de la aplicación de la teoría de la organización para una empresa cualquiera, ya que esta es la que permite el buen desarrollo de la gestión empresarial aún más que la propia administración de la empresa; porque la administración es una parte específica de ella que se hace general y extensiva a toda la empresa posteriormente y la organización es mas allá porque hace referencia al ente social que guarda relaciones estrechas con todos los medios que la rodean; de ahí la importancia de los temas de la cultura organizacional<sup>55</sup> y del clima organizacional, porque estos son los que describen los diferentes ambientes bajo los cuales trabajan los empleados en una empresa y el mismo dueño, propietario o gerente de la misma que no son los adecuados y que llevan al ambiente hostil en lugar de ser mas relajado y

---

<sup>54</sup> **Estructura organizacional:** “especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad de la empresa, así como sus procedimientos para tomar decisiones”. (Hitt, Michael A, Ireland R Duarte, Hoskisson Robert E (2003), **Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de globalización**, pág. 346, p 5).

<sup>55</sup> **Cultura Organizacional:** “la cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y forma de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. (...)” solo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder”. (Daft Richard. I (2000), **Teoría y Diseño Organizacional**, Pagina 368 p 3)

agradable repercutiendo en última instancia en la cultura de la empresa; esto es lo más difícil de construir y de remover cuando está tan arraigada en una empresa o cuando lleva muchos años actuando o pensando de la misma forma.

Así es como cobran verdadera importancia los conceptos de visión; misión y objetivos operativos de la empresa para su funcionamiento y para generar niveles de cohesión más fuertes, más confianza; coordinación; cooperación; crear un sistema de valores que son uno de los componentes más importantes de la cultura organizacional, donde también en muchas ocasiones la diferencia la hacen las costumbres y tradiciones junto con la combinación de los problemas de la casa y los del trabajo.

Por otra parte, un punto importante son las relaciones interpersonales en la empresa; esto porque la mayoría de las veces se nos olvida que tratamos con personas, que trabajamos con seres humanos que tienen las mismas necesidades (más o menos trascendentales) y no nos detenemos a pensar un poco en el otro; el sentido de compañerismo se ha perdido, así como el de cooperativismo y solidaridad esto sin caer en el envilecimiento. Los trabajadores requieren que se les preste atención, que se les tome en cuenta a la hora de tomar decisiones, esto relacionado con el tema del empowerment<sup>56</sup>, ya las estructuras no son tan verticales y el poder no se impone; se buscan líderes que escuchen no sólo que oigan; se busca la horizontalidad en las relaciones de poder, todos tienen algo importante que decir y cuando esto se implementa lejos de entorpecer la función está más bien se agiliza y se genera compromiso entre los empleados con los objetivos o el plan de trabajo de la empresa o institución; esto porque se les toma parecer a los empleados, pero la decisión la toma la alta gerencia recopilando la información y propuesta generada por los mandos medios y el cuerpo operativo.

También, en torno al tema de las relaciones interpersonales, se trataron los temas de los beneficios y ventajas que ofrecen actualmente las alianzas estratégicas entre empresas para aumentar participación en el mercado y competir de forma más firme, ya que el

---

<sup>56</sup> **Empowerment:** “(...) facultan a los trabajadores de niveles inferiores para que tomen decisiones y actúen de manera independiente”. (Daft Richard. I (2000), **Teoría y Diseño Organizacional**, pag 356 p 4).

dicho “La unión hace la fuerza” se cumple en el mercado y los más grandes siempre van a tratar de “comerse” a los “pequeños” de ahí la importancia de las estrategias de cooperación entre organizaciones sin perder la identidad de empresa.

Estos fueron a grandes rasgos los puntos más importantes que se trato de dar a entender a los microempresarios y a modo de conclusión; de este primer módulo se generaron bastantes discusiones o dinámicas de ejemplificación con las diferentes actividades que cada uno de ellos desarrolla, lo cual nos ayudaba a vislumbrar que estaban haciendo el proceso de internalización de la información, porque se estaba aplicando; además, se genero mucho entusiasmo e interés en las nuevas tendencias de organización empresarial; la parte de comunicación y de trato con los empleados fue esencial y crucial para los empresarios ya que el recurso humano es lo más importante en cualquier empresa. Por otra parte, este módulo viene a sentar las bases de toda la empresa en sus diferentes áreas de funcionamiento, ya que hasta la parte de administración es parte del proceso de organización; la de producción va implícita por el manejo de procesos junto con la de contabilidad por el manejo separado de las cuentas y de los gastos e ingresos de la empresa y los del hogar propiamente porque si yo tomo algo de la empresa debo reponerlo y ponerme un salario para conocer si realmente la empresa está generando rendimientos adecuados y esto va ligado al proceso de finanzas y de mercadeo, porque la imagen de la empresa se mejora con la buena organización y esto es un punto a favor en el mercadeo de la empresa y sus productos.

En cuanto al segundo módulo de la primera etapa, propiamente se tocaron temas de la administración de la empresa haciendo énfasis en el proceso administrativo. Se inicio haciendo el ligamen con el modulo anterior para que no se perdiera el hilo conductor, para ello se habló de las empresas, qué son, cómo se conforman, sus elementos y su clasificación; entonces después de hacer este ligamen se procedió a justificar o cuestionar la razón de ser del administrador de empresas y de lo que realmente significa ser uno de ellos, sus campos de acción, las características, importancia, sus principios y aplicación para después de concientizar a los dueños o gerentes de las empresas pasar a describir las funciones de la administración y entrar a

describir propiamente el proceso administrativo que se compone por cuatro procesos que son la planificación, organización, la ejecución y el control. En donde la primera significa determinar los objetivos y pronosticar, es decir, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo; la organización toca algunos de los puntos descritos en el modulo primero relativos a la división del trabajo en unidades operativas, en proporcionar facilidades personales y otros recursos, principalmente, en cuanto a la ejecución se refiere a conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo, en motivar a todos los miembros de la empresa y en comunicar con efectividad, es decir, en que toda la información que se maneje realmente fluya y se difumine en todos los niveles de la empresa, de esta forma caemos propiamente en la última actividad del proceso administrativo que corresponde al control, en donde se comparan los resultados con los planes para corroborar que se cumplieron o no los objetivos y las metas que se trazaron y con esto poder evaluar los resultados logrados según los estándares de desempeño formulados previamente por la empresa, por el departamento de control de calidad y en su defecto la misma gerencia o el dueño de la empresa para el caso de las microempresas, pero también dentro de las funciones del control esta comunicar cuáles fueron los medios de medición utilizados para definir los estándares y para evaluar los resultados. Esta última actividad del proceso administrativo es la más importante porque permite verificar si se están logrando los resultados esperados y permite evaluar si estos son satisfactorios donde en caso contrario se establecen las medidas correctivas pertinentes; además dentro de las herramientas del control están los presupuestos, la contabilidad, la auditoría, la estadística y la observación ya que cada una de estas representa formas para poder supervisar las actividades y funciones que se desarrollan en una empresa, por ejemplo, los presupuestos permiten evaluar si se cuenta con el dinero para realizar las diferentes actividades empresariales, lo cual se refleja en el presupuesto maestro y con ello implementando las herramientas al servicio de las finanzas conocer el estado de la empresa en su entorno.

Hacia el final del modulo se pretendió demostrar la importancia de una administración creativa y el papel que juega la innovación entre otros factores u elementos para lograr la excelencia administrativa.

Del mismo modo como elemento último de la primera etapa del proceso de instrucción básica se impartió el modulo de producción, el cual versó sobre toda la temática concerniente al proceso productivo, desde las partes más básicas como describir los insumos, los materiales, los equipos, las materias primas, así como hablar del producto y del objetivo de la producción para lo cual fue inevitable tocar los temas concernientes a los estándares de calidad, la cadena de valor<sup>57</sup> del producto o servicio que se ofrece junto con sus actividades de apoyo y principales. Por otra parte, un elemento indispensable es el ciclo de vida del producto desde la etapa de la pre-producción, producción y post producción y cada uno de los elementos presentes en estas etapas. Sin embargo, una de las etapas más importantes es la de post producción, porque en esta se contiene la comercialización o mercadeo del producto, es decir, el proceso de venta y de entrega del producto a intermediarios o al consumidor final para consumo interno o externo donde la etapa de producción cobra importancia a través de los controles de calidad especificados entre otros elementos.

En la post producción la comercialización incluye la promoción del producto y la publicidad del mismo; otro elemento importante es la venta donde se considera prioritario el pedido, el pago y la facturación e inventario, el tercer elemento importante es la post venta, ya que en él se determina la calidad del producto al ofrecer servicios conexos a la producción como lo son los servicios técnicos a los productos y los servicios a los clientes; este último se refiere a capacitación o instrucción a los clientes sobre el uso adecuado del producto y, por otra parte, el manejo de las quejas. En cuanto al primero, el objetivo es la satisfacción del cliente, por eso se ofrece dentro de este servicio la instalación, mantenimiento y reparaciones, principalmente.

---

<sup>57</sup> Enfoque de Michael Porter.

Asimismo, al analizar el proceso productivo se pasó por todas las etapas incluyendo la organización, la operación, el control de calidad, el almacenamiento y el transporte.

No obstante, lo más importante es la programación de la producción, especialmente, en las empresas cuya actividad principal es la agricultura, ya que la planificación de la siembra es primordial sobre todo si se pretende exportar. La programación de la producción puede ser tan simple o compleja como queramos, pero lo esencial es que definamos las actividades, las tareas, la persona responsable y las fechas, ya que esto facilita el proceso de supervisión y todos se pueden convertir en supervisores del proceso lo cual deriva en mejores resultados y en controles más eficientes y efectivos.

En el caso de la segunda etapa, esta se inició con el módulo de contabilidad, el cual toca aspectos relativos al proceso contable propiamente, en un primer momento se analizaron aspectos introductorios al tema contable para poder utilizar adecuadamente el instrumental y se familiarizaran con el término contabilidad y de este modo pudieran utilizarlo apropiadamente en el contexto definido. De esta manera, los temas introductorios se basaron en explicar y definir la contabilidad, en resaltar aspectos relativos al origen de la contabilidad, su utilidad, en cómo elaborar la información y a quién va dirigida específicamente, en la importancia de la contabilidad, sus objetivos, y para cerrar con el aspecto introductorio se trató de explicar brevemente la importancia de los libros contables.

Al dar por terminada la fase introductoria se procedió a entrar en la valoración del proceso contable no sin antes pasar revista por los principales principios que rigen a esta herramienta de trabajo y sus procedimientos. De este modo, se dio inicio al estudio, análisis y comprensión de la ecuación contable su importancia y utilidad como elemento primigenio en el mundo contable. Así, como se inició el tema del desarrollo contable y su correspondiente ecuación contable empezando a hablar de los elementos de la ecuación contable, el activo, el pasivo y el patrimonio. Inmediatamente después de terminada esta parte se procedió a realizar prácticas para la mejor comprensión del tema sin menoscabo de los ejemplos y ejercicios realizados durante la presentación del módulo.

Al finalizar esta parte introductoria y de manejo de la ecuación contable, valga decir que esta última fue la que nos demandó más tiempo debido a que nuestro interés primordial era que todos los conceptos y su aplicación quedaran lo suficientemente claros y para ello el tiempo no fue una limitante, ya que el sistema pedagógico empleado fomenta la participación y la continua enseñanza hasta que el tema quedó claro; de este tema lo más complicado fue el identificar las cuentas en activos, pasivos y patrimonio y el registrarlas en los libros haciendo los asientos contables. Este realmente fue el énfasis del módulo, ya que la base tiene que estar lo suficientemente clara para poder avanzar hacia temas más complejos de ahí que el tema referente a balances fue de tipo comunicativo e informativo se hizo una práctica, pero no se enfatizó mucho en la elaboración, ya que lo más importante es saber identificar las cuentas, registrarlas y hacer asientos contables, los balances es bueno saber interpretarlos, es decir, que la información que está contenida en ellos es valiosa en el sentido que la puedo entender, analizar y relacionar la información contenida entre los diferentes tipos de balances (balance general, de resultados, de pérdidas y ganancias, de utilidades no distribuidas etc.), por ejemplo, a través de los análisis vertical y horizontal.

Estos temas fueron los que vinieron a finalizar con el módulo de contabilidad para cerrar la parte instrumental y darle paso, de esta forma, al otro lado del estudio que es la utilidad de este instrumental para interpretar y detectar problemas en una empresa a través de un análisis de las cifras contenidas en los balances para ello cada cuenta contable es un insumo. Por esta razón, al terminar la segunda etapa del modelo general básico de instrucción se impartió el módulo de Finanzas, donde se abordaron algunos de los temas y puntos más importantes dentro del mundo de las finanzas corporativas a través del análisis financiero, de esta manera fue necesario retomar el tema de los balances y estados contables del análisis vertical y horizontal para entrar a ver las razones financieras, las cuales son el insumo para el análisis financiero y de esta forma conocer la situación de la empresa.

Igualmente se tocaron otros temas introductorios a las finanzas corporativas; se inició identificando y conociendo algunos conceptos claves, pero a la vez de tipo general sobre el tema, se trató de hablar y explicar algunos conceptos relativos a los principios económicos y financieros de las finanzas y algunas observaciones sobre tres factores relevantes en cuanto a las razones financieras como lo son la rentabilidad el riesgo y la liquidez. Posterior al desarrollo de estos temas se procedió a realizar el análisis financiero de los balances contables a través de los resultados de las razones financieras vistas anteriormente, con esto el objetivo era que los microempresarios aprendieran a tomar decisiones importantes con respecto de sus empresas según la situación financiera de la misma y con ello pudiera mejorar su situación.

Por otra parte, también es importante realizar el análisis de la estructura de costos, ya que es a través del buen tratamiento de estos que se puede evitar el desperdicio en la producción de bienes y servicios, especialmente, si se emplea el método de costos por actividades, ya que con esta metodología se puede saber que procesos dentro de la empresa generan más costos y cuáles están generando desperdicios y, por ende, una reducción en la productividad, lo cual al final de cuentas derivan en productos mas caros para los consumidores, pues el costo aumenta para el oferente y el margen de contribución se reduce, esto se hace para mantener el punto de equilibrio de la empresa sin tener perdidas. De esta manera tocamos otro gran tema de las finanzas corporativas como lo es el punto de equilibrio, el cual indica la cantidad que una empresa debe producir de bienes y servicios para cubrir sus costos sin tener perdidas ni ganancias, los principales componentes del punto de equilibrio son los costos fijos, los costos variables y el precio; donde la diferencia entre costo variable y precio resulta en el margen de contribución, donde es el encargado de cubrir los costos fijos y es con estas tres variables con las que puede jugar el oferente según sean las características de su producto y las estrategias de mercadeo.

Los temas que se tocaron anteriormente sirven como preámbulo para hablar de los flujos de caja; siendo estos los encargados de determinar los flujos de efectivo en las empresas; sin embargo, su importancia va mas allá, puesto que son una herramienta de

gran importancia a la hora de solicitar algún crédito en una entidad financiera, de este modo, ser considerados sujetos de crédito, dependiendo los réditos del proyecto para el cual requiere el dinero y de la rentabilidad que deje la actividad donde se desenvuelven estos empresarios. El manejo del flujo de caja es importante para conocer la rentabilidad y el costo de oportunidad de un proyecto, de una remodelación, de una adquisición de equipo, etc; ya que muestra si el capital que tiene la empresa más lo que se va a generar puede cubrir una deuda o no, de ahí la importancia de realizar pequeñas proyecciones.

Por último dentro de los temas vistos en este módulo, se dio revista a temas relacionados con la planificación financiera y el manejo de presupuestos, esto le permitirá al empresario y al encargado del manejo financiero prevenir posibles gastos, costos e inversiones que la empresa requiera hacer en determinado periodo de tiempo además, permitir distribuir los ingresos de dicha empresa de forma óptima, de esta forma, se concluye el módulo de finanzas y la segunda etapa del modelo básico de instrucción.

Al dar por terminado el módulo anterior se le da paso a la tercera etapa del proceso básico de instrucción abriendo con el módulo de mercadeo, ya que después de tener listas las bases de la empresa y de conocer el manejo financiero de la misma para hacer que esta prospere se requiere contar con estrategias válidas que permitan vender inteligentemente los productos, al tener la base financiera se sabe que el precio no es algo que se pone al antojo, sino que debe ser acorde a los costos unitarios del producto y contemplar un rédito sin el cual no tiene sentido producir para no ganar y sino hay ganancias no se puede reinvertir ni sacar mas producción, por lo cual tampoco hay ventas ni tampoco ingresos.

Sin embargo, la parte financiera puede estar bien, pero si el encargado de las ventas no puede vender el producto o los volúmenes de venta no son los adecuados tampoco lo serán los ingresos y ahí se genera un círculo vicioso que afecta a toda la empresa, de ahí la importancia de comprender el mercadeo, sus variables básicas, la técnica de la mezcla de mercadeo donde se involucran las cuatro P's del mercado; precio, producto, plaza y publicidad; además, buscar siempre implementar un mercadeo estratégico según el ciclo de vida del producto y de lo que se pretenda lograr para así

jugar con las variables del marketing mix y poder de esta manera formular planes de mercadeo, ya sea para un producto específico, para una línea de productos o para la empresa como tal, ya que una variable de mercado importante es la imagen de la empresa la cual le otorga mucho valor agregado a sus productos y posiciona su marca, de ahí que también sea importante la valorización de la empresa. Con el fin de explicar la forma de realizar el plan de mercadeo durante las charlas de capacitación se describieron los pasos para elaborar un plan de mercadeo y la planificación estratégica del mercadeo con el fin de estructurar bien la propuesta para la buena comercialización del producto o de la empresa. También, en relación con este tema fue de vital importancia hablarles a los empresarios sobre los factores relevantes que influyen en las decisiones y las oportunidades que ofrece el mercado y hacia el final de esta etapa se realizaron algunas reflexiones finales, con sus observaciones, conclusiones y recomendaciones para que cada uno de los participantes las tuvieran siempre presentes a la hora de implementar técnicas para la venta de sus productos o servicios; y es de esta manera como se cierra con la tercera etapa y con el proceso de capacitación para los empresarios del cantón de Sarapiquí a través de una evaluación final que tocara todos los temas vistos durante todo el proceso de capacitación donde dicha evaluación se dividió en una parte práctica y otra teórica; posterior a estas actividades se realizó un acto de graduación para entregarles un pequeño reconocimiento por participar en las capacitaciones y durante el cual se contó con la presencia de las personas más importantes en el desarrollo del proyecto PRODELO.

Posteriormente, se le trató de dar seguimiento al grupo por unos tres meses realizando actividades con invitados especiales para dar charlas y cerrando en diciembre del 2007 con una feria de entidades financieras bancarias y no bancarias para que los empresarios conocieran y valoraran diferentes ofertas para solicitar préstamos según sus necesidades y posibilidades.

Tabla N° 9. Sarapiquí: Cronograma de los Módulos de Capacitación

		Grupo / Plan Piloto														
Módulo / Semana		Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Módulo 1		Organización	Organización		Administración	Administración										
Módulo 2					Administración	Administración										
Módulo 3						Producción	Producción	I Etapa	Práctica							
Módulo 4								Contabilidad	Contabilidad	Contabilidad						
Módulo 5										Finanzas	Finanzas					
Módulo 6										II Etapa	Práctica					
										Mercadeo						
										Mercadeo						
											Evaluación Final	Repaso				

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Descripción del proceso de estructuración empresarial**

Al dar inicio el proceso de capacitación, se comenzó con un grupo de 25 empresarios; sin embargo, al iniciar uno de los empresarios por motivos de salud y de lejanía tuvo que retirarse, quedando un grupo de 24 microempresarios, tal y como se muestra en el cronograma de aplicación de los módulos de capacitación y bajo la temática expuesta en la sección anterior, se comenzó con la aplicación de las etapas del modelo básico de instrucción para microempresas.

La metodología que se aplicó básicamente operó bajo la interacción de grupos para con ello lograr la máxima participación y, por ende, el aprendizaje entre los asistentes. El objetivo primordial fue que las personas seleccionadas fueran “la punta de lanza” dentro del marco del desarrollo local del cantón de Sarapiquí en cuanto al sector empresarial para que de esta forma las demás empresas tomaran como ejemplo a este grupo.

Uno de los resultados importantes durante el proceso de capacitación fue la gran unión, deseo de cooperación y colaboración entre todos los empresarios; además, de la iniciativa de apoyo al sector empresarial a través de la formación de una cámara empresarial en el cantón con el fin de defender los intereses de este grupo.

En la siguiente ilustración, se muestra el grupo de empresarios durante las diferentes sesiones de las capacitaciones.

## Ilustración N° 7. Sarapiquí: Proceso de Capacitación

2007



Por otra parte, afín a la metodología empleada dentro del proceso de capacitación se aplicaron evaluaciones para medir el avance en la materia, claro que estas evaluaciones se hicieron adaptadas a las condiciones de los microempresarios; sin embargo, esto los motivo para que en cada lección llegaran al día con la materia para aclarar dudas, esto a pesar de sus pesadas labores semanales, lo cual motivo para que siempre se intentara cubrir todas sus inquietudes. Además, vale la pena resaltar que todas las evaluaciones fueron de tipo teórico-práctico en el sentido de que a través de actividades grupales se aplicaran los conocimientos adquiridos durante el tiempo transcurrido y se formaran grupos contrapuestos con el fin que durante una confrontación simulada se comprendieran los conceptos de competitividad, alianzas estratégicas, negociación y cooperación como parte de las grandiosas tendencias de la gestión empresarial en las últimas décadas.

Aparte de las actividades durante las charlas y de los excelentes comentarios, argumentos y participaciones generadas por parte de los asistentes; al final de la jornada de trabajo se asignaban labores para que se aplicara el instrumental visto en sus respectivas empresas, es decir, las tareas fueron enfocadas a las diferentes actividades que cada uno de los empresarios desempeñaban, por ello fueron muy dinámicas y aplicadas a las diferentes realidades; posteriormente se discutían en clase dichas asignaciones, se generaba la retroalimentación en el grupo, ya que de esta forma todos aprendían un poco de las demás empresas, de los procesos productivos, las técnicas y herramientas empleadas, las estrategias de ventas, etc.

En síntesis, los talleres no fueron tan teóricos como ocurre en muchas capacitaciones, por el contrario, prácticos y aplicados a la realidad de cada empresario. Además, el principal interés fue que las personas asistentes realmente aprendieran y aprehendieran los temas tratados en una forma práctica e interactiva.

Por último, al final de las capacitaciones se realizó una prueba final (Ver Ilustración N° 8), aparte de los quices que se hicieron durante los cursos, la cual contemplaba los aspectos más relevantes (es necesario que los empresarios manejen correctamente), con dicha prueba se pretendió confirmar que los microempresarios del cantón de Sarapiquí, participantes en este proceso de capacitación como parte de un plan piloto del proyecto Desarrollo Económico Local de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí, el cual a su vez es parte del Proyecto PRODELO (Proyecto de Desarrollo Local), realmente hayan comprendido la lógica de la gestión empresarial para que una vez que tuviesen sus ideas empresariales en orden pudieran formular sus proyectos y solicitar un crédito ante las respectivas entidades. Sin embargo, esta situación referente a los créditos y al financiamiento se tratará más detalladamente en el capítulo cinco.

### **Ilustración N° 8. Sarapiquí: Aplicación de la Prueba Final de las capacitaciones**



En cuanto al modelo de instrucción básica, el aporte nuestro como trabajo de campo se da por finalizado con este proceso de prueba y con un pequeño acto formal de entrega de certificados de participación firmados por el alcalde del cantón, el diputado de Heredia por Sarapiquí y el director de la GTZ en ese momento. Sin embargo nuestro proceso como una síntesis integral de varios elementos no se queda en la capacitación; sino que de la investigación que realizamos, de las experiencias de otras localidades y otros elementos varios, llegamos a la conclusión que un modelo de desarrollo, al ser una representación de la realidad, sintetiza una serie elementos, y es por ello que a continuación como parte del trabajo de campo y del apoyo al desarrollo de las microempresas en el cantón, se procedió a realizar un análisis mas profundo de la forma de incentivar el afloramiento de empresarios formalizados que permitan un desarrollo más organizado a nivel del sector empresarial con un doble propósito, por una parte incentivar el desarrollo de la región a través de nuevas empresas que tengan impacto socio-económico en la localidad donde se establecen con sus áreas de influencia directa e indirecta establecidas y por otra parte, beneficiar al cantón con mejoras a través del municipio, al contar este con una ventanilla única que le de atención personalizada a este tipo de empresas para que no se vean limitadas para realizar los procesos de formalización debido a los excesivos tramites y plazos, y de este modo el municipio podría recaudar mas impuestos debido a que aumenta la cantidad de empresas registradas. Este ultimo aspecto es el que se tratara en el siguiente capitulo.

## V CAPÍTULO: INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES PARA EL APOYO DURANTE EL PROCESO DE FORMALIZACIÓN DE LAS MIPYME

### 5.1 Proceso de Formalización

En Costa Rica uno de los obstáculos primordiales que enfrentan las pequeñas empresas son los trámites excesivos, a nivel municipal las dificultades resultan mayores porque no existe uniformidad de criterios.

La escasa coordinación entre las dependencias públicas ha derivado en un marco regulatorio, complejo e ineficaz, que afecta la competitividad de las empresas, desestimulando la inversión y convirtiéndose en un freno para el desarrollo.

Para corregir estas deficiencias y con el propósito de reducir papeleos excesivos, trámites y procedimientos innecesarios, pero conservando los requisitos básicos para garantizar la protección del interés público, se pretende en alianza estratégica con la Municipalidad de Sarapiquí, emprender la tarea de realizar una investigación profunda sobre el tema, con la idea de elaborar una propuesta de simplificación de trámites de formalización a través de la creación de una Ventanilla Única dentro de la Municipalidad.

#### 5.1.1 La Gestión de las municipalidades

La Constitución Política de Costa Rica, define a las municipalidades en el artículo 170, como *corporaciones autónomas*<sup>58</sup> en el ámbito político, administrativo y financiero, cuya responsabilidad es el cumplimiento de un conjunto de competencias de interés social.

En el campo político, las municipalidades deben ser la expresión de la soberanía comunal y actuar como mediadores entre el pueblo y el Gobierno. En el plano económico, tiene la responsabilidad de administrar las finanzas municipales según las necesidades de la institución y de la comunidad. socialmente, la municipalidad debe

---

<sup>58</sup> Constitución Política de la República de Costa Rica. Artículo 170. 2da edición. San José, Costa Rica 1992.

garantizar el desarrollo y el bienestar comunal. En lo referente al plano cultural, los gobiernos locales deben propiciar la educación en el arte.

Jurídicamente, se establece que las municipalidades son las encargadas de administrar los servicios e intereses locales para propiciar el desarrollo integral del cantón.

El objetivo principal de toda municipalidad debe estar orientado a la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del cantón, promoviendo el desarrollo integral, mediante acciones que faciliten la prestación óptima de servicios, de incentivo y promoción a las actividades productivas.

Basados en el concepto y objetivo antes descrito, se propone la creación de una Ventanilla Única dentro de la municipalidad de Sarapiquí, bajo la firme idea de que este mecanismo facilitador, contribuirá de manera directa a mejorar las condiciones del cantón, especialmente con la formalización de las MIPYME de este lugar que como ya se mencionó son la base de la estructura productiva de nuestro país.

### **5.1.2 Situación Actual del Proceso de Formalización de las MIPYME**

La plataforma empresarial de Costa Rica se compone en su mayoría de microempresas y pequeñas empresas. El Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) tiene un estimado de 75 000 MIPYME, de las cuales únicamente 37 700 operan de manera formal, el resto no cuentan con los permisos necesarios para trabajar, por ende, no cuentan con el requisito indispensable para tener acceso a créditos o capacitación, de esta manera, alcanzar los encadenamientos productivos que les permita aumentar su mercado (Aménabar, 2004)<sup>59</sup>. Un porcentaje tan alto de microempresas operando en la informalidad es un dato preocupante cuando se trata el tema de la competitividad. Una empresa no califica como competitiva cuando opera en la informalidad, en esta condición está excluida del financiamiento por parte del sistema financiero organizado y de otras fuentes de apoyo necesarios en el desarrollo de una empresa.

---

<sup>59</sup> Aménabar, Ana Victoria. (2004). **El reto de las PYMES**. Actualidad económica. Costa Rica.

De acuerdo con Castillo y Bonilla, (2000) p.25-26, se estima que del total de las MYPE (Micro y Pequeñas Empresas) en Costa Rica, *“hemos establecido que un 42,7% del total de las MYPE existentes son consideradas formales. Si se separan las MYPE en micro y pequeñas empresas y se estima la proporción de unidades productivas formales con respecto del total en cada grupo, se tiene como resultado que, dentro de las micro empresas, son consideradas formales el 36,8% y en las pequeñas empresas, la proporción de unidades formales aumenta a un 66,8% del total”*.<sup>60</sup> Con esta información se establece una de las mayores problemáticas del sector de la micro empresa en Costa Rica es la operación en niveles de informalidad.

En este nivel la micro empresa se encuentran, principalmente, cuatro grupos: trabajadores por cuenta propia, los patronos de pequeñas unidades de producción, los asalariados de estas pequeñas unidades de producción y los trabajadores familiares no asalariados poco o de ningún capital; utilizan técnicas rudimentarias y mano de obra escasamente calificada, por eso su productividad es reducida, quienes trabajan en ellas suelen obtener ingresos bajos e irregulares y su empleo es sumamente inestable.

Las MIPYME conforman un sector no estructurado, porque casi nunca están declaradas ni figuran en las estadísticas sociales; suelen tener poco o ningún acceso a los mercados organizados, a las instituciones de crédito, a los centros de enseñanza y de formación profesional y a muchos servicios e instalaciones públicas; Castillo y Bonilla, (2000) p.27-28, señalan que *“no están reconocidas, ni apoyadas ni reglamentadas por el Estado, a menudo las circunstancias las obligan a funcionar al margen de la ley e incluso cuando están registradas y observan ciertas disposiciones jurídicas, quedan casi siempre excluidas de la protección social, de la legislación laboral, y de otras medidas de protección de los trabajadores”*.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Castillo, Geovanny y Bonilla Eduardo. (2000). Características, Problemática e importancia de la microempresa y la pequeña empresa en el sector informal de la economía. PROMICRO/OIT, PRONAMYPE, San José Costa Rica. p.25-26.

<sup>61</sup> *Idem.*

Un problema clave para que las empresas busquen formalizarse, es la excesiva regulación es una de las principales quejas que tiene el sector empresarial, por este motivo se propone la creación de una ventanilla única, desde la cual se puede realizar todo el proceso de formalización en un menor tiempo.

Lo que se busca es simplificarle los trámites a las pequeñas y medianas empresas para que puedan ingresar al sector formal de manera rápida y sin mucho papeleo.

Con base a esta preocupación, buscamos proponer un proceso de formalización de empresas mediante la implementación de una Ventanilla Única en el cantón de Sarapiquí, tomando como referencia la experiencia de los municipios de San José y Alajuela. Este será un proceso mucho más sencillo, más ágil y más rápido e incluye cinco pasos para el empresario:

1. Presentarse en la Ventanilla Única del cantón y pedir información o asesoría sobre el proceso de formalización. Aquí recibirá orientación sobre el proceso y se le indicará que lo primero es tramitar el Certificado de Uso de Suelo.
2. Solicitar el Formulario Único en la Ventanilla (para ello deberá tener el Certificado de Uso de Suelo aprobado).
3. Llenar el formulario de manera completa y fidedigna y entregarlo junto con los documentos que le han sido solicitados en la Ventanilla Única (al solicitar el formulario se le indicarán cuáles son esos documentos).
4. Corroborar el estado del trámite ya sea por teléfono o visitando las instalaciones de la municipalidad.
5. Retirar el documento que acredita la formalización del nuevo negocio así como los demás licencias y registros que forman parte del proceso.

En algunos casos, es posible que se pidan al empresario requisitos especiales como el estudio de viabilidad ambiental de la Secretaria Técnica Ambiental (SETENA), autorización para la instalación y funcionamiento de calderas; exámenes de sangre enfermedades infectocontagiosas y el certificado de aprobación del curso sobre manipulación de alimentos, etc.

## **5.2 Proceso de Formalización a través de la Ventanilla Única**

### **5.2.1 Definición de Ventanilla Única**

La Ventanilla Única es un proyecto que nace con el fin de facilitar la realización de los trámites básicos para la formalización de empresas en un solo lugar, con carácter resolutivo, es decir, que en la ventanilla se resolverían las solicitudes que se tramiten.

Su objetivo consiste en brindar un servicio completo, rápido y eficiente en un solo lugar, mediante la facilitación de información, formularios y excelente atención al usuario (a), aplicando la simplificación de exceso de requisitos y trámites administrativos, satisfaciendo las necesidades de los (as) contribuyentes de manera integrada, con respecto de cada uno de los servicios municipales.

La misión de la ventanilla única es proporcionar en un Pnuco sitio un servicio integral de asesoría, gestión y tramitación para la instalación y operación de micro y pequeñas empresas, permitiendo con esto el ahorro de tiempo y dinero, que contribuya a promover el desarrollo económico y social del país, del mismo modo su visión es aspirar convertirse en un instrumento efectivo de promoción del desarrollo empresarial.

Las Funciones de la Ventanilla Única están dirigidas a todos los interesados que se encuentren en las distintas fases de creación de sus empresas, desde la definición del proyecto hasta la puesta en marcha definitiva

### **5.2.2 Importancia y Justificación de la Ventanilla Única**

La ventanilla Única sirve de enlace y conexión de tramitación con las distintas Actividades, Subprocesos y Procesos Municipales; además, extiende certificaciones y estados de cuentas, tramita quejas, correspondencia, consultas o necesidades varias, referentes a la gestión municipal y local.

Al proponer la creación de una "Ventanilla Única", se pretende acercar la administración al ciudadano y establecer una mayor colaboración entre la comunidad, el Estado y las Entidades Locales, proporcionando en un solo lugar un servicio integral de asesoría, gestión y tramitación para la instalación y operación de micro y pequeñas empresas, permitiendo con esto el ahorro de tiempo y dinero.

Esta propuesta nace debido a que la excesiva regulación es una de las principales quejas que tiene el sector empresarial, pues desde la ventanilla única se puede realizar todo el proceso en un menor tiempo y así agilizar la puesta en marcha de las MIPYME que no están formalizadas. Por eso, se busca simplificar los trámites a las pequeñas y medianas empresas para que puedan ingresar al sector formal de manera rápida y sin mucho papeleo, es decir, un único espacio donde la persona que se acerque encontrará un grupo de personas capacitadas que tramitarán y le darán información y asesoramiento en función de sus necesidades y el grado de desarrollo de su proyecto empresarial, resolviéndose todas sus dudas, con un trato personalizado.

Asimismo, sirve de insumo para iniciar con un proceso de modernización institucional para que puedan utilizar herramientas tecnológicas que agilicen los procedimientos y formen empleados cada vez más competitivos.

Actualmente, para inscribir una empresa la persona interesada debía realizar el mismo trámite en diferentes instituciones públicas (Municipalidad, Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Seguros, Caja Costarricense de Seguro Social, Tributación Directa, MEIC, entre otras) y se dura aproximadamente 80 días, lo que representaba un costo muy elevado tanto para la administración pública como para el interesado.

### **5.2.3 Proceso de Formalización Actual**

Actualmente, la formalización de todo negocio, es decir, el proceso que los empresarios deben cumplir para poner su negocio a operar legalmente en el país puede implicar trámites y permisos relacionados con un mínimo de 5 instituciones:

- Certificado de Uso del Suelo de la Municipalidad respectiva (obligatorio).
- Licencia Comercial de la Municipalidad respectiva (obligatorio).
- Póliza de Riesgos del Trabajo o su exoneración por parte del Instituto Nacional de Seguros (obligatorio). Cuando es un negocio familiar de una persona física donde no existen relaciones obrero-patronales o es un negocio por cuenta propia, puede gestionarse la exoneración del pago de la póliza.
- Permiso Sanitario de Funcionamiento o Certificado de Habilitación por parte del Ministerio de Salud (obligatorio).

- Inscripción como patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social (depende de si existen o no relaciones obrero- patronales).
- Inscripción como contribuyente ante la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda (obligatoria).

El primer paso, es darle el visto bueno para la utilización del suelo mediante una inspección que realiza la Municipalidad. Una vez hecho esto, se pasa el expediente ante la Unidad Tributaria o al Departamento de Patentes que explicará los diferentes requisitos que se aplican de manera distinta en cada uno de los 81 municipios.

Se debe tomar en cuenta que cada documento depende de la actividad lucrativa que se va a realizar, pero todos, en general, piden un permiso del Ministerio de Salud, un certificado de la calidad del agua del Acueductos y Alcantarillados (AyA) y una póliza del Instituto Nacional de Seguros (INS). Por el primer escrito, el Ministerio cobra \$30<sup>62</sup> para aprobar el permiso a restaurantes, tiendas y comercios pequeños y \$50<sup>63</sup> para pequeñas y medianas industrias que deben ser depositados en una cuenta del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) en moneda extranjera.

El segundo requisito es un certificado de calidad del agua para consumo y residuales, otorgado por el AyA, donde se pide que se cumpla con un reporte operacional, establecido en el Decreto Ejecutivo N° 26042 del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), para esto, el microempresario deberá contratar a una empresa que cobra unos ¢70 mil hacer los estudios de Laboratorio.

El proceso total tarda hasta 60 días, mientras que la Municipalidad otorga solo 10 días para tramitar la patente, para esto, el AyA entrega una lista de diez empresas que pueden brindar este servicio o también recomiendan que se contacten profesionales del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. Sin embargo, no es una obligación que los consumidores utilicen los servicios de las empresas recomendadas, se pueden llevar estudios realizados en cualquier laboratorio o por profesionales que sean capaces de certificar la calidad del agua y la institución tiene que acogerlos.

Otro de los requisitos es la póliza de riesgos del trabajo del INS, en la cual se pueden exonerar a las microempresas que no van a tener más de tres empleados, pero si

---

<sup>62</sup> Tarifas vigentes a Julio del 2006.

<sup>63</sup> *Idem.*

el número de trabajadores es mayor, entonces el documento le representa largas filas y muchos días, a menos de que tenga la posibilidad de contratar a un agente del INS particular, en este caso las exoneraciones duran su buen tiempo.

Otro obstáculo que afecta a los gerentes de las MIPYME es el Servicio Técnico Nacional Ambiental (SETENA) del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), porque deben llenar un formulario muy complejo y en el cual también están obligados a utilizar los servicios de una serie de empresas.

El siguiente trámite es el relacionado con la inscripción como contribuyente ante la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda, que requiere que la empresa establezca una fecha de inicio de operaciones (la cual puede ser aproximada).

Finalmente, para la inscripción como patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.), se requiere que el negocio esté operando para que esta pueda proceder con la inspección respectiva, previo al otorgamiento del número patronal.

A continuación, se detalla un poco más cada paso:

- **Certificado de Uso de Suelo.** El Certificado de Uso de Suelo constituye la aprobación del lugar escogido por el empresario para desarrollar la actividad comercial que se ha propuesto.

Este permiso, que se tramita en el municipio correspondiente, acredita que el lugar donde usted piensa desarrollar la actividad cumple con la normativa vigente. Se trata de un permiso clave, pues no todas las zonas de un cantón son aptas legal, ambiental y estructuralmente, para ejercer las diferentes actividades. Por ejemplo, está prohibido ubicar un taller mecánico cerca de un hospital, por el ruido, las emanaciones y las molestias que implica esta actividad.

Todo lo relativo al Certificado de Uso de Suelo está regulado por el Plan Regulador Urbano del cantón donde el empresario piensa ubicar su negocio.

Si no hay plan regulador, esta responsabilidad le corresponde a la administración del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU). Así está definido por la Ley de Planificación Urbana.

El Certificado de Uso de Suelo busca beneficiar a la población y proteger a la vez el medio ambiente. Con este permiso se garantiza que la ubicación del negocio es la más adecuada, la que mejor se adapta al tipo de actividad económica proyectada y la que minimiza los efectos negativos que la actividad escogida podría tener en el ambiente y en el desarrollo del cantón.

Se trata de un permiso indispensable para iniciar el proceso de formalización. Si el empresario no obtiene el permiso debe buscar otro lugar para instalar su negocio que sí se adecue a la normativa vigente. Para asesorarse sobre este puede recurrir a la Ventanilla Única encargada de velar por el otorgamiento de los Certificados de Uso de Suelo.

**- Permiso Sanitario de Funcionamiento.** El Permiso Sanitario de Funcionamiento es la autorización que se otorga a un local o establecimiento para desarrollar una actividad económica, sólo si este local cumple con las disposiciones dictadas por el Ministerio de Salud (generales, específicas, legales, reglamentarias, etc.).

Este permiso busca garantizar que la actividad económica es segura para el ambiente, la comunidad, los consumidores y, por supuesto, las personas que van a trabajar en la empresa. Corresponde a las Áreas Rectoras de Salud de este Ministerio aprobar o desaprobar dichos permisos.

Generalmente, hay una oficina por cantón. Para poder gestionar este permiso, el empresario debe contar, de previo, con el Certificado de Uso de Suelo Aprobado. También debe cumplir con los requisitos sanitarios y ambientales asociados a la actividad económica que planea desarrollar y realizar un pago para gestionar la inscripción en el Registro Sanitario de Establecimientos regulados por el Ministerio de Salud.

La duración de este trámite varía en cada caso. Las actividades que involucran manipulación de alimentos o están asociadas a la actividad fabril deben cumplir con mayor número de exigencias establecidas en las diferentes normativas.

Para otras actividades, por ejemplo, para un local que vende zapatos, los requisitos son menores, pues su impacto o riesgo también es menor.

- **Póliza de Riesgos de Trabajo (o exoneración si corresponde).** La emisión de la póliza de riesgos de trabajo está a cargo del Instituto Nacional de Seguros (INS) y su cumplimiento es obligatorio para todas las empresas, según dispone el Código de Trabajo.

El monto a pagar varía de acuerdo con el riesgo de las actividades; con el total de los salarios pagados por la empresa y con la opción de pago. La Póliza de Riesgos de Trabajo forma parte del sistema de Seguridad Social y Laboral de los empleados. Esta póliza le permite al empresario proteger a sus empleados; ahorrar grandes sumas de dinero en caso de accidentes laborales y evitar conflictos legales en materia laboral.

Sólo pueden optar por una exoneración de esta póliza las empresas registradas como personas físicas en los siguientes casos:

- Empresas que no cuentan con empleados asalariados.
- Empresas en las que los trabajadores son familiares en primer grado de afinidad o consanguinidad.
- Empresas con trabajadores por cuenta propia.

- **Licencia comercial.** La Licencia comercial es la autorización municipal para realizar una actividad económica dentro de su área de acción administrativa e implica un compromiso del empresario de contribuir periódicamente, de acuerdo con sus ganancias, al desarrollo del cantón. Esta licencia está adscrita dentro de las normas tributarias y administrativas de cada municipalidad.

Es ilegal ejercer una actividad económica sin esta licencia. Si este es el caso, el municipio tiene la autoridad para cerrar el negocio, hasta que su dueño se ponga a derecho.

- **Inscripción como Contribuyente.** Se denomina Contribuyentes a las personas físicas o jurídicas, de derecho o de hecho, públicas o privadas, que realicen ventas o presten servicios en forma habitual, dentro del territorio nacional.

