

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Maestría Profesional en Administración de Negocios  
Énfasis en Gerencia de Proyectos

MIPYMES EN EL CENTRO DE NEGOCIOS DE LA OFICINA PRINCIPAL DEL  
BANCO NACIONAL DE COSTA RICA Y LOS FACTORES DE RIESGO QUE  
INCIDEN EN SU SOSTENIBILIDAD

Trabajo Final de Graduación

Elaborado por:

Eduardo Chotto Quirós

Noviembre 2008

## INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	
1.1 Definición de MIPYMES y su Situación a Nivel Nacional	7
1.2 Observatorio MIPYMES y su Primer diagnóstico	9
CAPITULO II	
2.1 El Papel del Banco Nacional en la Implementación del Crédito al Sector MIPYMES	14
2.2 El Centro de Atención MIPYMES de Oficina Principal Del Banco Nacional de Costa Rica	23
2.3 Situación a Junio 2008	28
CAPITULO III	
3.1 Leyes que Norman las MIPYMES y la Normativa que regula los créditos y su seguimiento	33
3.2 Flujo de Caja Proyectado	36

## CAPITULO IV

4.1 Las Empresas Seleccionadas, el Criterio para su Selección y los Resultados Obtenidos	40
4.2 Acerca de las Empresas	42
4.3 Aplicación y Resultados	44
4.4 Sobre la Capacitación	49

## CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES	51
5.2 RECOMENDACIONES	53

## CAPITULO VI

6.1 Bibliografía	54
6.2 Anexos	56

## INTRODUCCION

Actualmente, con base en los análisis sobre la crisis financiera que atraviesa Estados Unidos de América, se hizo evidente la necesidad de haber contado con los controles y seguimientos adecuados que mitigaran los riesgos de la actividad que realizaban los bancos de inversión; mismos que eran distintos a los bancos comerciales.

Esto resultaba esencial, máxime si se hubiera considerado el tamaño de los activos que se manejaban, la importancia que tenían dentro del sector y las repercusiones que tendrían si llegaban a fracasar.

Es por eso que, a la hora de diseñar procedimientos para el desarrollo, crecimiento, operación y seguimiento de los distintos sectores de la economía, es importante tomar en cuenta los factores que más la afectan, con el fin de implementar los mecanismos pertinentes que la deben regir. Estos no deben ser tan excesivos que traben al sistema, ni tan permisivos que lo pongan en riesgo; teniendo siempre como norte la finalidad por la cual fueron creados.

En el caso de Costa Rica, diversas leyes y normas se han implementado con el fin de favorecer el nacimiento y crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MIPYMES)<sup>1</sup>. Esta reglamentación o diferenciación se ha realizado en vista del crecimiento e importancia de ese sector dentro de la economía nacional.

En el caso de las empresas que se financian por medio del sector financiero nacional, existen elementos que permiten realizar acciones adicionales para promover la sostenibilidad de las mismas, obteniendo así una mayor retroalimentación acerca del sector y sus necesidades, tanto en materia financiera como en otras áreas.

Es por esto que el presente artículo explora las diferencias que han hecho posible que unas MIPYMES se mantengan a flote mientras otras desaparecen del mercado; el conocimiento de dichas diferencias facilitará la implementación de acciones que permitan la continuidad de los negocios.

Se han estudiado con este fin varias MIPYMES financiadas por el Centro de Negocios MIPYMES del Banco Nacional de Costa Rica (oficina 237), y se ha tomado en cuenta el criterio de la jefatura y de los gestores con más antigüedad de dicha oficina a la hora de definir las empresas que se consideran exitosas de las que no; tratando en la medida de lo posible que las empresas seleccionadas cuenten con suficiente historial para realizar una comparación.

Como criterio de evaluación y en lo que a seguimiento se refiere, se han utilizado de base los lineamientos establecidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)<sup>2</sup>, aplicables a los deudores de créditos mayores a cincuenta millones de colones (Grupo 1 según la clasificación SUGEF), dado que los criterios de Grupo 2 (deudores menores a los cincuenta millones de colones) son mucho menores que los del grupo 1. Cabe destacar que la mayoría de los clientes MIPYMES se ubican en el grupo 2.