Es obligación del Contribuyente inscribirse como tal ante la Dirección General de Tributación. Este trámite no tiene costo alguno y el impuesto que corresponda pagar a

cada negocio dependerá del tipo de actividad que desarrolle, así como del rol que asuma dentro del Sistema Tributario.

La inscripción se debe realizar en la Administración Tributaria correspondiente al lugar de notificaciones que tenga la empresa. Estar inscrito como contribuyente y contar con facturas timbradas da a los empresarios más opciones de venta y le permite ampliar la cartera de clientes.

- **Inscripción como Patrono.** La Constitución Política establece que el régimen de seguros sociales solidarios, contará con la contribución forzosa económica del patrono, trabajador y Estado. Este régimen según lo indica nuestra Carta Magna es administrado por la Caja Costarricense de Seguro Social.

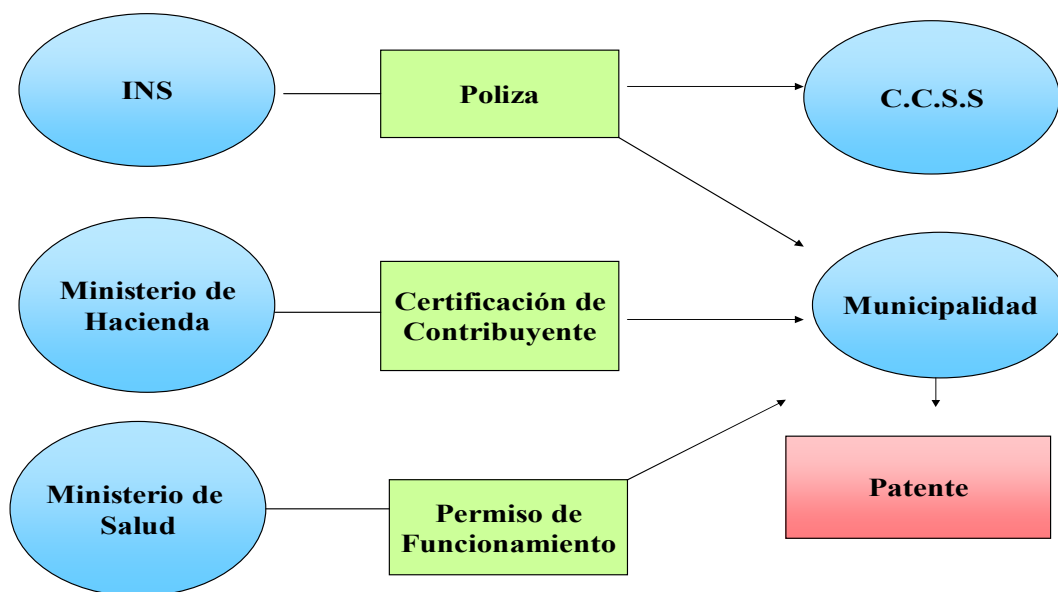
Patrono es toda persona física o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores a los que cancela una remuneración por su trabajo en forma de sueldo, salario o pago a destajo, ya sea en dinero o en especie. Si este es el caso, el dueño de la empresa o su representante legal (en el caso de las empresas jurídicas) debe solicitar por escrito la inclusión de su empresa dentro del sistema de la seguridad social en las oficinas de la Caja Costarricense del Seguro Social correspondientes. Las empresas que no tengan empleados asalariados; cuentan con trabajadores familiares en primer grado de afinidad o consanguinidad o son trabajadores por cuenta propia, no deben inscribirse como patronos, pero si conviene que lo hagan como trabajadores independientes, tal y como lo señala la Ley de Protección al Trabajador. Un trabajador independiente es quien trabaja solo o en asocio con otros sin que se establezca una relación como subordinado de un patrono.

Es importante tomar en consideración que, si un comerciante o empresario decide abrir su local sin haber presentado sus documentos o mientras se cumple un mes de trámites para que le aprueben la patente, la Municipalidad puede clausurar su microempresa; ya que existe un pronunciamiento de la Sala Constitucional al decir que el artículo 69 del Código Municipal otorga la potestad de cerrarlos inmediatamente.

La sola presentación de los requisitos no le brinda el derecho de abrir un local comercial y esto está consignado en la Ley, específicamente en el artículo N° 80 del Código

Municipal, que establece que los ayuntamientos tienen un máximo de 30 días naturales para que se otorgue una patente.

**Ilustración N° 9. Procedimientos de Formalización Actual sin Ventanilla**



**Fuente:** Elaboración propia con base en información del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, 2007.

#### **5.2.4 Proceso de Formalización a través de la Ventanilla Única**

El establecimiento de una Ventanilla Única busca impulsar un proceso de formalización de empresas en la municipalidad de Sarapiquí más ágil y eficiente, tomando como modelo el proceso implementado en la municipalidad de Alajuela, de San José y en COMEX.

En esta Ventanilla los empresarios del cantón podrán conocer sobre el proceso de formalización, ya que se les entregará la información correspondiente a las diferentes instituciones y desde ellas se podrán tramitar los diferentes permisos.

Con la Ley de Protección y Exceso de Trámites de los Administrados N° 8220 <sup>64</sup> se establece que la Municipalidad no se puede negar a recibirle a una persona los documentos, aunque los requisitos estén incompletos, entonces lo que se hace es apresurar el proceso y especificar cuáles papeles son los que faltan y con cuántos días cuentan. Una vez presentados todos los requisitos, la Ley le da la posibilidad de abrir el comercio y si la municipalidad no contesta en este plazo, se toma como silencio positivo y se le otorga el permiso.

Una situación muy contraria pasa con actividades que vayan a hacer contaminantes o que afecten el medio ambiente, porque el artículo cuenta con esta cláusula.

Definitivamente, existe un grave problema a la hora de solicitar una patente municipal, por eso se reafirma la necesidad de fomentar la instalación de una ventanilla para que el empresario que quiera abrir una empresa tenga que hacer sus trámites de una sola vez y en un solo lugar, sin tener que dar los documentos en un distintos instituciones del Estado; además, el trámite se realiza una única vez en la municipalidad de Sarapiquí, a través de la ventanilla con resultados en un promedio de 30 días, lo que representa una disminución de 50 días en trámites y papeleos.

Para que la municipalidad pueda acogerse a esta propuesta es necesario que cumpla con los siguientes requisitos: tener un plan regulador, haber realizado el proceso de simplificación de trámites a nivel interno (Ley N° 8220), contar con acceso a Internet y apoyar a la Unidad Ejecutora en la realización de reuniones multisectoriales. Ante estos requisitos, se vuelve de vital importancia que la municipalidad de Sarapiquí desde ahora empiece con la realización del proceso para que a corto plazo se inicie con el funcionamiento de la ventanilla única.

El nuevo proceso de formalización de empresas sería mucho más sencillo, más ágil y más rápido. Incluye cinco pasos para el empresario:

---

<sup>64</sup> Asamblea Legislativa. (2000). *Ley de Protección y Exceso de Trámites de los Administrados N° 8220*. La Gaceta Oficial N° 40 de marzo del 2002. San José. Imprenta Nacional.

1. Presentarse en la Ventanilla Única de su cantón y pedir información o asesoría sobre el proceso de formalización. Aquí recibirá orientación sobre el proceso y se le indicará que lo primero es tramitar el Certificado de Uso de Suelo.
2. Solicitar el Formulario Único en la Ventanilla Única (para esto deberá tener el Certificado de Uso de Suelo aprobado).
3. Llenar el formulario de manera completa y fidedigna y entregarlo junto con los documentos que le han sido solicitados en la Ventanilla Única (al solicitar el formulario se le indicarán cuáles son esos documentos).
4. Corroborar el estado del trámite ya sea por teléfono o por medio del sitio Web.
5. Retirar el documento que acredita la formalización del nuevo negocio así como los demás licencias y registros que forman parte del proceso.

En algunos casos, es posible que se pidan al empresario requisitos especiales como el estudio de viabilidad ambiental de la Secretaria Técnica Ambiental (SETENA), autorización para la instalación y funcionamiento de calderas; exámenes de sangre enfermedades infectocontagiosas y el certificado de aprobación del curso sobre manipulación de alimentos, etc.

Es razonable considerar que todo tipo de requisitos tengan un costo, pero si por él hay que esperar muchos días, las empresas pierden competitividad.

El lento otorgamiento actual de patentes para las empresas multinacionales del país no las afecta porque se rigen dentro del régimen de zonas francas, pero a las MIPYME sí porque existe un exceso de requisitos, por lo que existe una tendencia a que estas empresas se vuelvan informales.

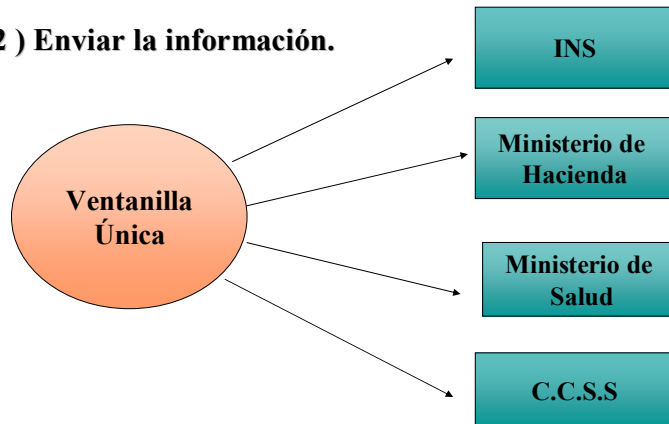
Esto frena la posibilidad de hacer encadenamientos productivos en que las MIPYME provean de materias primas a las empresas multinacionales, por eso se requiere de un programa claro y contundente que permita avances en la simplificación de trámites.

**Ilustración N° 10. Procedimientos de Formalización a través de Ventanilla Única**

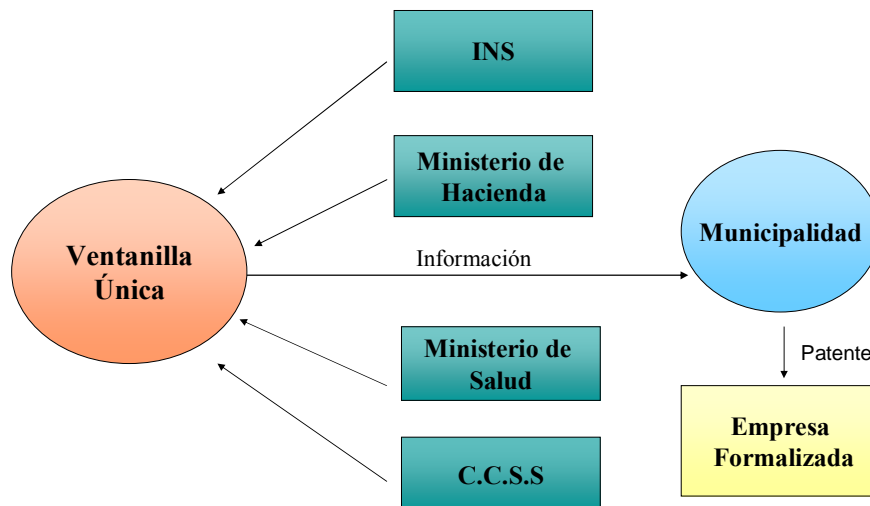
**1) Entregar requisitos personalizados.**



**2) Enviar la información.**



### 3) Enviar Resultados



**Fuente:** Elaboración propia con base en información del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal, 2007.

#### 5.2.5 Beneficios que proporciona la instalación de una Ventanilla Única

La realización de los trámites básicos para la formalización de empresas en un solo lugar, con carácter resolutivo, ayudaría a los intereses de la ciudadanía. Por lo tanto:

- Se disminuye el número de instituciones a visitar pasando de cinco instituciones diferentes a una sola.
- El compartir información, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones, logra que se eliminen 27 requisitos para la formalización de empresas, para personas naturales, y 24 requisitos para una persona jurídica.
- Disminución del tiempo pasando de un estimado de 80 días hábiles a 20.
- Se disminuyen costos por menor tiempo invertido, menos fotocopias y menos certificaciones.

La ventanilla generará un cambio de cultura institucional, donde el ciudadano es el centro de las actividades del Gobierno; además:

- Facilitará y simplificará los trámites de mayor demanda empresarial y ciudadana.
- Reducirá los costos de las transacciones de los empresarios y ciudadanos.

- Reducirá los tiempos de atención.
- Mejorará el clima de negocios del país impulsando una mayor inversión, mayor crecimiento y mayores oportunidades.
- Permitirá el desarrollo de la micro y pequeña empresa.
- Incrementará la transparencia y la gobernabilidad.

En la Ventanilla Única se encontrará un equipo de técnicos que tramitarán y le darán información y asesoramiento en función de sus necesidades y el grado de desarrollo de su proyecto empresarial, resolviéndose todas sus dudas, con un trato personalizado.

Actualmente, existen algunas entidades que contribuyen ofreciendo servicios a la resolución de estas necesidades, tal es el caso del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) que en el 2004 mediante la Ley N° 8262 <sup>65</sup> creó la Dirección General de Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME), la cual tiene como objetivo fortalecer la competitividad de la empresa nacional, especialmente aquellas que sean consideradas como micro y pequeña en los sectores de la industria, comercio y servicios. Entre las labores que realiza están:

- Registrar las pequeñas y medianas industrias calificándolas por sectores para generar estadísticas que orienten los planes de acción de los beneficios.
- Detectar las necesidades de apoyo requeridas por las empresas micro, pequeñas y medianas. Para esto elabora y aplica los instrumentos necesarios,
- Diseñar e implementar planes y proyectos integrales de apoyo a las PYMES registradas.

---

<sup>65</sup> Asamblea Legislativa. (2002). **Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas N° 8262**. La Gaceta Oficial N° 94 de mayo del 2002. San José. Imprenta Nacional.

- Organizar seminarios, charlas o cualquier otra actividad de divulgación de temas de interés para los empresarios de micro, pequeña y mediana empresa.
- Crear una red de organismos e instituciones nacionales o internacionales, que brinden cooperación financiera o técnica en la ejecución o realización de programas, planes y proyectos dirigidos al sector MIPYME.
- Seleccionar empresarios y ponerlos en contacto con las instituciones para que se beneficien de planes o proyectos de apoyo.
- Cooperar en la ejecución seguimiento y evaluación de estas empresas que participan de los planes de desarrollo.

Gracias a las acciones de esta Dirección a través de toda la red de cooperación y apoyo a las PYME desde su creación se han beneficiado 500 empresas con el proceso de diagnóstico; 240 con planes de gestión empresarial básica; 180 con planes de consolidación empresarial; 40 de gestiones de encadenamiento productivo; 40 en el proceso de pre-exportación y 500 empresas con financiamiento.

### **5.3 Análisis FODA en la Municipalidad de Sarapiquí**

#### **5.3.1 Diagnóstico Interno Institucional de la Municipalidad de Sarapiquí**

Para la elaboración de este diagnóstico interno de la municipalidad de Sarapiquí, se elaboró una entrevista con preguntas claves a los funcionarios, para conocer la realidad que se tiene dentro de la institución, esto con el objetivo de dar un resultado más cercano al contexto actual.

La entrevista se realizó a una muestra representativa de 25 funcionarios de todas las áreas o departamentos de la Municipalidad, a excepción en su efecto del Concejo Municipal, esto porque el enfoque de este análisis fue de un diagnóstico interno de la gestión administrativa.

#### **Diagnóstico Interno:**

##### **1. Descripción del Estudio**

## 1.1 Datos importantes sobre el estudio

**Tabla N° 10. Datos del estudio**

Muestra	25 funcionarios
Total de Mujeres	10 funcionarias
Total de Hombres	15 funcionarios
Promedio de edad	40,16 años
Mayor numero de años laborados	28 años
Funcionario con más años laborados	Birlen Pereira Sánchez
Menor número de tiempo laborado	Un mes y medio
Funcionario con menos tiempo laborados	Elí Fallas Hernández

**Fuente:** Elaboración propia con base en el análisis FODA.

Como se sintetiza en la anterior información, el tamaño de la muestra de funcionarios entrevistados es de 25, donde 10 de ellos son mujeres y el número de hombres fue de 15. El promedio de edad de esta muestra representativa anda en 40.16 años, lo cual muestra un promedio normal dentro de la media, tomando en cuenta que el tiempo laboral va de 18 años a los 60 o 65 años dependiendo del género.

Por otro lado, el funcionario que más años lleva trabajando dentro de la municipalidad es el Sr. Birlen Pereira Sánchez con 28 años, quien funge como inspector quien tiene dentro de esta muestra menos tiempo de trabajar es el Vicealcalde Elí Fallas Hernández con apenas mes y medio.

El cuanto al nivel de educación de los funcionarios (muestra de 25 funcionarios) de la municipalidad de Sarapiquí, se refleja que la secundaria completa es el rubro de mayor importancia, ya que refleja un 28%, seguida por la primaria y universidad incompleta con igual participación, un 20%. El porcentaje que menor participación tuvo

fue el de la secundaria incompleta, donde se presenta apenas un 8% del total de los funcionarios entrevistados.

**Tabla N° 11. Fortalezas y Debilidades de la Municipalidad de Sarapiquí.**

<b>Fortalezas</b>
El personal se esfuerza por trabajar bien y la municipalidad se esfuerza por que cada empleo este actualizado.
La labor del Alcalde ha sido buena. Ha venido a mejorar la imagen de la municipalidad.
Se ha mejorado la atención al público, pero aún falta.
La administración motiva y apoya a profesionalizarse al personal
Al día en el pago de los salarios.
Personal más capacitado, aunque no en todas las áreas.
Se ha administrado de una forma un poco horizontal y eso da más oportunidad a tener más criterio y libertad. Crear responsabilidades.
Generación de empleos, fuentes de ingresos para la comunidad, las familias.
<b>Debilidades</b>
Desconocimiento básico por parte de los funcionarios de organización, en términos como misión, visión, objetivos y planificación estratégica de su función en general.
No se incentiva a trabajar en equipo. Este punto es a iniciativa de cada departamento o persona.
Poco personal en relación con las demandas de los gobiernos locales. Poco personal, especialmente, inspectores, recolectores de basura y personal en gestión.
Mejorar el sistema de valoraciones, actualizarlo.
Falta involucrar más a todos los funcionarios en procesos de planificación (tomarles opinión), actividades y capacitación. No siempre los mismos.
Mayor acercamiento del Alcalde con los funcionarios, mayor comunicación.
Control político de la municipalidad.
Relación parte técnica vrs política (miembros del Consejo Municipal) no es la mejor, en términos generales no hay una relación directa. El ambiente político para la parte técnica es una amenaza.
La función de muchos empleados es obsoleta, ya que no hay un manual de puestos moderno y aplicado de forma estratégica.
La planificación se ha hecho de forma dispareja, o sea, que solo algunos departamentos lo aplican no por estrategia, sino para cumplir con el trabajo.
No le indican al funcionario sus funciones y lo que debe hacer, el manual de puestos está obsoleto.
La infraestructura no es la mejor, es regular en términos generales.
Hay capacitación, pero no hay un programa definido en esta área.

No se ha potencializado el departamento de recursos humanos, debido a la coyuntura particular de ese departamento; y además falta un horizonte claro en lo que debe realizar un departamento tal disposición.
No hay conexión entre los departamentos, lo cual dificulta canalizar las necesidades y dar respuesta ágiles a los usuarios.
El departamento de gestión tributaria o de cobros no debería atender al público, debería existir un filtro mediante la implementación de una ventanilla única. Adicional a la plataforma de servicios actual.
Tanto la reubicación como la rotación del personal no han sido la mejor en algunos casos. Se necesita de un tiempo prudente y de estudiar estratégicamente cada caso antes de realizar un cambio. El proceso para acoplarse a la nueva función implica tiempo y costo para la institución.
Se necesita contratar personal más profesional.
Contrataciones de varios servicios profesionales de distintas empresas, pero para fines similares.
La imagen de la municipalidad. Debe mostrar una imagen más de eficiencia.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del análisis FODA.

B- Matriz de Interrelaciones Cruzadas: Amenazas y Oportunidades, Municipalidad de Sarapiquí

Variables externas a considerar:

**Tabla N° 12. Variables Externas**

1	Política
2	Innovación
3	Turismo
4	Profesionalismo
5	Crecimiento Poblacional
6	Impuesto al Banano
7	Cultura
8	Inversión Privada

9	Nivel de Pobreza
10	Infraestructura
11	Tamaño del cantón
12	Nivel de informalidad
13	Regulaciones
14	Burocracia
15	Poder Adquisitivo
16	Imagen

**Fuente:** Elaboración propia con base en el análisis FODA.

Nomenclatura del gráfico de Interrelaciones y del Sistema de Interrelaciones:

- ❖ **Variables Autónomas:** son aquellas variables que afectan a pocas variables y son afectadas por pocas variables. Son las mas insignificantes para el análisis, por ese motivo se eliminan de la matriz y se realiza una nueva de impactos cruzados corregida.
- ❖ **Variables Explicativas:** son aquellas que afectan a muchas variables y son afectadas por pocas variables.
- ❖ **Variables Ligamen:** son aquellas variables que afectan a muchas variables y son afectadas por muchas.
- ❖ **Variables Resultado:** Son aquellas variables que afectan a pocas variables y son afectadas por muchas.

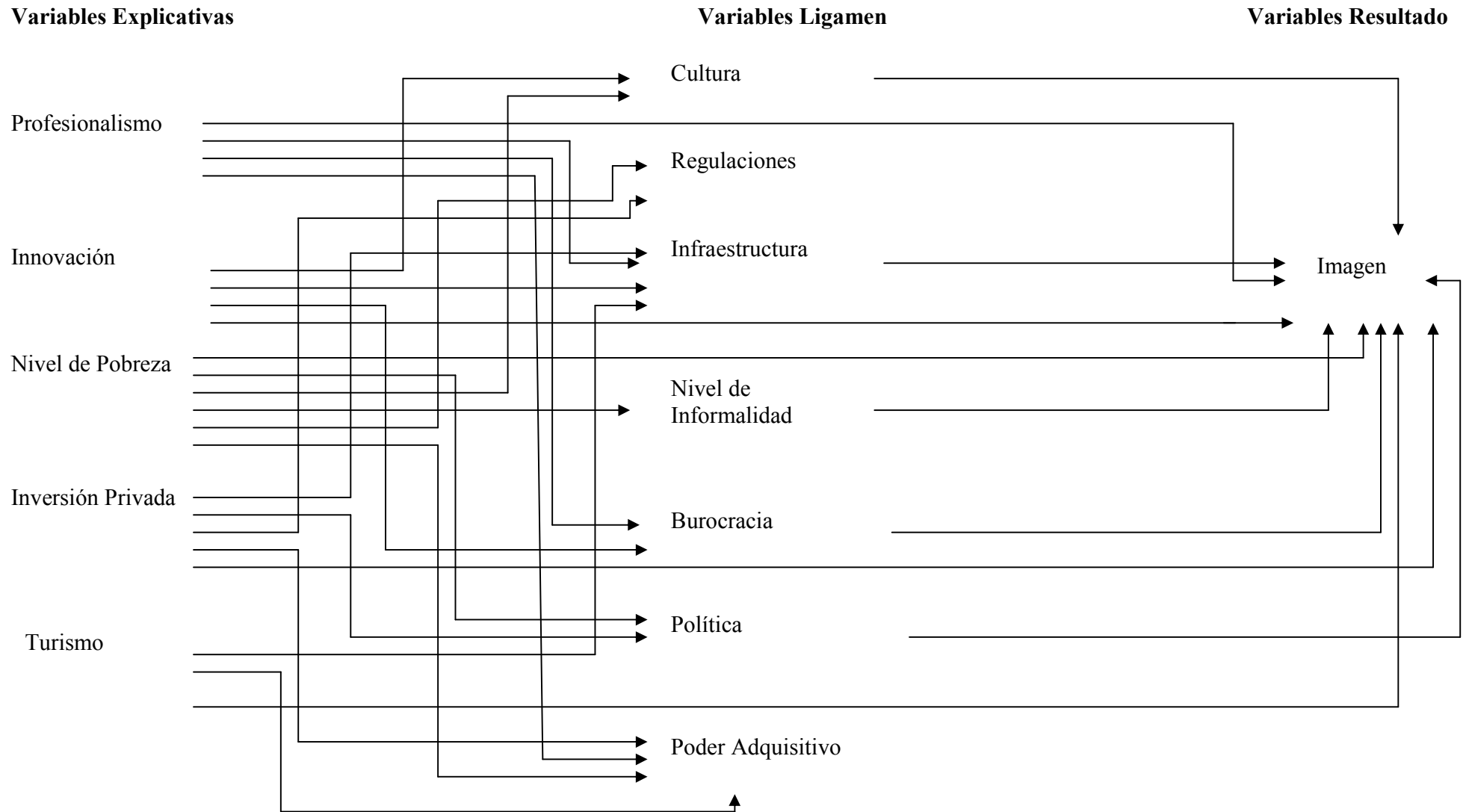
A continuación se presenta el resultado de la matriz de Impactos Cruzados:

**Tabla N° 13. Matriz de Impactos Cruzados.**

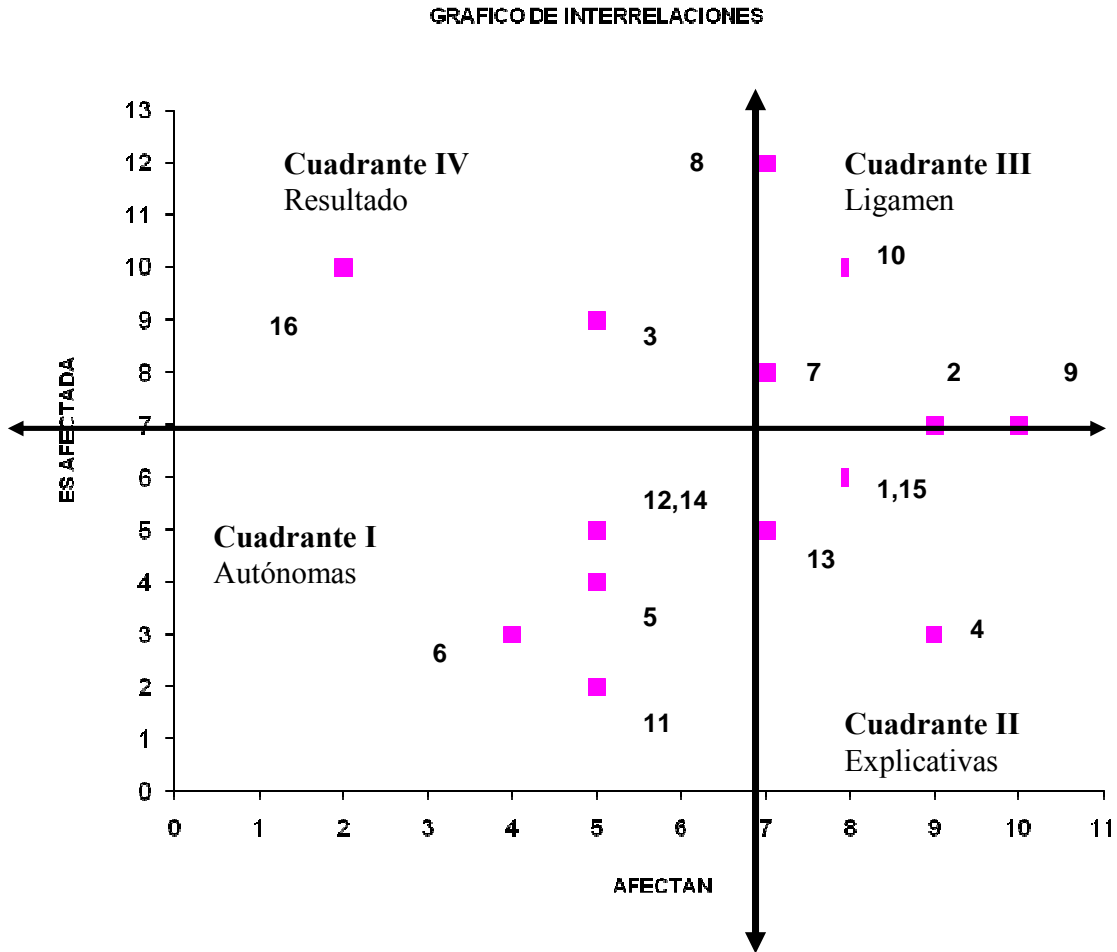
	Política	Innovación	Turismo	Profesionalismo	Crecim Poblacional	Imp al Banano	cultura	Inversión Privada	Nivel de Pobreza	Infraestructura	Tamaño cantón	Nivel informalidad	Regulaciones	Burocracia	Poder Adquisitivo	Imagen	Suma Filas
<b>Política</b>	x	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	<b>8</b>
<b>Innovación</b>	0	x	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	<b>9</b>
<b>Turismo</b>	0	0	x	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	<b>5</b>
<b>Profesionalismo</b>	0	1	1	x	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	<b>9</b>
<b>Crecimiento Poblacional</b>	0	0	1	0	x	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	<b>5</b>
<b>Impuesto al Banano</b>	0	1	0	0	0	X	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	<b>4</b>
<b>cultura</b>	0	0	0	0	0	1	x	0	1	1	0	1	1	0	1	1	<b>7</b>
<b>Inversión Privada</b>	1	1	1	0	0	0	0	X	1	1	0	0	1	0	1	1	<b>7</b>
<b>Nivel de Pobreza</b>	1	1	1	1	1	0	1	1	x	0	0	1	1	0	1	1	<b>10</b>
<b>Infraestructura</b>	1	1	1	0	0	0	1	1	0	x	1	0	1	1	0	1	<b>8</b>
<b>Tamaño del cantón</b>	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	x	0	0	0	0	1	<b>5</b>
<b>Nivel de informalidad</b>	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	x	1	1	0	1	<b>5</b>
<b>Regulaciones</b>	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	x	1	0	0	<b>7</b>
<b>Burocracia</b>	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	x	0	1	<b>5</b>
<b>Poder Adquisitivo</b>	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	x	0	<b>8</b>
<b>Imagen</b>	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	x	<b>2</b>
<b>Sumatoria de columnas</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis FODA.

**Ilustración N° 11. Sistema de Interrelaciones**



**Gráfico N° 19. Características de las Unidades Productivas según Enfoque**



1	Política
2	Innovación
3	Turismo
4	Profesionalismo
5	Crecimiento Poblacional
6	Impuesto al Banano
7	cultura
8	Inversión Privada
9	Nivel de Pobreza
10	Infraestructura
11	Tamaño del cantón
12	Nivel de informalidad
13	Regulaciones
14	Burocracia
15	Poder Adquisitivo
16	Imagen

## **Posibles Escenarios<sup>66</sup>**

Según los resultados las variables que más afectan son: profesionalismo, innovación, nivel de pobreza, inversión privada y turismo.

### **Escenario Uno**

- ❖ El grado de profesionalismo del personal contratado aumente.
- ❖ Que la innovación en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y motivación aumente así como la modernización en los procesos.
- ❖ Que el nivel de pobreza entendido como el desarrollo humano del cantón aumente. (más obras de carácter social y de desarrollo comunal entre otras).
- ❖ Que se atraiga más inversión privada para aumentar la recaudación de impuestos.
- ❖ Que el turismo se potencie y sea fuente de desarrollo del cantón lo cual radicara en más ingresos municipales por los negocios que surjan directamente relacionados con la actividad o indirectamente como son los negocios que surjan alrededor de estas diferentes actividades que le permiten a un gran número de personas sobrevivir.

### **Escenario Dos**

- ❖ El nivel de profesionalismo del personal se quede igual.
- ❖ Que la innovación no tenga una variante muy bien definida, sino que se quede en un mismo nivel o que avance muy poco o casi nada.
- ❖ Que el nivel de pobreza no se vea modificado, es decir el nivel de desarrollo humano como el actual.
- ❖ La inversión privada no aumenta.
- ❖ Que el turismo no de los resultados esperados.

---

<sup>66</sup> Escenarios: lo que se considera con una gran posibilidad de ocurrencia en un futuro cercano; corto o mediano plazo.

El patrón de competencia, es decir el camino que debe seguir la institución para ser más eficiente y competitiva en su desempeño de acuerdo a los escenarios que vimos anteriormente sería el siguiente:

- ❖ Si aumenta el nivel de profesionalismo, este afectará la infraestructura en el sentido de que se contara con un criterio más técnico que será tomado en cuenta a la hora de la toma de decisiones, as su vez esta afecta la imagen proyectada de la municipalidad ya que mejorara la infraestructura física, no solo la fachada sino también a nivel de estructuras internas, como la proyección a la comunidad con una mejor red vial.

Otro factor que se vera afectado es la burocracia y el poder adquisitivo; la primera en el sentido de que se lograra un servicio más eficiente y efectivo, ya que los empleados tendrán la seguridad y el respaldo profesional a la hora de emitir un criterio una determinada recomendación, donde los principales beneficiados serán los usuarios de los servicios y los contribuyentes, así como la misma municipalidad como un todo mejorando la imagen de la misma y el poder adquisitivo en el sentido de que los usuarios se sentirán a gusto de acudir a la municipalidad aunque sea para pagar impuestos y los mismos funcionarios podrán tener una mayor remuneración ya que el profesionalismo es una oportunidad de movilidad social, es decir de ascenso.

- ❖ En cuanto a la innovación, si esta mejora afectara a la imagen, la burocracia, la infraestructura y la cultura entendida esta última como la aversión al pago de impuestos. Esto porque con un buen programa de capacitación del personal, la carrera administrativa, las oportunidades de mejora a los funcionarios, la posibilidad de participar en seminarios y talleres, junto con una política de incentivos y salarial atractiva implica un mejor imagen para la institución, más motivación, todo lo cual radica en una gestión más efectiva y eficiente.

- ❖ La inversión privada si esta aumenta en la zona, afectara la política, porque se deben de contar con ciertos lineamientos para definir el tipo de apoyo y de incentivos que se les dará a las empresas de gran capital nacional o extranjero para que vayan a la zona y se generen una especie de encadenamientos con productores nacionales PYME; las regulaciones, en el sentido de los incentivos antes mencionados y de facilidades a la hora del pago de impuestos, no trato preferencial pero si un tramite mas expedito y eficiente, a través de la red-, la infraestructura, para que estas empresas cuenten con las condiciones requeridas; el poder adquisitivo porque implica mayor recaudación para la municipalidad así como para los trabajadores de la empresa y hasta de la municipalidad, estableciendo regimenes de bonificaciones o al menos de capacitación para la actualización del recurso humano y la imagen porque se convertiría en un lugar atractivo para invertir.
  
- ❖ El nivel de pobreza si esta mejora en el sentido de un mejor índice de desarrollo humano, producto de la mayor inversión en obras comunales, afectara la imagen, la política, debido a la atracción de más dinero proveniente de las partidas específicas, la cultura, debido a que se escudan que el dinero no alcanza para el pago de tributos y prefieren vivir en la informalidad, las regulaciones, en el sentido de la atención especial que merece el sector y la zona en particular, por lo que gran cantidad de los tributos va para obras de carácter social y el poder adquisitivo porque no se cuenta con un ingreso atractivo que motive a los usuarios a destinarlo al pago de impuestos o al funcionario de trabajar en la municipalidad.
  
- ❖ El turismo; como posible fuente de empleo y por lo tanto de ingresos para los grupos familiares y para la municipalidad si se mejora el nivel de recaudación. Esta variable afectara al poder adquisitivo, a la imagen y a la infraestructura, esta última porque se requiere de mejores caminos y de un plan regulador para que el desarrollo del turismo sea apropiado y sostenible.

### **5.3.2 Conclusiones del FODA**

El estudio FODA de la municipalidad de Sarapiquí identifica los siguientes obstáculos:

- Necesidad de consolidar la política estratégica de recursos humanos.
- Ausencia de una política institucional de comunicación.
- Ausencia de un sistema integrado de evaluación y rendición de cuentas.
- Necesidad de un avance sustantivo en el mejoramiento de la calidad del servicio.
- Fallas en el sistema de reclutamiento y selección de personal.
- Inadecuado sistema de incentivos.
- Inadecuadas condiciones ambientales de trabajo para ciertas áreas.

Por lo tanto, sale a la luz la necesidad de la organización interna, la cual comprende las áreas de planificación, gestión y control en cada uno de los departamentos de la municipalidad, tanto a lo interno como en su relación con los otros departamentos, así como identificar y evaluar las debilidades y amenazas y las fortalezas y oportunidades (FODA) organizativas con respecto a todas las áreas funcionales de la municipalidad de Sarapiquí, donde este proceso de planificación estratégica se caracterizó por ser interactiva.

## **5.4 La Implementación de la Ventanilla Única en la Municipalidad de Sarapiquí**

### **5.4.1 Objetivos del Funcionamiento de la Ventanilla Única en Sarapiquí**

El objetivo de implementar el funcionamiento de una Ventanilla Única en Sarapiquí, es proporcionar todos los documentos básicos para la formalización de empresas en un solo lugar y de forma simultánea.

Los objetivos específicos serían:

- Facilitar la tramitación, acercando la Administración al ciudadano. En un solo espacio físico, es posible realizar los trámites necesarios para la puesta en marcha de una empresa cuya competencia corresponde a: Hacienda, la Tesorería de la Seguridad Social, la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento.
- Informar y orientar al emprendedor: El emprendedor recibe un asesoramiento integral en los diversos aspectos que comporta la creación de una empresa: sobre los trámites necesarios para la constitución de empresas, sobre las posibles formas jurídicas, los medios de financiación, las ayudas y subvenciones públicas para la creación de empresas y el autoempleo.

### **5.4.2 Esquema de Funcionamiento**

**Información y direccionamiento:** el funcionario responsable de la ventanilla se encarga de dirigir al empresario al área de atención adecuada, en función de sus necesidades y de atender las peticiones de información básica sobre creación de empresas.

**Asesoramiento:** se le informa al empresario de acuerdo con el grado de maduración/definición de los proyectos aportados, sobre las formas jurídicas adecuadas, los medios de financiación privada, las ayudas y subvenciones públicas. En caso de que el

interesado desee formalizar su proyecto en la Ventanilla Única, se abrirá un expediente de tramitación, procediendo a la toma de datos del proyecto y del responsable.

**Tramitación:** un funcionario coordinará la realización de los trámites correspondientes, en estrecha colaboración con los funcionarios del Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud, INS y la C.C.S.S.

#### **5.4.2.1 Rol de las entidades**

La municipalidad figuraría como entidad receptor, pero también como entidad tramitadora, ya que a través de ella se gestiona tanto el Certificado de Uso de Suelo como la Licencia Comercial.

El Ministerio de Salud, la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.), el Instituto Nacional de Seguros (INS) y la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda fungirán como entidades tramitadoras, pues cada una de ellas gestiona un permiso o inscripción necesaria para la formalización.

El Tribunal Supremo de Elecciones, la Dirección General de Migración y Extranjería y el Registro Nacional se desempeñarán como entidades que permitirán verificar o validar los datos de los solicitantes.

**Tabla N° 14. Descripción General de la Ventanilla Única**

Insumos	Actividades Generales	Productos
-Ley de Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites Administrativos N° 8220	-Proporcionar a los ciudadanos (as) información y formularios que sean requeridos para optar por cualquier tipo de servicio que brinda la Municipalidad; así como dar la explicación que requieran los mismos e iniciar y controlar el proceso de solicitudes que se hagan.	-Ciudadanos/ as clientes/ as satisfechos/ as.
-Código Municipal. -Plan Operativo.	-Atender las solicitudes de certificaciones, estudios, quejas y cualquier otro asunto, pasarlo a donde corresponda y darles el seguimiento a efecto de que sean evacuados inmediatamente.	-Respuestas oportunas.
-Descripción de requisitos y trámites que se realizan en la Municipalidad	-Recibir, controlar y distribuir todo tipo de correspondencia que ingrese a la municipalidad, así como darle el seguimiento requerido a efecto de que sea tramitada y despachada conforme corresponda.	-Formalización de empresas en un solo lugar.
-Necesidades de los ciudadanos. -Reclamos y quejas de usuarios/as.	-Atender toda clase de consultas que realicen los y las ciudadanas, ya sea de manera personal, vía telefónica, Internet u otra, en el caso de no poder evacuarla pasarla a donde corresponda para que sea atendida en forma eficaz.	-Oficios, resoluciones, dictámenes, formularios y otros documentos debidamente tramitados.
-Información técnica de las actividades de Catastro, Urbanismo, Inspección, Patentes, Gestión de Cobros, Acueducto Municipal, Obras y las demás oficinas de la Municipalidad.	-Coordinar con todas las Oficinas Municipales, a efecto de conocer los distintos procedimientos o cualquier cambio que acontezca en los mismos, con el fin de mantener actualizada la Ventanilla Única, y que ésta pueda dar un servicio completo y exacto.	-Información para retro-alimentar a los procesos y subprocesos de la Municipalidad.
-Manuales de procedimientos de las distintas oficinas de la Municipalidad.	-Brindar a los ciudadanos (as) un sistema de ventanilla única, donde vía red electrónica centralizada, éstos puedan formalizar sus empresas, de manera ágil, sencilla y eficiente, contribuyendo al desarrollo económico y social del cantón.	-Atención personalizada y con calidad y rapidez.
-Otras Leyes y Reglamentos afines. -Circulares de la Alcaldía Municipal.	-Manejar las terminales de cómputo a efecto de realizar consultas o introducir la información que sea necesaria para la atención de las solicitudes de los y las ciudadanas.	-Cambio de actitud en el/la cliente/a respecto a la institución.
-Resoluciones del Concejo Municipal.	-Manejar la central telefónica, fax y cualquier otro tipo de tecnología que transmita información a la Municipalidad.	
-Resoluciones de la Contraloría General de la República.		
-Información del IFAM y del MEIC.		
-Dictámenes de la Oficina de Normalización Técnica del Ministerio de Hacienda.		

Fuente: Programa de Entorno Empresarial - FUNDES. (2003) **Proyecto de Simplificación de Trámites, II Fase.** Municipalidad de Alajuela, San José, Marzo.

### 5.4.3 Eje Estratégico

La creación de una Ventanilla Única Especializada en la atención de trámites para el otorgamiento de Licencias de Funcionamiento permite que el empresario se presente a un punto Único en la Municipalidad, donde entrega todos los requisitos necesarios para la realización del trámite.

#### 5.4.3.1 Calificación Única de Expediente

Acorde con el artículo 27 de la Carta Magna que garantiza el derecho al libre acceso a las dependencias públicas, ningún funcionario público puede negarse a recibir una gestión aduciendo que carece de algún requisito.

En este supuesto, lo jurídicamente adecuado es prevenir al solicitante de tal situación y de la necesidad de subsanarlo si ello es procedente, de no ser subsanable, mediante resolución administrativa debidamente fundamentada, el funcionario público resolverá lo procedente en relación con la gestión en cuestión, pero siempre dando de manera pronta, respuesta a la solicitud.

En tal situación, el funcionario que recibe la documentación que carezca de uno o varios requisitos, por escrito y de manera clara, hará de conocimiento del solicitante dicha situación, apercibiéndolo de que la falta de los requisitos impedirá el surgimiento del silencio positivo, contemplado en los artículos 331 y 332 de la Ley General de la Administración Pública.

Aunado a esto, bajo la Ley N° 8220, Ley de Protección al Ciudadano de Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, es decir, de la administración la calificación única de los requisitos, así como solicitar solamente aquellos que se encuentren tutelados mediante el ordenamiento jurídico, esto con el propósito de proteger al solicitante de la solicitud antojadiza de trámites no reglados.

En este sentido, el artículo 6° de la Ley N° 8220<sup>67</sup> determina:

*“Artículo 6° Plazo y calificación únicos. Dentro del plazo legal o reglamentario dado, la entidad, órgano o funcionario deberá resolver el*

---

<sup>67</sup> Asamblea Legislativa. (2002). **Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas N° 8262**. La Gaceta Oficial N° 94 de mayo del 2002. San José. Imprenta Nacional. Artículo 6.

*trámite, verificar la información presentada por el administrado y podrá prevenirle, por una única vez y por escrito, que complete requisitos omitidos en la solicitud o trámite o que aclare información. Tal prevención suspende el plazo de resolución de la Administración y otorgará, al Solicitante, hasta diez días hábiles para completar o aclarar, transcurridos los cuales, continuará el cómputo del plazo previsto para resolver”. (Ley N° 8262, Artículo 6, 2002).*

Así de la normativa aplicable a todas Municipalidades del país, principalmente la Ley 8220, Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos para el caso de la presentación, tramitación y calificación de documentos, es obligación: recibir todos los documentos que se presenten en la ventanilla de atención, a pesar que los mismos carezcan de requisitos o sean omisos y en el acto elaborar boleta de recibo de documentos, así como prevenir verbalmente al solicitante sobre los documentos faltantes. Si el solicitante insiste en que se reciba la información aplicar notificación de expediente incompleto y con ello ofrecerle plazo de 10 días para subsanar fallas.

Una vez que los documentos ingresan, completos o no, se trasladarán al departamento correspondiente los requisitos incompletos o información que no este lo suficientemente clara, se debe prevenir por una única vez y por escrito, al solicitante, para que los complete o aclare, en el entendido de que solicitados los mismos no es posible solicitar otros o la ampliación de la información.

El solicitante cuenta con diez días hábiles, los cuales suspenden el plazo que tiene la administración para resolver, transcurridos los cuales continuará el cómputo del plazo de la administración para resolver.

Finalmente, mediante resolución fundamentada de la unidad de patentes de la municipalidad lo cual no equivale a una calificación, se debe informar al solicitante del resultado de su gestión y los motivos de rechazo cuando esto proceda, dentro del plazo legal.

Conforme a lo anterior, la administración pública es responsable de implementar los mecanismos y procedimientos necesarios, para garantizarle al solicitante que la verificación y calificación de los trámites presentados es la procedente.

#### **5.4.3.2 Coordinación Inter-Institucional**

En consideración al artículo N° 8 sobre Procedimiento de Coordinación Inter-institucional de la Ley N° 8220 sobre Protección al Ciudadano de Requisitos Excesivos y Trámites Administrativos que dispone<sup>68</sup>:

*“La entidad u órgano de la administración pública que para resolver requiera fotocopias, constancias certificaciones, mapas o cualquier información que emita o posea otra entidad u órgano público deberá coordinar con esta su obtención para los medios a su alcance para no solicitarla al administrado. Las entidades o los órganos públicos que tengan a su cargo la recaudación de sumas de dinero o el control de obligaciones legales que deben satisfacer o cumplir los administrados, deberán remitir o poner a disposición del resto de día Administración, mensualmente a con la periodicidad que establezca por reglamento, los listados donde se consignen las personas físicas a jurídicas morosas a incumplidas. Esta obligación únicamente se refiere a las entidades que requieran esa información para su funcionamiento o para los trámites que realizan.”(Ley N° 8262, 2002).*

Por tanto, deberán ser las instituciones encargadas (Ministerio de Hacienda), las responsables de enviar a las municipalidades los listados de Solicitantes morosos, para que medio de un proceso interno se verifique si el Solicitante se encuentra al día con el pago de estos tributos, por lo que no se debe obligar al solicitante a presentar documentos que así lo hagan constar.

#### **5.4.4.3 Creación de un expediente Único**

Creación de un expediente único, con el fin de flexibilizar y facilitar el proceso de obtención de trámites para las MIPYME por medio de la eliminación de una serie de requisitos y trámites que son requeridos o extendidos por diversos departamentos

---

<sup>68</sup> Asamblea Legislativa. (2002). **Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas N° 8262**. La Gaceta Oficial N° 94 de mayo del 2002. San José. Imprenta Nacional.

municipales. Lo cual permitirá procedimientos ágiles y sencillos tanto para el empresario como para los funcionarios Municipales en vista de que se contará con mejores sistemas de control e información.

Con la promulgación de la Ley N° 8220, Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, artículo N° 2 se tutela el principio de presentación única de documentos; que establece imposibilidad de la Administración Pública para solicitarle al administrado nuevamente, información ya presentada por estos, para ese mismo trámite u otro en esa entidad, así como cualquier tipo de información que internamente emitan o posean sus mismas Ventanillas.

#### **5.4.3.4 Eliminación de Duplicidades**

A partir de la presentación única de requisitos se eliminan duplicidades en la documentación que le es requerida al solicitante, teniendo esto implicancias positivas para la municipalidad, disminuyendo la cantidad de papeles y expedientes a ser archivados, así también eliminando la duplicidad de tareas de control y procesamiento de dichos documentos.

Por otro lado, el solicitante se ve beneficiado en que solo debe presentar un juego de la documentación requerida.

#### **5.4.3.5 Elaboración y Reorganización de Formularios y Actualización de Requisitos**

##### **A. Requisitos**

A partir de un detallado análisis técnico-legal sobre la pertinencia de los requisitos que la municipalidad exige al solicitante, se observa un esfuerzo continuo por mantener activo el proceso de actualización y revisión de los mismos, la cual se traduce en la solicitud de requisitos únicos y necesarios para el trámite que corresponda.

No obstante, mediante la Ley N° 8220, Ley de Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites Administrativos, artículo N° 2, se establece que la Administración Pública, no podrá solicitarle al administrador información que ésta pueda omitir de manera interna en una o varias ventanillas de su dependencia, por eso dichos requisitos se deberán realizar como trámite interno.

- **La constancia de Uso de Suelo:** esta deberá ser tramitada de manera interna mediante una gestión de la unidad de patentes ante la unidad de urbanismo, trámite en el cual el solicitante aporta por única vez los documentos necesarios para realizar ambas gestiones.

- **Notificación de la Resolución de solicitud de patentes al Solicitante y otros procesos anexos (traslado, traspasos, cambios de nombre o actividad)** el Solicitante o responsable debe señalar el lugar para recibir las notificaciones, en caso de que no lo haga, las resoluciones que recaigan quedan firmes veinticuatro horas después de dictadas. En este caso; además, aplica la Ley General de la Administración Pública, la cual enuncia que todo acto administrativo debe ser notificado de manera adecuada al solicitante, cuando este señale medio para ella, dentro de las que dicha ley contempla.

## **B. Formularios**

A través de la creación de formularios únicos se simplifica la gestión del gobierno local, ya que a partir de éstos se concentra la información que anteriormente estaba dispersa.

### **1. Elaboración de formularios**

Elaboración de formularios para la solicitud de patente comercial y trámites conexos y de formularios para solicitud de patentes relacionadas a Licores; estableciéndose una separación entre requisitos de carácter interno, requisitos externos y un apartado dentro de la lista de requisitos para los casos de requisitos especiales. Con lo cual se evitará la duplicidad y ahorro de papelería. Para los mismos se recomienda que se utilicen **Formularios Estandarizados de Solicitud** dentro de los diferentes procesos de patentes que la Municipalidad maneja y se estratifiquen del siguiente modo:

- ❖ Formulario de solicitud que considere: Solicitud expresa y detallada del tipo de patente que se solicita según sea la actividad a desarrollarse.

- ❖ Información personal del solicitante y dueño del local: nombre y apellido completos tanto del solicitante como del dueño de la propiedad en caso de que éstos sean distinta persona, dirección, teléfono, fax, e-mail, etc.
- ❖ Información completa de la actividad que se pretende realizar.
- ❖ Información completa de local: Señales y dirección del local donde se establecerá la actividad (nombre comercial del establecimiento, dirección lo más exacta posible por calle y avenidas, puntos de referencia).
- ❖ Firma del solicitante y dueño del local. Incluyendo cláusula en la que se autorice el ejercicio de actividad y el ingreso de inspectores municipales al local para revisar sus condiciones.
- ❖ Señalar lugar o medio para recibir notificaciones: en cualquier caso de solicitudes nuevas, traslados, cambios de nombre o actividad de tipo tributario, el solicitante o responsable debe señalar el lugar para recibir las notificaciones, como se señaló anteriormente. En caso de que no lo haga, las resoluciones que recaigan quedan firmes veinticuatro horas después de dictadas.

Lo anterior, permitirá realizar de manera expedita y predefinida las solicitudes de patentes, evitándose los problemas de datos omisos, duplicaciones y otros inconvenientes derivados de la carencia de un formulario estandarizado.

#### **5.4.3.6 Simplificación de Trámites Internos**

Este aspecto implica la revisión de los procedimientos involucrados en la tramitación de la licencia de funcionamiento con el fin de hacer mas eficiente la operatoria, eliminando pasos superfluos que tienen como consecuencia incrementos en los tiempos y los costos, tanto para la propia municipalidad como para quien realiza el trámite.

Las siguientes son las principales ventajas operativas que se lograrían a partir de las simplificaciones propuestas en los procedimientos que se siguen internamente para la confección y otorgamiento de las licencias de funcionamiento:

- La unificación de trámites necesarios para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento permite contar con recursos que anteriormente se encontraban afectados a la realización de tareas duplicadas, los cuales pueden ser utilizados para agilizar los nuevos procesos.

- Se propone generar una mayor eficiencia en el proceso de firma de los documentos (certificados y resoluciones) por las jefaturas departamentales. Para ello se plantea la definición de días para hacer traslado de documentos a las jefaturas, así como plazos establecidos para la devolución de los mismos, con lo que se logrará disminuir los tiempos de espera.

- El control de documentación, en estos casos la Ventanilla actuará como un filtro de información al departamento de Patentes por dos medios:

- *Prevención verbal*: advierte al solicitante sobre la información faltante.
- *Clasificación única de expedientes*: ningún expediente podrá ser trasladado a un área específica sin que antes cuente con la totalidad de los requisitos solicitados.

Con ello se logrará:

- ❖ Disminución de la cantidad de trámites inconclusos.
- ❖ La ineficiencia administrativa que tiene lugar cuando se realizan tareas por parte del personal municipal sin llegar al resultado pretendido (la emisión de la licencia de funcionamiento).
- ❖ Múltiples citaciones al solicitante para que acuda a la municipalidad por falta de documentación o por errores y omisiones en los datos manifestados.
- ❖ Se propone la aplicación de círculos de calidad por departamentos con el fin de asegurar un proceso de mejora continua, fundamentada en la participación de todos los funcionarios involucrados en el trámite, para ello se pretende que esos círculos de calidad sean de espacios de promoción hacia la autocrítica y evaluación sobre los procedimientos, basándose en estadísticas y experiencia laboral.

#### **5.4.3.7 Validez de la Declaración Jurada**

A partir de los estudios efectuados se han detectado un exceso de verificaciones y controles previos al otorgamiento de la licencia, los cuales si bien no se les cuestiona su validez, se considera que debe modificarse para aligerar el proceso por medio de la aplicación del principio de la presunción de la verdad.

Se advierte que el solicitante debe apartar declaración jurada, la cual debe ser firmada por el solicitante; en este sentido es necesario remarcar la importancia que tiene la figura de la Declaración Jurada al iniciar el trámite, debiendo asumirse que la información expresada en esa oportunidad es verídica, evitando de esta forma una gran cantidad de procesos previos realizados por el solicitante, cuyo único objeto es comprobar que lo expresado por el mismo es cierto.

#### **Creación de normativa**

La propuesta de creación de ventanilla se formaliza a partir de la generación de una nueva normativa necesaria para enmarcar y dar sustento legal al nuevo procedimiento a través una normativa y reglamentación regulada.

### **5.4.4 Normativa General del Proyecto**

#### **5.4.4.1 Filosofía Operacional**

Servicio completo en un solo lugar con rapidez, amabilidad y eficiencia. De esta manera, el personal que integra la Ventanilla Única esté en capacidad de satisfacer las necesidades de los contribuyentes de manera integrada, especialmente en lo referente a los trámites de Patentes, Cobros, Bienes Inmuebles, Urbanismo, Acueductos y demás servicios municipales.

#### **5.4.4.2 Factores claves de éxito en una Ventanilla Única**

Con el propósito de ofrecer un servicio mejor que el actual y con una calidad percibida favorablemente por los usuarios, debe brindarse -en la medida de lo posible- un servicio completo, en un sólo lugar, con rapidez, amabilidad y eficiencia. Estos atributos en

el servicio se logran con un fuerte trabajo por parte tanto de los empleados como de los representantes del Concejo Municipal en los siguientes aspectos:

#### **A) Selección y Capacitación del Recurso Humano.**

Para desempeñarse adecuadamente en una Ventanilla Única se requiere que los encargados presenten características tales como: sentido de responsabilidad estabilidad emocional, facilidad de comunicación, apertura hacia las relaciones interpersonales, adaptación al cambio en un ambiente polifuncional y capacidad de organización.

Para identificar estos talentos, es necesaria una rigurosa selección mediante la aplicación de pruebas de idoneidad, y una vez seleccionados, se procede a fortalecer sus conocimientos técnicos capacitándolos en el sistema de información, reglamentos y procedimientos de los servicios.

La experiencia ha demostrado que más del 80% del éxito de una ventanilla radica precisamente en la selección cuidadosa, capacitación y motivación del recurso humano que la integre. La constante actualización de conocimientos del encargado de la ventanilla, hace que en poco tiempo se convierta en conocedor de los diversos temas de servicio y en agente de cambio dentro de la Institución.

#### **- Perfil del Ejecutivo de Ventanilla Única**

- Actitud abierta de atención al cliente.
- Conocer el ciclo completo de operaciones de al menos un servicio (Patentes, Cobros, Bienes Inmuebles, Urbanismo, Acueductos y demás servicios municipales).
- Habilidad para adaptarse a nuevas formas de trabajo.
- Excelente presentación personal.
- Facilidad de comunicación oral.
- Habilidad y conocimiento en el manejo de computadoras.
- Poder desarrollar sus actividades bajo altos niveles de presión.
- Actitud y capacidad para tomar decisiones.
- Preferiblemente con conocimientos en el idioma inglés y/o lenguaje por señas.

En el Anexo N° 4 se desglosan las disposiciones sobre los puestos de Ventanilla Única propuesta, basadas en el modelo empleado por la municipalidad de Alajuela.

### **B) Empoderamiento (empowerment).**

Un servicio rápido puede lograrse con procedimientos simplificados, la integración - o desarrollo- de algunos programas (software) de cómputo y el empoderamiento (empowerment) del encargado de la ventanilla.

El empowerment y la polifuncionalidad son inherentes en la Ventanilla Única y son una de sus principales fortalezas; si se aprovechan correctamente, serán uno de los principales elementos en la atención eficiente y en la disminución de los tiempos de respuesta.

Muchas veces, en lugar de que las jefaturas de servicios puedan ejercer mas estratégicamente las funciones administrativas (planificación, toma de decisiones, organización, dirección y control) en sus respectivos departamentos, usualmente lo que se observa son a numerosos empleados operativos con rango de jefaturas, tan embebidos en el trabajo del día tras día, que pierden la perspectiva estratégica y gerencial para la cual están nombrados.

La excesiva cantidad de vistos buenos para todo, los abruma, provocando una merma en su capacidad para realizar procesos de mejoramiento continuo y de simplificación de procedimientos, de cara a una atención de mayor calidad al cliente, tanto interno como externo.

### **C) Procedimientos simplificados**

En la mayoría de los casos, existen procedimientos que hace muchos años no se revisan ni actualizan, con pasos que ya no son necesarios realizar sino que atrasan el proceso de prestación del servicio. Para ofrecer un servicio ágil en plataforma, es fundamental simplificar los procesos de atención al usuario desde la óptica del mismo usuario y no desde el punto de vista de la auditoría, de control interno o de reglamentos. El afán de controlar por controlar debe ir siendo desplazado por los controles estrictamente necesarios y que no afecten la rapidez y eficiencia en la atención del público.

Usualmente, los mejores manuales de procedimientos, son los realizados por el

mismo personal de servicio al cliente, ya que conocen de primera fuente las necesidades del usuario y pueden traducir esa necesidad hacia el establecimiento de procesos funcionales y simples.

#### **D) Sistemas de información integrados.**

Definitivamente, es necesario que se cuente con pantallas fáciles de usar, sencilla navegación a través de diferentes menús y la posibilidad de generar reportes de gestión para la toma de decisiones de mejoramiento continuo.

Usualmente, se puede iniciar su funcionamiento con las posibilidades informáticas que tenga la Institución, pero al ir marchando con el proceso se deberá desarrollar un programa de cómputo que se ajuste a los requerimientos que implica el concepto de integración de servicios y polifuncionalidad del personal.

#### **E) Supervisor**

Es necesario contar con el apoyo de un Supervisor, el cual tiene la responsabilidad de asegurar el cumplimiento fiel de la Ventanilla, o sea, ofrecer al usuario un servicio completo en un solo lugar con rapidez, amabilidad y eficiencia, controlando la atención fluida al usuario, evitando que se atienda a personal de la Institución en horas que compitan con el público y agilidad de la fila de espera.

#### **F) Área física.**

La Ventanilla, debe ofrecerle al usuario un ambiente agradable y cómodo, mediante un cubículo cómodo, salita de espera, dispensadores de panfletos, TV con VHS sobre anuncios y documentales de la Institución, estandartes, etc. Para flexibilizar más la gestión de la Ventanilla, es conveniente dotar de sistemas que provean información y facilidades transaccionales a los usuarios, mediante el autoservicio, con una orientación personalizada y en un ambiente cómodo y discreto.

#### **5.4.5 Simplificación de Trámites.**

Como ya se mencionó, es de suma importancia considerar que de la mano a la instalación de una Ventanilla Única especializada para las MIPYME, se debe realizar

paralelamente un proceso de simplificación de trámites, por eso es necesario presentar una propuesta para la simplificación de trámites para la recepción de los documentos de la MIPYME.

En el Anexo N° 5 se presentan las fichas informativas de cada uno de dos procedimientos que a nuestro criterio y basados en la experiencia de otras municipalidades particularmente tomaremos la propuesta de simplificación propuestas e implementada en la Municipalidad de Alajuela,<sup>69</sup> con el fin de buscar mejoras en la atención de la MIPYME; las mismas contienen el objetivo del procedimiento; la descripción del procedimiento; la normativa (lo que siempre debe hacerse); los entes o puestos que interactúan y los formularios y documentos que se utilizan (los que aporta la municipalidad y los que aporta el usuario). Adicionalmente en el anexo N° 6 se presenta una síntesis del marco Legal aplicable para dar soporte a la viabilidad de la implementación de la ventanilla.

Concluyendo, el adoptar el tema inicio con la realización de una investigación profunda sobre los trámites y requisitos exigidos para la inscripción y funcionamiento de las MIPYME en la Municipalidad de Sarapiquí, esto revelo que el procedimiento para el registro, inscripción y funcionamiento de empresas presentaba varios inconvenientes: duplicidades en los procedimientos; tramite con un tiempo indefinido; discrecionalidad de los funcionarios encargados del tramite (básicamente por la inexistencia de procedimientos definidos); exigencia de requisitos innecesarios para tramitar la patente y solicitud de documentación repetida en varias fases del mismo trámite.

Una vez que se realizó el diagnostico de los trámites para las MIPYME en la Municipalidad y analizados los tiempos de espera, los costos y las superposiciones existentes, se concluyo en presentar una propuesta de simplificación de trámites enfocada a eliminar requisitos y reestructurar procesos, con el propósito de lograr hacer más ágil, sencillo y flexible el proceso de obtención de la patente municipal promoviendo de esa manera la instalación y desarrollo de nuevas actividades económicas.

---

<sup>69</sup> Programa de Entorno Empresarial – FUNDES. (2003). **Proyecto de Simplificación de Trámites. Procedimientos. Licencia Funcionamiento Comercial, Patentes de Licores y Trámites Conexos**, Municipalidad de Alajuela. San José, Mayo.

Esta propuesta se enmarca en la concepción de que la simplificación de trámites contribuye directamente al fortalecimiento de la MIPYME y por ende al desarrollo económico local.

Además debe tenerse presente que con la entrada en vigencia de la Ley N° 8220, las municipalidades se ven obligadas a atender con prontitud los requerimientos de las personas, para lo que el presente proyecto adquiere una relevancia mayor.

## **VI CAPÍTULO: EL FINANCIAMIENTO, ELEMENTO INDISPENSABLE PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MIPYME**

El tema del financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas siempre atrae la atención de importantes sectores de la sociedad y aunque no es el único, se percibe como un mecanismo fundamental para atenuar las limitaciones competitivas a que se enfrentan empresas y grupos de productores, los cuales por diversas circunstancias no logran convertirse en sujetos de crédito en la banca comercial.

Por lo tanto, al ser el financiamiento un elemento indispensable para el desarrollo empresarial, este capítulo quiere hacer hincapié en los fondos especiales que hay para las MIPYME, según la legislación establecida por el Gobierno y el marco de apoyo general en el país, además; de acercarse un poco al tema de la banca de desarrollo que no puede dejarse de lado.

Este capítulo cuenta con seis secciones. Las secciones llevan un orden lógico en el cual se trata primero de ver la relación entre la MIPYME y el crédito, posteriormente en la sección dos describe los fondos de financiamiento y apoyo a MIPYME, la tercera sección se delimita más sobre que áreas de apoyo por parte de las instituciones o programas de financiamiento. La siguiente sección toca un tema trascendental para las MIPYME, un tema interesante en cuanto a diversidad de criterios que es el de la banca de desarrollo, en esta sección el matiz que se le dio fue el de informar lo que es el proyecto y cómo está concebido. La quinta sección toca el tema en el caso particular de Sarapiquí, poniendo a escena la situación específica que vive la zona según lo experimentado por este grupo de economistas. Por último, se cierra con conclusiones y recomendaciones en áreas estratégicas como el crédito, programas de apoyo y banca de desarrollo.

## 6.1. Las MIPYME y el acceso al crédito

Nuestro país como se mencionó anteriormente cuenta con un conglomerado empresarial dominado en gran parte por las micro, pequeñas y medianas empresas, pero hay dificultades a la hora de diseñar los programas de apoyo, ya que la metodología utilizada cae en el problema de cubrir todos los requerimientos del sector, por ejemplo la dificultad principal a la cual los especialistas del tema apuntan es, si los programas diseñados atienden a las empresas informales, pues aparte de no existir una contabilidad amplia de cuántas MIPYME hay, la mayoría son informales, por lo tanto, se manifiestan dos problemas en uno, cuántas MIPYME hay realmente y la mayoría de las que hay son informales.

Por otro lado, se presenta otro problema no menos grave y es el hecho que los programas de apoyo se enfoquen en la MIPYME rural, como es el caso de la zona de estudio Sarapiquí, el Estado de la Nación en su undécimo informe manifiesta que *“la atención a la PYME rural históricamente se ha concentrado en lo agropecuario desatendiendo las demás áreas de gestión y desconociendo que en el medio rural también coexisten empresas comerciales, agroindustriales y de servicios y lo más importante, que los ingresos de las familias rurales no son predominantemente agropecuarios”*.<sup>70</sup>

### 6.1.1 Situación del crédito en nuestro país para las MIPYME

El financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en Costa Rica es un tema central en la agenda de los programas de apoyo a la MIPYME, debido a esto el país, en su representación la Asamblea Legislativa promulgó la Ley N° 8262, está conocida como la ley PYME en el 2002, la cual busca el fomento de las pequeñas y medianas empresas, especialmente por las disposiciones sobre financiamiento, avales y garantías, así

---

<sup>70</sup> Angulo, José eduardo.(2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo**. Estado de la Nación.

como por el marco institucional que debe, entre otras cosas, promover condiciones de apoyo al sector, equivalentes a las que se otorgan en otras naciones.

Esta ley le otorgó al Ministerio de Economía, Industria y Comercio la rectoría de velar por el apoyo al sector MIPYME de Costa Rica y constituyó un consejo que brinda asesoría apoyando las tareas que competan. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo de esta administración Arias Sánchez, se establece que una de las principales metas en el área económica es: crecimiento de la economía, el empleo, la pobreza y la desigualdad y como recomendación para el cumplimiento de estas metas; la Organización Internacional del Trabajo, en su recomendación 189 (1998),<sup>71</sup> apuntó que las pequeñas y medianas empresas son un factor determinante en el crecimiento de toda economía y, por lo tanto, generan desarrollo; además, que este tipo de empresas son las mayores generadoras de empleo. Esto último podemos sustentarlo con cifras de nuestro país, donde las MIPYME representan el 98,10% de las empresas, las cuales generan el 48,9% del empleo generado por el sector privado, según Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.) hasta el 2006.

### **6.1.2 Realidad del Crédito en Costa Rica**

La realidad del crédito en Costa Rica no es alentadora, ya que diversos análisis y estudios apuntan a que es limitado el grado de acceso al crédito por parte de este segmento empresarial, sobre todo el crédito comercial, para justificar lo anterior a continuación se presentan dichos estudios.

Por ejemplo, una encuesta realizada en 1996 por Vilma Villalobos<sup>72</sup> a 808 micros y pequeñas empresas de los sectores de comercio, industria y comercio de Costa Rica concluye que el crédito formal en este tipo de empresas no ha sido la principal fuente de financiamiento, sino más bien ha sido el crédito comercial, de proveedores y otras fuentes asociadas a la comercialización, para observarlo más representativamente, el cuadro

---

<sup>71</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). **Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas**. Montevideo, Bolivia.

<sup>72</sup> Villalobos, Vilma. (1996). **Microenterprise Access Credit in Costa Rica**. Tesis de Maestría. The Ohio State University, Ohio, USA.

siguiente describe el origen del financiamiento para micros y pequeñas empresas con múltiples proveedores de crédito.

**Cuadro N° 9. Origen del financiamiento para micros y pequeñas con múltiples proveedores de crédito, 1996.**

(porcentajes del número de empresas que usan cada fuente)

Tipo	Últimos 5 años	Último año
Formal	10,6	5,8
Informal	8,6	6,3
Crédito Comercial	58,7	57,4
Amigos y Parientes	10,9	5,9

**Fuente:** Villalobos, Vilma. (1996). Microenterprise Access Credit in Costa Rica. Tesis de Maestría. The Ohio State University, Ohio, USA.

Como se observa en el cuadro anterior el resultado muestra que el sistema financiero formal no ha sido la principal forma de financiamiento para las MIPYME, éste llegaba a representar para el año 1996 un 5,8% llegando a ser el de menor porcentaje de importancia para ese año, esto tomando en cuenta que las MIPYME contribuyen a la producción y a la exportación del país y absorben un porcentaje importante de la fuerza de trabajo. Por otro lado, el crédito comercial es el principal proveedor para 1996.

Otro estudio más reciente realizado por Castillo y Chaves<sup>73</sup> en el 2001 arrojó importantes resultados que ayudan a comprender esta realidad. El estudio consistió en la elaboración de una encuesta a 553 micros, pequeñas y medianas empresas de los sectores de industria, comercio, servicios y agricultura, adicionalmente el mismo estudio cuenta con una entrevista a 20 instituciones de apoyo a MIPYME. Entre los datos más interesantes está el hecho de que, el 43,8% de la MIPYME testifica que el acceso al crédito es un obstáculo

<sup>73</sup> Castillo Artavia, Geovanny; Chaves Gómez, Luis Fernando. (2001). PYMES: Una Oportunidad para Costa Rica. FUNDES, San José Costa Rica.

al desarrollo de sus empresas y que para el 34,4% se requieren de nuevas formas de financiamiento.

La siguiente tabla describe los principales obstáculos que las MIPYME opinan para su desarrollo, donde se destacan en negrita los antes mencionadas.

**Tabla N° 15. Obstáculos al desarrollo de las MIPYME según opinión de los propios empresarios**

<b>Obstáculos</b>	<b>Porcentajes de respuestas</b>
Altas cargas sociales	69,1
Ilegalidad de otras empresas	57,1
Pago de cargas Tributarias	52,3
Políticas gubernamentales de apoyo	46,1
Calidad de la infraestructura	43,9
<b>Condiciones de acceso al crédito</b>	<b>43,8</b>
Regulaciones y trámites	37,6
Costo de los servicios públicos	34,7
<b>Acceso a nuevas formas de financiamiento</b>	<b>34,4</b>
Barreras a la entrada al mercado	25,2
Políticas privadas de apoyo a las PYME	20,4
Vínculo con grandes empresas	20,2
Consultoría y Capacitación	17,6
Acceso al mercado internacional	16,1
Vínculo con exportaciones	8,3

**Fuente:** Castillo Artavia, Geovanny; Chaves Gómez, Luis Fernando. (2001). **PYMES: Una Oportunidad para Costa Rica.** FUNDES, San José Costa Rica.

Las empresas encuestadas por Castillo y Chaves<sup>74</sup> mencionan como principales restricciones al financiamiento las siguientes:

- ❖ Elevados costos de transacciones para los deudores.
- ❖ Ausencia de una clara definición del sujeto de crédito.
- ❖ Requisitos y trámites excesivos.
- ❖ Altos gastos de formalización.
- ❖ Falta de otras modalidades de crédito (factoreo, *leasing*).
- ❖ Tasas de interés altas y plazos restringidos.

En la otra acera están las instituciones entrevistadas las cuales coinciden en su percepción con la opinión de las empresas encuestadas en este estudio de Castillo y Chaves<sup>75</sup>. Estas instituciones manifiestan en su mayoría que el acceso al crédito (93% de las respuestas) y la carencia de nuevas fuentes de financiamiento (86% de las respuestas) vienen a ser restricciones importantes a la hora de que una MIPYME se desarrolle.

---

<sup>74</sup> *Idem.*

<sup>75</sup> *Idem.*

**Cuadro N° 10. Obstáculos del desarrollo de las MIPYME según las instituciones de apoyo a estas empresas, 2001.**

<b>Obstáculos</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Acceso al crédito</b>	<b>93</b>
Acceso al mercado internacional	93
<b>Nuevas formas de financiamiento</b>	<b>86</b>
Regulaciones y trámites	66
Infraestructura	66
Relación con grandes empresas	60
Cargas sociales	60
Ilegalidad	53
Cargas tributarias	53
Vinculaciones con exportaciones	53
Barreras a la entrada al mercado interno	46
Consultoría y capacitación	46
Políticas de organizaciones privadas	33
Políticas de Gobierno	33
Costo de los servicios públicos	22

Fuente: Castillo Artavia, Geovanny; Chaves Gómez, Luis Fernando. (2001). PYMES: **Una Oportunidad para Costa Rica**. FUNDES, San José Costa Rica.

Consecuentemente, hay otro estudio que describe el acceso al crédito y las restricciones crediticias que de una u otra manera enfrentan las empresas de los sectores de manufactura y servicios en Costa Rica. El estudio consistió en una encuesta a 355 firmas de diversos tamaños bajo el Programa de Coyuntura Industrial del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE) de la Universidad de Costa Rica y fue realizado por Monge, Naranjo y Hall<sup>76</sup> en el 2001.

<sup>76</sup> Monge-Naranjo, Alexander y Luis Hall (2003). Access to Credit and the Effect of Credit Constraints on Costa Rican Manufacturing Firms. Research Network Working Paper No R-471. Inter-American American Development Bank

Monge, Naranjo y Hall<sup>77</sup> apuntan que según el estudio, las empresas de menor tamaño tienen un acceso más limitado al crédito bancario formal (bancos públicos, privados y otros intermediarios formales) que naturalmente las empresas grandes. El siguiente cuadro arrojó resultados interesantes que justifican lo citado anteriormente.

**Cuadro N° 11. Origen del financiamiento a empresas costarricenses según tamaño, 2001**  
(porcentajes) \*

Estructura de acceso a financiamiento			
Variable	Número de empleados		
	Menos de 10	Entre 10 y 20	Mas de 20
<b>Sector bancario</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>67</b>
Bancos públicos	17	25	20
Bancos privados	4	3	33
Otros formales	13	15	14
<b>Sector informal</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>3</b>
Parientes	10	7	1
Otros informales	6	3	2
<b>Proveedores</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>30</b>

\* Estas empresas se financian por diversos medios, razón por la cual los porcentajes no suman el cien por ciento.

**Fuente:** Monge-Naranjo, Alexander y Luis Hall (2003). Access to Credit and the Effect of Credit Constraints on Costa Rican Manufacturing Firms. Research Network Working Paper No R-471. Inter-American American Development Bank

El cuadro anterior explica el origen del financiamiento a empresas costarricenses según el tamaño de las mismas. Se muestra que para las grandes empresas (más de 20 empleados) el 67% del monto de financiamiento externo, o sea fondos no propios, se origina del sistema financiero formal siendo el mayor porcentaje financiado con este tipo de fondo, por otro lado para las micro y pequeñas empresas costarricenses el financiamiento vía sistema financiero formal porcentaje se reduce al 34% y 43%, respectivamente.

<sup>77</sup> Idem

Finalmente, se concluye de los tres estudios antes expuestos que los resultados señalan que las MIPYME costarricenses dependen en gran medida del crédito comercial (ya que el crédito de proveedores es la fuente más importante) y en alguna medida del crédito informal para financiar sus operaciones, no tanto así del crédito formal. Por lo tanto, el menor acceso al crédito bancario se ha visto compensado por un elevado uso del crédito comercial.

Resumiendo, las principales dificultades que presentan las MIPYME con respecto del acceso al crédito tiene su origen en las características propias que tenga la MIPYME, por ejemplo, su valor y antigüedad, el número de empleados y si cuenta o no con procedimientos contables formales. Generalmente, las MIPYME cuentan con estos problemas, y si se analiza la tecnología bancaria tradicional, no se puede enfrentar con facilidad de ahí los esfuerzos por desarrollar microfinanzas.

### **6.1.3 Crédito Bancario, su presente**

Por otro lado y pasándonos a la acera del frente, actualmente los bancos comerciales hacen inminentes esfuerzos por atraer clientes empresariales retenerlos con crédito y demás servicios financieros.

El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) desde que inició la iniciativa ha logrado concretar más de 125 mil proyectos de desarrollo acumulando un total de activos, según dijo su gerente general, William Hayden<sup>78</sup>, de ¢210 mil millones, también destacó que *“para nosotros ha sido todo un éxito, el sector de las pequeñas y medianas empresas no tiene problemas de morosidad y esperamos alcanzar sumas millonarias en los próximos años”*.

Por ejemplo, según cifras del Banco Nacional para el año 2004 (cifras disponibles más recientes) señalaban que su programa BN Desarrollo reportó 14 mil nuevos clientes atendidos, en el caso del Banco Popular en su programa Popular Desarrollo atendió a 1500 clientes en su primer año y el Banco Popular como un todo de una cartera de MIPYME reportó 4500 clientes

---

<sup>78</sup> <http://www.prensalibre.co.cr/2005/noviembre/07/economia02.php>

En microcrédito (crédito dirigido a la microempresa) operan muchas organizaciones, que aunque son pequeñas, en conjunto significan una cantidad importante. Por ejemplo, entre ellas están FINCA, que tiene una red de bancos comunales donde se agrupaba a principios del 2000 cerca de 4500 campesinos; también está RedCom con organizaciones como Credimujer, Acorde, Fundecoca, Adapte. Así como otras pequeñas proveedoras que según el Estado de la Nación para el 2004 llegan a 350 clientes en promedio cada una.

Es complicado calcular la oferta de fondos que hay disponibles para la micro, pequeña y mediana empresa, resulta por demás una tarea pendiente de primerísima prioridad<sup>79</sup>. Esto viene a justificar lo dicho en párrafos anteriores y que el Estado de la Nación<sup>80</sup> lo manifiesta de la siguiente manera: *“para nadie es un secreto que el espacio en el sector formal cada día se reduce más y las oportunidades se ubican en el sector informal, el cual por sus características es más difícil de atender y quedó excluido de la Ley N° 8262”*.

El siguiente cuadro, nos indica algunas de las instituciones que atendieron a las MIPYME en el año 2004. Se puede observar que BN Desarrollo además de ser pionero cubre un 70,1 % de la cartera de clientes en el 2004, seguido por el Banco Popular con un 10,6%, pero lo interesante es que las demás instituciones que se presentan en el cuadro son microfinanzas y algunas de ellas pertenecen a la RedCom, que más adelante se explicará la participación de esta red dentro del marco de apoyo a las MIPYME,

---

<sup>79</sup> La Ley PYME obliga a los intermediarios financieros y no financieros a remitir información al MEIC sobre cualquier programa relacionado con el sector PYME.

<sup>80</sup> Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo**. Estado de la Nación.

**Cuadro N° 12. Algunas Instituciones que atienden la Micro y Pequeña Empresa**

<b>Institución</b>	<b>Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
BN Desarrollo	29.827	70.1
BPDC	4.500	10.6
Credimujer	1.635	3.8
Acorde	1.479	3.5
Fundecoca	1.395	3.3
Adapte	1.200	2.8
Adri	592	1.4
Apiagol	550	1.3
Fundación Mujer	525	1.2
Apaco	313	0.7
Asoprosanramon	239	0.6
Fomic	136	0.3
Adestra	136	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>42.527</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Angulo, José Eduardo. (2005). Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo. Estado de la Nación.

Cifras más recientes tomadas de una investigación realizada por el Banco Nacional<sup>81</sup> sobre el impacto socioeconómico que ha tenido su programa BN – Desarrollo para el año 2007. El cuadro N° 13 nos describe las principales fuentes de financiamiento de las micro y pequeñas empresas de Costa Rica en una muestra de clientes de BN – Desarrollo. Como se aprecia el Banco Nacional es la principal fuente de financiamiento formal (71.1%) con respecto de los proveedores de recursos propios (28.3%) y una MIPYME es financiada por el banco Banex (0.6%).

---

<sup>81</sup> Monge González Ricardo, Monge Ariño Francisco, Vargas Aguilar Juan Carlos. "Servicios Financieros para las micro y pequeñas empresas, Desempeño e impacto socioeconómico del BN – Desarrollo" pág 5, 2007.

**Cuadro N° 13. Costa Rica: Principal fuente de financiamiento de las micros y pequeñas empresas costarricenses, en una muestra de clientes de BN-Desarrollo 2007**  
(porcentajes)

Fuente de Financiamiento	Tamaño		Sector				BND <sup>1/</sup>
	Micró	Pequeña	Agricultura	Manufactura	Servicios	Comercio	
Banco Nacional	71,5	66,7	70,5	81,2	82,1	60,4	71,1
Recursos Propios	27,7	33,3	29,5	18,8	17,9	37,7	28,3
Banes	0,8	0	0	0	0	1,9	0,6
Total	100	100	100	100	100	100	100

1/ BND = clientes del programa BN-Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica.

**Fuente:** Monge González Ricardo, Monge Ariño Francisco, Vargas Aguilar Juan Carlos (2007), Servicios Financieros para las micro y pequeñas empresas, Desempeño e impacto socioeconómico del BN – Desarrollo

El cuadro N° 14 nos detalla las principales fuentes de financiamiento de las micro y pequeñas empresas de Costa Rica en una muestra de empresas no clientes de BN – Desarrollo y Monge, Ariño, Vargas<sup>82</sup>, concluyen que: *“los resultados de falta de acceso al crédito formal por parte de las empresas que no son clientes de BN-Desarrollo no muestran diferencias significativas por tamaño de empresa o sector de actividad económica, lo que permite afirmar que el problema de acceso al crédito identificado por el Banco Mundial (2007), para el caso particular de micros y pequeñas empresas manufactureras costarricenses, bien puede ser un problema generalizado y estar sucediendo en otro tipo de empresas, como las de servicios, comercio o agropecuarias”*.

---

<sup>82</sup> Idem

**Cuadro N° 14. Costa Rica: Principal fuente de financiamiento de las micros y pequeñas empresas costarricenses, en una muestra de empresas similares no clientes BN-Desarrollo, 2007.**  
(porcentajes)

Fuente de Financiamiento	Tamaño		Sector				Control
	Micro	Pequeña	Agricultura	Manufactura	Servicios	Comercio	
Recursos propios	95,6	86,7	97,7	87,5	92,3	96,2	94,7
Prestamista informal	2,3	6,7	0	12,5	2,6	1,9	2,6
Financiera	0,7	0	2,3	0	0	0	0,7
Banco Popular	0,7	0	0	0	2,6	0	0,7
Banco Crédito	0	6,6	0	0	0	1,9	0,7
Mucap	0,7	0	0	0	2,5	0	0,6
Total	100	100	100	100	100	100	100

BND = clientes del programa BN-Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica.

Control = empresas con características similares a las de los clientes de BN-Desarrollo, pero no son clientes de este programa.

**Fuente:** Monge González Ricardo, Monge Ariño Francisco, Vargas Aguilar Juan Carlos (2007), Servicios Financieros para las micro y pequeñas empresas, Desempeño e impacto socioeconómico del BN – Desarrollo

El tema de la MIPYME se extiende en toda la región y a través de convenios, programas o proyectos conjuntos entre los países centroamericanos, este sector empresarial cuenta con beneficios en materia de apoyo, pero el síntoma para aquella empresa que no está formalizada es el mismo. Esto se puede analizar en el siguiente párrafo tomado del IV encuentro latinoamericano sobre el mercado de los servicios de desarrollo empresarial para la pequeña empresa en América Central realizado en Antigua Guatemala<sup>83</sup>:

*“En América Central existen alrededor de 800 entidades de apoyo a la microempresa: Programas Nacionales (09), gremios empresariales (con servicios a la microempresa, 65), cooperativas (principalmente de ahorro y crédito, 63), bancos y financieras (con servicios a la microempresa, 24) y ONG<sup>84</sup> u OPD (639). Este conjunto*

<sup>83</sup> Arroyo Jorge, *El mercado de los servicios de desarrollo empresarial para la micro, pequeña empresa en América Central*, pag 14 ¶3, 2001.”

<sup>84</sup> Organizaciones Privadas de Desarrollo.

*atiende a más o menos unas 700.000 unidades económicas (22,59% del universo total). Del conjunto atendido, unas 550.000 (78,57%) son atendidas con servicios financieros, esencialmente crédito; alrededor de 110.000 (15,71%) reciben alguna forma de capacitación, y otras 40.000 (05,71%) cuentan con algún tipo de asistencia técnica (en total, 150.000 reciben algún SDE). Es importante indicar que los segmentos atendidos son principalmente los “del medio” de la pirámide mostrada: los estratos de acumulación ampliada y de acumulación simple. Esto significa que no se atiende a la micro y pequeña empresa moderna y muy poco a la de subsistencia”.*

El Banco Nacional en su investigación ya antes citada <sup>85</sup> afirmó que: *“si se toma en cuenta el gran número de micros y pequeñas empresas costarricenses, formales e informales<sup>86</sup> pareciera que, a pesar de los valiosos esfuerzos de las organizaciones de microfinanzas y de BN-Desarrollo, principalmente, estos resultan aún insuficientes para garantizarle a buena parte de estas empresas el acceso al crédito en el sistema financiero formal”.*

#### **6.1.4 Oferta necesaria para unos insuficientes para otros**

Es necesario preguntarse, antes de continuar describiendo los tipos de financiamiento, fondos y programas de apoyo para MIPYME, si en nuestro país hay la suficiente oferta de financiamiento para este sector empresarial tan importante y para un tema tan interesante que trae mucha discusión a la hora de pensar en el progreso económico de una nación como la nuestra.