Finalmente, el trabajo se compone de varios capítulos:

Primero: se realiza un resumen acerca de la situación actual de las MIPYMES en Costa Rica, para lo cual se toma como base el Primer Diagnóstico Realizado por el Observatorio de MIPYMES de la UNED.

Segundo: se explica el papel del Banco Nacional en la implementación del crédito a este sector, exponiendo no sólo los aspectos crediticios, sino también los esfuerzos adicionales realizados para apoyar el desarrollo de las MIPYMES. Seguidamente se expone el entorno actual de la oficina número 237 de Oficina Principal (Centro de Negocios MIPYMES) supra mencionada.

Tercero: se describen las diferencias entre los reglamentos que norman los créditos de los dos grupos en los cuales la SUGEF clasifica a los deudores, como se mencionó anteriormente, con el fin de sentar las bases de las variables sobre las cuales se realiza la comparación posterior.

Cuarto: se despliega la información sobre las empresas seleccionadas para el propósito de esta investigación (suprimiendo sus nombres en pro de la confidencialidad bancaria), la razón de su selección y los resultados obtenidos.

Quinto: último capítulo. Se presentan las conclusiones y se hacen las recomendaciones que se consideran oportunas para la implementación de acciones que brinden mayor apoyo al sector crediticio de las MIPYMES.

## 1.1 DEFINICIÓN DE MIPYMES Y SU SITUACIÓN A NIVEL NACIONAL:

Definición de MIPYMES:

Para definir las MIPYMES se debe considerar primero la existencia de distintas formas de clasificación. Existe una definición en términos de la Ley, otra utilizada por la Caja Costarricense del Seguro Social y otra del Banco Nacional de Costa Rica para la orientación de recursos financieros.

Estas clasificaciones han sido el resultado de las particularidades que tradicionalmente se le han atribuido al sector, tales como: la falta de información, un alto grado de informalidad, escasa planificación y poca capacitación. Todo esto, versus la necesidad de identificarlas para así poder atender sus necesidades crediticias de alguna manera.

Así, la Ley de Fortalecimiento a la Pequeña y Mediana Empresa y su Reglamento (Ley 8262), las define como:

*“Unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia<sup>3</sup>”.*

Adicionalmente, la ley establece una serie de fórmulas para diferenciar entre micro, pequeña o mediana empresa, siendo su clasificación no sólo en función de

las actividades antes mencionadas, sino que además se establecen una serie de parámetros adicionales que deben cumplir, a saber:

- ✓ Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.
- ✓ Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.
- ✓ Valor de los activos fijos de la empresa en el último período fiscal (para el sector industrial).
- ✓ Valor de los activos totales de la empresa en el último período fiscal (para actividades de comercio y servicios).

De la misma manera, en su artículo 4, la Ley agrega otra serie de requisitos que deben cumplir para ser consideradas como tales, a saber:

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

Por su parte, la Caja Costarricense del Seguro Social se limita a clasificar a las empresas según el número de empleados, utilizando para ello el siguiente cuadro:

**Cuadro No 1**  
**Clasificación de empresas según C.C.S.S.**

Microempresas: de 1 a 5 trabajadores
Pequeñas: de 6 a 30 trabajadores
Medianas: de 31 a 100 trabajadores
Grandes: más de 100 trabajadores

Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social

El Banco Nacional realiza su definición adaptando la clasificación de la C.C.S.S. con la estimación de las ventas brutas por año que realicen, según el siguiente cuadro:

**Cuadro No 2**  
**Clasificación de MIPYMES en el Banco Nacional**

<i>CLASIFICACION</i>	<i>EMPLEADOS</i>	<i>VENTAS BRUTAS POR AÑO</i>
Microempresa	Menos de 5	Menores a US \$155.000.00
Pequeña empresa	Menos de 30	Menores a US \$540.000.00
Mediana empresa	Menos de 100	No aplica

Fuente: Programa BN-Micro, Pequeña Mediana Empresa y Junta Rural del BNCR

Como se puede observar, las definiciones anteriores sobre el tipo de empresa, difieren en su alcance a la hora de clasificarlas en uno u otro subsector, siendo la más simple la de la CCSS, seguida del BNCR y posteriormente la de la ley. En el caso del BNCR se hace posible la prestación de recursos a un sector más amplio de clientes, lo cual involucra, al menos moralmente, la obligación de promover la transición hacia la formalidad establecida por la ley. Esto es preciso si se desea que las empresas puedan acceder a los beneficios que la ley pueda ofrecerles.

## 1.2 EI OBSERVATORIO MIPYMES<sup>4</sup> Y SU PRIMER DIAGNÓSTICO<sup>5</sup>:

En su primer diagnóstico nacional (realizado entre noviembre y diciembre del 2007 y presentado en el primer semestre del 2008), el Observatorio de MIPYMES da a conocer sus primeros resultados del sector. No obstante, se hace referencia a que la encuesta fue realizada únicamente a los empresarios definidos por la ley como pertenecientes al sector formal, situación que como se verá posteriormente, limita a un gran porcentaje de empresas que opera fuera de él.

La realización del diagnóstico parte de la necesidad de llenar un vacío de información y conocimiento sobre este tipo de empresas, así como servir de punto de partida para la construcción de un sistema de información y conocimiento. Por esta razón la Dra. Lizette Brenes, coordinadora del Observatorio de MIPYMES, comenta que a partir de los primeros hallazgos realizados, nuevas solicitudes para ampliar los alcances han sido realizadas al Observatorio, con el fin de incluir variables no consideradas anteriormente.

Dentro de todos los resultados observados, quizás uno de los más importantes es que las MIPYMES representan el 97,85% de las empresas formales en Costa Rica, esto demuestra la importancia que éstas tienen dentro del conjunto de empresas que operan en el país.

Además, este sector no sólo es el de mayor participación, sino que también emplea el 48,4% del empleo en el sector privado, por lo cual su estabilidad cobra mayor relevancia en términos de la cantidad de empleos que genera.

Otro resultado de mucha importancia se refiere a lo fragmentada que se encuentra esa generación de empleo, dado que según su tamaño la mayoría son microempresas (68,9%), el 26,5% son pequeñas y el 4,74% son medianas, situación que minimiza el riesgo de concentración de empleo a través de muchas empresas y no de pocas.

En términos de la segmentación se menciona que un 51,32% pertenecen al sector servicios, una cuarta parte al comercio (24,13%), el 12,7% a la agricultura o pesca, y el 7,72% a la industria de manufactura.

Un factor importante por destacar es la tasa de rotación<sup>6</sup> de las MIPYMES, la cual se estimó cerca del 40%. Ante este hecho, la Dra. Brenes (coordinadora del Observatorio), indica que la proporción entre las empresas que salen y las que entran es muy similar, situándose cerca de un 20% para cada caso. Sin embargo, en este primer diagnóstico no se exploraron las causas de este comportamiento.

La cantidad exacta de empresas que salen o entran no se brinda en el diagnóstico, sólo da un aproximado en términos porcentuales, sin embargo sí indica un aumento en los últimos seis años, razón por la cual la generación de empleo podría variar y representar más de la mitad de empleos que se generan en el sector privado del país.

Como se indicó anteriormente, la encuesta se aplicó al sector formal, no obstante el diagnóstico estima que aproximadamente un 60% de las MIPYMES son “semi formales<sup>7</sup>” y que la provincia que aparte de contar con más empresas (34.6%) también posee el mayor porcentaje de empresas formales (47.26%) es San José, lugar donde se sitúa el Centro de Negocios del Banco Nacional.

Al conocer los datos anteriores y observar la participación mayoritaria de las MIPYMES “semi formales” dentro de todo el parque empresarial, cobra mayor relevancia que una empresa salga de este segmento y se incorpore al sector formal.

En otros capítulos del diagnóstico destacan las siguientes características, tanto del empresario como de la empresa, los cuales nos ayudan a conocer su intención a la hora de formar la empresa, la participación de la familia en ella y el acceso al crédito para su financiamiento, entre otros temas:

- ✓ La mitad tiene menos de 10 años de existencia.
- ✓ En general, las empresas son de carácter familiar, lo cual se evidencia en que la mitad de ellas tiene familiares en puestos claves (47,5%).
- ✓ La principal razón para emprender el negocio se relaciona con la motivación por independizarse (38,7%) y el conocimiento del negocio (22,9%). Solamente el 7,9% heredó el negocio.
- ✓ La tercera parte había tenido una empresa anterior (27,8%), por lo que para el 72,2% ésta fue su primera empresa.
- ✓ En el momento de emprender, la fuente principal de recursos fueron sus fondos propios (68,2%), solamente el 11,5% recurrió a préstamos y 17,3% utilizó ambos.
- ✓ A mayor tamaño de la empresa, mayor promedio de vida de la misma.
- ✓ Pocas se asocian a cámaras (15,6%), tendencia que aumenta con el tamaño. (microempresas, 11,4%; pequeñas, 21,6% y medianas, 45,5%).
- ✓ Las MIPYMES tienen como principal fuente de financiamiento sus ingresos propios (87%), sin embargo el 40,7% consideran que la empresa mejoraría con un préstamo.
- ✓ Un 11,6% han recibido cursos por Internet.
- ✓ Señalan como razones para no haber recibido la capacitación: factor tiempo (31%), falta de interés (18%) y el costo de la misma (13%).

Finalmente, el diagnóstico señala los retos que las empresas enfrentan, destacándose nuevamente la falta de información para una mejor toma de decisiones, lo cual queda de manifiesto con la introducción de uno de sus últimos capítulos:

*“Conforme crezca la información y el conocimiento disponible crecerá también el compromiso por enfocar de mejor forma los esfuerzos que se despliegan desde las diferentes instituciones y organizaciones”.*

En cuanto a las prioridades que deben atenderse, el diagnóstico enumera las siguientes:

- ✓ Dirigir mejor el apoyo por sector.
- ✓ Ofrecer soluciones financieras adecuadas.
- ✓ Facilitar la capacitación de acuerdo con las necesidades de cada sector.
- ✓ Promover la necesidad de asociarse.
- ✓ Promover el sentido de empresa desde diferentes ámbitos: sistema educativo, familia, sistema de información y medios de comunicación.
- ✓ Facilitar la formalización.
- ✓ Aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación para apoyar las MIPYMES.
- ✓ Ofrecer opciones para mejorar la gestión, con enfoque en empresas familiares.
- ✓ Promover la calidad y la innovación en las MIPYMES.

Como se puede observar en las conclusiones y recomendaciones anteriores, aún en el sector más “formal” de las MIPYMES parece existir una gran falta de información para la toma de decisiones sobre cómo apoyar al sector; lo cual puede estar repercutiendo en el grado de formalidad existente y en las políticas actuales de crédito.

## 2.1 EL PAPEL DEL BANCO NACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRÉDITO AL SECTOR MIPYMES

Como parte de su visión y misión de impulsar el desarrollo socioeconómico del país y consciente de la importancia de las MIPYMES, el Banco Nacional de Costa Rica, ha venido asumiendo la responsabilidad social de crear mecanismos financieros diseñados específicamente para estos clientes. Como respuesta a este proceso, en el año 2000 crea una Dirección de Banca de Desarrollo (BN Desarrollo), cuya meta es ayudar a las personas y empresas a desarrollarse y surgir, para lograr una mejor calidad de vida y un país más desarrollado.

Aunque esta labor comienza formalmente en el 2001, unos años antes ya se tenían gestores trabajando con el concepto de servicio personalizado al sector MIPYMES, en varias oficinas piloto como la ubicada en la Sabana (oficina #87) y la oficina Urbana Rex (#34), cercana a la estación de bomberos en San José.

La mayoría de los clientes que se atendieron en esas oficinas, fueron trasladados contablemente al nuevo centro de negocios para la atención de estas empresas (#237), cuando éste abrió sus puertas en Oficina Principal. No obstante, algunos clientes no fueron trasladados y su historial como parte del programa pareciera ser reciente, siendo en la realidad todo lo contrario.

Si bien la única forma de identificar la cantidad de los clientes atendidos era por medio del número de oficina, es al financiar actividades adicionales como consumo y banca de segundo piso, que surge la necesidad de realizar una separación en la clasificación y nuevamente algunos clientes permanecieron asignados bajo actividades “no visibles” en Banca de Desarrollo.

Además, los clientes que comenzaron sus actividades como personas físicas en las oficinas supra mencionadas, antes del establecimiento de los nuevos rubros de clasificación, tampoco son contabilizados dentro de las estadísticas de la nueva dirección.