Con la intensiva competencia en este tema y a la postre con lo limitado que es nuestro parque empresarial, los entes financieros comerciales, ya bien sean estatales o privados, han hecho esfuerzos para cubrir este tipo de oferta, se han enfocado sobre segmentos de empresas de menor tamaño, elaborando financiamiento especial dirigido a las MIPYME. Para tener un poco de conocimiento de cómo estas empresas obtienen sus recursos prestables, lo obtienen a través de recursos internos o vía empréstitos de entidades

---

<sup>85</sup> Monge González Ricardo, Monge Ariño Francisco, Vargas Aguilar Juan Carlos, **Servicios Financieros para las micro y pequeñas empresas, Desempeño e impacto socioeconómico del BN – Desarrollo** pag 37 ¶ 2, 2007.

<sup>86</sup> Dicho número puede llegar a ser cien mil establecimientos de diversas actividades productivas.

internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Banco Centroamericano de Integración Económica, entre otros.

Por lo tanto, el panorama de las entidades comerciales es atraer los mayores clientes empresariales, retenerlos con crédito y mostrar mayores productos o servicios empresariales para el sector de las MIPYME.

El Estado de la Nación<sup>87</sup>, en su undécimo informe apunta que *“aún cuando la definición de PYME varía entre intermediarios financieros, los bancos están concientes de la importancia que tiene la pequeña empresa en Costa Rica y de allí el interés explícito sobre el sector”*.

En la sección siguiente se describirá más detalladamente cuáles fondos de financiamiento hay para las MIPYME actualmente.

## **6.2 Fondos de Financiamiento para MIPYME**

Amparado en la Ley N° 8262 se desarrollará esta sección, donde además de citar los fondos de financiamiento para las MIPYME, se explicará brevemente cada uno de ellos.

### **6.2.1. Creación del Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME)**

La ley N° 8262 aparte de otorgarle al Ministerio de Economía, Industria y Comercio la rectoría, creó un Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), con el objetivo prioritario de fomentar y fortalecer la MIPYME y de las empresas de la economía social, económicamente viables y generadoras de puestos de trabajo. Este fondo, en sus siglas, FODEMIPYME, goza de dos fondos, el primero es de garantías y el segundo es de financiamiento.

---

<sup>87</sup> Angulo, José Eduardo.(2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo**. Estado de la Nación.

El fondo de garantías especialmente se constituyó con los recursos del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, este se compone del 0,25% del aporte patronal, hasta llegar a los 9 millones de colones y con la rentabilidad de las utilidades que el mismo fondo genere que están exentas del impuesto de la renta.

Por otro lado, el fondo de financiamiento se constituye con el flujo anual proveniente de un porcentaje no menor al 5% de las utilidades del Banco Popular, siempre que el rendimiento del capital supere la inflación del período.

Los recursos de FODEMIPYME deben destinarse a tres usos<sup>88</sup>:

- ❖ Concesión de avales o garantías para aquellas empresas con proyectos viables, pero que no cuenten con las condiciones para ser sujetos de crédito por parte de los bancos públicos, respetando las disposiciones que en esta materia dicte la SUGEF;
- ❖ Otorgamiento de créditos dirigidos a financiar programas que requieran capacitación, asistencia técnica, desarrollo o transferencia de tecnología y conocimiento, investigación y cambio tecnológico, según las regulaciones de este fondo; y
- ❖ Transferencias a entidades públicas como contrapartidas para apoyar programas y proyectos financiados por el BPDC.

Finalmente, el monto del aval no puede excederse del 50% del financiamiento y este monto no puede ser superior a los 30 millones por empresa beneficiada. Este monto ajustable obviamente con base en el índice de precios al consumidor calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

---

<sup>88</sup> Angulo, José Eduardo.(2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo.** Estado de la Nación. Pag 7 ¶ 3, 2005.

### **6.2.2. Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME)**

El Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME), fue creado por la Ley, como parte de los incentivos al sector de la micro, pequeña y mediana empresa. Este programa financia programas y proyectos de característica tecnológica que mejoren la capacidad de gestión y competitividad de las MIPYME.

Este programa se constituye con recursos del presupuesto nacional que son adquiridos por medio de la Comisión Nacional de Incentivos para la Ciencia y la Tecnología (CONICIT) a un fideicomiso especial administrado por esta comisión.

Las MIPYME a través de la reglamentación del CONICIT pueden recibir como financiamiento no reembolsable hasta un máximo del 80% del costo total de todos los programas y proyectos que hayan sido aprobados y éstos no pueden excederse los veinticuatro meses de duración.

### **6.2.3. Más Instrumentos de apoyo**

Un instrumento interesante que la Ley N° 8262 aborda dentro de sus programas de apoyo a las MIPYME, tiene que ver con lo relacionado con las compras que el Estado realiza, en este programa se trata de incrementar la importancia de este sector empresarial.

El programa trata de crear reglas de participación no discriminatorias, a la vez otorgar asesoría a las micro, pequeñas y medianas empresas sobre el tema de licitaciones.

Por otro lado, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), bajo la Ley PYME, se le asignó la labor de promocionar y fortalecer tanto en el mercado interno, como externo de las MIPYME los encadenamientos, alianzas, organización de ferias, centros de información y la conformación de centros para el mejoramiento y promoción del diseño.

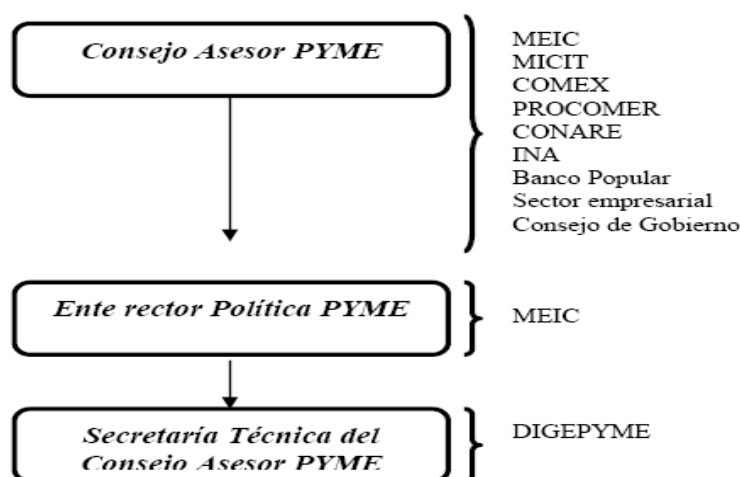
Este Ministerio tiene la tarea de coordinar de forma institucional la mejora de los programas de capacitación y asistencia técnica sectoriales y la formación técnica y profesional que las MIPYME requieran.

Además está ley a grandes rasgos, incluye la exención de los tributos las MIPYME que son proveedoras de empresas de zonas francas.

#### 6.2.4. Conformación de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME)

En el año 2004, se conformó dentro del MEIC la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, otorgando al MEIC la capacidad de atender todas las regiones del país, contando con 5 oficinas que al 2007 ya estaban conformadas, esto con la intención de estimular la participación de instituciones en la red de apoyo. Esta participación generó, a través de un plan piloto donde se diagnosticaron las necesidades de las empresas MIPYME, información para estimular un modelo que sea integral para atender a este sector empresarial, de acuerdo con sus requerimientos y se canalizaron las necesidades, para orientar el apoyo mediante recursos de la cooperación o mediante las necesidades internas que suministran las instituciones que pertenecen a la Red. Para tener más visualizado la Institucionalidad establecida por la Ley N° 8262 para la definición de las estrategias de apoyo a la PYME se puede observar la siguiente ilustración:

**Ilustración N° 12. Institucionalidad establecida por la Ley N° 8262 para la definición de las estrategias de apoyo a la PYME**



**Fuente:** Tomado de: Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2006). *Política PYME Costa Rica 2006-2010*. Dirección General de Apoyo a la pequeña y mediana empresa. MEIC, DIGEPYME. Agosto, página 2.

### **6.2.5. Red de apoyo a PYME**

La red de apoyo a PYME, el MEIC la define como *“una agrupación de instituciones y entidades, públicas y privadas, cuyo denominador común es su interés por responder a las necesidades de las micros, pequeñas y medianas empresas del país, mediante la prestación de servicios. Es una organización abierta, flexible y ágil, cuyos beneficios para las entidades que la conforman se derivan de la comunicación y la sinergia de actividades y esfuerzos en los diferentes servicios que se ofrecen a la PYME”*.<sup>89</sup>

Para ser participe de esta red de apoyo, las instituciones interesadas tienen como requisito esencial contar con programas y proyectos que atiendan las necesidades de la empresas y tener el interés de permanecer a la red.

La red de apoyo, con el objetivo de generar sinergias entre las instituciones realiza talleres, capacitaciones, seminarios y convivios.

A continuación, se presenta una reseña de las instituciones que conforman la Red de Apoyo a PYME a partir del año 2004 hasta el 2007.

#### **6.2.5.1. Instituciones que conforman la Red de Apoyo a PYME**

- En el 2004, las instituciones que conformaban la red eran: El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), BN Desarrollo del Banco Nacional de Costa Rica, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la Cámara de Industrias de Costa Rica.
- Para el 2005 a la red de apoyo se incorporaron nuevas instituciones como: La Asociación Costarricense para Organizaciones del Desarrollo (ACORDE), Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDES), Red Costarricense de Organizaciones de Microfinanzas (REDCOM),

---

<sup>89</sup> Castillo Díaz, Marta (2005). **MEIC y Red de Apoyo a PYME: Aportes a la Competitividad**. Ministerio de Economía Industria y Comercio. Costa Rica.

Fundación Comisión Asesora de Alta Tecnología (CAATEC), la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional de Costa Rica, Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Junta Administradora Portuaria del Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA), Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte (ZEE).

- Las instituciones que en la actualidad forman parte de la Red de Apoyo a PYME son:
  - ❖ Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).
  - ❖ Cámara de Industrias (CICR).
  - ❖ Fondo de Financiamiento a la Micro, pequeña y mediana empresa (FODEMIPYME).
  - ❖ Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
  - ❖ Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).
  - ❖ Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).
  - ❖ Comisión Asesora de Alta Tecnología (CAATEC).
  - ❖ Zona Económica Especial (ZEE).
  - ❖ Junta Administradora Portuaria del Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA).
  - ❖ Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BP).
  - ❖ Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE).
  - ❖ Red Costarricense de Organizaciones para Microempresa (REDCOM).
  - ❖ Banco Crédito Agrícola de Cartago (BanCrédito).
  - ❖ Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDES).
  - ❖ Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).
  - ❖ Colegio Universitario de Limón (CUNLIMON).
  - ❖ Instituto Nacional de Biodiversidad (INBIO).
  - ❖ Consejo Nacional para la Investigación Científica y Tecnológica (CONICIT).
  - ❖ Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT).
  - ❖ Centro Nacional de Producción más Limpia (CNP+L).
  - ❖ Universidad de Costa Rica (UCR).

- ❖ Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).
- ❖ Banco Cuscatlán (CUSCATLAN).
- ❖ Federal Express Costa Rica (FEDEX).
- ❖ Centro de Formación de Formadores (CEFOF).
- ❖ Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).
- ❖ Universidad Estatal a Distancia (UNED).
- ❖ Fundación Costa Rica-Canadá.
- ❖ Grupo Financiero IMPROSA (GFI).

### 6.2.6. Modelo de Atención de PYMES del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Este modelo que está implementando el MEIC, se estructura de cuatro pasos que requieren de toda una infraestructura importante, además de capacidades internas de cada una de las instituciones participantes de la Red de Apoyo.

Para conocer los cuatro pasos observe el siguiente cuadro resumen:

**Tabla N° 16. Pasos para que una MIPYME sea parte del Modelo de Atención de PYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio**

Primer Paso	Segundo Paso	Tercer Paso	Cuarto Paso
- Registro de la MIPYME ante DIGEPYME	- Diagnóstico de las necesidades y deficiencias De la MIPYME	- Definición de un plan de atención por parte de las instituciones de la Red	- Finalmente un componente de acompañamiento y evaluación por parte de DIGEPYME.

Fuente: Elaboración propia con información del estado de la Nación<sup>90</sup>

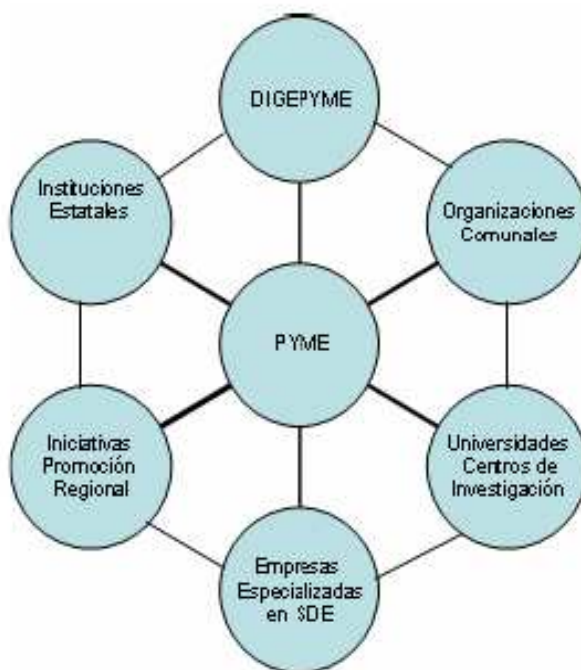
<sup>90</sup> Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo.** Estado de la Nación.

Este modelo en el cual el MEIC es el rector y no el ejecutor, DIGEPYME sería la dependencia encargada de velar por el aseguramiento de la calidad de los servicios de apoyo empresarial para este sector de empresas.

Los actores participantes que conforman la Red de Apoyo en su marco general son los siguientes:

- ❖ **Las Micro, pequeñas y medianas empresas:** Actores centrales del modelo de atención.
  - ❖ **Instituciones Estatales:** Esfuerzo de coordinación y planificación interinstitucional.
  - ❖ **Universidades y demás centros de investigación:** Servicios de apoyo empresarial que demanden las MIPYME.
  - ❖ **Empresas e iniciativas especializadas:** Provisión de servicios de desarrollo empresarial más puntuales.
  - ❖ **Organizaciones de Base Comunal:** difusión de programa de apoyo competitivo de las empresas, principalmente en el medio rural.
  - ❖ **Instancias de gestión regional:** ordenar la intervención del Estado en las comunidades.
- En la figura siguiente se presenta el eje de los actores de la Red de Apoyo a MIPYME:

### Ilustración N° 13. Actores participantes de la Red de Apoyo a MIPYME



Fuente: Tomada de: Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo.** Estado de la Nación. Pag. 12.

## 6.3 Instituciones o programas de Apoyo a MIPYME por área.

### 6.3.1 Área Gestión

El área de gestión se refiere a toda diligencia que la micro, pequeña y mediana empresa debe realizar para funcionar legalmente como empresa formal. Esta área cuenta con tres divisiones las cuales son: El establecimiento de la empresa, seguido por postrámites cotidianos que toda empresa debe hacer para inscribirse por último, información general.

**Tabla N° 17. Instituciones de apoyo en el Área de Gestión**

Área de Gestión	Institución o Programa
1. Establecimiento de empresa	Programa de simplificación de trámites.
2. Trámites cotidianos	Ministerio de Hacienda, Instituto Nacional de Electricidad(ICE), Registro Nacional(RN), Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense (INFOAGRO), Cámara Costarricense de Industria Alimentaria(CACIA), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados(AyA), asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica(AZOFRAS), Instituto Nacional de Seguros(INS).
3. Información general	Páginas Amarillas de Costa Rica, Sistema de Información Empresarial (SIEC), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

**Fuente:** Elaboración propia con información del MEIC (2006)<sup>91</sup>.

### 6.3.2 Acceso a Mercados

Esta área es de significativa importancia en un modelo económico como el que vive nuestro país en la actualidad, donde la información de mercados ayuda en demasía a aquella MIPYME, que quiere exportar o vender a nivel nacional, o sea, para incursionar en nuevos mercados. Esta área de acceso a mercados cuenta con alrededor de 12 instituciones que apoyan y brindan información importante, dentro de estas instituciones a páginas web de vital importancia. Para observar algunas de estas instituciones la siguiente tabla las sintetiza:

<sup>91</sup> Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2006). **Política PYME Costa Rica 2006-2010**. Dirección General de Apoyo a la pequeña y mediana empresa. MEIC, DIGEPYME. Agosto.

**Tabla N° 18. Instituciones de apoyo en el Área de Acceso a Mercados**

<b>Institución de Apoyo</b>
Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)
Infoweb (Información estadística de CR)
Costarrican American Chamber of Commerce
Ministerio de Hacienda (información aduanal)
Market Place Costa Rica (búsqueda de empresas por sectores)
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)
Instituto del Café de Costa Rica
Asociación Costarricense de Floricultores (ACOFLOR)
Instituto Costarricense de Turismo (ICT)
Pymonline.net (portal centroamericano)
Rueda de Negocios Centroamericana (catálogos de oferta y demanda de productos)
Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)

Fuente: Elaboración propia con información de la página [www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr)

### 6.3.3 Apoyo a Exportaciones

Una vez que se realiza la tramitología, se conoce el mercado, es necesario hacer un recorrido por las instituciones que pueden ayudar a las MIPYME en materia de exportación.

Dentro de las Instituciones de apoyo a exportaciones se encuentran:

**Tabla N° 19. Instituciones de apoyo en el Área de Exportaciones**

<b>Instituciones de Apoyo a Exportadores</b>
Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO)
Cámara de Industria de Costa Rica
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)
Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica (AZOFRAS)
Infoweb (impuestos, datos de comercio)
Secretaría de Integración Económica Centroamericana
Ministerio de Comercio Exterior

Fuente: Elaboración propia con información de la página [www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr)

### **6.3.4 Compras Gubernamentales**

Esta área se viene desarrollando muy incipientemente, pero tiene buen potencial, ya que es un mercado para las MIPYME, de hecho esta dentro de la Ley PYME el incentivar las compras del Estado.

Al igual que en las anteriores áreas hay instituciones que ayudan en ésta. Dentro de estas, principalmente, está el Ministerio de Hacienda, que contiene información acerca de la normativa, contrataciones, registro de proveedores, etc. Otra institución que brinda información es el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).

### **6.3.5 Asociación y Encadenamiento**

En materia de MIPYME, la asociatividad y los encadenamientos entre los sectores hace posible un desarrollo sostenido de estas empresas en el tiempo, por eso es importante e indispensable contar con instituciones o programas que apoyen esta área.

Entre estas instituciones tenemos:

- ❖ La Cámara de Productores de Software de Costa Rica, donde su función esencial es integrar a las empresas productoras de software.
- ❖ Otra institución es la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA), la cámara busca unir y organizar a todos los industriales de la Industria Alimentaria.

### **6.3.6 Acceso a Recursos**

Para una MIPYME el tener buenas opciones de acceder a recursos es fundamental para su competitividad, se manifiesta, pues como uno de sus puntos clave, el acceso a recursos no se define solo por financiamiento, sino también cabe elementos como el apoyo técnico.

Para un mayor orden se pondrán las subdivisiones del área de acceso a recursos por separado para describir las instituciones o programas de apoyo de la siguiente manera:

### 6.3.6.1 Financiamiento

**Tabla N° 20. Instituciones o programas de apoyo en el Área de Financiamiento.**

Financiamiento
Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT). Fondos Propyme, Fodetec, y el Fondo de incentivos.
Banco Nacional de Costa Rica (Crédito empresarial, BN desarrollo, Microempresa turística, Reactivación ganadera, BN comunidades, etc.).
Fideicomiso para la protección y fomento agropecuario de pequeños y medianos productores (FIDAGRO).
Banco Crédito Agrícola de Cartago (Ofrece diversos tipos de créditos, al 2007 no contaba con préstamos especiales para MIPYMES, pero bajo el proyecto de banca de desarrollo que esta en la Asamblea Legislativa en discusión administrará fondos importantes de apoyo a este sector).
Banco Popular y de Desarrollo Comunal (actualmente cuenta con FODEMIPYME, y tiene un Fondo Capital Riesgo (FOCARI) que beneficia sobre todo por que el contar o no con fiadores, no es determinante, esta es una buena opción para quién posee una idea productiva.
Banco de Costa Rica (coloca productos específicos y adaptados a las necesidades del sector).
Grupo Financiero Cuscatlán de Costa Rica (desarrollo de encadenamientos y cluster, además el fortalecimiento de micros y pequeñas empresas a través de capacitación integral).
Grupo Financiero Improsa (desarrollo de productos financieros creados especialmente para atender necesidades de cada empresa PYME).
Scotianbank (créditos para el sector de pequeñas y medianas empresas PYME).
Ideas productivas del IMAS (los pequeños empresarios son beneficiarios de los programas Ideas Productivas o Fideicomiso del IMAS, personas de escasos recursos a quienes se les brinda un apoyo económico para que puedan iniciar su propio negocio).
Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense (INFOAGRO). Información sobre financiamiento agrícola.
Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA). Otorga donaciones y financiamiento a proyectos agrícolas.
Consejo Nacional de Producción (CNP). Da financiamiento para empresas en su actividad, para capacitarse, asistencia técnica.

**Fuente:** Elaboración propia con información de la página [www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr)

### 6.3.6.2 Apoyo Técnico

**Tabla N° 21. Instituciones o Programas de Apoyo Técnico.**

Apoyo Técnico
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Da apoyo técnico en materia agropecuaria en procesos productivos, modo de siembra, etc.
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA). Apoyo a los clientes en sistemas de comercialización mayorista, almacenamiento de productos, etc.
Cámara de Industrias de Costa Rica.
Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense (INFOAGRO). Apoyo técnico en producción, seguros agropecuarios, gestión de riesgos, acuerdos comerciales, legislación agropecuaria, apoyo técnico por producto y sector.
Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA). Apoyo técnico en la obtención de certificados de origen.
Consejo Nacional para la Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT). Apoyo técnico específico ya sea científico y tecnológico.
Costa Rica Provee.
Transferir conocimientos en ciencia y tecnología de alimentos (CITA). Apoyo tecnológico a la industria agropecuaria en la implementación de buenas prácticas de manejo, ISO9000, sistemas de calidad, etc.
Concejo Nacional de Producción (CNP). Da financiamiento para empresas en su actividad, para capacitarse, asistencia técnica.

**Fuente:** Elaboración propia con información de la página [www.pyme.go.cr](http://www.pyme.go.cr)

## **6.4 Banca de Desarrollo en Costa Rica**

No cabe duda que el proyecto de Banca de Desarrollo es un tema controversial e importante a la vez. No solo se concibe como un proyecto de banca, si no que tiene un significado social que recupera instrumentos financieros dirigidos a un sector que es vulnerable por su heterogeneidad y que a partir de un modelo o sistema financiero para atenderlo resulta una tarea difícil de lograr, pero no imposible. Concretamente el marco de cambio por parte de este proyecto (que ya es ley) va enrumado a brindar financiamiento en las condiciones adecuadas a los proyectos productivos que actualmente no son atendidos por la banca comercial en razón de la regulación y supervisión del sistema financiero nacional.

Por eso, dentro de este capítulo se dedica una sección al tema de Banca de Desarrollo, cuyo objetivo es informar como se constituye la Banca de Desarrollo, para tener un panorama más claro del ambiente en que mueven las MIPYME.

### **6.4.1 Disyuntivas al Proyecto de Banca de Desarrollo**

Como antecedente Costa Rica ha venido trabajando una banca de desarrollo sin tener la formalidad de la aprobación de ningún proyecto de ley que regule y supervise, esto a causa de no contar con el apoyo legislativo de la mayoría en la aprobación de dicho proyecto. Este sistema tenía 12 años de ser una iniciativa de papel, donde no se han logrado implementar programas reales de desarrollo con capacitación agregada y un fondo de riesgos funcional.

Según Marcela Román<sup>92</sup>, investigadora del Estado de la Nación, la discusión sobre este tema se centra en varias disyuntivas, la primera, si es conveniente o no crear una institucionalidad nueva y especializada o aprovechar la existente, la segunda, se debe ubicar la banca de desarrollo en un solo banco o ponerla a funcionar en todos los bancos comerciales, incluyendo los privados atendiendo directamente la clientela u operar como entidad de segundo piso y por último, pero no menos importante, como puede una entidad

---

<sup>92</sup> Prensa libre, "Banca de desarrollo proyecto de hecho pero no de derecho", 7 de noviembre del 2005.

ser, por un lado, eficiente, rentable y cumplir con la normativa prudencial y por el otro, estar en capacidad de proveer recursos financieros en condiciones diferenciadas, gestionar capacitación y asistencia técnica, registrar y supervisar proveedores de servicios no financieros y hasta brindar acompañamiento empresarial.

Parafraseando el Señor Miguel Gutiérrez, encargado del informe del Estado del Nación, aseguró que es necesario un mecanismo generalizado de avales y garantías, lo cual se aprecia como una de las barreras fundamentales para optar líneas de crédito.

Resulta evidente que una Banca de desarrollo no debe tener ausente políticas activas de fomento a la actividad productiva, que de paso es más diversificada que en períodos anteriores, esto genera crecimiento económico y dinamismo en las exportaciones. Al no tener como aliado el buen funcionamiento de algunas de las instituciones del país, ha provocado el debilitamiento de otras (dotación de presupuesto para la ejecución de actividades y disponibilidad de personal) que en resumen deberían de haber fortalecido la actividad productiva del país en su conjunto.

Parafraseando las palabras del representante de la Cámara de Agricultura, Juan Rafael Lizano creemos que existen iniciativas, por ejemplo el programa de biocombustibles, que no será financiado por ningún banco estatal ni privado, debido a que es un mercado incierto y con riesgos que requerirán de otro tipo de créditos. Además comentó que el riesgo debe ser uno de los pilares que tenga el proyecto de Banca de Desarrollo, ya que la agricultura los tienen implícitos y por eso actualmente las entidades financieras no se atreven a entregarles recursos, debido a que están sumamente supervisadas y controladas, destacó.

Por su lado parafraseando las palabras de la directora ejecutiva de la Cámara de Industrias de Costa Rica, Marta Castillo, quien respaldó la posición de la Cámara de Agricultura, al manifestar que el proyecto trata de incorporar recursos para promover y desarrollar modelos de capital semilla y capital de riesgo, que son necesarios para fomentar

cambios en la estructura del sector productivo de las pequeñas y medianas empresas, y que se permita un acceso más fácil a los fondos de garantía.

Por lo tanto teniendo ese rezago de apoyo al sector MIPYME, a causa del debilitamiento instituciones claves y la aplicación informal de una banca de desarrollo, son muchos los objetivos de mejora que tiene que tener en cuenta este proyecto de banca de desarrollo.

#### **6.4.2 En que consiste el sistema de banca de desarrollo, su conformación**

El Sistema de Banca de Desarrollo fue aprobado por los diputados el 10 de abril del 2008 y el 23 de abril de ese mismo fue firmado por el Presidente de la República don Óscar Arias Sánchez. Dicho sistema se describirá a continuación:

##### **“Objetivos de la banca de desarrollo”<sup>93</sup>.**

- ❖ Establecer las políticas crediticias que promuevan el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo.
- ❖ Financiar proyectos viables<sup>94</sup> y factibles técnica, legal, financiera y ambientalmente, mediante la implementación de mecanismos crediticios, avales, garantías y servicios no financieros y de desarrollo empresarial.
- ❖ Establecer condiciones financieras de acuerdo con las características específicas y requerimientos del proyecto y de la actividad productiva.
- ❖ Promover y facilitar la participación de entes públicos y privados que brinden servicios no financieros y de desarrollo empresarial con el propósito de fortalecer el desarrollo y competitividad de los beneficiarios de esta ley.”

---

<sup>93</sup> Asamblea Legislativa, Ley 8634, capítulo 1, artículo 5.

<sup>94</sup> En cuanto al término “Proyectos Productivos Viables” éstos se entenderán como aquellos que por sus condiciones y características, quienes los quieran desarrollar no pueden acceder a recursos financieros por medio del Sistema Bancario Nacional.

### **Requerimientos mínimos de un proyecto de ley de banca de desarrollo**

- ❖ Utilizar la capacidad institucional ya instalada.
- ❖ Establecer un perfil general del cliente meta.
- ❖ Asegurar cobertura del programa y no desatender las áreas agrícolas y rurales del país.
- ❖ Incorporar no solo el componente crediticio sino también el financiero, la asistencia técnica, capacitación administrativa y gestión de mercadeo.
- ❖ Revisar el diseño actual del fondo de avales y garantías que provienen de la Ley N° 8262.

### **Beneficios del Sistema de banca para desarrollo**

- ❖ Sistema de Banca para Desarrollo dará avales y garantías, a actividades que actualmente no están sujetas a crédito por la banca comercial.
- ❖ Se beneficiarán prioritariamente proyectos viables promovidos por mujeres, asociaciones de desarrollo indígena, jóvenes emprendedores, cooperativas, pequeños y medianos productores agropecuarios, micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYME nacientes o en operación.
- ❖ Más de 100 mil millones de colones para desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa.
- ❖ Se busca coordinar y articular esfuerzos dirigidos a impulsar el desarrollo, la productividad, la competitividad y la movilidad social de los sectores productivos

### **¿Cómo está constituido?**

El Sistema de Banca de Desarrollo tiene como objetivo la creación de un fondo que no sólo preste dinero, sino también capacitación y asesoría técnica a las MIPYME.

El Sistema para Banca para el Desarrollo, tiene tres fuentes principales de financiamiento: El aporte del 5% de las utilidades netas de los bancos públicos; los recursos provenientes del peaje que otorgan los bancos privados al Sistema Bancario Nacional, correspondientes a un 17% de los recursos captados por cuentas corrientes y los saldos de las carteras de una serie de fideicomisos que se integran al Fideicomiso Nacional de

Desarrollo (FINADE). Para tener más claro las tres fuentes de financiamiento que constituyen el Sistema de Banca de Desarrollo ver la tabla siguiente:

**Tabla N° 22. Fuentes de financiamiento del Sistema de Banca de Desarrollo<sup>95</sup>**

Fuentes
1. Mediante Fideicomisos agropecuarios (saldos de las carteras de una serie de fideicomisos que se integran al Fideicomiso Nacional de Desarrollo).
2. Por medio del aporte del 5% de las utilidades de los bancos públicos.
3. Por el peaje bancario que aportan las entidades privadas por tener derecho a captar depósitos en cuenta corriente (17% de los recursos captados en cuenta corriente).

Fuente: Elaboración propia con información de la ley 8634.<sup>96</sup>

Con este Sistema se pretende atender un amplio sector de la población que en estos momentos no es sujeto de crédito en la banca comercial (sobre todo el sector informal). Estos sectores están principalmente constituidos por micros, pequeñas y medianas unidades productivas en diversas actividades (agricultura, servicios, industria, turismo, entre otras) constituidas por mujeres, asociaciones de desarrollo indígena, jóvenes emprendedores y cooperativistas. Asimismo, el Sistema de Banca para Desarrollo, pondrá a disposición de los beneficiarios créditos a tasas preferenciales o más bajas y plazos más largos (se podrán prestar a dicho sector a una tasa máxima igual a la tasa básica pasiva calculada por el Banco Central de Costa Rica).

Asimismo, consignará recursos para brindar avales y garantías, que permitan que esos proyectos califiquen como sujetos de crédito en esta banca. Igualmente, se crea un fondo para financiar gastos de acompañamiento o sea todo lo que se refiere a asesoría técnica, capacitación, transferencia de tecnología, diseño de proyectos, entre otros.

---

<sup>95</sup> El proyecto contempla que cada banco comercial, deberá reservar un 5% de sus utilidades netas, para crear dentro de la cartera de crédito de cada banco, un Fondo de Financiamiento para el Desarrollo. Por su parte el FINADE, con el producto de sus actividades financieras, brindará el aval sobre los créditos que otorguen los bancos, para los proyectos productivos viables.

<sup>96</sup> Asamblea Legislativa, Ley 8634, capítulo 1, artículo 5.

El proyecto primeramente establecía sacar a licitación la administración de los fondos, los diputados de esta administración Arias, resolvieron por unanimidad autorizar de una vez esa función al Banco Crédito Agrícola. Por lo tanto, El Banco Crédito Agrícola de Cartago administrará los fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo, cuyos fondos contarán con un capital inicial de cerca de ¢100 mil millones.

Bancrédito administrará el fondo como parte de sus cuentas normales, pero deberá dar acceso a los dineros a los demás integrantes del sistema de Banca para el Desarrollo excepto la banca privada.

Finalmente, se deberá conformar un Concejo Rector de 5 representantes cuya tarea será la de fiscalizar el cumplimiento de los objetivos y artículos de esta importante ley. La constitución del Concejo Rector es de la siguiente manera:

- ❖ 2 ministros designados por el Concejo de Gobierno.
- ❖ 1 representante del sector agrícola.
- ❖ 1 representante del sector de industria y servicios.
- ❖ Finalmente 1 representante de los bancos públicos que no funcione como fiduciario del Fideicomiso.

Concluyendo, concibiéndose este proyecto de Banca de Desarrollo en la práctica como está estipulado en papel se puede decir que ahora el sector MIPYME cuenta con mecanismos que permiten su acceso al crédito, tanto a personas como a proyectos, que a pesar de su viabilidad económica no eran sujetos de crédito. Ahora, no hay que confundir este apoyo y percibirlo como el otorgamiento de subsidios a estos tomadores de créditos, al contrario debe tomarse como una modificación a los criterios que erróneamente eran utilizados por la banca, gobierno e instituciones de apoyo a este sector en materia de calificación de riesgos, definición de las garantías junto con la medición de la capacidad de pago.

## 6.5 Caso Sarapiquí

Ahora toca delimitar el tema de financiamiento en el caso de Sarapiquí, que al igual que todas las zonas de nuestro país requiere de un profundo análisis empresarial bajo la perspectiva de oferta, condiciones y acceso al financiamiento, con la particularidad que este cantón tiene características rurales muy arraigadas.

Con la lectura de los capítulos anteriores se aclara un poco la investigación en la cual se justifica este seminario. El especificar la muestra de los 25 microempresarios seleccionados - de una muestra a escogencia de 105 proyectos empresariales de los 5 distritos del cantón de Sarapiquí – aclara el tipo de empresas (número de empleados, sector y actividad al que pertenece), las necesidades tanto de capacitación como de financiamiento y su destino de producción.

El acceso al crédito presenta serios problemas para las MIPYME en cuanto a la informalidad (para la muestra seleccionada en este estudio), aunado a eso la oferta y las condiciones del crédito no son las adecuadas para las MIPYME, pero esto último es un tema de agenda nacional que se espera con la banca de desarrollo se pueda atender.

Las 24 MIPYME capacitadas (ya que en el proceso una microempresa tuvo que retirarse) coinciden (al hacerle la pregunta de cuál es una de la barreras principales de la MIPYME) en que el acceso al financiamiento es una barrera importante para poder crecer.

En esta pequeña muestra de empresas en Sarapiquí es predominante que las MIPYME, pertenezcan al sector informal, lo cual genera una cadena de problemas, ya que una MIPYME informal no puede acceder al crédito bajo la Ley N° 8262, por eso deben realizarse trámites para su formalización, por ende, como es del conocimiento de todos, en nuestro país hay complejidad de trámites, esto atrasa el proceso y muchas de estas MIPYME quedan en el camino.

Por lo tanto, se concluye que, el sector que se esta dejando de atender por parte de los fondos especiales y programas de atención de MIPYME, es el sector informal, por no ser sujetos de crédito, el marco legal no ampara a este tipo de empresas, ya que la Ley N° 8262 manifiesta que “todas las PYME que quieran aprovechar los beneficios de la presente Ley, deberán satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos:

- a) El pago de cargas sociales.
- b) El cumplimiento de obligaciones tributarias,
- c) El cumplimiento de obligaciones laborales”.

Muchas de las empresas (24 MYPYME total) donde se dirigieron las capacitaciones en Sarapiquí, no cumplían con los requisitos antes mencionados, nos atrevemos a decir que aproximadamente el 92% (correspondiente a 22 de las 24 empresas) no cumplen con los tres requisitos esenciales según esta Ley, entonces de acuerdo con este resultado nace la siguiente pregunta: ¿se podrá hablar de una Ley que ampare al sector informal? La respuesta es clara y sencilla, lo difícil es revertir esto, al final de este capítulo se tratará de acercarse a recomendaciones, de este tema tan trascendental, como lo es el crédito.

### 6.5.1 Oferta en la zona rural

Para aplacar la anterior limitación y proporcionar el acceso al crédito por parte de las micro y pequeñas empresas, las autoridades costarricenses han intentado sin mucho éxito el manejo de Fondos de Garantías. A continuación, el siguiente cuadro nos describirá las organizaciones que se dedican a atender microfinanzas en el área rural.

**Cuadro N° 15. Organizaciones dedicadas a Microfinanzas, números de clientes y cartera crediticia en el área metropolitana y rural**

Área de cobertura	Organizaciones dedicadas a Microfinanzas	Número Clientes	Cartera Crediticia
Metropolitana	14	10759	23359 millones
Rural	7	8000	3 141 millones
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>18 759</b>	<b>26500 millones</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Financiero.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> El Financiero, Año 12, No. 625 16-22 de julio del 2007.

Es interesante como en el cuadro anterior mantiene y justifica que al sector rural no se le ha atendido de la mejor manera, del total de 21 organizaciones que atienden las microfinanzas, el 33,3% se dedican a atender a microempresas rurales, o sea, no se está atendiendo en cantidad de forma equitativa con respecto de la zona urbana o metropolitana, esto a pesar que casi equipara el número de clientes, ya que de los 18.759 clientes, 8000 corresponden a clientes de la zona rural, que representa aproximadamente un 43%, casi la mitad de los clientes.

Para terminar de describir el cuadro, en cuanto a la cartera crediticia, el área rural no tiene tanta rentabilidad como la metropolitana, ya que apenas representa un 12% aproximadamente de la cartera crediticia, unos 3.141 millones de colones de los 26.500 millones del total de la cartera crediticia de las organizaciones dedicadas a Microfinanzas, esto indica a simple vista que la zona rural no es tan atractiva, de ahí que se despretege esta zona ya que no representa un monto mayor que la zona central por lo que el enfoque sigue siendo comercial y no de desarrollo por medio de las organizaciones que atienden a las microempresas.

Para establecer un marco de apoyo para las MIPYME de Sarapiquí, en este seminario se propuso como uno de sus objetivos intermediar en la creación de un fondo al cual puedan acceder las MIPYME para ellos se realizó el Foro: **“En PRO de la Mejora de la competitividad de las MIPYME en el Cantón DE SARapiquí”**.

El Foro contó con los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

- ❖ Contribuir al desarrollo de la competitividad de las MIPYME del cantón a través de la ampliación de la oferta económica - financiera para que de esta forma puedan sacar adelante sus proyectos e ideas de proyecto.

### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Realizar un foro de discusión de las oportunidades financieras Bancarias y no bancarias con que cuenta el Gobierno y el sector privado para financiar proyectos productivos.
- ❖ Analizar las diferentes alternativas y propuestas de crédito que ofrecen este tipo de instituciones a través de un proceso de interacción en forma de preguntas y respuestas.
- ❖ Estudiar la oferta comercial que traen las diferentes empresas comercializadoras de producto agrícola de la región, a través de un análisis de experiencias

Para dicho Foro se invitaron a las siguientes organizaciones:

- ❖ Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- ❖ Banco Crédito Agrícola de Cartago.
- ❖ Ministerio de Agricultura y Ganadería con su programa fideicomiso MAG/PIPA/Bancrédito.
- ❖ RedCom.
- ❖ Programa de reconversión productiva del Consejo Nacional de Producción (CNP).
- ❖ Proagroin.
- ❖ Adapte.
- ❖ PROCOMER Costa Rica Provee.
- ❖ Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte (Zona Económica Especial).
- ❖ Centro Agrícola Cantonal de Sarapiquí.
- ❖ Fundecooperación para el desarrollo sostenible.
- ❖ Cámara de Turismo de Sarapiquí (CATUSA).

## **Resultados del Foro:**

El foro, en términos generales, dio un impacto positivo, ya que atrajo el interés de las entidades de apoyo y financiamiento hacia el sector informal del cantón de Sarapiquí, incluso el Banco Popular está trabajando sobre el FOCARI (fondo de capital riesgo) dirigiéndolo a dicho sector mediante una cartera de clientes (microempresarios participantes de la capacitación).

A manera de conclusión, la MIPYME rural vive serios problemas, no sólo para crecer sino para sobrevivir dada las condiciones de:

- ❖ Informalidad de la mayoría de MIPYME, no sólo micro, sino hasta pequeñas empresas.
- ❖ Las condiciones de crédito no son especializadas para los tipos de actividad productiva que tiene la zona, ya que la mayoría tienen el riesgo agrícola.
- ❖ El acceso al crédito no es fácil para las MIPYME en Sarapiquí, ya que la mayoría no tiene conocimiento de cómo hacer un plan de negocios, no tiene garantía y muchas de ellas son emprendedoras.
- ❖ No hay la suficiente oferta crediticia.
- ❖ El modelo de apoyo del Gobierno no ha generado el impacto necesario, ya que la metodología trabajada descuida en parte las necesidades rurales del país.
- ❖ Se mantiene aún una banca comercial y no desarrollo, por eso no se apuesta por crédito de riesgo y la superintendencia financiera mantiene estándares de rentabilidad sobre los bancos, lo cual les impide otorgar créditos más blandos con condiciones más adecuadas tanto para la empresas formales como para las no formales.
- ❖ La falta de información ha resultado ser una restricción fundamental para diseñar un adecuado modelo de intervención. Los sistemas de información presentan graves problemas debido a que la población rural está dispersa y carece de conocimiento sobre la formulación de proyectos o planes de negocios y utiliza pocos sistemas contables adecuados y actualizados. Por lo tanto, se necesita más difusión.

Esta actividad fue un insumo importante a la hora de entender el comportamiento de los diferentes actores en el campo de las MIPYME. Situación que por demás debe tener especial atención y por la cual los retos en materia de financiamiento son muy importantes para darle solidez a cualquier modelo de atención de las micro, pequeñas y medianas empresas. Hay que tomar en cuenta a aquellas empresas informales que no cuentan con un apoyo específico, a la postre el paso de la informalidad a la formalidad es necesario para el desarrollo del país con las herramientas adecuadas, es decir, tomando en cuenta procesos de capacitación, que la actividad sea rentable y que haya información homogenizada de las empresas y un financiamiento con características sociales para fomentar ese desarrollo.

## CONCLUSIONES

Ciertamente al elaborar una investigación en donde gran parte de la misma se fundamenta en trabajo de campo las conclusiones son muy ricas ya que abren un panorama que en este caso era virgen al no haber estudios previos en materia empresarial y nos explica la realidad del objeto de estudio que en este caso son las MIPYME en el cantón de Sarapiquí.

El trabajo nos acercó a incentivar el desarrollo local en la zona, ya que al ser Sarapiquí un cantón con niveles de exclusión considerables no era sencillo cambiar la mentalidad del agricultor, empresario y demás actores activos, sin embargo esta motivación se logró a través de la realización de actividades y talleres en cada uno de los distritos, lo que nos permitió acercarnos a las diferentes comunidades del cantón, y realizar intercambios con diferentes actores sociales para así conocer la realidad del lugar, y a su vez ir identificando las potencialidades del recurso humano como elemento clave para el desarrollo del proyecto, por medio del fortalecimiento de sus capacidades, así como las potencialidades del cantón mismo.

Se debe destacar con gran importancia el alcance y cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente, lo cual es reflejo del gran compromiso adquirido y del esfuerzo realizado durante todo el proceso.

A continuación se presenta una breve descripción de la forma en que se da por cumplido cada uno de los objetivos.

Con respecto al primer objetivo que consistió en elaborar una clasificación de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí para el análisis de su evolución, se abordó a través de la creación de la base de datos completada con información recopilada a través de la aplicación de diferentes instrumentos como lo fueron las entrevistas a actores sociales como por ejemplo el alcalde de Sarapiquí, así como por medio de la aplicación de cuestionarios a

un grupo representativo de microempresarios de cada distrito, reuniéndolos en puntos estratégicos de la comunidad como lo fueron escuelas, salones comunales entre otros.

Una vez recolectada la información se promedió a realizar el tabulado de la misma y posteriormente se elaboraron matrices de información sobre los proyectos MIPYME del cantón, dando así por alcanzado el objetivo uno del seminario.

El segundo objetivo de establecer una reestructuración empresarial que permitirá una difusión y promoción de un pensamiento organizacional<sup>98</sup> para mejorar el funcionamiento de cada una de las partes que integran la empresa, junto con la selección de técnicas de gestión (producción, clientes y costos) para la toma de decisiones se cumplió satisfactoriamente capacitando al grupo que integraron el plan piloto. Con ellos se desarrollaron las capacitaciones y talleres atinentes a los temas que en ese momento se determinaron como necesarios y trascendentales para la función básica de todo empresario. Los temas desarrollados siguieron un orden lógico y fueron abordados en un plazo de manera tal que cada uno de los temas fuera entendido y explicado de manera adecuada. Además, durante todo el proceso de capacitación se implementó una metodología pragmática, que al combinar la teoría con la práctica, nos permitió la realización de actividades dirigidas y focalizadas a la realidad de la región y de su entorno, estimulando así la cooperación y la colaboración entre los integrantes del grupo y reafirmando así el cumplimiento del segundo objetivo.

Consecuentemente el tercer objetivo de impulsar una ventanilla de promoción de asistencia y asesoría técnica en la municipalidad de Sarapiquí enfocado a las MIPYME fue un éxito ya que se realizó una propuesta de implementación de Ventanilla acorde a las condiciones de la municipalidad, tomando como referencia las experiencias de otras ventanillas existentes en otras instituciones y principalmente los resultados obtenidos del

---

<sup>98</sup> “El pensamiento estratégico u organizacional no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente.

El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera.

Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en sí.”

análisis FODA. Este análisis nos permitió identificar las áreas fuertes y débiles que tenía la municipalidad para la implementación de la ventanilla, adicionalmente se trabajo con el recurso humano para medir las capacidades u oportunidades existentes en le entorno, así como las posibles amenazas.

Se logro inquietar a los funcionarios de la municipalidad sobre la necesidad de mejorar ciertas áreas, dentro de las cuales se pueden citar la simplificación de los trámites y la mejora de la atención al público con el fin de lograr un servicio eficiente y eficaz, razón por la cual se justificó la motivación propuesta de implementar la ventanilla. La inquietud quedó y su plan de acción quedó plasmado como uno de los objetivos principales de la actual administración de la municipalidad de Sarapiquí en donde el Alcalde Sr. Pedro Rojas se convenció de la importancia que tiene implementar una ventanilla de servicios empresariales como elemento clave para incentivar el desarrollo en la zona a través de las facilidades que la misma brindaría para la formalización de las empresas.

Por último y no menos importante se abordó el objetivo final de intermediar en la creación de un fondo al que puedan acceder las MIPYME. En este punto es necesario recalcar que nuestro objetivo no era medirlo según el otorgamientos de créditos a las empresas seleccionadas para el plan piloto, si no que el objetivo buscaba acercar a las entes financieras a la realidad empresarial de la zona, que estas la conocieran, vieran sus proyectos muchos de ellos factibles financieramente y se establecieran planes de negocios dentro de los cuales no solo las MIPYME pudieran acercarse, sino formalizar un crédito por el cual se expresa como una buena opción.

Nuestro planteamiento fue alcanzando con la realización de foros con entidades financieras, ONG's, entidades públicas, empresas en las cuales pudieran establecer negocios a futuro para enriquecer el proyecto y dejar lazos que en un futuro cercano se articularán. Adicionalmente se efectuaron actividades para el análisis de experiencias de empresas exitosas que podrían ayudar al establecimiento de encadenamientos, como ASOPROAGROIN y CONSORCIO DEL CARIBE. Por otra parte, también se trabajo con la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), en su programa Costa Rica PROVEE. Un representante de de dicha institución se hizo presente en la comunidad e impartió una charla sobre el programa y sus beneficios.

En general, dejamos el insumo para que en un futuro las organizaciones públicas y privadas del cantón tomaran la iniciativa y articularan formalmente la posibilidad de un fondo de financiamiento.

Si bien ya se señalo de forma breve como se da por cumplido cada objetivo, se debe mencionar que dentro de lo que no se pudo lograr esta el no poder capacitar a todas las empresas que se encuentran en la matriz, así como acompañar a las mismas en un proceso de seguimiento en el campo de acción, es decir, en la empresa para ver como aplica lo aprendido dentro de las capacitaciones en la labor diaria.

Las limitaciones derivadas para no llegar más allá de los objetivos se ven reflejados en la falta de recursos y tiempo para llegar a todas las empresas de la matriz, tanto para capacitarlos como para darles seguimiento en una especie de incubación abierta, pero estos son parte de los retos a seguir y recomendaciones que serán explicadas en la siguiente parte del docuemnto.

En síntesis, el seminario alcanzo lo propuestos y adicionalmente logro dejar elementos motivadores en el cantón y a la población. Sarapiquí esta lleno de riqueza natural y posee un recurso humano de incalculable valor, siempre dispuestos a colaborar y con muchas capacidades, lo que hace nos mantuvo animados durante todo el desarrollo del seminario y de ahí el resultado satisfactorio del cumplimiento de todos los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

**Continuando con los retos a continuación se puntualizan las recomendaciones según los subtemas establecidos de la siguiente manera;**

### **1. Metodología**

En el presente estudio se aplicó a la hora de levantar las bases de datos un muestreo por conveniencia dadas las circunstancias, sin embargo lo ideal es aplicar un tipo de muestreo que permita que los datos obtenidos sea representativos para todo el cantón, para esto se necesita un grupo interdisciplinario (economistas, planificadores, estadistas), recursos económicos para que le den un soporte más preciso ya que nuestro estudio no se enfocaba en producir estadísticas, esto sería un reto para posibles estudios, ya sea apilar el presente o realizar estudio más variables.

### **2. Implementación de un modelo efectivo y eficiente de apoyo al desarrollo de las capacidades y habilidades gerenciales.**

Al respecto, tal y como se ha mostrado a lo largo del capítulo, los puntos básicos que debe contemplar y seguir un modelo eficiente y efectivo de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades gerenciales dentro de las microempresas tiene que tocar al menos algunos de los puntos que se describen a continuación.

Si se quiere lograr la efectividad durante y al final del proceso de capacitación se debe evaluar si se logran los objetivos planteados al inicio de cada módulo y al final de todos ellos, es decir lo importante es los resultados obtenidos. Además es necesario darle seguimiento al grupo capacitado por un periodo mínimo de tres meses, ya que se requiere monitorear su avance, y en algún momento dejaran de gatear y darán sus primeros pasos por eso es importante darles la mano para que en ese proceso no se vayan a caer y generen bases fuertes para resistir cuando estén solos cualquier tempestad.

Por otra parte, la eficiencia durante el proceso se refiere a lograr en el tiempo establecido para ello el aprendizaje requerido para el desarrollo de las capacidades y habilidades empresariales por eso se requiere que las charlas de capacitación sean participativas y muy interactivas para que de esta forma las personas aprehendan el conocimiento y lo pongan en práctica. El aprendizaje a través de ejemplos es la manera más afectiva de lograr que el receptor realmente capte el mensaje que se le transmite a través de las charlas que imparte el instructor.

Es vital en algunos momentos la atención personalizada para atender dudas o cualquier otro tipo de consulta además de tomarse el tiempo necesario en un tema determinado con el fin de que se comprenda, claro esta sin salirse demasiado del cronograma de trabajo, por ello de ante mano estos elementos deben ser contemplados en dicho plan de trabajo. Estos y otros aspectos que se tocan en el capítulo contribuyen con algunas recomendaciones.

### **3. Formalización de las MIPYME**

Actualmente, se plantean una serie de retos y desafíos para los gobiernos locales que requieren de voluntad política para su desarrollo y consolidación: lograr gobernabilidad, transparencia y participación ciudadana; fortalecer las capacidades para atender con eficiencia y eficacia las crecientes demandas de sus administrados; potenciar la percepción y uso de los recursos financieros; mejorar la plataforma organizativa y la gestión de los recursos humanos; revisar los procesos y procedimientos para hacerlos más ágiles; incorporar nuevas tecnologías a los procesos de trabajo; mayor integración y utilización de los sistemas de información; promover una cultura de negociación, concertación e innovación; en síntesis, gobiernos locales con mayor capacidad y flexibilidad para responder con eficiencia y eficacia a las demandas del entorno y al desafío del desarrollo.

En base al análisis realizado con el propósito de que la propuesta de Ventanilla Única sea de gran importancia, es necesario tener presente las siguientes recomendaciones para garantizar el éxito de las reformas que se presentan en este documento.

**1. Sistematización de procesos y actualización de bases de datos:** un requisito indispensable para lograr efectividad en los procesos en estudio corresponde a la generación de procesos estandarizados que cuente con el respaldo de bases de datos actualizadas y de acceso para el personal involucrado.

**2. Establecimiento de procesos de monitoreo y control de calidad:** que hagan posible generar información confiable e idónea de los procedimientos y que permitan implementar las medidas correctivas que resulten pertinentes en el momento indicado.

**3. Sensibilización y promoción:** que potencie la comunicación y la coordinación interdepartamental, así como el trabajo en equipo, la administración efectiva del tiempo y la mejora en los canales de transmisión de la información.

**4. Creación de un sistema de información eficiente, constante y sencillo:** que garantice el hecho de que todos los funcionarios se mantengan informados sobre aspectos que intervienen de una manera u otra en sus funciones diarias.

**5. Reaplicación del proceso de simplificación de trámites:** es de vital importancia que el trabajo realizado para los procedimientos que se presentan en este documento, se replique en los faltantes con el fin de garantizar la modernización institucional y evitar la contaminación de los procedimientos propuestos.

**6. Capacitación técnico-legal al personal involucrado:** con el fin de facilitar los procesos de inducción, la actualización del personal, la mejora en la calidad de la atención al cliente, el incremento de la efectividad en el trabajo realizado, disminución de errores cometidos y la motivación del personal. Este proceso de capacitación es de gran relevancia sobre todo para los casos de los funcionarios de atención al cliente, específicamente de la ventanilla especializada en atención a las MIPYME, quienes deben hacer la revisión de los documentos a la hora en que los mismos le son entregados, esto con el fin de evitar que se cometan errores en la recepción de documentos que puedan afectar la calificación única de las solicitudes.

En general los funcionarios de Servicio al Cliente (mas adelante, Plataforma de Servicios) deben recibir una capacitación impartida por los departamentos de Patentes y Urbanismo; es vital que estas actividades se coordinen con el departamento de Legal para que se aclaren además los aspectos de tipo normativo que se presenten y que podrían generar distorsiones y confusiones.

**7. Sobre el sistema de notificaciones:** De conformidad con el Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley N 4755 y sus reformas, así como Ley General de la Administración Publica, es preciso que la comunicación de los actos administrativos se realice respetando los plazos y medios legales para ello, siendo necesario que el solicitante señale lugar o media para recibir notificaciones en cada una de las solicitudes que este presenta.

**8. Coordinación con el departamento de Informática:** en vista de los cambios propuestos, y de la expectativa de iniciar la implementación del proceso, se hace indispensable y urgente la coordinación con el departamento de informática, con el fin de dar acceso lo más pronto posible de información idónea y concisa acerca del solicitante y otras personas que intervengan en la solicitud del trámite así como crear un sistema de seguimiento de los expedientes que se tienen que recibir incompletos y para los cuales se otorga un plazo de 10 días, cumplidos los cuales se debe proceder a archivar los expedientes y a notificar al solicitante.

**9. Módulo de Información:** este módulo debe jugar un papel preponderante en la implementación de la propuesta, en el tanto, debe desempeñarse como un facilitador que brinde la información adecuada a los usuarios y los oriente dentro de la municipalidad, sobre todo respecto a las oficinas donde debe realizar los tramites. En este punto es de importancia la reproducción de material visual que haga indique, por ejemplo, la existencia de la ventanilla de atención especializada a las MIPYME, que son en donde debe gestionarse la solicitud de una patente en la municipalidad.

**10. Atención de Consultas se recomienda manejar dos niveles de consultas:** uno de consulta básica, en el que los funcionarios de ventanilla (tramitación y archivo) puedan encargarse de despejar las dudas de los usuarios en el momento en que los atienden con base a la información que adquieran en la capacitación que se les debe ofrecer; Un nivel de consulta especializada, a la que deben remitirse únicamente las dudas más complicadas que requieran para resolverse un conocimiento más técnico propio del departamento de Tributos.

Para poder implementar este sistema, el departamento de Tributos debe elaborar una lista con las quejas más comunes que se reciban en la ventanilla de atención al público; esta lista permitirá priorizar las dudas y separarlas en generales y específicas para así poder darle dirección a las capacitaciones que deben impartirse.

**11. Mecanismo para la firma de documentos:** podría resultar conveniente crear un mecanismo, a conveniencia de los departamentos involucrados, para trasladar un conjunto de expedientes que requieran la firma de los Jefes de departamento o del Alcalde, con el fin de ordenar el flujo de los documentos y establecer días fijos para trasladarlos a las oficinas y para que sean entregados con la firma respectiva.

Además es necesario que se indique mediante resolución administrativa, si es el caso, al orden de jerarquía que opera en los casos de firmas de documentos, cuando el responsable directo se encuentra imposibilitado para hacerlo por algún motivo que implique su ausencia temporal.

**12. Creación de Grupo de Trabajo:** el mismo deberá estar integrado por los funcionarios que en acuerdo de todos los participantes, deberán conformar un grupo que de seguimiento a los procedimientos y garantice la evaluación de los cambios propuestos y por ende que mida el avance del proyecto y los logros alcanzados.

**13. Fortalecimiento del departamento de Tributos y Urbanismo:** la aplicación efectiva de los cambios que se proponen, requieren de una serie de condiciones a nivel departamental, sin las cuales los productos esperados serían difíciles de lograr, un factor determinante del proceso lo constituye el fortalecimiento de los departamentos

involucrados que contemple el reforzamiento y consolidación de un equipo humano estable y capacitado que responda a la población atendida y la cantidad de solicitudes entrantes.

Sumado a fortalecimiento del recurso humano se requiero mejorar el equipo de informática y algunas otras herramientas indispensables para una gestión oportuna y eficiente del trámite solicitado.

**14. Divulgación:** la consecución de los fines propuestos requieren de un esfuerzo constante por dotar al personal de la municipalidad, así como a los usuarios de la municipalidad de información, verídica, idónea y actualizada sobre los procedimientos que este documento incluye así como de los demás servicios que la institución presta, lo anterior permitirá tramites ágiles, rápidos, y eficientes.

#### **4. Financiamiento de las MIPYME**

En el financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa los retos son grandes por lo que la recomendación gira en torno al estudio de los problemas y soluciones posibles para tres áreas específicas, las cuales tienen relación con el desarrollo del tema tratado en este seminario, estas áreas son: el crédito, lo modelos de apoyo en materia de financiamiento y el sistema de banca de desarrollo.

La primer área en ser analizada es el crédito, seguida por los modelos de apoyo y concluyendo con el sistema de banca de desarrollo. A continuación se describen las tres áreas:

##### **a. Crédito**

###### **a.1 Problemas**

- ❖ Problemas de información incompleta y asimétrica
- ❖ Clientes informales
- ❖ Transacciones pequeñas
- ❖ Problemas de ofrecer garantías nulas

- ❖ Costos de transacciones asociados con las tecnologías bancarias tradicionales (hay que expandir la cobertura)
- ❖ Las microfinanzas han crecido pero habían estado muy rezagadas y sin dar frutos de impacto al sector.
- ❖ Heterogeneidad del sector meta
- ❖ Mercado financiero fragmentado
- ❖ el pequeño tamaño de las transacciones de este sector empresarial provoca que haya poca atención sobre estos clientes que a su vez son potenciales.

## **a.2 Soluciones y recomendaciones:**

- ❖ Se necesita nuevas formas de obtener y usar la información.
- ❖ Nuevos mecanismos para aproximarse al cliente
- ❖ Fomentar más el enfoque de microfinanzas, con esto se logra revolucionar las funciones de producción para atender las clientelas marginadas, principalmente las MIPYME informales y de zona rural.
- ❖ Al hablar de que los mercados financieros están muy fragmentados, hace relación con las MIPYME que no tienen acceso del todo a los servicios financieros institucionales, salvo un subgrupo todavía menor que tiene acceso a otros intermediarios y a algunas organizaciones no gubernamentales, con clientelas muy pequeñas.

Hay amplias diferencias entre las MIPYME que corren con la suerte de tener acceso al crédito y de las que no lo tienen, esto hace ver la ineficiencia en la asignación de los recursos junto con la escasa posibilidad de un crecimiento conjunto del sector. Es poco alentador imaginarse que con estas debilidades del mercado bancario se puedan solucionar o corregir por decreto, se necesita más esfuerzo de todos para lograrlo.

Por lo tanto, el pequeño tamaño de las transacciones de este sector empresarial provoca que haya poca atención sobre estos clientes que a su vez son potenciales.

Estas dificultades anteriormente expuestas manifiestan el por qué la banca comercial, ya bien sea estatal o privada, no conozcan completamente esta clientela, no

posean la tecnología adecuada y por consiguiente no incursionen de la mejor manera en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa, esto a pesar de los importantes esfuerzos que han hecho algunos bancos y no solo las entidades financieras sino también el estado en la rectoría del MEIC de mantener políticas en materia de apoyo a las MIPYME, como se observó anteriormente en este capítulo.

## **b. Modelos de Apoyo**

En cuanto a los programas de apoyo al sector de la micro, pequeña y mediana empresa los resultados han sido modestos tanto a nivel institucional, gremial e incluso de cooperación internacional. Algunas de las limitantes más importantes son las siguientes:

### **b.1 Limitantes**

#### **1. Falta de información.**

La falta de información es una limitante central, ya que genera un efecto cadena debido a que las entidades financieras no cuantifican bien los riesgos que tiene este sector empresarial, lo que provoca que las mismas restrinjan su oferta de servicios y por otro lado las instituciones que forman y capacitan a dicho sector empresarial no suplen contenidos acorde con sus necesidades, por lo que se manifiesta un problema de demanda donde los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE) no identifican de una mejor manera las áreas fundamentales de la gestión empresarial<sup>99</sup>. Además en el lado empresarial de las MIPYME, o sea, en el lado de la demanda, las empresas no tienen claridad en cuanto a sus requerimientos y esto se refleja en la baja disposición de pagar por los servicios.

---

<sup>99</sup> Algunas de áreas fundamentales de la gestión empresarial carentes son: mercadeo, ventas y distribución, compras y contratación, administración financiera, producción y calidad, cultura organizacional, liderazgo, entre otras.

## **b.2 Inadecuada Institucionalidad**

El problema cae en que el Estado al ser funcional no cumple con un adecuado modelo de intervención, debido a que las características propias de las MIPYME no caen en un enfoque funcional, más bien al ser un sector en donde se le debe de fomentar la competitividad requiere un apoyo más transversal<sup>100</sup> y de coordinación entre las instituciones que apoyan el sector.

## **b.3 Soluciones o recomendaciones:**

Es necesario pensar en articular mediante una red, el apoyo de todas aquellas instituciones del estado, gremiales, de cooperación internacional, entidades financieras, la academia y obviamente el sector empresarial. El entorno juega un papel importantísimo, ya que esta red debe tomar en cuenta que una de la alternativas o vías para fomentar programas de competitividad del sector de las MIPYME es delimitando muy bien su apoyo, su enfoque, generando en una primera instancia una identidad regional, contando con gobiernos locales con objetivos bien identificados, no dispersos y una industria, o grupo empresarial (todos lo sectores económicos) que tenga liderazgo y sea capaz de atraer en un plazo determinado inversión,, innovación de la mano con la buena asesoría de los centros académicos, de ahí que la iniciativa que ha acogido la Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte motivó a esta trabajo de graduación ha establecer en el siguiente capítulo una propuesta para el cantón de Sarapiquí.

Por último, hay que tomar en cuenta para establecer un programa un modelo de apoyo al sector del micro, pequeña y mediana empresa La segmentación es una variable muy importante en el diseño de programas de apoyo, ya que especifica su intervención de las necesidades de los diferentes tipos de empresas. Esto se evidencia a simple vista en si el enfoque es a atender a empresa emprendedoras o incipientes donde la atención es estandarizada y a un costo bajo, o si el enfoque es a cubrir una necesidad o demanda individual donde el costo de intervención y capacidad de pago dependen de la empresa misma, y si nos remontamos a la experiencia vivida en la zona por este grupo de

---

<sup>100</sup> Transversal por la complejidad del sector, es difícil precisar un modelo de intervención adecuado a lo que realmente necesita el sector, ya que no tiene con certeza el número de empresas que hay, si son sujeto de atención las empresas de menos de 5 empleados, si lo son también las informales, la interrogante de ¿cómo atender a la MIPYME rural?, entre otras más que hay.

economistas o por los diferentes programas de apoyo se concluye que no solo es capacitar de forma estandarizada, sino que las empresas necesitan un apoyo en su propio campo de acción, en su empresa, esto último sería el complemento de un buen servicio de desarrollo empresarial.

### **c. Sistema de Banca de desarrollo**

Es difícil analizar si el proyecto aprobado ya por la Asamblea Legislativa y firmado por el Presidente de la República el Sr. Oscar Arias Sánchez es o no bueno, lo dirá el tiempo, pero de lo que hay que estar claro es que la sostenibilidad de este proyecto, así como el cumplimiento de los objetivos trazados que son alentadores dependerá en gran medida de que no se convierta en una fiesta política, o sea, que la decisión y voluntad de los bancos no sea alterada por el pressing político, que no suceda lo mismo que pasó con el proyecto de reconversión productiva de todos conocido.

Otro factor de éxito para que este proyecto sea sostenible va por el lado de recuperar la cartera (aplicar una estrategia de morosidad baja) y de la forma en como se capitalice el fondo.

A su vez es importante que se movilicen los recursos que se encuentran distribuidos en las instituciones y fideicomisos propios de la banca de desarrollo hacia los que no tienen la posibilidad de tener un acceso real, o sea que si un posible beneficiario llega a una institución A y ahí no cumple los requisitos, que entonces en la institución B que si lo cumple pueda acceder a ese fondo, simplemente se movilizan los recursos de una institución a otra. El peaje que los bancos privados deberán de dar habrá que canalizarlos de la mejor manera, que no se vea como un encaje adicional, sino como un financiamiento a bajo costo en donde su objetivo sea generar una rentabilidad social, que es para lo que se ha creado esta banca. En cuanto a la infraestructura se deberá de contar con más ventanillas de servicio y de productos financieros adaptados a las necesidades de los beneficiarios.

## PROPUESTA

De conformidad con los resultados obtenidos, se tomó la iniciativa de finalizar el estudio en el cantón de Sarapiquí con una propuesta congruente con las conclusiones y recomendaciones que se presentaron y consecuente con la realidad que enfrenta el cantón; a continuación se describe la propuesta, la cual representa uno de los grandes retos para futuros estudios en la región Huetar Norte y más específicamente en el cantón de Sarapiquí; para lo cual se describen previamente aspectos que fundamentan esta propuesta, los cuales no se han discutido previamente.

Por lo tanto, se optó por desarrollar una propuesta de investigación y futuros estudios que fomenten el emprendedurismo, la empresariedad y la competitividad a través de la innovación y de la incorporación de tecnologías en los procesos, productos, siembra etc.; además que se implementen talleres para introducir a los empresarios del cantón al uso de las herramientas básicas de los sistemas informáticos y de las tecnologías de información que son muy incipientes en la zona. Esto como un reto importante para el desarrollo empresarial de la región.

Por otra parte, después de analizar la situación que se vive en la región Huetar Norte y en el cantón de Sarapiquí, en relación al desarrollo humano, social y económico, tal como se muestra en el trabajo de campo desarrollado en este documento, es que surge la propuesta de investigación en el cantón, ya que si bien es cierto, todos los cantones de la región están bastante mal en cuanto a desarrollo social. Sin embargo a través de esta propuesta y del apoyo institucional adecuado, se pretende en una primera etapa contribuir con el desarrollo del cantón en alguna medida, que en este caso es a través del apoyo al sector empresarial y productivo del cantón, fomentando las capacidades internas de las empresas e impulsándolas a ser cada vez más competitivas, a innovar y a incorporar mas tecnología en sus procesos productivos, por medio del seguimiento según sus necesidades y requerimientos y del apoyo de una red sistemática a nivel cantonal que contribuya a proveer de la infraestructura adecuada para su mejor desempeño.

## Marco teórico de la propuesta.

En relación a que el proyecto guarda una estrecha relación con el mejoramiento de la competitividad de las MIPYME en Sarapiquí es necesario definir el sustento teórico utilizado en esta propuesta. El concepto de competitividad utilizado se basa en la teoría de competitividad de Michael Porter.

Porter diseñó su teoría del diamante de la competitividad. Esta plantea que existen cuatro elementos que explican la competitividad de los sectores empresariales, los cuales son: Las condiciones de los factores, los esquemas de estrategia y rivalidad, condiciones de la demanda, industrias afines y de apoyo (ver ilustración 1)

**Ilustración N° 13**  
**Las cuatro fuentes de ventaja competitiva por la ubicación**  
(diamante de la competitividad)



**Fuente:** Tomado de: Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2005). **Programa de Gestión Empresarial para el Incremento de la Competitividad de las PYMES de la región Huetar Norte de Costa Rica.** Agenda para el Desarrollo de la Región Huetar Norte. MEIC- ZEE. Mayo. Pag. 15

Un reto importante que se plantea en este documento es la gran problemática que presentan las microempresas de la zona, tanto en conocimientos básicos de gestión empresarial así como en el manejo de aspectos técnicos en las diferentes actividades económicas a las que se dedican las personas en este cantón; además de estas deficiencias la más grave aún es de aspecto socioeconómico donde tiene que ver aspectos sociológicos y psicológicos; ya que existe un gran temor a enfrentarse a cosas nuevas, innovadoras o a hacer las cosas diferente porque nadie se ha tomado el tiempo para enseñarles como emprender nuevos negocios o mejorar los actuales; por otra parte la misma sociedad caracteriza a sus habitantes como “pobrecitos”, deprimidos y reprimidos socialmente porque no cuentan con los recursos económicos necesarios para realizar estudios y para invertir en un negocio de ahí que los que tienen un poco más presentan un gran temor a invertir esos recursos por miedo a perder lo único que tienen; provocando el estancamiento social y económico; contribuyendo de esta forma al aumento de la pobreza, el desempleo y al aumento de los problemas sociales. También, se incluye dentro de la problemática en la zona la falta de articulación entre las empresas y programas que brindan apoyo a este tipo de empresas.

Ante esta problemática, con la ejecución de la propuesta se recomienda realizar un diagnóstico del parque empresarial en la zona y de las empresas públicas, privadas e instituciones que dan apoyo a este tipo de empresas u organizaciones; para de esta forma seleccionar las empresas que se dedican a las actividades más rentables en la zona y darles seguimiento en las áreas críticas que lo requieran, ya sea formación empresarial o asistencia técnica; para ello se aprovechará la coyuntura de varias instituciones que dan apoyo en la zona para trabajar de forma conjunta; este seguimiento articulado se planea que tomará aproximadamente un periodo de año y medio o dos años, con el fin de que las empresas tomen confianza; sus empresarios se empoderen y al cabo del periodo puedan irse soltando y aprendan a caminar solos. Existe como antecedente el estudio de campo desarrollado anteriormente.

El entorno en el cual se va a desenvolver la propuesta es dentro del contexto de la Región Huetar Norte y más específicamente en uno de los cantones que conforman esta región, el cantón de Sarapiquí, enfatizando en las actividades más productivas y dinámicas de la zona como materia prima para trabajar en el incremento de los niveles de competitividad, a partir del conocimiento de las principales necesidades y requerimientos de las agrupaciones pertenecientes a este tipo de actividades.

Con motivo de lo descrito anteriormente, a continuación se destacan los rasgos más característicos de la región Huetar Norte y posteriormente del cantón de Sarapiquí como antecedentes para cimentar las bases de la propuesta de investigación en el cantón.

## **La Región Huetar Norte<sup>101</sup>**

### **Características Económicas de la Región:**

Según el Estado de la Nación (1997)<sup>102</sup>, el desarrollo económico de la Región Huetar Norte se articula por medio de los principales sectores: agropecuario – industrial, forestal y servicios (turismo, comercial y financiero).

El sector agropecuario muestra importantes cambios hacia la diversificación, modernización e integración a nuevos mercados externos. Las actividades agropecuarias están divididas en tres áreas principales: la agricultura que ocupa aproximadamente el 9%, bosques el 18% y pastos (para la ganadería de doble propósito, leche, cría y carne), con el 73%. Estas actividades fundamentan la base social y económica de la región, como generadores de riqueza y empleo. Gran parte de los productores se encuentran agrupados en distintos tipos de organizaciones como: cámaras, asociaciones, centros agrícolas cantonales, cooperativas, sindicatos, federaciones, entre otros<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> Tomado del Programa de gestión empresarial para el incremento de la competitividad de las PYMEs de la Región Huetar Norte de Costa Rica (PICZEE), Mayo 2005.

<sup>102</sup> Estado de la Nación. 1997. Especial Estado de la Región.

<sup>103</sup> Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte. Planes Cantonales de Los Chiles, Guatuso, Upala, San Carlos y Sarapiquí. Obras citadas. 2004.

Junto con el sector agropecuario está la industria forestal, que constituye una de las actividades de mayor tradición en la zona. Sin embargo, por la escasa aplicación de prácticas de manejo sostenible del bosque natural y de reforestación, esta actividad ha traído consigo la reducción del área boscosa y problemas de baja calidad debido al deficiente manejo de las plantaciones. La actividad industrial está básicamente ligada a los productos agropecuarios forestales y se concentra en el distrito de Ciudad Quesada, con excepción de aserraderos, procesadoras de frutas y algunos ingenios. Cabe destacar que del total de industrias nacionales reportadas (4,791) el 3.6% se ubican en esta zona.

**Tabla N° 22. Industrias establecidas en la Región**

<b>Industrias establecidas en la Región</b>	<b>Participación</b>
Industria Maderera	39%
Industria dedicadas a la producción de alimentos, bebidas y tabacos	29%
Fabricas de productos metálicos, Maquinaria y Equipo	15%
Empresas Textileras, y elaboradoras de productos minerales no metálicos.	5% cada una.
Industrias de productos de papel, las de fabricación de sustancias químicas, las industrias metálicas básicas y otras industrias manufactureras.	7%

**Fuente:** Elaboración Propia con datos del MEIC, 2000. Con base en 173 industrias establecidas en la región.

### **Características Sociales de la Región:**

Los indicadores de Desarrollo Humano, Desarrollo Social y Rezago Social contenidos en el XI informe del Estado de la Nación, publicado en 2005, son bastante claros en sintetizar la realidad social de la Región Huetar Norte. Los cantones de la Región se ubican entre los últimos lugares y reflejan una realidad que todos los actores de la sociedad deben abordar con visión y acción en el corto, mediano y largo plazo.

**Cuadro N° 15. Características de la Región**

<b>Región Huetar Norte</b>	
Población Total	225513 Hab
Densidad	29,4 Hab por Km <sup>2</sup>
<b>Estructura del empleo por sectores</b>	
Primario	39,80%
Secundario	15,40%
Terciario	44,80%
Tasa de desempleo abierto	5,10%
Tasa de subutilización total	17,10%
Coefficiente de Gini (2003)	0,429
Hogares en pobreza	27,40%
Escolaridad Promedio (2003)	6,0 años
Población 12 a 17 años que asiste a educación	65,80%

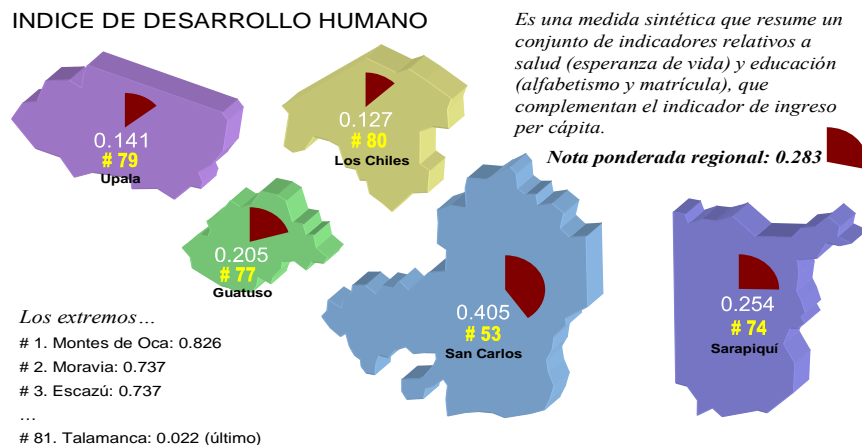
**Fuente:** Elaboración propia con datos del Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo.** Estado de la Nación.

Como podemos observar en las siguientes graficas, el cantón de Sarapiquí esta en segundo lugar, después de San Carlos que es el cantón con el mejor IDH, posicionándose en el lugar No 74 y con un índice del 0.254; y en peor posición los cantones de Guatuso, Upala y los Chiles en orden de importancia. En cuanto al IRS, Índice de Rezago Social todos los cantones del distrito en términos generales están bastante rezagados, pero en cuánto a la Región Norte, el cantón de Sarapiquí esta en la posición numero 76 y en segundo lugar nuevamente después de San Carlos, para al final contar con un índice de desarrollo social de 28.5, superado por mucho por San Carlos en primer lugar (45.5) y Guatuso (40.5) en segundo lugar.

## Ilustración N° 14

### IDH<sup>104</sup> de los Cantones de la Región Huetar Norte

### 2004

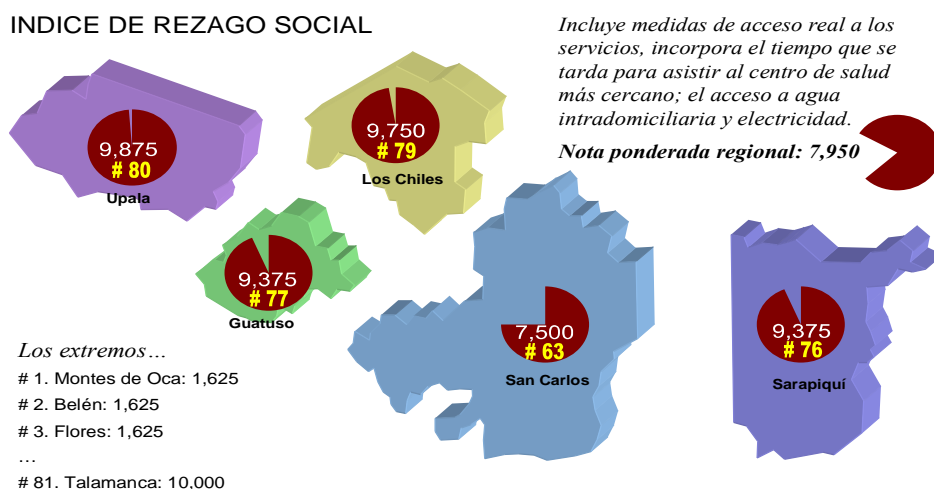


Fuente: Adaptado de Estado de la Nación N 10. 2004.

## Ilustración N° 15

### Índice de Rezago Social de los Cantones de la Región Huetar Norte

### 2004



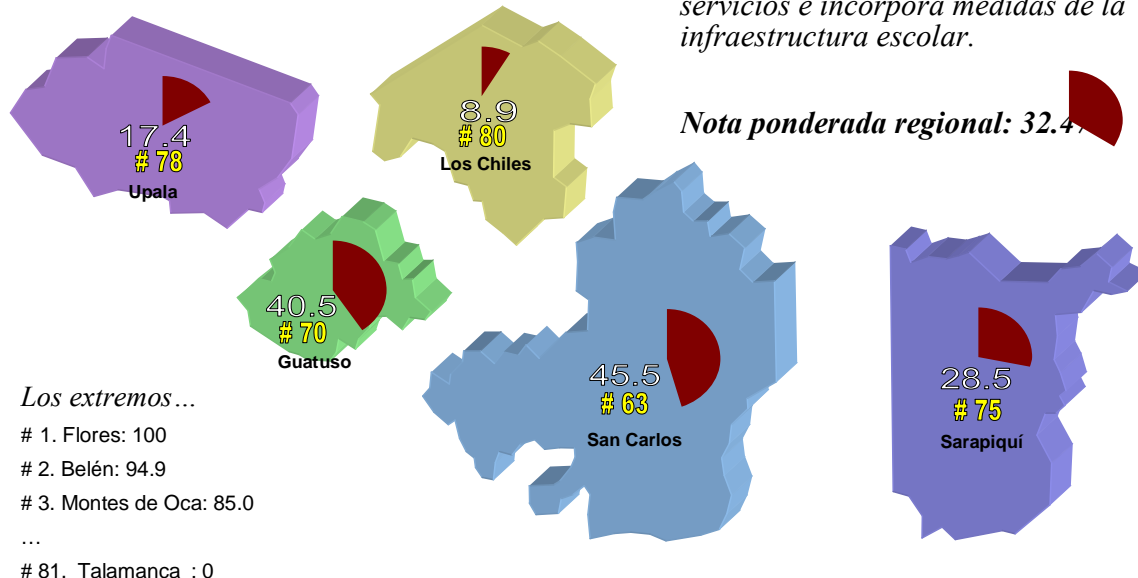
Fuente: Adaptado de Estado de la Nación N 10. 2004.

<sup>104</sup> El Índice de Desarrollo Humano expresa una mejor posición a medida que se acerca a uno, y la peor en la medida que se acerca a 0. El Índice de Desarrollo Social refleja la mejor posición en 100 y la peor en 0. En el Índice de Rezago Social se entiende la mejor posición en la medida que se acerca a 0 y la peor cuando se aproxima a 10,000.

**Ilustración N° 16**  
**Índice de Desarrollo Social (IDS) de los Cantones de la Región Huetar Norte**  
**2004**

**INDICE DE DESARROLLO SOCIAL**

*Incluye medidas de acceso real a los servicios e incorpora medidas de la infraestructura escolar.*



Fuente: Adaptadp de Estado de la Nación N 10. 2004.

A pesar de que la Región se caracteriza por indicadores de desarrollo tan bajos, el panorama cambia al hablar del sector productivo, ya que en esta zona se produce:

**Tabla N° 23. Sector Productivo de la Región Huetar Norte**

<b>Sector Productivo de la Región Huetar Norte</b>
El 72% de las raíces y tubérculos que es exportan a los Estados Unidos.
El 65% de la leche del país.
El 80% de los frijoles de Costa Rica.
El 40% de la madera; además, es la zona con la mayor capacidad de secado de madera de toda Centroamérica.
El 93% de la naranja del país.
Es una de las principales zonas turísticas del país, principalmente la localidad de La Fortuna.

**Fuente:** Tomado de: PICZEE. (2005). Programa de gestión empresarial para el incremento de la competitividad de las PYMEs de la Región Huetar Norte de Costa Rica. Mayo.

Con base en la información suministrada anteriormente, se puede inferir que la región Huetar Norte es una región con bastante riqueza en cuanto a recursos naturales y producción alimentaria; no obstante esto no se refleja en la mejora de las condiciones de vida de los habitantes.

### **El cantón se Sarapiquí**

Este cantón de la región Huetar Norte, es uno de los más pobres, y a nivel general ocupa la posición 62 dentro del Índice de Pobreza Humana asociado a un valor de 17,069.

**Cuadro N° 23. Sarapiquí**

<b>Sarapiquí</b>	
<b>Índice de Pobreza Humana (2005)</b>	
<b>Posición</b>	62
<b>IPH</b>	17,069

**Fuente:** Elaboración propia con datos de: PICZEE. (2005). Programa de gestión empresarial para el incremento de la competitividad de las PYMEs de la Región Huetar Norte de Costa Rica. Mayo.

### **Datos Generales**

Sarapiquí es el cantón número 10 de la provincia de Heredia. Las principales actividades agropecuarias de la región son café, maíz, cacao, cardomono, cítricos, banano, palmito, árboles frutales y la ganadería.

Al sur de Sarapiquí se localiza parcialmente la Reserva Forestal Cordillera Volcánica Central, la Reserva Nacional de Fauna Silvestre Barra del Colorado, el Parque Nacional Braulio Carrillo y la Zona Protectora la Selva.

Para llegar a esta bella zona, existen 3 rutas terrestres de acceso, lo cual representa una ventaja competitiva para el cantón, en términos de ubicación.

- 1) Por la ruta tradicional o ruta de los héroes (Vara Blanca), donde se observan las cataratas San Fernando y La Paz, montañas, ríos y volcanes.
- 2) Por la carretera Braulio Carrillo, atravesando el Parque Nacional del mismo nombre, área de gran exuberancia y de grandes paisajes.
- 3) Por San Carlos, donde se observan cultivos agrícolas como piña, palmito y plantas ornamentales.

Dentro de algunos de los rasgos importantes para el desarrollo de la propuesta es tomar en cuenta la caracterización de la población (distribución en el cantón, densidad poblacional, dispersión, población urbana y rural, polos de desarrollo), caracterización de los principales tipos de productores agropecuarios (tipo de técnicas empleadas para la siembra, nivel de tecnología utilizado, cantidad de personas que se dedican a esta actividad, atención que recibe el sector, asistencia técnica cambios tecnológicos, comercialización, etc), agroindustriales (grado de tecnología utilizado, organización de procesos, capacitación en manipulación de alimentos o productos varios etc), ganaderos, caracterización del sector turístico, caracterización del sector servicios etc.

No obstante lo anterior, los productores de la región pueden ser agrupados en cinco grandes tipos, atendiendo a los siguientes criterios: uso de mano de obra (familiar o asalariada), principales fuentes del ingreso familiar, tamaño de la finca, destino de la producción, cultivos o bienes que producen, tamaño de las fincas, grado de integración de su producción agrícola con el procesamiento agroindustrial, principales mecanismos de comercialización y zonas geográficas en las que se localizan. Esto en cuanto al sector que más empleo genera en el cantón.

En los últimos diez años esta estructura de tenencia de tierra se ha mantenido en términos generales. En esto ha influido la labor del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) que ha distribuido importantes cantidades de tierra mediante la creación de asentamientos campesinos, fortaleciendo la presencia de los productores familiares. Los lugares donde la acción del IDA ha sido más fuerte, tanto por la cantidad de tierra distribuida, como por el número de familias beneficiadas, son los cantones de San Carlos y Sarapiquí, aunque en los últimos años su presencia ha sido muy importante en Upala, en Guatuso y en Los Chiles.

No obstante lo anterior, hay dos procesos importantes que sí pueden haber afectado la forma en que se distribuye la tierra en la región. En las tierras donde se han establecido las plantaciones banano, se ha dado un proceso de concentración de la tierra; las plantas procesadoras y los productores independientes han estado comprando fincas de todos los tamaños, las cuales son fusionadas para establecer plantaciones grandes.