Continuando con la evolución, para el año 2002 se inicia un programa de capacitación a clientes con la ayuda del INA, Procomer y el Ministerio de Comercio Exterior, con la intención de que el empresario que solicita un crédito conozca un poco de administración, contabilidad, mercadeo y exportación, entre otros. Pese a que muchos de los empresarios desean asistir, la realidad es que enfrentan problemas de horarios que se los impide.

Aunque parece existir un consenso general sobre la necesidad de contar con mayores datos, la falta de información ha dificultado planificar una capacitación eficiente, así las necesidades que perciben los gestores de negocios acerca de sus clientes no son fruto de un análisis formal de las necesidades reales de éstos.

Parte de esa falta de información incluye la falta de registros que documenten las deficiencias que enfrentaron las empresas que entraron en procesos de cobros judiciales, cerraron, cambiaron de actividad o enfrentaron problemas de capacidad de pago.

Para el año 2007 y bajo el patrocinio del Banco Nacional de Costa Rica, se publica el libro *“Servicios Financieros para las Micros y Pequeñas Empresas. Desempeño e Impacto Socioeconómico de BN-Desarrollo”*. En éste se presentan y analizan los principales resultados de una investigación sobre las demandas financieras de las micros y pequeñas empresas costarricenses, así como el desempeño e impacto socioeconómico del programa BN-Desarrollo del Banco Nacional.

Para ello se utilizó un número idéntico de clientes permanentes del banco y un grupo de empresas similares que no eran clientes de la institución.

Es así como a través de la revisión de sus seis capítulos se dan a conocer más de cerca las características y necesidades de los clientes de crédito, así como la evolución y retos del programa BN-Desarrollo.

En su primer capítulo *“Demandas Financieras de las Micro y Pequeñas Empresas”*, González-Vega (2003) afirman que dentro de las características importantes de las micro y pequeñas empresas se encuentra la falta de separación de las actividades del hogar y de las empresas, la ausencia de registros financieros auditados y de historia de crédito documentados; se menciona también la carencia de activos que puedan ser ofrecidos como garantías tradicionales, así como la falta de acceso a mecanismos eficaces para mitigar riesgos, entre otros puntos.

Estas características, así como un volumen bajo de transacciones, aunado a los costos fijos de las instituciones financieras (que tienden a ser independientes del monto de cada operación que atiende el banco), no sólo encarecen la atención de estos clientes potenciales, sino que representan nuevas formas de evaluar riesgos para la entidad, dada la falta de información que tienen las empresas.

Con base en lo anterior se repiten algunas observaciones del diagnóstico, como la participación del núcleo familiar, poco acceso al crédito y se introduce un elemento crítico: la información contable como base para la toma de decisiones. Lo cual es muy interesante por cuanto parece existir una relación de mayor acceso al crédito entre más información posea la empresa.

En términos de Monge-Naranjo y Hall (2003) "... la probabilidad de tener acceso al crédito formal y la fracción del crédito bancario como proporción de la deuda total están principalmente y positivamente afectadas por características propias de la firma, tales como su valor y antigüedad, el número de empleados y si cuenta o no con procedimientos contables formales..."; situación que nos lleva a pensar que el grado de "buena gestión" que la empresa realice, se usa de criterio para acceder a un crédito, pues sirve de sustento para poder evaluar la capacidad de pago de la empresa.

Adicionalmente Marulanda (2006) plantea cómo el cumplimiento de una función social, es uno de los aspectos por los cuales los bancos comerciales tradicionales están volviendo sus ojos hacia este nicho del mercado, situación que lleva a la responsabilidad de los bancos un paso más allá, al no bastar con cubrir únicamente las necesidades financieras, sino que también deben servir de agente de conocimiento y apoyo de otros servicios no financieros, disminuyendo con esto los riesgos que las empresas puedan afrontar por desconocimiento tanto del entorno, como de su misma empresa, en la medida que facilita los medios y herramientas para mitigar riesgos.

Los autores del libro destacan de BN-Desarrollo el concepto de atención personalizada al cliente en las instalaciones de la propia empresa, para facilitar así el conocimiento directo de la actividad, de la empresa misma, del cliente, de la eficiencia y la rentabilidad del negocio; al ofrecerles una gama de servicios complementarios que les permita incrementar su competitividad y rentabilidad, aprovechando para ello las economías de escala que brinda ser parte del BNCR.