Aunque parezca paradójico, es posible que el proceso de concentración de la tierra, provocado por la expansión del cultivo de banano, no haya afectado en gran medida a los pequeños productores. Los datos existentes sobre las tierras compradas por las compañías bananeras en Sarapiquí indican que solamente 5 de las 40 fincas adquiridas eran menores de 30 has, mientras el 80% de las tierras compradas por motivo de la expansión bananera pertenecía a fincas mayores de 100 ha (Hernández, 1997). Si bien este proceso ha llevado a la formación de propiedades más grandes, no ha significado, sin embargo, la pérdida de sus tierras para grupos importantes de pequeños propietarios.

Los productores familiares trabajan por cuenta propia y con ayuda de familiares no remunerados, por lo que quizá la mejor forma de conocer la situación en que se encuentran en la región es analizando la categoría ocupacional de los agricultores, ganaderos y trabajadores agropecuarios.

En la última década, la tendencia ha sido a un incremento de los agricultores que participan de relaciones salariales (patronos y asalariados) y una ligera reducción de los que trabajan por cuenta propia o sin remuneración. Lo que se refleja en que la frontera que separa a los propietarios de los proletarios se mueve constantemente y, si bien existe una ligera tendencia a que los que trabajan en lo propio pierdan importancia, es demasiado tenue como para afirmar que exista un proceso de “descampesinización”.

Por otra parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG),<sup>105</sup> con el fin de dar apoyo y soporte técnico a los productores agrícolas de la zona cuenta con tres agencias de servicios agropecuarios en el distrito de Sarapiquí, una de ellas se ubica en Puerto Viejo de Sarapiquí y brinda servicios a este mismo distrito y a Llanuras de Gaspar, en el caso de la agencia de la Virgen, atiende a el distrito de la virgen y a La Cureña que es uno de los distritos fronterizos de Sarapiquí junto con el de Llanuras de Gaspar y la tercera agencia se ubica en el distrito de Horquetas, en Río Frío, siendo este uno de los distritos mas grandes en extensión territorial y en cantidad de Habitantes.

---

<sup>105</sup> Información tomada del seminario de Investigación para optar por el título de master, realizado por Segura Badilla Maria del Rocío, “Las MIPYME agrícolas en el cantón de Sarapiquí y el acceso al mercado: Análisis de Competitividad del Sector agrícola” 2007 p 17-24. (inédito).

Según lo planteado anteriormente es importante que se levante una base de los principales actores institucionales, con el fin de conocer los aportes que le hacen actualmente al cantón, los proyectos a futuro y las posibles alianzas estratégicas para dar una mejor cobertura al sector empresarial foco de esta propuesta.

Otros aspectos que son importantes de conocer son con respecto a la calidad, uso y capacidad de los suelos con el fin de lograr un máximo aprovechamiento (de manera sostenida y planificada), el tipo de clima existente en la región (el cual define en gran medida el tipo de actividad y de productos o servicios ofrecidos y demandados en la localidad) junto con un inventario de los recursos que predominan en el cantón (naturales, económicos, sociales, humanos etc). Los aspectos geográficos, geológicos e hidrológicos entre otros también son importantes para definir más precisamente las áreas a desarrollar.

Lo anotado anteriormente, contribuye a definir en una posible primer etapa de la ejecución de la propuesta las actividades con mayor potencial como plan piloto de lo propuesta, con el fin de que funcione y luego ir estimulando otras actividades que por ahora no existen o son incipientes.

Otro elemento importante de la propuesta es el análisis del grado de acceso a los diferentes distritos, si cuentan con caminos de lastre, asfaltados, tierra o si se esta totalmente incomunicado, de ahí que el siguiente cuadro fue determinante para la formulación de la propuesta.

### Cuadro N° 16.

#### Longitud de Caminos según distrito por tipo de material (Km)

Longitud de caminos en Kilómetros					
Distritos	Asfalto	Concreto	Lastre	Tierra	Total
Puerto Viejo	45	0	172	176,5	393,5
Llanuras del Gaspar	0	0	65	80	145
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>237</b>	<b>184,5</b>	<b>538,5</b>
La Virgen	15	0	240	130	385
La Cureña	0	0	60	100	160
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>230</b>	<b>545</b>
Horquetas	48,55		245	156	449,55
<b>Total</b>	<b>108,55</b>	<b>0</b>	<b>782</b>	<b>570,5</b>	<b>1533,05</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de las agencias del MAG (2003-2006), despacho ministerial, planificación estratégica, programa de agencia de servicios agropecuario

También es importante, tomar en cuenta la calidad de los servicios con que cuentan las empresas en el cantón, y conocer si estos son satisfactorios o por el contrario insuficientes.

Por eso es importante que al concretar un modelo de intervención ya bien sea por el gobierno, las instituciones de apoyo, ONG's, etc, se tenga como foco de atención al sector que requiere de más apoyo, en este caso las MIPYME.

La intención de promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas requiere contar con una estrategia que base sus elementos en un enfoque simple y ampliamente compartido de los que se entiende por desarrollo de la competitividad. Aunque la competitividad es un tema complejo, en términos simples la competitividad empresarial tiene que ver con la capacidad que tienen las empresas para producir sus bienes y servicios, colocarlos en los mercados de manera exitosa.

La ausencia de la competitividad en las empresas (PYME o grandes), tiene que ver con el tema de productividad empresarial. Esta se palpa a la hora en que las empresas tienen deficiencias en las capacidades para comprar, administrar, controlar, mercadear, entre otras y este es un objetivo central por el cual debemos enfocar las acciones.

Un programa de apoyo a las PYME trasciende lo urbano, lo rural y lo sectorial. En el medio rural, al cual dirigimos nuestra propuesta (cantón de Sarapiquí), hay que reconocer que la productividad no tiene que ver netamente con lo agropecuario y cuando se prioriza a un sector o subsector, se toma en cuenta la articulación de los diferentes anillos, bajo un enfoque de cadenas productivas, impulsando encadenamientos, alianzas, entre otros elementos que en el desarrollo de la propuesta abordaremos.

Al tener la experiencia de trabajar en la zona de Sarapiquí y al tener contacto con las personas que trabajan en el tema hemos observado que la escasa información es una de las debilidades principales a la hora de caracterizar el sector de las PYME, ya que es un sector amplio en número de empresas, heterogéneo y muchas veces disperso, por lo que su atención resulta difícil más no imposible. La solución en este escenario en contra tiene sus bases en la articulación de una red, donde los participantes deberían ser, las instituciones del Estado, sector académico y empresarial, sector financiero, proveedores de servicios de apoyo empresarial, la comunidad financiera, organizaciones comunales, entre otros actores del entrono.

El entrono juega un papel preponderante y esto es sustentado por la experiencia internacional, ya que es un factor importante y está demostrado que muchos de los casos de éxito con programas de fomento a la competitividad para PYME, se debe a que estos programas se enfocaron a localidades bien delimitadas, donde existe una gran identidad regional, se dispone de gobiernos locales con objetivos claros y poco dispersos y se cuenta con el liderazgo de una industria próspera o centros académicos o de investigación capaces de dinamizar el proceso y convertirse en atracción de inversión, innovación y nuevos negocios, y la tarea será de apoyar desde la academia a lograr conjuntamente con los

actores antes mencionados que el cantón de Sarapiquí busque un desarrollo competitivo adecuado.

Esta situación poco alentadora para las iniciativas locales, debe a su vez servir para reflexionar y tomar decisiones que tiendan a potenciar la cooperación y el establecimiento de alianzas estratégicas, porque a mayor globalización, se hace necesario estimular el intercambio de experiencias e integración incluso entre las subregiones y regiones.

Algunas medidas propuestas para que las empresas locales enfrenten las amenazas (Teszler, 1999)<sup>106</sup>, se dirigen a:

- ❖ Enfocarse en empresas de subsectores particulares, es decir, buscar grupos homogéneos, para facilitar un entendimiento más profundo de las oportunidades de desarrollo.
- ❖ Ayudar a canalizar la asistencia de proyectos y programas de apoyo existentes para las MIPYME a los lugares donde más impacto se pueda esperar en beneficio de todos.
- ❖ Reforzar y difundir soluciones basadas en la demanda, que a menudo se replican como resultado de fuerzas naturales de competitividad. Mejorando la información disponible destinada a compradores y vendedores sobre oportunidades de mercado.
- ❖ El desarrollo institucional pasa necesariamente por la organización del sector, que facilite el acceso a asistencia, articulaciones productivas y el establecimiento de alianzas
- ❖ Crear condiciones y políticas para facilitar el mejor desarrollo de las microempresas.

Es decir, en el contexto actual se agudiza la necesidad de mejorar tecnológicamente, diversificar la producción y aumentar la productividad para que las MIPYME no sean desplazadas del mercado.

---

<sup>106</sup> Teszler, Roger (1999). **Impacto de PROMICO en microempresas de Centroamérica y sugerencias de réplicas en colaboración con la región andina**. San José, Costa Rica.

Nuestro modelo a seguir para la elaboración de esta propuesta se basa en la experiencia que posee la iniciativa Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte, esta iniciativa que ya es una realidad, debe ser objeto de seguimiento, tanto por su potencial en la región como por la posibilidad de replicación en otras regiones del país, las alianzas estratégicas con este proyecto serían un ejemplo de encadenamiento exitoso.

El diseño de esta propuesta toma en cuenta la segmentación que es una variable importantísima a la hora de adaptar las herramientas de apoyo a las necesidades de las diferentes categorías de empresas. Por ejemplo si las empresas son incipientes se puede atender con contenidos estandarizados y a bajo costo, en cambio si dicha empresa requiere una aplicación más específica y esto ha reflejado un alto costo en la intervención y en su capacidad de pago<sup>107</sup>.

Para justificar lo citado en el párrafo anterior:

*“Es claro que mucho esfuerzo y recursos se han destinado a la capacitación sin que ello se refleje en un incremento en la competitividad de las PYME o en mejoras evidentes en términos de las oportunidades de empleo de las personas receptoras de dicha capacitación. Producto de la experiencia acumulada, ahora los programas de fomento a la competitividad son predominantemente operados desde el lado de la demanda” (Estado de la Nación, 2005, pag11)<sup>108</sup>.*

De ahí que se dice que apenas un 5% de los participantes absorben y ponen en práctica el conocimiento. Producto de la experiencia acumulada en Sarapiquí y al observar los resultados en muchos otros programas de capacitación, ahora los programas de fomento a la competitividad son predominantemente operados desde el lado de la demanda. El diseño procura mecanismos eficientes y capaces que permitan un adecuado diagnóstico de las debilidades y requerimientos de las empresas potencialmente beneficiarias y proveer herramientas que fomenten las capacidades internas de las PYME.

---

<sup>107</sup>Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo.** Estado de la Nación. Pag 11.

<sup>108</sup> *Idem.*

Ante las dificultades descritas anteriormente, existen diferentes alternativas de solución que se pueden plantar y algunas de ellas están representadas en los objetivos, las actividades y los indicadores que se describen en esta propuesta a desarrollar en el cantón de Sarapiquí. Lo que se pretende con la ejecución e implementación de esta propuesta es fomentar las iniciativas empresariales en la zona, para lo cual se requiere en primera instancia trabajar con grupos ya consolidados o que al menos estén dispuestos a participar en este proceso para que de este modo sean un reflejo de lo que podría acontecer con las demás empresas u organizaciones de la región; es decir se pretende empoderar a estas personas y que causen un efecto derrame hacia sus familias, comunidades, empleados y al cantón en general. Además, se requiere mejorar las capacidades competitivas apoyándose en las teorías del desarrollo, específicamente las del desarrollo humano y ecológico sostenible junto con las de desarrollo rural o local, ya que cada comunidad tiene su particularidad.

**Tema:**

**“Fomento de las iniciativas empresariales en pro de la mejora de la competitividad y el desarrollo rural en el cantón de Sarapiquí”**

**Objeto de Estudio:**

Organizaciones, empresas, asociaciones y agrupaciones agrícolas que requieren acompañamiento antes, durante y después del proceso productivo en las diferentes áreas temáticas, tanto de asistencia técnica como de formación e investigación.

**Problemática:**

Articulación entre los diferentes eslabones de la cadena productiva y por lo tanto débiles alianzas entre las diferentes agrupaciones, y dispersión de la información, lo cual deriva en falta de competitividad de estas instancias y por ende del sector en el cantón.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

- ❖ Contribuir durante el periodo de vigencia del proyecto con la generación de un modelo de atención integral a través de mecanismos eficientes y capaces que permitan un adecuado diagnóstico de las debilidades y necesidades de las empresas potencialmente beneficiarias.

### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Darle seguimiento durante un año a las agrupaciones y proveerlas de herramientas que resulten en el fortalecimiento de las capacidades internas de este tipo de empresas.
- ❖ Propiciar el desarrollo de la Asosiatividad dentro de las empresas del cantón para lograr generar fuertes encadenamientos productivos con miras a la formación de cadenas y en última instancia cimentar las bases para la formación de clusters.
- ❖ Conformar una red sistemática de apoyo a los sectores productivos con potencial competitivo en la zona de Sarapiquí.

**Tabla N° 24. Metodología para la Propuesta**

Objetivo Especifico	Actividades	Indicadores de logro
1. Conformar una red sistemática de apoyo a los sectores productivos con potencial competitivo en la zona de Sarapiquí	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuento de organizaciones estatales, ONG's, y diferentes organizaciones de apoyo a PYME en Sarapiquí.</li> <li>- Creación de la Red de apoyo a PYME cantonal</li> <li>- Visitas a Instituciones de apoyo.</li> <li>- Ruedas de negociación con las diferentes instituciones públicas, privadas etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos de la organizaciones que apoyan a las PYME</li> <li>- Ordenar las ofertas tanto del sector público como privado de apoyo a PYME en la zona</li> <li>- Cantidad de organizaciones atendidas por la red.</li> </ul>
2. Darle seguimiento durante un año a las agrupaciones y proveerlas de herramientas que resulten en el fortalecimiento de las capacidades internas de este tipo de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de organizaciones en la zona.</li> <li>- Seleccionar 25 Empresas.</li> <li>- Formular los perfiles de competitividad.</li> <li>- Realizar un diagnostico para medir el grado de competitividad de las mismas.</li> <li>- Darle soporte técnico en las necesidades y requerimientos derivados del diagnostico.</li> <li>- Diseño de Módulos de capacitación en gerencia empresarial: Administración, contabilidad, Finanzas, mercadeo, producción y organización.</li> <li>- Capacitación, asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presentar los perfiles de competitividad.</li> <li>- Bases de datos de las empresas.</li> <li>- 25 empresas atendidas.</li> <li>- Criterios de selección.</li> <li>- Módulos de capacitación formulados.</li> <li>- Informes de asesoría a las empresas en forma periódica.</li> </ul>
3. Propiciar el desarrollo de la Asociatividad dentro de las empresas del cantón para lograr generar fuertes encadenamientos productivos con miras a la formación de cadenas y en última instancia cimentar las bases para la formación de clusters.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentros sectoriales cantonales.</li> <li>- Potenciar el desarrollo endógeno a través de un enfoque de región.</li> <li>- Identificación de sectores claves y dinámicos para formar encadenamientos y conglomerados.</li> <li>- Tratar de atraer la inversión a determinados zonas para evadir un poco el problema de la dispersión entre las empresas.</li> <li>- orientar el apoyo institucional del gobierno central, local etc. Al sector productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de encuentros realizados, talleres, charlas, capacitaciones etc con resultados tras su realización.</li> <li>- Cantidad de visitas realizadas para el análisis de experiencias exitosas en la zona.</li> </ul>

Fuente: E laboración propia.

## **Grupo Meta**

El grupo meta del proyecto son las instituciones, organizaciones o empresas del cantón de Sarapiquí dedicadas a las actividades agropecuarias y turísticas, esto por la experiencia que el equipo del proyecto a tenido en la zona. Sin embargo por las características del cantón, el cual se caracteriza por ser bastante disperso entre sus comunidades debido a las distancias geográficas y físicas, y por la complejidad que conlleva trabajar con todas las empresas de la zona se realizara una selección de 20 de estas empresas u organizaciones según criterios de competitividad que se van a definir durante la puesta en marcha del proceso, donde además se va a definir un perfil para la selección de las mismas, dicho perfil contemplara aspectos claves como desarrollar actividades con un futuro comercial positivo, que estas puedan contribuir al desarrollo de encadenamientos con otras empresas, con motivación para hacer cambios, para innovar y para invertir en mejoras; disposición a comprometerse con la mejora en los niveles de competitividad y para iniciar procesos de asociatividad con las otras empresas en la cadena productiva a la que pertenezca o sector al que pertenezca, entre otros puntos importantes como que las empresas tengan al menos dos años de operación continua en la actividad ya que esto permite y facilita el establecimiento de una línea de base para los perfiles de competitividad.

Este grupo de empresas u organizaciones serian los beneficiarios directos, no obstante se espera tener beneficio indirectos en las comunidades a las que pertenecen estas empresas u organizaciones, a través de beneficios indirectos en las familias, en los empleados, en el ambiente laboral, en las condiciones de trabajo, etc, y con ello en el largo plazo contribuir con un granito de arena para el desarrollo del cantón, ya que se pretende lograr el efecto derrame en el sentido de que se beneficie a otros en forma indirecta y por otra parte que tenga un efecto imán o contagio en el sentido que atraiga a mas personas, empresas, organizaciones interesadas en aplicar la experiencia y los conocimientos que adquirieron las primeras (plan piloto) durante el proceso de ejecución del proyecto.

## **Metodología:**

### **Estrategia Metodológica de la Propuesta:**

Nuestra propuesta metodológica implica resultados a corto plazo (1 o 2 años), por lo que al darle apoyo generaría una serie de resultados que ayuden a la posibilidad de implementar programas posteriores a la ejecución de la misma, por ejemplo se puede realizar incubación de empresas extramuros, financiamiento a través de fondos del sector financiero (bancario y no bancario), establecimiento de encadenamientos, investigaciones de mercado de los diversos sectores productivos y otros beneficios similares. Sin embargo la propuesta hará ahínco en algunos de los sectores o actividades más dinámicas y que tengan algún potencial en la zona; tal y como lo son el sector agropecuario y el turístico. Con respecto a este último, se considera que es un sector prioritario y con mucho potencial en la zona; además cuenta con la particularidad de ser un elemento aglutinador, es decir que puede establecer relaciones (encadenamientos) más fácilmente con otros sectores.

Este proyecto trabajará exclusivamente con PYME que puedan generar cadenas productivas dinámicas, o aquellas empresas que pertenezcan a los sectores de apoyo (suministro complementario, quitamiento o servicios de apoyo) de de las propias cadenas. Por lo tanto el objetivo principal del proyecto en sí no son los cluster (o agrocadenas), sino las empresas que podrían alcanzar a conformarlo. Esto justifica el porque uno de los objetivos del proyecto sea el fortalecer a las empresas que hayan clasificado y motivarlas a que trabajen bajo la metodología asociativa, en otras palabras, propiciar el desarrollo de la Asosiatividad dentro de las empresas del cantón para lograr generar fuertes encadenamientos productivos con miras a la formación de cadenas y en última instancia cimentar las bases para la formación de clusters.

En cuanto a los perfiles de competitividad se establecerán instrumentos que permitan valorar el estado inicial del nivel de competitividad de cada empresa. Se tomará como base el instrumento de diagnóstico que utiliza el MEIC con las

adaptaciones del caso y con el uso de otros instrumentos más específicos. Con esta información, será vital crear grupos de indicadores que describan el nivel de competitividad de una empresa, a partir de la información diagnóstica. De esta manera, se contará con instrumentos que permitirán brindar una calificación a la competitividad de la empresa intervenida, por medio de indicadores, y los mismos indicadores proporcionarán el punto de comparación de la competitividad finalmente conseguida luego de la intervención.

El proyecto iniciará el proceso de intervención a través de inventarios de empresas de los sectores dinámicos, a partir de los cuales se preseleccionarán las empresas con potencial para la intervención. Luego, se aplicarán instrumentos para medir la disposición y el compromiso gerencial para el cambio. Una empresa sin compromiso y motivación gerencial para incrementar la competitividad será automáticamente descalificada.

#### **Autoevaluación:**

Entre los mecanismos de autoevaluación que se pretende utilizar durante el periodo de ejecución del proyecto están las reuniones de seguimiento con los participantes en el proyecto para verificar que las cosas marchan por el camino correcto y para impulsar estrategias novedosas en el desarrollo del mismo; estas reuniones se plantearan a conveniencia del grupo participante, sin embargo serán preferiblemente cada fin de semana, para evaluar lo que se hizo en la semana y lo que se va a hacer la siguiente semana. Por otra parte, también se realizaran reuniones de seguimiento con los interesados cada dos meses a partir del momento en que el proyecto empiece a ejecutarse para discutir y mostrar resultados y pasos a seguir con el fin de hacer al mismo tiempo una autoevaluación del trabajo realizado hasta el momento y contrarrestarlo con los puntos planteados en el proyecto en su inicio y de esta forma verificar si los objetivos se están cumpliendo o no, expresar las razones y que hacer ante ello.

**Productos Esperados:**

Con la puesta en marcha de dicho proyecto se espera obtener suficiente información para alimentar las bases de datos y con ello realizar una publicación, por otra parte se espera mejorar la formación y la capacitación del recurso humano a través de la experiencia adquirida en la zona y con la participación en talleres de actualización profesional en los temas que guarden relación con la temática del proyecto. También se pretende lograr la articulación institucional (redes de cooperación) en la zona en pro de la formación y de la mejora en la competitividad de las MIPYME participantes y de otras que se sientan eludidas a hacerlo.

Por otra parte otro de los resultados esperados es el avance en los temas de investigación, extensión y de proyección a la comunidad que compete a una institución del nivel de la Universidad Nacional.

**Tabla N° 25. Cronograma de Actividades**

Objetivo	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Darle seguimiento durante un año a las agrupaciones y proveerlas de herramientas que resulten en el fortalecimiento de las capacidades internas de este tipo de empresas.	Inventario de organizaciones en la zona. (Realizar un mapeo de las empresas).												
	Elaborar Perfil para selección de empresas. (Actividades con potencial).												
	Seleccionar 20 Empresas. (Según perfil requerido).												
	Formular los criterios para medir la competitividad de las empresas seleccionadas.												
	Realizar un diagnostico para medir el grado de competitividad de las mismas. (determ áreas criticas).												
	Definir los planes para el incremento de la competitividad y las estrategias.												
	-Darle soporte técnico en las necesidades y requerimientos derivados del diagnostico.												
	-Diseño de Módulos de capacitación en gerencia empresarial: Administración, contabilidad, Finanzas, mercadeo, producción y organización.												
	Capacitación, asistencia técnica (indefinida y por bloques de interés).												
2. Propiciar el desarrollo de la Asosiatividad dentro de las empresas del cantón para lograr generar fuertes encadenamientos productivos con miras a la formación de cadenas y en última instancia cimentar las bases para la formación de clusters.	Encuentros sectoriales cantonales. (4 al año).												
	Potenciar el desarrollo endógeno a través de un enfoque de región. (talleres y charlas).												
	- Identificación de sectores claves y dinámicos para formar encadenamientos y conglomerados.												
	Tratar de atraer la inversión a determinados zonas para evadir un poco el problema de la dispersión entre las empresas. (Atracción de empresas en torno a los sectores más dinámicos, canalización de fondos). Elaboración de un plan y reuniones.												
	- Orientar el apoyo institucional del gobierno central, local etc. Al sector productivo.												
3. Conformar una red sistemática de apoyo a los sectores productivos con potencial competitivo en la zona de Sarapiquí	- Recuento de organizaciones estatales, ONG's, y diferentes organizaciones de apoyo a PYME en Sarapiquí.												
	- Creación de la Red de apoyo a PYME cantonal.												
	- Visitas a Instituciones de apoyo.												
	- Ruedas de negociación con las diferentes instituciones públicas, privadas etc.												

\* Los responsables en cada tarea serán cualquiera de los dos encargados del proceso.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación que se utilizara para divulgar los resultados del proyecto es a través de informes periódicos junto con reuniones con los interesados y beneficiarios del proyecto, además se pretende contar con un espacio en uno de los medios de comunicación masiva (radio), boletines informativos del proyecto, publicaciones y en la medida de lo posible participar en talleres y conferencias.

# *Anexos*

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Cuadro Metodológico

Objetivos Específicos	Forma de Abordaje	Técnicas de Investigación	Cronología
1- Elaborar una clasificación de las MIPYME en el cantón de Sarapiquí para el análisis de su evolución	Creación de una base de datos, a través de intercambios de información por medio de asambleas con los representantes de la municipalidad, asociaciones de desarrollo, las MIPYME y los representantes del taller de formulación de proyectos prioritario de índole cantonal., para realizar un diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de información.</li> <li>- Revisión bibliográfica.</li> <li>- Análisis de fuentes secundarias.</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas.</li> <li>- Análisis de experiencias</li> </ul>	10 Semanas
2) Establecer una reestructuración empresarial que permita una difusión y promoción de un pensamiento organizacional para mejorar el funcionamiento de cada una de las partes que integran la empresa, junto con la selección de técnicas de gestión (producción, clientes y costos) para la toma de decisiones.	Elaboración y Aplicación de módulos de capacitación a través de talleres que definan un plan estratégico para el desarrollo interno de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de información.</li> <li>- Charlas.</li> <li>- Talleres participativos.</li> <li>- Análisis comparativo y de experiencias. (Estudios de caso).</li> <li>- Participación de expertos</li> </ul>	15 Semanas
3) Impulsar la creación de una ventanilla de promoción asistencia y asesoría técnica en la municipalidad de Sarapiquí enfocado a las MIPYME.	Difundir la información de interés recopilada durante la etapa inicial del proyecto a los representantes municipales, para su procesamiento de acuerdo a los fines propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrega de informes.</li> <li>-Presentación de los principales resultados.</li> </ul>	5 Semana
4) Intermediar en la creación de un fondo al que puedan acceder las MIPYME	Proponer una clasificación de criterios de selección para acceder al fondo con base en las relaciones interorganizacionales, capacidades y habilidades de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de los resultados obtenidos.</li> </ul>	5 Semana

## Anexo N° 2. Formulario MIPYME

### UNA / GTZ

Nombre de la persona que brinda la información: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona que entrevista: \_\_\_\_\_

#### FICHA DE UBICACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROPIETARIOS/AS O RESPONSABLE(S): \_\_\_\_\_

NÚMERO DE SOCIOS(AS)/AFILIADOS(AS): \_\_\_\_\_ MUJERES \_\_\_\_\_ HOMBRES \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN EXACTA DE LA

EMPRESA: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: / \_ / \_ / \_ / \_ / \_ / \_ / \_ /

FAX: / \_ / \_ / \_ / \_ / \_ / \_ / \_ /

APARTADO: \_\_\_\_\_

MUNICIPALIDAD(ES) O COMUNIDADES A LA(S) QUE VENDE SERVICIOS: \_\_\_\_\_

#### I. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA:

1. ¿Cuáles son las actividades a las que se dedica su empresa? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de trabajar en esta actividad?

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| 1. Menos de 1 año               | <input type="checkbox"/> |
| 2. De 1 año a menos de 3 años   | <input type="checkbox"/> |
| 3. De 3 años a menos de 5 años  | <input type="checkbox"/> |
| 4. De 5 años a menos de 7 años  | <input type="checkbox"/> |
| 5. De 7 años a menos de 9 años  | <input type="checkbox"/> |
| 6. De 9 años a menos de 11 años | <input type="checkbox"/> |
| 7. Mas de 11 años               | <input type="checkbox"/> |
| 99. N/S                         | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cuál es el número de trabajadores y trabajadoras de su empresa?

## II. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA:

4. ¿Cuáles fueron las causas o motivaciones principales que dieron origen a la creación de la empresa?

- |                                   |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|
| 1. Satisfacer una necesidad local | <input type="checkbox"/> |
| 2. Crear fuentes de empleo        | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tener ganancias                | <input type="checkbox"/> |
| 4. Necesidad regional             | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otras, especifique _____       |                          |
| 99. N/R                           | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Quiénes fueron los principales promotores de la conformación de la empresa?

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1. Líderes comunales                 | <input type="checkbox"/> |
| 2. Una organización no gubernamental | <input type="checkbox"/> |
| 4. La municipalidad                  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Por iniciativa propia             | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otro (especifique) _____          |                          |
| 99. N/R                              | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Esta la empresa asociada a alguna organización?

- |         |                          |
|---------|--------------------------|
| 1. Sí   | <input type="checkbox"/> |
| 2. No   | <input type="checkbox"/> |
| 99. N/R | <input type="checkbox"/> |

7. ¿A cuál (es) organización (es) pertenece? ¿Por qué y desde hace cuánto tiempo? ¿Cuál es el tipo de asociación y el vínculo legal que posee?

---

---

---

8. ¿Cuál es la figura legal que tiene su empresa?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Asociación                            | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sociedad Anónima                      | <input type="checkbox"/> |
| 3. Cooperativa                           | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sociedad con responsabilidad limitada | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sociedad anónima laboral              | <input type="checkbox"/> |
| 6. Empresa mixta                         | <input type="checkbox"/> |
| 7. Empresa municipal                     | <input type="checkbox"/> |
| 8. Otro, especifique _____               |                          |
| 99. N/R                                  | <input type="checkbox"/> |

### Anexo N° 3. Sarapiquí: Matriz General de Proyectos

Distrito de La Virgen de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
Mario's artesanía	Mario Molina Morera	4	3	7	Artesanía(tallar en madera, pintura en madera, telas y miniaturas en bambú.	0-1 años	Comunidad	Souvenir de los hoteles en la Virgen	Administración	Insumos para el proceso productivo, tecnología y local.
	Nidia Cambroner H	0	1	1	Compra y venta de ropa Nueva (polaco)	0-1años	Comunidad	Las casas	Administración	Extender el Negocio (expansión)
	Xinia M. Molino R.	1	1	2	Elaboración y venta de Pan casero.	5-7 años	Comunidad/ empresas	La finca piñera, Supermercados en la Carnicería principal y en el centro de la Virgen.	Adm., Finanzas y mercadeo.(adecuado manejo de recursos)	Compra de equipo (tecnología)
Hermanos Zamora (Pangola)	Juan Zamora	14	13	27	Producción de Piña y Chamol	7-9 años	Empresas Exportadoras	Pital, San Carlos	Administración y Mercadeo	Equipo y extensión de la actividad
(Pangola)	Miriam Vargas	0	1	1	Lechería y cría de ganado	0-1 años	Comunidad	Pangola y El Rubí	Contabilidad/ Administración.	Compra de Parcela.
ASOPISA	Salvador Reñazco Freddy Sánchez				Cultivo de Pimienta					
Soda y Cabinas Tía Rosita.	Tía Rosita	1	3	4	Servicio de cabinas, tours Servicio de alimentación, (rest).	9-11 años	Empresas turísticas, comunidad en general.	Turismo nacional e internacional. Comunidad de los alrededores y visitantes.	Administración, mercadeo y finanzas.	Compra de terreno y remodelación
El Corral de Sojo.	Eugenia Sojo Porras	1	1	2	Talabartería	0-1 años	turismo	San Carlos, ferias artesanía y festivales ganaderos.	Gestión empresarial, mercadeo.	Compra de materia prima y remodelación.
Piñera	Luis Mario Sánchez Loría. José Leonel Sánchez Loría	5	3	8	Cultivo y Producción de piña.	3-5 años.	Empresas Exportadoras.	Exportación con intermediarios a empresas de Pital de San Carlos.	Gestión empresarial y manejo de personal.	Compra de terreno e insumos para el cultivo de piña orgánica.

Grupo de Artesanas.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
(Chilamate, el Roble).		_____	_____	_____						
(Pto Viejo Sarapiquí)	Mariano Sandí Umaña	1	_____	1	Tallo en madera y artesanía.	3-5 años.				
Exclusividades Mariana (Horquetas, Miraflores)	María Ester Arias Badilla.	_____	1	1	Artesanía, manualidades Bisutería, trajes típicos.	0-1 años.				
Asociación de Obras comunales. (Horquetas, Miraflores)	María Ester Arias Badilla.	_____	_____	275	Varios.					
El Corral de Sojo (Asentamiento el Paraíso, La Virgen)	Eugenia Sojo Porras.	_____	1	1	Talabartería	0-1 años				
Restaurante Prosperidad	Emily Melara Guzmán	1	1	2	Venta de comida	3-5 años				
“ Yafo ” (Barrio Esperanza, Clámate )	Ana Yanci Camacho Lara	_____	10	10		1-3 años	Empresas	La Tirimbina, Serpentario, Pozo Azul y Selva Verde		
María Esther (Pto. Viejo)	Hilda María Coto Mena	_____	1	1	Artesanía de toda clase, diseño y pintura, manualidades, marquetería y cortes de madera.	3-5 años	Empresas y Comunidad	Selva Verde y ferias		

Grupo de Artesanas.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
Coopelirios	Arelys Villalobos Quiroz	_____	4	4	Cuadros en naturaleza muerta y materiales reciclados.	3-5 años		Souvenir Poas, Monte Verde e Irazú		
A&D (Barrio Cristo Rey, Pto. Viejo)	Haidee Marilespín Morera	_____	2	2	Confección de set de baño, fundas pintadas y bordadas, endredones, almohadones, cortinas y pintura	0-1 años	Comunidad	Sarapiquí		
AMPS	Oditu Rodríguez O.	_____	_____	15	Manualidades, costura, bisutería, etc.	0-1 años				
Manualidades Patri y Soda la Amistad (El Paraíso, La Virgen)	Vera Alfaro Medina	_____	1	1	Pintura en Cerámica, fieltro, tejido, cajas vitorianas, foan y ventas de comida	Más de 11 años	Comunidad	En la casa y diferentes partes del país	Administración y asistencia técnica	Local, materia prima y equipo
Manualidades Silvestres Árboles del Río S.A (El Paraíso, La Virgen)	Milene Solano y Anaís Corrales	_____	4	4	Elaboración de arteanías con madera de reciclar	0-1 años	Comunidad, Turistas	En la Virgen, Pto Viejo y La Conquista	Administración Mercadeo	Equipo, local
Manualidades Heywil (El Paraíso, La Virgen)	Heylin Vega Nuñez	_____	1	1	Pintura en tela, bordados tejidos, fundas, servietas, manteles, almohadones, etc.	3-5 años	Comunidad	En las casas		Equipo, Mat prima

Grupo de Artesanas.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo	Población	Destino de	Formación/	Crédito/
		Hombres	Mujeres	Total						
Artesanía Geisel (El Paraíso, La Virgen)	Geisel Miranda Ocampo	_____	1	1	Bisutería y pintura artesanal	1-3 años	Comunidad	Ferias	Administración y Asisten Técnica	Equipo, materia prima, local
	Blanca Sánchez Cabezas	_____	1	1	Tejido, bordados, manualidades	1-3 años	Comunidad	Ferias	Contabilidad y asis técnica	Mat prima y equipo
Artesanía Paraíso (El Paraíso, La Virgen)	Gioconda García Alemán	_____	1	1	Bisutería y manualidades	1-3 años	Comunidad	Sarapiquí	Asis técnica y administración	Mat primas, equipo y local.
Costuras carmencita (El Paraíso, La Virgen)	María del Carmen Quirós Mora.	_____	1	1	Todo en costura: ropa, sábanas, fundas, juego cogedores etc.	mas 11 años	Comunidad	La Virgen	Asistencia Técnica	Equipo, Materia prima.
Manualidades Johandra (El Paraíso, La Virgen)	María Nimia Ocón Picado	_____	1	1	Manualidades y comidas	0-1 años	Comunidad	La Virgen	Asistencia Técnica	Materia prima
Manualidades Anzoreth	Luz Gutiérrez Rodríguez	_____	2	2	Manualidades ( piñatas foan, cajas, botellas decoradas y cocina	1-3 años	Comunidad	La Virgen	Asistencia Técnica	Materia prima
Empresa las Ranitas Verdes	Lidia Castillo Esquivel	_____	3	3	Pintura artística en óleo y acrílico, bisutería, manualidades y cerámica	1-3 años	Comunidad	La Virgen	Contabilidad y asistencia técnica	Materia prima y Equipo
Artesanías y Manualidades Loly	Cándida Tenorio Ortiz	_____	1	1	Pintura en botellas y cuadros bisutería y manualidades en estereofón.	0-1 años	Comunidad	Ferias y turnos	Asistencia técnica, administración	Materia, equipo y Local

Distrito de Llanuras del Gaspar de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo- Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
	Sonia Miranda Cambronero.	0	1	1	Trabajos en Cuero.	Menos 1 año	Comunidad.	En los alrededores.	Administración y mercadeo.	Insumos y materia prima.
	Marcela Gutiérrez López.	1	1	2	Cría y desarrollo de cerdos.	3 a 5 años.	Empresas.	Bares, restaurantes y personas físicas.	Contabilidad, mercadeo y administración.	Infraestructura, maquinaria, cultivos y compra de cerdos.
	Margarita Acuña Chavarría	0	1	1	Costura.	Más 11 años.	Comunidad.	En los alrededores.	Administración empresarial.	Maquinaria y infraestructura.
	Luis Guadamuz Fernández.	3	0	3	Producción de leche.	1 a 3 años.	Empresas	Empacadoras y queseras.	Administración y mercadeo.	Compra de ganado.
	Minor Javier Arguello Abarca.	5	1	6	Producción de queso y leche.	1 a 3 años.	Empresas	Empacadoras y queseras.	Administración y mercadeo.	Compra de ganado.
MADEPIA La Aldea S.A.	Victor Julio González Vargas.	4	0	4	Ganadería.	3 a 5 años.	Empresas	Mataderos y queseros.	Administración y producción.	Infraestructura, pastos y vacas.
Escarbaciones Villegas.	Jacob Villegas Ocón.	2	0	2	Escarbaciones.	1 a 3 años.	Empresas.	En todo el país.	Administración empresarial.	Maquinaria.
Bar Restaurante	Henry Salas	1	1	1	Ventas de comida y	9 a 11 años.	Comunidad.	En los	Organización y	Infraestructura.
El Tigre	Quirós.				licores.			alrededores.	administración	

Distrito de Llanuras del Gaspar de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo- Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
	Maribel Rodríguez Vega.	0	100	100	Producción de queso, ganadería y turismo ecológico.	7 a 9 años.	Comunidad	En los alrededores.	Administración y gerencia.	Infraestructura.
	Cristina Delgadillo Espinoza.	0	2	2	Trabajos en Cuero.	Menos 1 año	Comunidad.	En los alrededores.	Administración empresarial.	Insumos y maquinaria.
	Elvia González Segura.	3	2	5	Producción de queso.	Más 11 años.	Empresas.	Queseros.	Administración.	Infraestructura, insumos y materia prima.
	Leda Reyes Ortíz.	1	1	2	Producción de queso.	5 a 7 años.	Empresas.	Queseros.	Administración y mercadeo.	Maquinaria, infraestructura y permisos de salud.
Ganadera Loma Linda.	Robin Gonzalés Arias.	4	2	6	Ganadería.	Más 11 años.	Empresas	Queseras y subastas.	Administración empresarial.	Compra de ganado.
Agropecuaria Oriza del Atlántico.	Fidel Villalobos Jiménez.	10	0	10	Cultivo de arroz.	1 a 3 años.	Empresas	Arroceras.	Administración empresarial.	Maquinaria.
Familia Díaz Salas.	Roxana Salas Quirós.	8	2	10	Agricultura de tubérculos.	1 a 3 años.	Empresas	Empacadora.	Administración y mercadeo.	Insumos y mano de obra.

Distrito de Llanuras del Gaspar de Sarapiquí.										
Asociaciones										
Asociación	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo- Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
<i>Asociación de Damas unidas productoras y artesanas de La Aldea.</i>	Sonia Miranda Cambrero. (Presidenta)	0	30	30	Costura, pintura en tela, trabajos en cuero y artesanía.	Menos 1 año.	Comunidad.	Comunidad.	Relaciones Humanas, Administración y manejo del efectivo.	Infraestructura.
<i>Grupo de mujeres organizadas La Aldea.</i>	Roxana Salas Quirós.	0	12	12	Confección de ropa para hotelería.	Menos de 1 año.	Empresas.	COOPETRAIN	Administración, contabilidad, mercadeo y finanzas.	Maquinaria y materia prima.

Distrito de Cureña de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
	Francisca Reyes Pérez.	2	1	3	Productores de yuca, ñampi, tiquisque, queso y costura.	7 a 9 años.	Comunidad.	Empacadoras y en los alrededores.	Organización empresarial.	Maquinaria.
	Rodrigo Araya Porras.	3	0	3	Ganadería de carne.	Más 11 años.	Empresas	Subasta el Muelle, San Carlos.	Organización empresarial.	_____
Piñales San Luis.	Carlos Vega Castro.	4	4	8	Cultivo de piña para Exportación.	3 a 5 años.	Empresas	APROPIÑA y COOPEPIÑA, Pital.	Administración empresarial.	Maquinaria y materia prima.
Cuesta de Pájaros.	Luis A. Ramírez Arce.	5	0	5	Cultivo de piña, ganado y madera.	Más 11 años.	Empresas	APROPIÑA y COOPEPIÑA, Pital.	Conocimiento del mercado.	Maquinaria e insumos.
	Rafael A. Chaves Madrigal.	2	0	2	Siembra de palmito y pejibaye.	Más 11 años.	Empresas	Palmitos Cesi, Pital.	Asistencia técnica.	Maquinaria.
Los Yiroles S.A.	María Eugenia Guzmán Aguilar.	4	2	6	Siembra y comercio de productos agrícolas.	Más 11 años.	Empresas	Pital, San Carlos.	Administración y producción.	Maquinaria y insumos.
Industria Pitaleña S.A.	Blas Chaves Álvarez.	3	0	3	Mantenimiento de maquinaria agrícola.	Más 11 años.	Comunidad y empresas.	En los alrededores.	Administración empresarial.	Terreno.

Distrito de Cureña de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo- Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
	Eladio Rojas Rojas.	3	0	3	Agricultura y ganadería.	Más 11 años.	Empresas	GUAPIÑA S.A., Empacadora Paniagua S.A.	Desarrollo empresarial.	Maquinaria e insumos.
	Norma Morales Cruz.	0	1	1	Ganadería, queso y crianza de cerdos.	Más 11 años.	Comunidad y empresas.	Empacadora y subasta.	Administración empresarial.	Ganado.

Distrito de Cureña de Sarapiquí.										
Asociaciones										
Asociación	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo- Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
<i>Asociación de Desarrollo Integral.</i>	Norma Morales Cruz.	—	—	90	Desarrollo comunal, caminos, luz, salud educación y mejoramiento económico.	7 a 9 años.	Comunidad.	Comunidad.		Caminos.
<i>Asociación Agropecuaria e Industrial del Asentamiento La Cureña.</i>	Carlos Vega Castro. (Presidente)	—	—	37	Coordinación y consecución de ayudas interinstitucionales.	5 a 7 años.	Comunidad.	Comunidad.	Administración de servicios comunales.	Caminos y construcción de empacadora de piña.

Distrito de Puerto Viejo de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
Latinoamérica Industrial	Arón Hernández Mayorga	5	4	9	Fabricación de productos de limpieza.	0-1 años 1-3años	Comunidad	Hoteles	Producción, procesos legales, adm/ finanzas/org, mercadeo.	Insumos, MP, materiales, maquinaria
Asoc. de Mujeres Campesinas Artesanas Sarapiquí. (Pto viejo)	Marlen Zúñiga	7	25	32	Artesanías, Agrocultivos orgánicos, crianza Animales.	7-9 años 0-1 años formal.	Turistas extranjeros.	Sarapiquí.	finanzas/contabilidad	Materia prima.
	Zaida González.								Mercadeo/ adm/ planificación.	
	Ruth Madrigal.								Manejo presupuesto.	
El Indio Chorotega (Chilamate, Pto Viejo)	Lidia Murillo Sánchez.	1	0	1	Artesanías (Vasijas de Barro)	_____	Comunidad turistas	Pto Viejo	_____	construcción de un galerón y MP (insumos)

Distrito de Horquetas de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
Miramllinto (Ticari)	Mauro Ramírez Cubillo	1	1	2	Artesanía en bambú Coco, madera, muebles. rústicos y aretes	9-11 años. (10 años)	Comunidad	Casa y en la calle.	Asistencia técnica (nuevas ideas destrezas).	Maquinaria
D.R.M S.A (Horquetas, Miraflores)	Denia Chavarría G.	0	4	4	Ganadería, cultivo palmito, Caballos country.	7-9 años.	Comunidad, Empresas, Municipalidad.	Territorio nacional	Gestión empresarial.	MP, equipo de trab, etc
Exclusividades Mariana. (Horquetas, Miraflores)	María Ester Arias Badilla.	0	1	1	Artesanía, Manualidades, Bisutería, costurera.	9-11 años.	Comunidad.	Casa	Administración.	MP, Expansión.
Chaves-León SA. (Horquetas, Miraflores)	Josefa León Corrales.	1	4	5	Artesanía, Bisutería y Ciclo.	7-9 años.	Comunidad, Empresas.	Casa	En todo.	MP, equipo de trab.
Vivero Miramelindo. (Ticari)	Otilia Vargas Arias.	2	1	3	Plantas Ornamentales, Avicultura.	1-3 años.	Comunidad, Turistas.	Vivero.	Costos, presupuesto	Construir un galerón para exhibiciones.
Mesén-Mora	Abraham Mesén.	3	2	5	Cultivo Palmito, proyecto turístico.	Más 11 años.	Empresas.	DEMASA.		
Ase Mujeres Creativas Ticari. (Ticari)	Artémida Mora A. Grettel Mesén Mora.	0	10	10	Artesanía, Bolsos pintados y bordados, productos de papel reciclado, pintura en madera.	1-3 años.	Turistas	Taller	Administración, Mercado.	Materia Prima
Vivero Rincón Verde. (Frente entrada Ticari).	Cristina Fallas	1	4	5	Plantas medicinales, árboles frutales, Helechos etc	0-1 años.	Empresas	Hoteles, oficinas en San José, hotel en Guanacaste.	Asistencia Técnica (abonos, cuidado de plantas, uso fertilizantes).	Ampliación Vivero, insumos, equipo.

Distrito de Horquetas de Sarapiquí.										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo- Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
Í	Roxana Solano Andrade.	0	2	2	Venta Ropa íntima y pasamanería con artesanía.	0-1 años.	Comunidad		Administración e Inglés (Asist técnica)	Mercadería.
	Amable Mena Rodríguez	0	8	8	Venta plantas medicinales, y artesanía. Muñecas de tela, aretes, collares, camba)	0-1 años.	Comunidad	Taller en la casa.	Administración.	Terminar el local, equipo para seguir Trabajando.
Mujeres Creativas de Ticarí (Horquetas)	María Ofelia Miranda M.	0	15	15	Artesanía y manualidades. (bolsos de manta, papel elaborado a mano)	5-7 años	Turistas	Ferias, local en Ticarí y en la casa de la cultura Heredia	Organización Mercadeo y Finanzas.	
Bar la Deportiva (Río Frío, Finca 10)	Adrián Miranda Rodríguez	2	2	4	Bar y Karaoke	9-11 años	Comunidad	Finca 10	Adm/ Finanzas/cont etc.	Para arreglo de cocina, baños, mantenimiento etc.
El Progreso (Finca 11)	Sacramento Vega Gamboa	3	1	4	Ebanistería y muebles en general (Trabajo artesanal de puertas, muebles, camas, etc.	más 11 años.	Comunidad Empresas	Sarapiquí, Heredia San José y Guanacaste.	Administración y Contabilidad.	Maquinaria y Materia Prima.
Ornamentales SUVENIR JRB. (Cruce de Río Frío, Zurquí).	Johanna Vega Alfaro	2	1	3	Venta de Artesanía y plantas Ornamentales.	0-1 años.	Turistas nac y Extranjeros.	Tienda cruce de Río Frío.	Finanzas y Administ	Remodelación y pagos.
Instituto de Enseñanza	Juan Carlos Hernández	1	0	1	Venta de Servicios Profesionales	0-1 años	Comunidad Estudiantil	Sarapiquí.	Administración Finanzas.	Comprar terreno y materiales.

Distrito de Horquetas de Sarapiquí. (La Victoria)										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
(La Rambla)	Asunción Bonilla Bustos.	1	0	1	Cabos de hacha, martillo artesanía en madera(cucharas, guitarras, botes)	Más 11 años.				
Pesca y Recreación las Tilapias. (Colonia Villalobos)	Danilo Rodríguez Araya.	3	3	6	Pesca de tilapia y turismo.	3-5 años.	Comunidad	local y nacional.	Administración, Finanzas.	Tecnología, insumos instalaciones, MP.
Mi Sueño Realidad.	Ana Cecilia Azofeifa M.	4	1	5	Cultivo de Palmito.	0-1 años.	Empresas	Plantas procesadoras, Palmitos Sarapiquí, los Arias, Demasa.	Finanzas, presupuesto.(manejo efectivo).	Ampliar la producción
	María Félix Álvarez Campos	1	2	3	Vende ropa, zapatos etc.	3-5 años.	Comunidad.	En los alrededores	Comercio, relaciones comerciales con proveedores.	Insumos
Comercio Ana	Ana Patricia Álvarez González. (La Victoria, los lirios, Río Frio)	0	1	1	Ropa interior, cosméticos, y zapatos.	5-7 años	Comunidad.	En los alrededores	Comercio, relaciones comerciales con proveedores.	Insumos
Centro Turístico La Jungla. (colonia Villalobos, Horquetas)	Edgar Castro Araya.	3	1	4	Restaurante	0-1 años	Comunidad/ Empresas	Colonia Villalobos.	Administración, Asist técnica (ingles).	Construcción, remodelación, ampliación.
Paco Araya	Francisco Araya P.	1	0	1	Reparación y mantenimiento maquinaria pesada, agrícola, y automotriz.	5-7 años.	Comunidad/ Empresas.	Servicio Domicilio.	Administración.	Taller y Vehículo para Movilizarse.
	Farinelly Chinchilla Lara.	0	1	1	Confección de ropa para hombre, mujer e íntima.	5-7 años.				

Distrito de Horquetas de Sarapiquí. (La Victoria)										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
Mini Super Chinchilla. (La Victoria).	Tonny Chinchilla Lara.	1	1	2	Venta de abarrotes y videos.	1-3 años.	Comunidad	Local en la Victoria .	Contabilidad y Organización.	Ampliación negocio.
Manualidades en Foam y Cartulina	Marcela Molina Rodríguez.	0	2	2	Manualidades en Fram, murales, recuerdos, decoración queques, adornos etc.	3-5 años.	Comunidad	En Escuelas y en forma personal por encargo.	Legal, Comercio, Mercadeo, organización	Insumos, Materias primas.
Vivero Jeso Kasuma.	Jesús Masís Solano.	1	4	5	Venta de Hojas y matas de Fénix.	0-1 años	Empresas.	Horquetas y Alrededores.	Asistencia Técnica/ Uso de agroquímicos.	Materia Prima, (semi-llas, matas, preparar Terreno).
Bazar y Manualidades	Silvia Elena Coronado.	0	1	1	Manualidades.	0-1 años.	Comunidad/ Empresas	Supermercado/ comercio y Pulperías.	Esta en el IMAS.	Mercadería.
Asoc Pequeños Productores Río Frío (grupo mujeres la Rambla)	Luz Marina.	0	11	11	Producción de Orquídeas y Ornamentales.	3-5 años.	Organizaciones	Nivel nacional.	Mercadeo.	Aumento de producción.
Arvimenquí. (Río Frío)	Arelys Villalobos Quirós.	1	2	3	Cuadros en naturaleza muerta y marcos para los cuadros.	5-7 años.	Comunidad/ Empresas	Souvenirs.	Asistencia técnica (Comercio)	Materia Prima.
WGNORCOM CORPORATIVO	William González Vega.	2	2	4	Proyecto de formación de un mariposario, 200 criaderos y plantas ornamentales.	0-1 años	Comunidad/ Empresas Turistas nac y extranjeros.	La Victoria.	Asistencia Técnica (logística)	Equipo.
Librería El Liceo. (Finca 11, Colegio Río Frío).	Dora Arce Bonilla	1	2	3	Servicio de Librería y Fotocopiado.	1-3 años.	Comunidad	Colegio Río Frío.	Organizacional.	Equipo, Tecnología.

Distrito de Horquetas de Sarapiquí. (La Victoria)										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
SARA (Colonia Villalobos).	Rogelio Zumbado Cartín.	2	2	4	Alquileres	1-3 años.	Comunidad.	Colonia Villalobos.	_____	Construcción de departamentos.
(La Victoria, Finca 6)	Yenny Miranda Hurtado.	0	2	2	Venta de ropa.	1-3 años.	Comunidad.	Ambulante.	Administración/ finanzas, presupuesto.	Mercadería.
(Río Frío, Finca 10)	María Figueroa Matarrita	0	1	1	Costurera: confección de ropa, damas, caballeros y niños./ Cortinas y ropa de cama.	9-11 años	Comunidad	Local	_____	Ampliación de Local, Equipo, Materia prima.,
(Río Frío, Finca 10)	José Francisco Sossa Sossa	1	0	1	Fotografía, venta retablos, fotos todo tamaño, llaveros Almanaques, ampliaciones, trabajo a domicilio en diferentes activ.	Más 11 años.	Comunidad	En los alrededores,  donde se le contrate.	_____	Construcción local
Salud y Belleza (Entrada a la Victoria, El cruce)	Ana Lorena Cambronero Yolanda Cambronero	0	2	2	Ropa íntima y cosméticos.	1-3 años	Comunidad	La Victoria, Cariari, Sarapiquí.	Financiera, organiza- cional y adm.	local, insumos (merca- dería).
Centro de Belleza Grace. (Río Frío, Finca 10)	Grace Ramírez Porras	0	1	1	Estilista (manicure, pedicure, peinados, maquillaje) etc.	Más 11 años.	Comunidad	Finca 10	RH y Organización.	Equipo, mant local, compra urnas.
(Río Frío, Finca 10)	Lidier Jiménez Gómez.	1	0	1	Cultivo de plátano.	1-3 años.	Comerciante	Los Angeles, Finca 10.	Administración.	Mantenimiento (abono, químicos).
(Río Frío, Finca 10)	Alcides Reyes Baltodano	1	1	2	Agricultura (palmito,  papaya, plátano)	3-5 años.	Comunidad.	Feria del Agricul- tor en San José.	Asistencia técnica.  (uso de suelos, modo empleo plaguicidas.	Extensión cosecha y Mejor Mantenimiento.
Construcciones Solano. (Río Frío, Finca 10)	Gerardo Solano Castro.	2	0	2	Construcción y remodelación de casas de hab.	1-3 años.	Comunidad	Finca 10, Pto Viejo Guapíles.	Asist. Técnica (INA) (Administración)	Equipo.

Distrito de Horquetas de Sarapiquí. (Finca 6)										
Empresa	Propietario	Trabajadores			Actividad	Tiempo Funcionamiento	Población Objetivo-Meta	Destino de Producción	Formación/ capacitación	Crédito/ Financiamiento
		Hombres	Mujeres	Total						
(La Rambla)	Ana Lorena Miranda Elizondo.	0	1	1	Estilista.	7-9 años.	Comunidad.	Local en la Rambla.	Administración/ Finanzas.	Ampliación del local mas capacitación.
(Finca 6, Río Frio)	Victor Céspedes Salas.	1	0	1	Confección de muebles	3-5 años.	Comunidad.	La Rambla.	Finanzas/ Asist Técnica.	Equipo/Herramientas.
Grupo las Orquídeas. (colegio de Río Frio)	Luz M. Badilla Borbón.	0	6	6	Servicio de Catering (solo alimentación).	1-3 años.	Comunidad/ Empresas/ Municipalidad.	Cantón de Sarapiquí.	Todas las áreas. (contrata servicio transporte).	Ampliación local.
Taller de Ebanistería Díaz. (Finca 11)	Yermy Gustavo Díaz Delgado.	1	0	1	Muebles, Elaboración todo tipo de muebles.	1-3 años.	Comunidad/ Empresas.	Heredia.	Administración y manejo presup.	Maquinaria y productos.
Sala de Belleza Sileny. (Río Frio)	Sileny Vargas Miranda	0	1	1	Corte de Cabello, tintes, alisett, manicure y pedicure.	3-5 años.	Comunidad.	Horquetas y en el Cantón.	Administración.	Ampliación del local/ Materia Prima/ Prod.
Panadería Alondra. (Río Frio, Horquetas)	Marco Antonio Hernández Rivera.	3	1	4	Repostería, pan y queques.	0-1 años	Comunidad.	Horquetas, Río Frio.	Organización/ Administración.	Maquinaria/ equipo.
ASOPRIS (Río Frio, Finca 6)	Emilio Morales R.	45	15	60 (aprox)	Venta de Tubérculos(yuca, ñame, palmito, etc) y frutas. (Siembra y exportación de raíces y tubérculos con intermediarios.	3-5 años.	Empresas	Guácimo, Pococí, FROPORCA.	Asistencia técnica (para poder exportar)	lugar para maquilar productos, local, mobiliario, maquinaria materia prima.

## **Anexo N° 4. Disposiciones sobre los puestos de Ventanilla Única**

### **Disposiciones sobre los puestos de Ventanilla Única**

#### **- Ejecutivo de Plataforma de Servicios**

##### **Naturaleza del Puesto:**

Ejecución de actividades en la atención de contribuyentes en la Plataforma de Servicios, brindando un servicio completo en un sólo lugar con rapidez, amabilidad y eficiencia.

##### **Principales Actividades:**

Atender a los contribuyentes, informándolos, orientándolos y asesorándoles técnicamente para brindarles soluciones integrales mediante un servicio completo en un solo lugar con rapidez, amabilidad y eficiencia, incluyendo principalmente:

- **Información y Asesoría General al Contribuyente** (entrega de formularios de solicitudes varias e informar sobre los requisitos necesarios para su trámite, consulta e impresión de estados de cuenta y orientación general al contribuyente).
- **Área de Desarrollo Catastral** (trámite para exoneraciones de pago del impuesto a bienes inmuebles, trámite para traspaso de propiedades).
- **Área de Cobranzas** (trámite para arreglos de pago, confección de recibos por descargo de multas e intereses, solicitud y entrega de estados de cuenta, emisión de constancias, notificación para interrumpir prescripción).
- **Área de Patentes** (trámite de nuevas patentes comerciales, traslado y traspaso de patentes comerciales y de licores, cambio de nombre, ampliación o cambio de actividad, solicitud de permisos ocasionales, variación del monto de impuesto de patente por declaración jurada, solicitud de renuncia de patente comercial, apelación de patente comercial, solicitud de constancias de patentes).
- **Área de Urbanismo** (trámite para solicitar un permiso de construcción, trámite para solicitar la certificación de uso del suelo).

De esta forma, el paquete integrado de servicios comprende especialmente dos tipos de transacción:

- a) Entrega de formularios, asesoramiento y recepción de requisitos para inicio de trámites tales como permisos de construcción, trámite de patentes, reclamos diversos que necesitan inspección en el campo, etc.
- b) Resolución inmediata, tales como exoneraciones, traspaso de propiedad, arreglos de pago, emisión de constancias y certificaciones, emisiones de estados de cuenta y recibos etc.

*Además:*

-Entregar la información publicitaria de los diferentes productos y servicios de la Municipalidad de Sarapiquí, fungiendo como un elemento de mercadeo y ventas dentro de la plataforma.

-Polifuncional con otros puestos de atención al contribuyente (Supervisor, Guía de Clientes o apoyo en mostrador)

- Realizar funciones de consolidación de documentación recibida durante la jornada de trabajo, mantener registros estadísticos y elaborar informes periódicos de la gestión realizada en la atención de los contribuyentes.

- Mantener una excelente presentación personal y utilizar un lenguaje propio de la responsabilidad de su puesto.

- Ejecución de otras actividades de naturaleza similar para atender los requerimientos de los clientes de la Institución en el cumplimiento de su misión.

- Responder por el equipo, muebles, enseres y valores a su cargo.

#### **- Guía de Clientes**

##### **Naturaleza del Puesto:**

Información y orientación del cliente que desee ser atendido en la Plataforma de Servicios

### **Funciones del Guía de Clientes**

- Atender, informar y orientar al cliente de acuerdo con el trámite que requiera. Deberá suministrar al cliente información general sobre requisitos para cada uno de los trámites que se brindan en Ventanilla Única.
- Todo cliente que desee entrar a la plataforma, debe ser atendido, en primera instancia, por el Guía de Clientes. El Guía de Clientes será el encargado de entregar la ficha consecutiva de espera a los clientes que deseen entrar a la plataforma, previo diálogo con el cliente, asegurándose de este modo, la correcta utilización de la infraestructura de la plataforma. Su labor será la de “filtrar” a los clientes para no saturar la plataforma con usuarios que no demanden algún trámite relacionado con los servicios que se brindan en la plataforma
- Coordinar con el Supervisor de la Ventanilla Única lo relativo a la eficiente distribución de las filas de atención al cliente en la plataforma y cajas, con el fin de aligerar la permanencia de los clientes en la plataforma.
- Velar celosamente por el fiel cumplimiento de la filosofía operacional de la Ventanilla Única en cuanto a eficiencia y calidad del servicio al cliente.
- Mantener actualizados a los compañeros de toda la información recibida de otras oficinas de la Municipalidad de San José y que sea relevante para el buen funcionamiento de la Ventanilla.
- Velar por el inventario y uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la Ventanilla Única.
- Entregar a los clientes la publicidad (volantes, panfletos etc.) de los diferentes servicios que brinda la Imprenta Nacional, fungiendo como un elemento vital dentro de la Ventanilla.

### ***Observaciones adicionales sobre este puesto:***

- El Guía de Clientes debe tener necesariamente la misma formación teórico-práctica que cualquiera de los encargados de la Ventanilla.
- Preferiblemente, el puesto de Guía de Clientes deberá rotar con los otros encargados cada cierto período, ya sea voluntariamente o mediante sorteo entre todos.

- Cerca del final de la jornada laboral, el Guía de Clientes se convierte en un facilitador que asiste al resto de los encargados de la Ventanilla en la consolidación y trámite interno de los documentos recibidos durante el día.

### **- Supervisor**

#### **Naturaleza del Puesto:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realicen en la Ventanilla Única y actuar como enlace entre la plataforma y las demás oficinas de apoyo.

#### **Funciones del supervisor de la ventanilla Única.**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realicen en la Ventanilla Única.
- Velar celosamente por el fiel cumplimiento de la filosofía de la Ventanilla en cuanto a eficiencia y calidad del servicio al cliente, manteniendo el necesario control interno.
- Establecer y controlar los roles de puntualidad, tiempo para toma de café, de almuerzo y otros.
- Controlar llamadas telefónicas innecesarias (salvo casos muy especiales, los teléfonos deben usarse única y exclusivamente en función de la atención ágil al cliente).
- Velar para que el tiempo efectivo entre cada cliente que sea atendido sea el menor posible.
- Convocar y conducir las reuniones de mejoramiento continuo del personal de la plataforma.
- Actualizar, comentar y distribuir entre los encargados toda la información recibida y que sea necesaria para el buen funcionamiento de la Ventanilla.
- Velar por el inventario y uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a la Ventanilla.
- Actuar como enlace con las oficinas de apoyo tales como Patentes, Cobros, Urbanismo, Bienes Inmuebles, Acueductos, Desechos Sólidos, Recursos Humanos, Informática etc

## **- Encargado del Módulo de Información**

### **Naturaleza del Puesto:**

Informar, orientar y brindar al usuario los trámites y consultas rápidas descongestionando así la Ventanilla Única y agilizando el trámite para el usuario que lo requiera, para lo cual debe contar necesariamente con una terminal e impresora para realizar las consultas necesarias al sistema.

### **Funciones del Encargado del Módulo de Información**

- Información general (evacuación de consultas tales como: ¿por qué me cobraron tanto?, ¿por qué no me aparece cobro?, ¿por qué me cobraron agua si no tengo servicio?, ¿sobre cuál finca me cobran?, ¿dónde se ubica determinada finca?, ¿por qué me cobran esta finca si no es mía?, ¿por qué me cobran basura en un lote sin construcción?, ¿por qué me cobran aseo de vías en propiedades fuera del distrito central?, ¿qué tipo de servicio me cobran: residencial o comercial?, ¿por qué no sale cobro de patente?, ¿por qué me aparece patente si se ha cancelado?, entre otras).
- Modificación de direcciones.
- Inclusión en la base de datos de recolección de basura, tanto comercial como residencial.
- Entrega de estados de cuenta; cuando el contribuyente tiene su pendiente en cobro judicial, el funcionario del módulo de información le solicita que pase para ser atendido en gestión de cobro.
- Entrega al usuario de toda clase de formularios y boletas que éste requiera, tales como: solicitudes de renuncia de agua, rótulos, devolución o acreditación, espectáculos públicos, estudios de consumo y fugas, disponibilidad de agua potable, alcantarillado y cambio de toma, “Visto Bueno” descarga de aguas pluviales, permiso de movimientos de tierra, uso de suelo, alineamiento, resello de visado, visado, permiso de construcción. Además, debe entregar requisitos diversos de permiso de movimientos de tierra y excavaciones, explotación de patente de licores, recibimiento de urbanizaciones, permiso de construcción de urbanización. También debe tener disponibles formularios para reclamo de basura, declaraciones juradas

para el pago del impuesto de patente, eliminación de pendientes, inclusiones de servicios.

- Entregar las boletas para certificaciones de bienes inmuebles y tributos municipales (secretaría municipal) y de informe registral, certificado de vehículos y propiedades.

## **Anexo N° 5. Simplificación de Trámites**

A continuación se presentan las fichas informativas de los procedimientos de simplificación de trámites propuestos para su implementación en la Municipalidad de Sarapiquí, tomados del documento: “Programa de Entorno Empresarial – FUNDES. **Proyecto de Simplificación de Trámites. Procedimientos. Licencia Funcionamiento Comercial, Patentes de Licores y Trámites Conexos**, Municipalidad de Alajuela. San José, Mayo 2003.

### **Procedimiento 01.**

#### **Recepción de Expedientes Ventanilla de Atención Especializada a la MIPYME.**

##### Objetivo del procedimiento:

Dar un tratamiento especializado a los expedientes que se reciben en la Ventanilla de Atención Especializada a las MIPYME.

##### Descripción del procedimiento mejorado:

- Inicia con la entrega del formulario y los requisitos en la Ventanilla.
- El funcionario de la Ventanilla recibe y revisa los documentos.
- El funcionario de la Ventanilla revisa el estado de morosidad de los Solicitantes (solicitante y dueño de la propiedad) en el trámite. Si la información es conforme continua el procedimiento, de lo contrario se realizará el procedimiento de recepción nuevamente en la Ventanilla.
- El funcionario de la Ventanilla elabora el oficio de recibido y asigna un número al expediente.
- Se entrega oficio de recibido al Solicitante.
- Se archiva la copia de oficio de recibido.
- El funcionario de la Ventanilla traslada expedientes al finalizar el día al Departamento de Tributos, en caso de que ya se tenga aprobado el Uso de Suelo, o bien, al Departamento de Urbanismo si es necesario tramitar el mismo.
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este procedimiento es de 1 día.

Normativa: Siempre se debe:

- El funcionario de Ventanilla siempre debe realizar la verificación total de los documentos presentados por el Solicitante sean idóneos y vigentes (incluye verificación de morosidad).
- Encargado de ventanilla trasladará expedientes a las unidades correspondientes.
- No se trasladarán expedientes incompletos.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Funcionario de ventanilla de atención especializada en MIPYME.
- Solicitante.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

- Requisitos según el tipo de solicitud que se vaya a gestionar.

## **Procedimiento 02:**

### **Recepción de expedientes incompletos en la ventanilla de Atención Especializada a las MIPYME.**

Objetivo del procedimiento:

Dar un tratamiento especializado a los expedientes que deben recibirse incompletos o con fallas en la Ventanilla.

Descripción del procedimiento mejorado:

- El solicitante presenta los documentos para la solicitud de trámite en la ventanilla.
- El funcionario de la Ventanilla recibe y revisa los documentos.
- Funcionario de la Ventanilla revisa el estado de morosidad de los interesados (solicitante y dueño de la propiedad) en el trámite.
- Si la información es conforme continua el procedimiento de recepción de expedientes, en caso contrario se realizará una prevención verbal sobre los documentos faltantes. Si el solicitante insiste en que se reciba el expediente se continúa con el procedimiento, de lo

contrario el mismo finalizaría.

- El funcionario de la Ventanilla elabora una boleta de notificación de documentos incompletos, en la cual se incluyen los requisitos faltantes y se ofrece un plazo de 10 días hábiles al solicitante para que subsane las fallas encontradas.
- El funcionario de la ventanilla entrega un oficio de recibido al solicitante.
- El funcionario de la Ventanilla archiva la copia del oficio.
- El funcionario de la Ventanilla archiva el expediente durante un plazo de 10 días que se otorga al solicitante para que complete la información. Si vencido el plazo de los 10 días el solicitante no ha subsanado las fallas, se procederá al archivo definitivo del expediente. Si por el contrario, el solicitante aporta los documentos faltantes, se procede con el traslado del expediente a la unidad correspondiente.
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 1 día.

Normativa: Siempre se debe:

- Este trámite será efectuado por el encargado de ventanilla de atención especializada para MIPYMES.
- La boleta de notificación de expediente incompleto será firmado por el encargado de la ventanilla.
  - Realizar una verificación de que los documentos presentados sean idóneos y vigentes.
  - Se verificará la morosidad de los involucrados en el trámite (solicitante y dueño de la propiedad).
  - No se trasladarán expedientes incompletos a los departamentos involucrados.
  - No se tramitarán expedientes incompletos.
  - Se comunicará al solicitante de manera inmediata la notificación de expediente incompleto.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Solicitante.
- Encargado de ventanilla de atención especializada en MIPYME.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

- Listado de requisitos.

- Formulario de solicitud.
- Boleta de recibido.
- Boleta de notificación de expedientes incompletos.

### **Procedimiento 03:**

#### **Constancia de uso de Suelo.**

#### Objetivo del procedimiento:

Emitir criterio técnico para la aprobación de Uso de Suelo, cuando el patentado deba gestionarla como requisito previo para solicitud de trámite de patente y requiera aportar para la misma el Permiso Sanitario de Funcionamiento.

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- La secretaria de urbanismo recibe y la firma bitácora de ventanilla.
- La secretaria revisa los expedientes.
- La secretaria elabora el oficio.
- Se traslada al Jefe del Departamento.
- El Jefe del departamento resuelve sobre el fondo y firma oficio.
- Lo traslado a la secretaria.
- La Secretaria lo traslada a la Ventanilla.
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este procedimiento es de 4 días.

#### Normativa: Siempre se debe:

- Urbanismo debe recibir los expedientes completos de la Ventanilla.
- Verificar en el Plan Regulador la ubicación del local.
- Urbanismo debe remitir el expediente a la ventanilla para que sea esta dependencia la que notifique al solicitante.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Secretaria del departamento de Urbanismo.
- Jefe del departamento de Urbanismo

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único
- Oficio de Constancia de Uso de Suelo.
- Bitácora de Ventanilla.

*Aporta el Solicitante:*

- Formulario de solicitud.
- Copia del Plano Catastrado del Inmueble, sin reducir y legible.
- Fotocopia de la cédula de identidad del solicitante en el caso de persona física. Tratándose de persona Jurídica debe aportarse fotocopia de la cédula jurídica vigente; personería jurídica vigente y fotocopia de la cédula de identidad del representante legal de la persona jurídica vigente.
- Estudio de Registro del Inmueble.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de Uso de Suelo se reduce en tanto se pasa de 45 a 4 días mostrando una reducción de 92 % en el trámite.

**Procedimiento 04:**

**Constancia de uso de Suelo.**

Objetivo del procedimiento:

Emitir criterio técnico para la aprobación de Uso de Suelo, como trámite interno cuando la patente solicitada no requiere de Permiso Sanitario de Funcionamiento.

Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYMES.

- La secretaria urbanismo recibe y la firma bitácora de ventanilla.
- La secretaria revisa los expedientes.
- La secretaria elabora el oficio.
- Se traslada al Jefe del Departamento.
- El Jefe del departamento resuelve sobre el fondo y firma oficio.
- Lo traslado a la secretaria.
- La Secretaria lo traslada a Departamento de Tributos. En caso de resolución negativa se trasladará a la Ventanilla para que notifique al solicitante.
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este procedimiento es de 4 días.

Normativa: Siempre se debe:

- Urbanismo debe recibir los expedientes completos de la Ventanilla.
- Verificar en el Plan Regulador la ubicación del local.
- En caso de resolución positiva sobre uso de suelo trasladar expediente único al departamento de tributos para que continúe con el procedimiento.
- En caso de resolución negativa de la constancia de uso de suelo Urbanismo debe remitir el expediente a la ventanilla para que sea esta dependencia la que notifique al solicitante.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Secretaria del departamento de Urbanismo.
- Jefe del departamento de Urbanismo
- Departamento de tributos.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único
- Oficio de Constancia de Uso de Suelo.
- Bitácora de Ventanilla.

En razón de la propuesta el trámite para la obtención de uso de suelo se reduce en tanto se pasa de 45 a 4 días mostrando una reducción de 92% en el trámite.

#### **Procedimiento 05:**

##### **Solicitud de Cambio de Uso.**

#### Objetivo del procedimiento:

Cuando un empresario desea iniciar una actividad comercial en un local ubicado en una urbanización. (Debo realizar de manera previa la solicitud de Cambio de Uso)

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- La secretaria de Urbanismo recibe y firma bitácora de ventanilla.
- La secretaria revisa expedientes.
- La secretaria elabora oficio.
- Se traslada al Jefe del Departamento.
- El departamento de Urbanismo realiza revisión de documentos (1 día).
- El departamento de Urbanismo realiza la inspección. (5 días).
- El departamento de Urbanismo elabora la resolución.
- El Jefe del departamento resuelve sobre el fondo y firma oficio. (3 días).
- Se traslada a secretaria. (1 día).
- La secretaria traslada a la oficina MIPYME.
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

#### Normativa: Siempre se debe:

- Urbanismo debe recibir los expedientes completos de la Ventanilla.
- Verificar en el Plan Regulador la ubicación del local.
- En caso de resoluciones positivas o negativas deben ser remitidas a la Ventanilla MIPYME, para que sea esta dependencia la que notifique al solicitante.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Funcionario de la ventanilla de atención MIPYME.
- Secretaria del departamento de Urbanismo.
- Jefe del departamento de Urbanismo

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Oficio de resolución.

*Aporta el interesado:*

- Escrito autenticado por abogado donde con el consentimiento de los propietarios vecinos, comprendidos dentro de un radio de 50 metros, medido de cualquier vértice del lote.
- Informe Registral de la Propiedad que demuestre que los firmantes son los propietarios de los inmuebles vecinos.
- Formulario de solicitud cambio de uso, en el que indique todo el conocimiento que dicho cambio se dará como uso condicional, en el entendido de que todas las molestias deberán confinarse dentro de la propiedad. Dicho documento deberá presentarse como Declaración Jurada. Los documentos deberán presentarse a la municipalidad y con base en ella podrá remitirlos a consulta a la Dirección de Urbanismo, expresando las razones por las cuales es consultada esta Dirección, para su resolución definitiva. En este caso, deberán indicar qué patentes funcionan en la Urbanización hasta la fecha.
- Las municipalidades informarán a la Dirección de Urbanismo cada vez que autorice su uso, a fin de mantener los planos de urbanización actualizados, aportando copia certificada de los documentos mediante los cuales se aprobó dicho uso.
- Demostrar que el área comercial de la misma, ya ha sido utilizada en su totalidad y que el uso propuesto, es complementario a los existentes, para cuyos efectos Se realiza solicitud al departamento de Bienes Inmuebles o Catastro Municipal.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de cambio de uso se reduce en tanto se pasa de 45 a 10 días mostrando una reducción de 77,7% en el trámite.

## **Procedimiento 06:**

### **Solicitud de Patente Comercial.**

#### Objetivo del procedimiento:

Para cuando un interesado desea iniciar una actividad comercial en determinado lugar.

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe y revisa los documentos.
- El Departamento de Tributos realiza un estudio de fondo.
- El Departamento de Tributos emite resolución sobre el fondo. (Si no cumple se elabora una resolución y se envía a la jefatura para firma; se traslada a la Ventanilla MIPYME para que notifique al solicitante.
- Se traslada al Jefe de Tributos.
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución a Subdirección. (3 días).
- La Subdirección firma la resolución.
- La Subdirección traslada los documentos a Tributos. (2 días).
- Se incluye información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 6 días.

#### Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.
- El Departamento de Tributos debe recibir los expedientes de la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe de Departamento de Tributos y por la Subdirección Financiera.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Subdirección de Tributos.
- Departamento de Patentes.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Oficio de resolución final.

*Aporta el interesado:*

- Solicitud debidamente llena y firmada por el interesado y el dueño de la propiedad.
- Copia del plano catastrado de la propiedad donde se instalará el local. (Reforma Código Notarial).
- Copia por ambos lados de la cédula de identidad del solicitante, del propietario de local. Si la patente es solicitada por una sociedad dueño de la propiedad, se deberá presentar copia de las cédulas jurídicas y originales de las personerías vigentes (no más de un mes de extendidas).
- Llenar a la declaración jurada para cumplir con la aplicación (Artículo 15 de la Ley N° 8236).
- Adjuntar a esta solicitud los timbres fiscales (125 colones) y los parques nacionales (100 colones).
- Si el solicitante es extranjero debe tener más de 10 años de residencia en el país y debe demostrarlo mediante documentación idónea.
- Contrato de Arrendamiento o copia de recibo de pago de alquiler.
- Estudio Registral de la Propiedad vigente.
- Permiso de Funcionamiento Sanitario extendido por el Ministerio de Salud. Dicho permiso debe contar con el Uso de Suelo aprobado por la municipalidad. (Decreto Ejecutivo N° 30465 y sus reformas).
- Póliza de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS) constancia de exoneración, en caso de que no cuente con empleados.
- Cumplir con los requisitos ambientales, según el tipo de actividad.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de cambio de uso se reduce en tanto se pasa de 45 a 7 días mostrando una reducción de 84,5% en el trámite.

#### **Procedimiento 07:**

##### **Traspaso de Patentes Comerciales.**

##### Objetivo del procedimiento:

Atención o solicitud de traspaso de patente comercial, trámite que se llevará a cabo cuando el patentado quiera ceder el derecho que le fue otorgada a otra personas física o jurídica.

##### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe y revisa los documentos.
- El Departamento de Tributos realiza estudio de fondo.
- El Departamento de Tributos emite resolución sobre el fondo. (Si no cumple se elabora una resolución y se envía a la jefatura para firma; se traslada a la Ventanilla MIPYME para que notifique al solicitante.
- Se traslada al Jefe de Tributos.
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución a Subdirección. (2 días).
- La Subdirección firma la resolución.
- La Subdirección traslada los documentos a Tributos. (2 días).
- Se incluye información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 5 días.

Normativa: Siempre se debe:

El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.

- El Departamento de Tributos debe recibir los expedientes de la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe de Departamento de Tributos y por la Subdirección Financiera.

Entes y /o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Subdirección de Tributos.
- Subdirección Financiera.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución de fondo.

*Aporta el solicitante:*

- Formulario de solicitud, suscrito por el patentado actual y el cedente, en la cual deberán indicarse los nombres de ambos solicitantes, la actividad y la dirección exacta del local donde se realiza la actividad.
- Escrito autenticado por abogado: donde conste el traspaso de la patente comercial.
- Copia de la cédula de identidad: de ambos solicitantes o de sus representantes en caso de sociedad.
- Copia del último recibo cancelado al día.
- Si algunos de los solicitantes son persona jurídica, la solicitud deberá ser firmada por el representante legal y debe aportar copia de la cédula jurídica y certificación de personería de la sociedad, con no mas de un mes de emitida.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de cambio de uso se reduce en tanto se pasa de 8 a 5 días mostrando una reducción de 37,6% en el trámite

## **Procedimiento 08:**

### **Cambio de línea de Patente Comercial.**

#### Objetivo del procedimiento:

Realizar cambio de línea de patente comercial cuando la patente otorgada para cierta actividad y en condiciones específicas, podrá ser cambiada por otra actividad autorizada previamente y desarrollada en el mismo establecimiento.

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe y los documentos.
- El Departamento de Tributos envía la inspección. (1 día).
- El inspector realiza la inspección.
- El inspector elabora oficio.
- Se traslada al Departamento de Tributos. (5 días).
- El Departamento de Tributos realiza estudio de fondo.
- El Departamento de Tributos emite la resolución sobre el fondo. (si no cumple la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos.
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución a subdirección (2 días).
- La Subdirección firma la resolución.
- La Subdirección traslada los documentos a Tributos. (1 día).
- Se incluye información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciara en la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe de departamento de Tributos y por la Subdirección Financiera.

Entes y /o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico de tributos.
- Jefe de Departamento de tributos.
- Subdirección Financiera.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución de fondo.
- Oficio de inspección

*Aporta el solicitante:*

- Formulario de solicitud y suscrito por el patentado mediante el cual solicita el cambio de línea de la patente, en el cual deberá indicarse la actividad que se pretende.
- Copia de la cédula de identidad del patentado o del representado legal en caso de la sociedad.
- Copia del último recibo cancelado al día.
- En caso de requerirse, copia del Permiso Sanitario de Funcionamiento extendido por el Ministerio de Salud para la nueva actividad.
- Encontrarse al día con el pago de servicios municipales.
- Si el patentado es persona jurídica, la solicitud deberá ser firmada por el representante legal y debe aportar copia de la cédula jurídica y certificación de personería de la sociedad, con no mas de un mes de emitida.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de cambio de línea de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 13 a 10 días mostrando una reducción de 23% en el trámite.

## **Procedimiento 09:**

### **Ampliación de Patente Comercial.**

#### Objetivo del procedimiento:

Realizar ampliación de patente comercial cuando la patente otorgada para cierta actividad y en condiciones específicas podrá ser ampliada con otra actividad.

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe los documentos.
- El Departamento de Tributos envía la inspección. (1 día).
- El inspector realiza la inspección.
- El inspector elabora oficio.
- Se traslada al Departamento de Tributos. (5 días).
- El Departamento de Tributos realiza estudio de fondo.
- El Departamento de Tributos emite la resolución sobre el fondo. (si no cumple la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos.
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución a subdirección (2 días).
- La Subdirección firma la resolución.
- La Subdirección traslada los documentos a Tributos. (1 día).
- Se incluye información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

#### Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.

- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el jefe de departamento de Tributos y por la Subdirección Financiera.

Entes y /o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico del Departamento de Tributos.
- Jefe de Departamento de tributos.
- Subdirección Financiera.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución de fondo.
- Oficio de inspección.

*Aporta el solicitante:*

- Escrito dirigido al Departamento de Tributos y suscrito por el patentado, mediante el cual solicita ampliación de la patente, en el cual deberá indicarse la actividad conexas que se pretende desarrollar.
- Copia de la cédula de identidad del patentado o del representado legal en caso de sociedad.
- Copia del último recibo cancelado.
- En caso de requerirse, copia del Permiso Sanitario de Funcionamiento extendida por el Ministerio de Salud para la nueva actividad.
- Encontrarse al día con el pago de servicios municipales.
- Si el patentado es persona jurídica, la solicitud deberá ser firmada por el representante legal y debe aportar copia de la cédula jurídica y certificación de personería de la sociedad, con no más de un mes de emitida.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de ampliación de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 13 a 10 días mostrando una reducción de 23 % en el trámite.

## **Procedimiento 10:**

### **Cambio de dirección de Patente Comercial.**

#### Objetivo del procedimiento:

Obtener autorización para trasladar una patente a un lugar distinto al que se solicitó originalmente.

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe y revisa los documentos.
- El Departamento de Tributos envía la inspección. (1 día).
- El inspector realiza la inspección.
- El inspector elabora oficio.
- Se traslada al Departamento de Tributos. (5 días).
- El Departamento de Tributos realiza estudio de fondo.
- El Departamento de Tributos emite la resolución sobre el fondo. (Si no cumple la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos.
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución a subdirección (2 días).
- La Subdirección firma la resolución.
- La Subdirección traslada los documentos a Tributos. (1 día).
- Se incluye información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

#### Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el jefe de departamento de

Tributos y por la Subdirección Financiera.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico del Departamento de Tributos.
- Jefe de Departamento de tributos.
- Subdirección Financiera.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución de fondo.
- Oficio de inspección.

*Aporta el solicitante:*

- Escrito dirigido al Departamento de Tributos y suscrito por el patentado, mediante el cual solicita el cambio de dirección de la patente, donde deberá indicarse la dirección mejorada del establecimiento y la dirección donde se pretende desarrollar, distrito en el que se ubica y calidades del patentado.
- Uso de suelo aprobado por el departamento de Urbanismo (tramite interno si no requiere permiso del Ministerio de Salud).
- Copia de la cédula de identidad del patentado o del representado legal en caso de sociedad.
- Copia del último recibo cancelado al día.
- En caso de requerirse, copia del Permiso Sanitario de Funcionamiento extendida por el Ministerio de Salud para la nueva dirección.
- Si el patentado es persona jurídica, la solicitud deberá ser firmada por el representante legal y debe aportar copia de la cédula jurídica y certificación de personería de la sociedad, con no más de un mes de emitida.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de ampliación de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 13 a 10 días mostrando una reducción de 23 % en el trámite

## **Procedimiento 11:**

### **Renuncia de Patente Comercial.**

#### Objetivo del procedimiento:

Proceder a renuncia de patente cuando un patentado no quiera o no pueda seguir disfrutando del derecho que se le otorgó para explotación de la misma.

#### Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe y revisa los documentos.
- El Departamento de Tributos realiza estudio de fondo.
- El Departamento de Tributos emite la resolución sobre el fondo. (Si no cumple se elabora la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos.
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución a subdirección (2 días).
- La Subdirección firma la resolución.
- La Subdirección traslada los documentos a Tributos. (2 días).
- Se incluye información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 5 días.

#### Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.
- El Departamento de Tributos debe recibir los expedientes de la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe del departamento de Tributos y por Subdirección Financiera.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico del Departamento de Tributos.
- Jefe de Departamento de tributos.
- Subdirección Financiera.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución de fondo.

*Aporta el solicitante:*

- Formulario suscrito por el patentado mediante la cual presenta renuncia formal a la patente comercial.
- Copia de la cédula de ambos solicitantes o de sus representantes legales.
- Si alguno de los solicitantes es persona jurídica, la solicitud deberá ser firmada por el representante legal y debe aportar copia de la cédula jurídica y certificación de personería de la sociedad, con no más de un mes de emitida.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de ampliación de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 7 a 5 días mostrando una reducción de 29 % en el trámite.

**Procedimiento 12:**

**Explotación de Patente de Licores.**

Objetivo del procedimiento:

Conceder a un patentado la posibilidad de explotar una patente de licores ya existente, pero que no se ha estado utilizando.

Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla

especializada en las MIPYME.

- El Departamento de Tributos recibe y revisa los documentos.
- El Departamento de Tributos envía a inspección. (1 día).
- El inspector realiza la inspección.
- El inspector elabora el oficio.
- Se traslada al Departamento de Tributos. (5 días).
- El técnico de patentes realiza estudio de fondo.
- El técnico de patentes emite resolución sobre el fondo (si no cumple se elabora la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos. (3 días).
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución al técnico.
- El técnico incluye la información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe del departamento de Tributos.

Entes y /o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico de patentes.
- Jefe de Departamento de Tributos.
- Subdirección Financiera.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.

- Resolución de fondo.
- Oficio de inspección.
- Resolución del estudio de fondo del Departamento de Tributos.

*Aporta el solicitante:*

- Formulario o Escrito al Departamento de Tributos firmado por el dueño de la patente solicitando la autorización de explotación (emisión de certificado de la (s) Patente (s), el distrito al cual pertenecen y dirección exacta del lugar donde se va a explotar. En la solicitud se deberá indicar un número de teléfono o fax para atender notificaciones.
- En caso de que la patente sea alquilada, presentar contrato de arrendamiento vigente autenticado por abogado.
- Copia del Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud, del lugar donde se va a explotar la patente.
- Copia del último recibo cancelado al día de la patente de licores y servicios y tributos municipales.
- Copia de recibo otorgado por el Tesorero Cantonal de Juntas de Educación.
- Copia de la cédula de identidad, en caso de persona jurídica (sociedad) debe aportar copia de la cédula y personería jurídica y copia de la cédula del representante legal.

En razón de lo propuesto el trámite para la obtención de ampliación de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 18 a 10 días mostrando una reducción de 44,5 % en el trámite.

**Procedimiento 13:**

**Traspaso de Patente de Licores.**

Objetivo del procedimiento:

Traspassar la patente de licores a nombre de otra persona.

Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.

- El técnico de patentes recibe y revisa los documentos.
- El técnico de patentes realiza estudio de fondo.
- El técnico de patentes emite resolución sobre el fondo (si no cumple se elabora la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos. (4 días).
- El Jefe de Tributos firma la resolución.
- El Jefe de Tributos traslada la resolución al técnico. (1 día).
- El técnico traslada los documentos a la Alcaldía.
- El Alcalde firma la resolución. (la secretaria de la alcaldía comunica al solicitante para que se presente y firme el libro de actas).
- La Alcaldía traslada al técnico de patentes los documentos. (4 días).
- El técnico incluye la información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciará por la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe del departamento de Tributos y por el Alcalde.

Entes y /o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico del departamento de Tributos.
- Jefe de Departamento de Tributos.
- Alcalde Municipal.
- Secretaria de la Alcaldía.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución administrativa.

*Aporta el solicitante:*

- Formulario o escrito dirigido al Departamento de Tributos solicitando el traspaso de la patente de licores. Indicando el nombre y calidades del propietario cedente y del adquiriente, el número de la patente, el distrito al cual pertenecen y dirección exacta del lugar donde se va a explotar. En la solicitud se deberá indicar un número de teléfono o fax para atender notificaciones.
- Escrito autenticado por un abogado, mediante el cual el propietario inscrito de la patente de licores las traspasa al adquiriente, quien acepta.
- Declaración jurada autenticada por un abogado, mediante la cual el adquiriente declare que no le alcanzan las limitaciones establecidas en el artículo 19 de la Ley de Licores.
- Copia del Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud, del lugar donde se va a explotar la patente.
- Copia del último recibo cancelado al día de la patente de licores y servicios y tributos municipales.
- Copia de recibo otorgado por el Tesorero Cantonal de Juntas de Educación.
- Copia de la cédula de identidad, en caso de persona jurídica (sociedad) debe aportar copia de la cédula y original de personería jurídica y copia de la cédula del representante legal.

En razón de lo propuesto, el trámite para la obtención de ampliación de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 45 a 10 días mostrando una reducción de 78 % en el trámite.

**Procedimiento 14:**

**Reposición o renovación de patente de licores.**

Objetivo del procedimiento:

Los propietarios de las patentes de licores deben renovar la misma cada dos años con el fin de reactivar la licencia de funcionamiento municipal; según lo estipula el Artículo 12 de

la Ley de Licores, este procedimiento permite a la municipalidad determinar el número de ventas de licores que pueden abrirse o continuar abiertas en cada una de las poblaciones de su jurisdicción y al propio tiempo el impuesto que a de servir como base para el remate de los puestos.

Descripción del procedimiento mejorado:

- El usuario viene del procedimiento de recepción de expediente en la ventanilla especializada en las MIPYME.
- El Departamento de Tributos recibe y revisa los documentos.
- El Departamento de Tributos envía a inspección.
- El inspector realiza la inspección.
- El Inspector elabora el oficio.
- Se traslada al Departamento de Tributos. (5 días).
- El técnico de patentes realiza estudios de fondo.
- El técnico de patentes emite la resolución sobre el fondo (si no cumple la resolución se envía a jefatura para firma y se traslada a la Ventanilla MIPYME para que se notifique al solicitante).
- Se traslada al Jefe de Tributos. (3 días).
- El Jefe de Tributos traslada al Técnico.
- El técnico incluye la información en el sistema de cómputo.
- Se traslada a la Ventanilla MIPYME. (1 día).
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 10 días.

Normativa: Siempre se debe:

- El trámite iniciara por la Ventanilla MIPYME.
- Las resoluciones de aprobación y rechazo serán firmadas por el Jefe del departamento de Tributos.

Entes y /o puestos que interactúan:

- Funcionario de Ventanilla de atención a MIPYME.
- Técnico de patentes.

- Jefe de Departamento de Tributos.

Formularios, documentos de referencia y archivos utilizados:

*Aporta la Municipalidad:*

- Expediente Único.
- Resolución administrativa.
- Oficio de inspección.
- Resolución del estudio de fondo del Departamento de Tributos.

*Aporta el solicitante:*

- Formulario o escrito dirigido al Departamento de Tributos firmado por el propietario de la patente, solicitando la reposición del certificado de explotación. El escrito deberá indicar el nombre y demás calidades del solicitante, el motivo de la solicitud, el número de la patente, el distrito al cual pertenecen y dirección exacta del lugar donde se va a explotar. En la solicitud se deberá indicar un número de teléfono o fax para atender notificaciones.
- Copia de la cédula de identidad del solicitante o de su representante.
- Declaración jurada del dueño de la patente indicando el motivo por el cual se solicita la reposición del certificado.
- Copia del permiso sanitario de funcionamiento del Ministerio de Salud, del lugar donde se va a explotar la patente de licores.
- Copia del último recibo cancelado al día de la patente.
- Estar al día en el pago de tributos municipales.
- Si el patentado es persona jurídica, la solicitud deberá ser firmada por el representante legal y debe aportar copia de la cédula jurídica y certificación de personería de la sociedad, con no más de un mes de emitida.

En razón de lo propuesto, el trámite para la obtención de ampliación de patente comercial se reduce en tanto se pasa de 17 a 10 días mostrando una reducción de 42 % en el trámite.

**Procedimiento 15:**

**Notificación**

Objetivo del procedimiento:

Notificar el resultado de la resolución de solicitud de Licencia Municipal al

solicitante, conforme al Código de Normas y Procedimientos Tributarios, Ley N° 4755 y sus reformas.

Descripción del procedimiento mejorado:

- Viene de procedimientos correspondientes a Patentes comerciales de licores y procedimientos conexos.
- El funcionario de Ventanilla recibe documentos (resolución y certificado) del departamento correspondiente.
- El funcionario ventanilla notifica al Solicitante el resultado de su gestión (vía telefónica, fax u otro medio).
- El solicitante se presenta en la Municipalidad y retira los documentos. (Si la solicitud es de Certificado de Uso de Suelo se entrega documentación al solicitante para que gestione el Permiso Sanitario del Ministerio de Salud o bien de que se deba gestionar el pago de impuestos se continúa con este procedimiento.)
- El solicitante se dirigirá a las Cajas Municipales.
- El solicitante cancela el importe.
- El cliente presenta el comprobante de pago en la Ventanilla de Atención especializada en las MIPYME.
- El Encargado de ventanilla entrega certificado de patente y resolución al Solicitante. En caso de que la solicitud sea de patentes de Licores los documentos serán entregados por el jefe del departamento de patentes.
- Fin del procedimiento.

El tiempo de duración de este proceso es de 1 día.

Normativa: Siempre se debe:

- La Ventanilla de Atención Especializada para las MIPYME notificará al solicitante el resultado de su gestión.

Entes y/o puestos que interactúan:

- Funcionario de la Ventanilla.
- Solicitante.

## **Anexo N° 6. Marco Legal para la creación de la Ventanilla Única**

### **Marco Legal**

#### **Funcionamiento del Ordenamiento Jurídico Administrativo**

El marco de regulación que rige la relación entre la Administración Pública y los Contribuyentes está notoriamente señalado en nuestra legislación.

Acorde al artículo 1° de la Ley General de la Administración Pública (LGAP), todos los entes y entidades públicas o semipúblicas creadas por el Estado son parte de la Administración del Estado y por ende, están sometidas a las normas de Derecho Público.

Así, la jerarquía de las fuentes del ordenamiento jurídico administrativo estipula que para el sector público, corresponde aplicar según su fuerza normativa:

- La Constitución Política.
- Los Tratados Internacionales y las normas de la Comunidad Centroamericana.
- Las Leyes y demás actos con valor de ley.
- Los decretos del Poder Ejecutivo que reglamentan las leyes de los otros Poderes Supremos en materia de su competencia.
- Los demás reglamentos del Poder Ejecutivo y los entes descentralizados están subordinados entre sí dentro de sus respectivos campos de vigencia.
- Las demás normas subordinadas a los reglamentos centrales y descentralizados.

Los reglamentos autónomos del Poder Ejecutivo y de los entes descentralizados están subordinados entre sí dentro de sus respectivos campos de vigencia. En lo no dispuesto expresamente, los reglamentos estarán sujetos a las reglas y principios que regulan los actos administrativos.

Justamente, dado lo vasto del ordenamiento administrativo, nuestra meta, lejos de agotarlo, es dejar por sentado, como a través del establecimiento de principios titulares de la actividad administrativa, se conforma el marco legal que sustenta los procesos de simplificación de trámites.

## **Desarrollo del Marco Legal Aplicable**

Tomando como base la jerarquía normativa propuesta, advertimos como en primera instancia los principios generales establecidos en la Constitución Política, así como la Jurisprudencia de la Sala Constitucional definen la esfera legal macro de la estrategia de simplificación.

El carácter “erga omnes”<sup>109</sup> de los fallos de la Sala Constitucional, representan un antecedente cardinal para lograr el respeto a los principios recogidos por la Carta Magna, su interpretación y aplicación al Entorno Empresarial son la base a la regulación de la relación entre la Administración Pública y el contribuyente.

Concretamente dentro del proceso de Simplificación de Trámites, los fallos reiterados de la Sala Constitucional han implicado el fortalecimiento de la MIPYME, al garantizarles el respeto a la Seguridad Jurídica, sea la posibilidad de saber a que atenerse ante las gestiones, trámites a solicitudes presentadas ante la Administración Pública.

Sin embargo, es sin duda cierto N° 5445-99, por sus alcances en la praxis, el fallo más trascendental que la Sala ha emitido sobre el tema de los gobiernos locales, al establecer las pautas medulares jurisprudenciales alrededor de los Principios de Autonomía y Competencias Municipales y sus alcances.

Dicho voto consolidó la interpretación del Nuevo Código Municipal del año 1998, que a su vez generó el replanteamiento de trámites, procedimientos y la creación de leyes especiales que inciden directamente sobre el entorno empresarial de cada Cantón.

Finalmente, la Sala se encarga de conocer de los recursos de amparo, como medio de defensa ante posibles violaciones a preceptos constitucionales que deben obligatoriamente respetarse en todo trámite administrativo.

Aparte del control de constitucionalidad que realiza esta Sala, también se efectúa un control de legalidad de los actos emanados de la Administración.

Justamente, conforme al artículo 2.1 de la Ley General de la Administración Pública, se regula la actividad del Estado y se aplica de igual forma a los otros entes públicos, cuando no exista norma especial para estos. Estableciéndose que la actividad de los entes públicos debe estar sujeta a los principios fundamentales del servicio público, con

---

<sup>109</sup> Cuyo principio conlleva que los votos emitidos por esta Sala, son vinculantes para todos salvo para sí misma. Artículo 13 Ley de la Jurisprudencia Constitucional.

el fin de asegurar su continuidad, su eficiencia y su adaptación a todo régimen legal o la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato a los destinatarios, contribuyentes o beneficiarios.

Paralelamente, la Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, establecida al amparo del artículo 29 de la Constitución Política, tiene el objetivo de garantizar la legalidad de la función pública del Estado, de sus instituciones y de toda entidad de derecho público.

De manera más directa, dentro de la simplificación de trámites para la inscripción y registro de empresas, el Código Municipal, las Leyes conexas y especiales sobre la materia forman parte esencial del marco regulatorio. Por ende, además de la normativa especial en materia de patentes, los requisitos generales que las municipalidades solicitan para la tramitación de licencias, encuentran fundamento legal en la siguiente normativa:

**- Código Municipal de Costa Rica, Ley N° 7794.**

**- Materia de Planificación Urbana y Ordenamiento:** Ley de Planificación Urbana, Ley N° 4240 15 de noviembre de 1968 y sus reformas.

Reglamento para el Control Nacional de Fraccionamientos y Urbanizaciones, N° 3391 del 13 de diciembre de 1982.

Ley de Catastro Nacional N° 6545 do 25 de marzo de 1981 y sus reformas.

Reglamento a la Ley de Catastro Nacional, Decreto Ejecutivo 13607-J 24 de abril de 1983.

**-Materia de Vivienda:** Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, N° 1788 de 24 de agosto de 1954 y sus reformas.

**- Materia de Construcción y Urbanización:** Ley de Construcciones, Decreto Ley N° 833 del 04 de noviembre de 1949, y sus reformas.

Reglamento de Construcciones (Reglamento a la Ley de Planificación Urbana), La Gaceta, N° 56, Alcance N° 17 del 22 de marzo de 1983.

**- Materia de Licencias Municipales:** (artículo 79 Código Municipal).

Ley de Patentes vigente en Municipalidad.

Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud, Decreto 30465-S, Publicado en la Gaceta, N° 102 de 29 de mayo del 2002.

## **Instrumentos Legales de Apoyo a las MIPYME**

Siempre dentro del marco legal que regula los procesos de simplificación de Trámites, se distinguen particularmente algunas leyes que representan un avance en cuanto a la dotación de apoyo al sector empresarial, entre ellas podemos citar:

- **Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262**, dicha ley surge con el fin de promover la creación de un marco legal que fomente un sistema estratégico que integre el desarrollo a largo plazo, permitiendo el desarrollo productivo de las PYME y contribuyendo a los procesos económicos y sociales de desarrollo del país.

Esta Ley fomenta, entre otras actividades, una coordinación institucional activa de entes y órganos del Gobierno Central y descentralizado y en general todos los actores involucrados en proyectos con las PYME.

- **El Decreto Ejecutivo N 30857- MEIC mediante el cual se reglamenta la Ley N° 8262**, por el cual se delimita el concepto de empresa, como aquella unidad económica de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera bajo la figura de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios, igualmente se indica que las empresas como unidades económicas se clasificarán en micro, pequeña, mediana y grande.

- **Ley N° 8220, Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos**, que se logra sintetizar los principios rectores de la actividad de toda la Administración Pública, garantizándose no solo una adecuada gestión administrativa, sino también mejorando el clima de inversión para nuestro país.

Para las MIPYME la Ley N° 8220, cumple un papel esencial dentro del marco legal de los procesos de simplificación. Aspecto que se refuerza por la claridad y concreción de sus artículos, de aquí que se haga necesario una breve reseña a cada uno de sus preceptos y sus respectivas concordancias legales.

**El artículo 1°** de la Ley N° 8220, define su ámbito de aplicación, que abarca a toda la Administración Pública, central y descentralizada, inclusive las instituciones autónomas, semiautónomas, órganos con personalidad jurídica instrumental, entes públicos no estatales, municipalidades y empresas públicas. Se exceptúan de su aplicación los trámites y

procedimientos en materia de Estado y seguridad Nacional.

Conforme a dicha ley, se entiende por contribuyentes: las personas físicas o jurídicas, que ejerciendo su derecho de petición, información y acceso a la justicia administrativa, se dirijan a la Administración Pública.

*El artículo 2º* regula la presentación única de documentos, lo que implica que la información presentada por el contribuyente no puede ser requerida de nuevo por estos, para el mismo trámite u otro en esa misma entidad u órgano. Igualmente, no se le puede solicitar información al contribuyente, que posea o emita de manera interna una o varias de sus Ventanillas.

Salvo el caso de las personerías jurídicas, que tiene un período de vigencia, de ahí que se les exceptúa de la aplicación de este artículo, la Administración Pública solamente puede remitir información de contribuyentes a otra entidad, órgano o funcionario, cuando se cuente con el consentimiento del mismo.

El Respeto a las Competencias, regulado en su *artículo 3º*, determina que la Administración no puede revisar los permisos o autorizaciones firmes emitidos para otras entidades, Solo pudiendo solicitarle una copia certificada al contribuyente de la resolución final del trámite; sin embargo, no es posible solicitar información que se encuentra en trámite, en proceso de conocimiento o de resolución por esa entidad, a lo sumo se solicitará que el contribuyente certifique que el trámite está en proceso.

Por otro lado, acorde con el Principio de Legalidad, el *artículo 4º* de la ley N° 8220 tutela la Publicidad de los trámites y su sujeción a la ley. Por ello obliga a que éstos sean debidamente publicados en el Diario Oficial La Gaceta, junto con sus instructivos, manuales, formularios y demás documentos, así estar ubicados en un lugar visible dentro de la Institución. Deben publicarse en diario de circulación nacional el aviso referido.

En la práctica este principio les da suma importancia para la experiencia cotidiana de la MIPYME, e implica que los sujetos de derecho público no pueden invocar argumentos de conveniencia o la oportunidad de determinados actos para realizarlos, si los mismos no se encuentran legalmente regulados por un instrumento legal, por ende, es ilegal, la inclusión, solicitud o aplicación de requisitos o trámites, si no existe ley que expresamente lo autorice.

Por su parte, el numeral 5° establece el deber de la Administración de informar al administrado sobre los trámites o requisitos que se solicitan, su base legal y fecha de su publicación.

Contemplado como una de las manifestaciones del Derecho de Petición, que regula el artículo 21 de la Constitución Política, el **artículo 6°** tutela el Principio de Plazo y Calificación Únicos, el cual por sus alcances en el proceso de simplificación de trámites, se transcribe en su totalidad:

*“Artículo 6-º Plazo y calificación únicos. Dentro del plazo legal o reglamentario dado, la entidad, Órgano o funcionario deberán resolver el trámite, verificar la información presentada por el administrado y podrá prevenirle, por una única vez y por escrito, que complete requisitos omitidos en la solicitud o trámite o que aclare información. Tal prevención suspende el plazo de resolución de la Administración y otorgará, al Contribuyente, hasta diez días hábiles para completar o aclarar; transcurridos los cuales, continuará el cómputo del plazo previsto para resolver.”*

Fortaleciendo esta línea, ya la Sala Constitucional se ha pronunciado sobre el tema de la tramitación de documentos y mediante el Voto H°1709-94 estableció que ningún funcionario público puede negarse a recibir una gestión aduciendo que carece de algún requisito de darse este caso lo procedente será que se prevenga a subsanación al contribuyente y de no ser subsanable, mediante resolución administrativa debidamente fundamentada responda al contribuyente de la improcedencia de su solicitud.

Luego de la fase de la presentación de documentos y tratándose de aprobaciones, autorizaciones o licencias, que cuenten con todos los requisitos legales, se entenderá que existe silencio positivo de la Administración y se tendrá por aprobada la licencia, si transcurrido mes a partir de que el órgano recibiera la solicitud, el mismo guardare silencio. Una vez surgido el silencio positivo, la Administración no podrá dictar un acta que deniegue el acto, salvo los casos previstos por la ley.

Otro de los aspectos que se regula en la Ley 8220 en su **artículo 8°**, es la coordinación Inter.-institucional, en el sentido de que la entidad u órgano de la Administración Pública, que para resolver requiera documentación que posea o emita otra entidad, deberá coordinar con esta su obtención y no solicitarla al contribuyente.

Garantizando el Principio de Acceso a las Instancias Administrativas, el **artículo 9º**, de la Ley 8220, tutela el Trámite ante una única instancia administrativa. Conforme al cual cuando varias entidades u órganos públicos, soliciten un mismo trámite o requisito que tenga igual fin es deber de estas y no del contribuyente, concertar o establecer un trámite único o compartido, conforme a la competencia y procedencia institucional.

Finalmente, determina el régimen de responsabilidades de la Administración y el Funcionario en su **artículo 10º**. Este se regirá por los artículos 190 y siguientes de la Ley General de la Administración Pública y determina aquellos casos concretos en que existe responsabilidad del funcionario público en forma personal.

## **Otros Principios Generales del Marco Legal**

### **- Principio de Legalidad**

Como ya se ha mencionado, La Ley General de la Administración Pública, estableció en su artículo 11, el marco de actuación de la Administración Pública y en este sentido el principio de legalidad estipula que:

*“La Administración Pública actúa sometida al ordenamiento jurídico y solo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento según la escala jerárquica de sus fuentes.”*

De conformidad con este principio general, a diferencia de los sujetos de derecho privado que se rigen por el principio de Autonomía de la Voluntad, donde pueden realizar todo aquello que no está prohibido por la ley, la Administración Pública sólo puede realizar lo que se encuentra expresamente establecido por la ley.

### **- Derecho de libre acceso a los documentos de carácter público.**

Conforme al artículo 30 de la Carta Magna los documentos de la Administración Pública con propósitos de información, salvo los secretos de Estado y aquellos casos excepcionalmente señalados por ley, son de carácter público, por ende, cualquier persona física o jurídica debe tener acceso a ellos.

**- Derecho de Petición.**

Regulado en el artículo 27 de la Constitución Política y desarrollado en el numeral 32 de la Ley de la Jurisdicción Constitucional, este principio garantiza la libertad de petición, en forma individual o colectiva, ante cualquier funcionario público o entidad oficial y obtener de su gestión, pronta respuesta, misma que debe ser clara, profusa, detallada y por escrito.

Las derivaciones y manifestaciones legales del derecho de petición son innumerables, entre las más significativas para nuestros efectos se encuentran:

La obligación de la Administración de informar al contribuyente sobre las resoluciones y traslados de correspondencia interna de sus trámites. Conforme al Principio del Debido Proceso, implica que los contribuyentes tengan conocimiento del curso de sus gestiones, lo cual les permita ejercer el correspondiente derecho de defensa.

El Contribuyente no debe “estar gestionando” su solicitud para recibir respuesta: En criterio de la Sala, en todo caso es el ente público quien se encuentra siempre en el deber de dar respuesta, sin que de ello dependa la continua gestión del contribuyente.

Respeto de los plazos establecidos para tramitar la solicitud: tratándose de peticiones puras y simples, la Administración cuenta con un plazo de diez días hábiles, contados a partir de la presentación de la gestión, para dar respuesta a su solicitud, sin que la misma pueda excusarse por la tardanza en motivos de carga laboral o carencia de personal para atender las gestiones.

- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alburquerque, Francisco (2006). **Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local**. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas., Madrid

Alvarado Salas, Ronulfo; Esquivel Alfaro, Jorge E. (2002). **El Proceso de Descentralización en Costa Rica**. VII Programa de Capacitación Municipal. IFAM.

Amenábar, Ana Victoria. (2004). **El reto de las PYMES**. Actualidad económica. Costa Rica

Angulo, José Eduardo. (2005). **Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, Informe Final PYME y Banca de Desarrollo**. Estado de la Nación.

Asamblea Legislativa. (1998). **Código Municipal Ley N° 7794**. La Gaceta Oficial N° 94 de mayo del 1998. San José. Imprenta Nacional.

Asamblea Legislativa. **Constitución Política de la República de Costa Rica**. 2da edición. San José, Costa Rica 1992.

Asamblea Legislativa. (2002). **Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas N° 8262**. La Gaceta Oficial N° 94 de mayo del 2002. San José. Imprenta Nacional.

Asamblea Legislativa. (2000). **Ley de Protección al Trabajador No 7983**. La Gaceta Oficial N° 35 de febrero del 2000. San José. Imprenta Nacional.

Asamblea Legislativa. (2000). **Ley de Protección y Exceso de Trámites de los Administrados N° 8220**. La Gaceta Oficial N° 40 de marzo del 2000. San José. Imprenta Nacional.

Banerjee, Anindya; Marcellino, Massimiliano and Osbat, Shiara. (2000). **Some cautions on the use of the panel methods for integrated series of macro economic data**. Department of Economics, European University Institute.

Banco Nacional de Costa Rica. (2006). **BN Desarrollo: Promoviendo las Cadenas Agrícolas de Valor**. San José, Costa Rica.

Banco Nacional de Costa Rica. (2000). **BN Emprendedores. Promoviendo actitud empresarial en Costa Rica. Edición 2**. San José, Costa Rica.

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2000). **Oferta crediticia del Banco Popular para el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)**. San José, Costa Rica.

Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2006). **Estrategia del Banco Popular hacia las micro, pequeñas y medianas empresas**. San José, Costa Rica.

Bergman, E., E. Feser. (2000). **Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications**. Mimeo.

Boisier, Sergio. (1998). **Revista Austral de Ciencias Sociales: “Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial”**.

Boisier, Sergio. (2004). **Revista Eure: “Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente.”** (Vol. XXXII, N° 90), pp. 27-40, Santiago de Chile.

Borbón Vega, Guissell. (2006). **Estrategia del Banco Popular hacia los micro, pequeños y medianas empresas.** Costa Rica.

Cao, Horacio y Vaca, Josefina. (2006). **Revista eure: “Desarrollo regional en la Argentina: la centenaria vigencia de un patrón de asimetría territorial.”** (Vol. XXXII, N° 95), pp. 95-111. Santiago de Chile.

Campos, Nauro F. and Kinoshita, Yuko. (2002). **Foreign Direct Investment as Technology Transferred: Some Panel Evidence from the Transition Economies.** William Davidson Working Paper Number 438.

Carrera, Maribel; Castro, Roque; Del Cid, Rafael y Monge, Jorge. (2002). **Encadenamientos Globales y Pequeña Empresa en Centroamérica.** Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, Costa Rica.

Cartín Videche, Luis. (2004). **Informe Mensual del Mes de Diciembre 2004, Implementación de la Plataforma de Servicios Municipal.** Orden de Compra #38937. Municipalidad de Alajuela, San José.

Castillo Artavia Geovanny y otros. (2000) **“Características, problemática, e importancia de la microempresa y la pequeña empresa en el sector informal de la economía”** PROMICRO/OIT; PRONAMYPE. San José, C.R. Febrero.

Castillo Artavia, Geovanny; Chaves Gómez, Luis Fernando. (2001). **PYMES: Una Oportunidad para Costa Rica.** FUNDES, San José Costa Rica.

Castillo Díaz, Marta (2005). **MEIC y Red de Apoyo a PYME: Aportes a la Competitividad.** Ministerio de Economía Industria y Comercio. Costa Rica.

Castillo, Geovanny; Bonilla, Eduardo. (2000). **Características, Problemática e importancia de la microempresa y la pequeña empresa en el sector informal de la economía**. PROMICRO/OIT, PRONAMYPE, San José Costa Rica.

Castro Zúñiga, Sayre Andrea; Treviño Villalobos, Marlen; Vásquez Jiménez, Carlos; (2006). **Sistema de Información Regional, Base de datos**. SIR- ZEE, Diciembre.

CENPROMYPE. (2006). **Política Comercial y la Negociación del Acuerdo de Asociación CA-UE: Desafíos para las PYMEs**. Centro para la promoción de la micro y pequeña empresa en Centroamérica (CENPROMYPE), San José, Costa Rica.

CONAMYPE. (2004). **Establecimiento de Empresas con énfasis en uso de TIC's**. Comisión Nacional de las Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE – EL Salvador. Organización de Estados Americanos.

Cooperación Alemana para el Desarrollo, GTZ. (2007). **Experiencia, Situación Actual y Perspectivas de la Cooperación Técnica en el Contexto del Régimen Municipal**, San José, Enero.

Corporación Sur – Chile. (2002). **EL Enfoque Sistemático del Desarrollo Económico Local**. Montevideo, Marzo.

Cortright, Joseph. (2001). **New Growth Theory, Technology and Learning**. Reviews of Economic Development Literature and Practice: No. 4.

Daft, Richard I. (2000), **Teoría y Diseño Organizacional**, Vanderbilt University, sexta edición, México, editorial Internacional Thompson editores.

De Mattos, Carlos A. (1999). **Teorías del crecimiento endógeno: lectura desde los territorios de la periferia**. *Estudios Avanzados* vol.13 N° 36 São Paulo.

De Mattos, Carlos A. (2000). **Nuevas teorías del crecimiento económico: lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia**. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Delvó Gutiérrez, Patricia. **Programa para el Establecimiento de una Ventanilla Única para la Formalización de la Micro y Pequeña Empresa**, Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), San José.

... (2007). **El Financiero**, Año 12, No. 625 16-22 de julio del 2007.

FUNDES. **Simplificación Administrativa: Una estrategia para mejorar la competitividad de las PYME**. FUNDES, San José, Costa Rica.

Gutiérrez, Francisco de Paula; Bolaños Zamora, Rodrigo. (1999) **El Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica: Análisis del comportamiento reciente y propuesta de reforma**. Proyecto Interdivisional CEPAL "Instituciones y Mercados". Santiago, Chile.

Gallicchio, Enrique (2004). **El desarrollo Local en América Latina. Estrategia Política basada en la construcción de capital social**. Programa de Desarrollo Local, Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Córdoba, Argentina.

Gobierno de El Salvador. (2006). **Programa Presidencial**. El Salvador Eficiente. Gobierno de El Salvador.

Helmsing, A. H. J. Bert (1999), **Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación**, Revista Eure N<sup>o</sup> 75, Santiago de Chile, septiembre.

Helmsing, A.H.J. (Berth). (1999). **Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación**. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Hitt, Michael A, Ireland R Duarte, Hoskisson Robert E (2003), **Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de globalización**, quinta edición, México, International Thompson editores.

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. (2002). **Cantones de Costa Rica**.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2007). **Cálculo de Población por provincia cantón y distrito al 30 de junio 2007**. San José, Costa Rica: INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2006). **Cifras Básicas sobre Fuerza de Trabajo**. Área de Censos y encuestas. Unidad de Diseño, Análisis y Operaciones. San José, Costa Rica: INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2005) **Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. Cifras básicas sobre Fuerza de Trabajo**, Área de Censos y Encuestas, Unidad Diseño, Análisis y Operaciones, INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2006) **Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. Cifras básicas sobre Fuerza de Trabajo**, Área de Censos y Encuestas, Unidad Diseño, Análisis y Operaciones, INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2007) **Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. Cifras básicas sobre Fuerza de Trabajo**, Área de Censos y Encuestas, Unidad Diseño, Análisis y Operaciones, INEC.

Instituto Nacional para el federalismo y el desarrollo municipal. (2005). **Descentralización estratégica para el desarrollo local**. México DF, Segunda Edición.

Jansen, Marion y Lee, Eddy. (2007). **Comercio y empleo: Los retos de la investigación sobre las políticas**. Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial del Comercio.

Krugman, Paul (1994), **Competitiveness: A Dangerous Obsession**, Foreign Affairs, marzo/abril

Krugman, Paul. (1999). **The Role of Geography in Development**, **Annual Bank Conference on Development Economics 1998**. Washington D.C., The World Bank.

Lathrop, Guillermo y Pérez Sáinz, Juan Pablo. (2004). **Desarrollo Económico Local en Centroamérica Estudios de Comunidades Globalizadas**. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, Costa Rica.

Lescher Soto, Isaías. (1997). **El Desafío del desarrollo Local: una agenda para la discusión en America Latina**. Revista Venezolana de gerencia. Año 2, N° 4.

Lipsey, Robert E. (2001). **Foreign Direct Investment and the Operations of Multinational Firms: Concepts, History, and Data. Working Paper 8665**, National Bureau of Economic Research.

Meyer-Stamer, J. (2004). **The Hexagon of Local Economic Development**. Mesopartner, WP, No 03.

Ministerios de Economía Industria y Comercio. (2007). **Empleo según tamaño de empresa**. DIGEPYME. Marzo

Ministerio de Economía Industria y Comercio. **Lo que debe preguntarse antes de crear su empresa**. PROEMPRESA. San José. Costa Rica.

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2006). **Política PYME Costa Rica 2006-2010**. Dirección General de Apoyo a la pequeña y mediana empresa. MEIC, DIGEPYME. Agosto.

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2005). **Programa de Gestión Empresarial para el Incremento de la Competitividad de las PYMES de la región Huetar Norte de Costa Rica**. Agenda para el Desarrollo de la Región Huetar Norte. MEIC- ZEE. Mayo.

Ministerio de Economía Industria y Comercio (2003). **Reglamento de la ley N 8262 de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas**. La Gaceta Oficial N° 98 de mayo del 2006. San José.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2001). **Índice de Desarrollo Social 2001**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2008). **Índice de Desarrollo Social 2007**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

Molina Rojas, Fabio. (2007). **Hacia una Nueva Visión de lo Municipal**, Desarrollo Local Estratégico, IFAM. Abril.

Moncayo Jiménez, Edgar. (2001). **Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial**. CEPAL, Serie Gestión Pública N° 13, Santiago de Chile.

Moncayo Jiménez, Edgar. (2002). **Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Las nuevas teorías y enfoques conceptuales sobre el desarrollo regional**. Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Estudios Económicos, República de Colombia.

Moncayo Jiménez, Edgar. (2002). **Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, CEPAL, Santiago de Chile.

Moncayo Jiménez, Edgar. (2004). Revista **Eure: “El debate sobre la convergencia**

**económica internacional e interregional: enfoques teóricos y evidencia empírica.”**  
(Vol. XXXII, N° 90), pp. 7-26, Santiago de Chile.

Monge Gonzáles, Ricardo; Alfaro Azofeifa, Cindy; Alfaro Chamberlain, José I. (2005). **TICs en las PYMES de Centroamérica. Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación en el desempeño de las empresas.** Editorial Tecnológica de Costa Rica, Cartago Costa Rica.

Monge Gonzáles, Ricardo; Monge Ariño, Francisco; Vargas Aguilar, Juan Carlos. (2007). **Servicios Financieros para las micro y pequeños empresas. Desempeño e impacto socioeconómico de BN- Desarrollo.** Editorial Tecnológica de Costa Rica. Cartago.

Monge-Naranjo, Alexander y Luis Hall (2003). **Access to Credit and the Effect of Credit Constraints on Costa Rican Manufacturing Firms.** Research Network Working Paper No R-471. Inter-American American Development Bank.

Municipalidad de Sarapiquí. (2004). **Cantón de Sarapiquí. Plan de desarrollo Cantonal. Estrategias y Acciones para el Desarrollo del Cantón de Sarapiquí 2005-2007,** Programa de Fortalecimiento de las Capacidades Locales, Heredia.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). **El Sector Informal de la Economía: características de la micro y pequeña empresa en Costa Rica.** San José, Costa Rica.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1998). **Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas.** Montevideo, Bolivia.

PICZEE. (2005). **Programa de gestión empresarial para el incremento de la competitividad de las PYMEs de la Región Huetar Norte de Costa Rica.** Mayo.

Piore, Michael J. y Charles F. Sabel (1984), **“The Second Industrial Divide: Possibilities**

**for Prosperity**”, Nueva York, Basic Books.

Porter, Michael E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, New York.

Porter, Michael E. (1995). **The Competitive Advantage of the Inner City**. Harvard Business Review, Mayo-Junio, pp. 55-71.

Porter, Michael E. (1998). **Clusters and the new Economics of Competition**. Harvard Business Review, Nov/Dic .p.78.

Porter, Michael E. (1998) **The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition**. Business Economics, January, Vol. XXXIII, No 1, pp. 7-13.

Porter, Michael E. (1999). **Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna**. En De igual a Igual, el desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Porter, Michael E. (2000) **Riqueza y Pobreza de las Naciones**, New York.

Porter, Michael E. (2000a). **Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy**. Economic Development Quarterly, Vol. 14, No 1, Febrero, pp. 15-34.

PNUU, IFAM, ZEE (2005). **Cantón de Sarapiquí. Plan de Desarrollo Cantonal. Estrategias y acciones para el desarrollo del Cantón de Sarapiquí 2005-2007**. Febrero.

President's Commission on Industrial Competitiveness (1985), **Commission on Industrial Competitiveness Report**, Washington D.C.

Promotora de Comercio Exterior. (2007). **Encadenamientos Productivos Instrumentos**

**para el fortalecimiento de la capacidad nacional para la exportación.** PROCOMER, Costa Rica.

Programa de Entorno Empresarial - FUNDES. (2003) **Proyecto de Simplificación de Trámites, II Fase.** Municipalidad de Alajuela, San José, Marzo.

Programa de Entorno Empresarial – FUNDES. (2003). **Proyecto de Simplificación de Trámites. Procedimientos. Licencia Funcionamiento Comercial, Patentes de Licores y Trámites Conexos,** Municipalidad de Alajuela. San José, Mayo.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2005). **Informe Nacional De Desarrollo Humano.** PNUD, Oficina de Desarrollo Humano, República Dominicana.

Programa de Entorno Empresarial - FUNDES. (2003) **Proyecto de Simplificación de Trámites, II Fase.** Municipalidad de Alajuela, San José, Marzo.

Rozas, German (1998). **Pobreza y desarrollo local.** Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Santiago de Chile.

Safón Cano, Vicente. (1997). **¿Del Fordismo al Postfordismo? El Advenimiento de los Nuevos Modelos de Organización Industrial.** Universidad de Valencia, Andalucía. Ponencia de I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía.

Salguero Cubides, Jorge. (2006). **Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional.** Sociedad Geográfica de Colombia, Academia de Ciencias Geográficas. Bogota, Colombia.

Saxenian, Annalee (1996), **Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128,** Cambridge, Harvard University Press.

Sen, Amartya. (1999). **Desarrollo como libertad (Development as Freedom)**. Oxford, Oxford University Press.

Tejera Escull, Pedro. **Objeciones a la teoría del desarrollo local (desde una perspectiva tercermundista)**. Universidad de Oriente.

Tello, Mario D. (2006). **Las Teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los países en desarrollo**. Departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú., Junio.

Teszler, Roger (1999). **Impacto de PROMICO en microempresas de Centroamérica y sugerencias de réplicas en colaboración con la región andina**. San José, Costa Rica.

Thompson, W. (1968). **Internal and External Factors in the Development of Urban Economics**. En H. Perloff-L. Wingo Jr., eds, *Issues in Urban Economics*, John Hopkins Press.

Trejos, Juan Diego. (1989). **Caracterización del Sector Informal Urbano de Costa Rica**. IICE. Documento de trabajo No 125. Universidad de Costa Rica, Jjunio.

Trejos, Juan Diego. (1992). **Mercado Laboral y Pobreza Urbana en Costa Rica**. IICE. Documento de trabajo No 162. Universidad de Costa Rica, Octubre.

Trejos, Juan Diego. (1999). **El Mercado No Agrícola en Costa Rica en los noventa: Estado de la Microempresa**. PROMICRO-OIT Y PRONAMYPE. San José, Costa Rica, Mayo.

Trejos, Juan Diego. (1999). **La Microempresa de los noventa en Costa Rica**. PRONAMYPE. San José, Costa Rica.

Universidad Estatal a Distancia. (2008) **Diagnóstico Nacional MIPYMES**. Primera Edición. UNED. San José, Costa Rica.

Universidad Nacional. (2004). **Estrategias para el Desarrollo Agrícola y Rural 11-12**. Revista Perspectivas Rurales, Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Vásquez Castro, José Antonio (2006). **BN Desarrollo. Financiamiento Agropecuario**. Banco Nacional de Costa Rica. Noviembre.

Villalobos, Vilma. (1996). **Microenterprise Access Credit in Costa Rica**. Tesis de Maestría. The Ohio State University, Ohio, USA.

Wong, C. (2002). **Developing Indicators to Inform Local Economic Development in England**, Urban Studies, Enero, Vol. 39, No. 10, pp. 1833-1863.

Zúñiga, Martín. (2006). **Fortalecimiento de la MIPYME con potencial exportador**. PROCOMER.

- **Bibliografía Web:**

**Actualidad Económica:**

<http://www.actualidad.co.cr/319-320/56.desarrollo.html>.

**Comunidad de Madrid:**

[http://www.madrid.org/pres\\_atencion\\_ciudadano/atencion\\_ciudadano/ventanilla\\_unica/que\\_es.htm](http://www.madrid.org/pres_atencion_ciudadano/atencion_ciudadano/ventanilla_unica/que_es.htm), Visita: 8 de Octubre, 02:00 p.m.

**Estado de la Nación:**

<http://www.estadonacion.or.cr/Info1998/nacion4/cap7-97j.htm>

**IFAM:**

[http://www.ifam.go.cr/paginaifam/docs/Presentaciones25012007/FUNDESPresentaci%C3%B3n%20evento%2025%20enero%202007.ppt#717,24,Diapositiva 24](http://www.ifam.go.cr/paginaifam/docs/Presentaciones25012007/FUNDESPresentaci%C3%B3n%20evento%2025%20enero%202007.ppt#717,24,Diapositiva%2024)

**FUNDES:**

<http://www.meic.go.cr/esp2/pyme/download/fundes.pdf>

**Ministerio de Hacienda:**

<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Decreto/Decretos%2033452-COMEX-H-MAG-GO%25-S-MP-La%20Gaceta%20235-7%20DIC-2006.doc>

**Municipalidad de Alajuela:**

<http://www.munialajuela.go.cr/app/marco.htm>

**Prensa Libre**

<http://www.prensalibre.co.cr/2005/noviembre/07/economia02.php>

**PYME**

<http://www.pyme.go.crx/general.asp?id=49>.

**Sistema de Información Regional:**

[http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules.php?op=modload&name=PRINCIPAL\\_CANTONES  
&file=Sarapiqui](http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules.php?op=modload&name=PRINCIPAL_CANTONES&file=Sarapiqui)

**Superintendencia de Pensiones:**

[http://www.supen.fi.cr/aplicaciones/Normativa\\_Nueva.nsf/0/58F0CB7B7E06DF29062573  
2F0075376A/\\$file/SP-A-095.pdf](http://www.supen.fi.cr/aplicaciones/Normativa_Nueva.nsf/0/58F0CB7B7E06DF290625732F0075376A/$file/SP-A-095.pdf)

**Ventanilla Única Empresarial:**

[http://www.vue.es/VUEV/inicio.nsf/expli\\_VUEV?OpenForm&1](http://www.vue.es/VUEV/inicio.nsf/expli_VUEV?OpenForm&1)

**Wikipedia Foundation:**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sarapiqu%C3%AD\\_\(cant%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Sarapiqu%C3%AD_(cant%C3%B3n))

**Otros:**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.

<http://www.aeca.es/pub/documentos/po9.htm>.

<http://infolac.ucol.mx/documentos/politicas/10.pdf>.

<http://premium.vlex.com/>