Entre los principales servicios complementarios que BN-Desarrollo ofrece se mencionan:

- ✓ Las cuentas corrientes o de ahorro a la vista (evitan los costos y riesgos asociados al manejo del flujo de caja de la empresa en efectivo, a la vez que genera un rendimiento mínimo que permite reducir la pérdida del poder adquisitivo del dinero causada por la inflación)
- ✓ Las tarjetas de crédito (reduce los costos administrativos de las compras a proveedores, tales como la emisión de cheques, custodia de los talonarios y los riesgos asociados a mantener efectivo en caja)
- ✓ Los planes de pensiones (ofrecen un incentivo laboral a los empleados, que les brinda seguridad para el futuro y por ende debería inducirlos a elevar su productividad)
- ✓ Los seguros (permiten a la empresa trasladar los riesgos hacia otro agente económico, brindándole así mayor estabilidad y eficiencia en su operación) por mencionar algunos.

Como se mencionó anteriormente, varios intentos se han realizado para proporcionar *recursos baratos* al banco (fondos por los que paga un monto inferior a los captados en sus ventanillas); no obstante, ha sido mediante la utilización de una pequeña fracción de la tasa de interés, que ha permitido cubrir los programas de cooperación, dentro de los cuales sobresalen los suscritos con el Instituto Nacional de Aprendizaje, la Universidad Nacional, la Universidad de Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia, el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Católica, la Asociación de Desarrollo Económico Laboral Femenino Integra (Asodelfi), la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) y Fundes, entre otras.

Este enfoque de ingeniería financiera ha permitido ir experimentando una evolución en el número de clientes y ejecutivos año con año, según se desprende del siguiente cuadro:

**Cuadro No 3**  
**Evaluación del número de clientes de BN Desarrollo (1999-2006)**

Año	Número Clientes	Crecimiento	Número de ejecutivos	Crecimiento	Clientes por ejecutivo
1999	10.394		39		267
2000	13.960	34.31%	46	17.95%	303
2001	15.694	12.42%	100	117.39%	157
2002	18.443	17.52%	105	5.00%	176
2003	20.235	9.72%	110	4.76%	184
2004	21.456	6.03%	129	17.27%	166
2005	23.494	9.50%	171	32.56%	137
2006	26.783	14.00%	174	1.75%	154
		157.68%		346.15%	

Fuente: Adaptación cuadro 3.1, "Servicios Financieros para las Micros y Pequeñas Empresas" (Monge y otros, pág. 52, 2007).

En el cuadro anterior se observa cómo el número de clientes ha venido aumentando año con año para un total de un 157.68% desde el 1999 al 2006, situación que demuestra la amplitud que ha tenido el programa.

De igual manera se observa cómo en forma paralela a ese crecimiento, el número de ejecutivos de Banca de Desarrollo también ha venido aumentando año con año, para un crecimiento total de un 346.15%, lo cual demuestra el interés que ha puesto el banco en este tipo de nicho.

Respecto de esta tendencia a contar con más gestores por empresa, es importante resaltar que aunque las actuales regulaciones buscan que los bancos nacionales se adapten a parámetros internacionales de eficiencia (entre ellos el porcentaje de utilidad por empleado), lo cierto es que los bancos estatales nacieron enfocados en su labor social, por lo cual hoy contamos con sucursales en los lugares más alejados del país. Es así que la búsqueda de un balance entre los dos fines será siempre un elemento permanente de discusión, razón por la cual es de suma importancia el poder justificar los resultados de dicha inversión.

Para finalizar, se observa también la tendencia de clientes por ejecutivo, que aunque no disminuye todos los años, sí muestra esa conducta, lo cual podría indicar el interés y la preocupación por parte de BN-Desarrollo de brindar una mayor colaboración a los clientes, a través de un mejor conocimiento de las necesidades del cliente. Esto se justifica al observar el cuadro No. 4, el cual demuestra cómo el segmento de las microempresas sigue representando el mayor porcentaje de clientes que atiende BN-Desarrollo.

**Cuadro No 4**  
**Composición del número de clientes de BN-Desarrollo, por**  
**tamaño de empresa, 1999 y 2006**

	Años			
	1999		2006	
Tamaño empresa	Absolutos	%	Absolutos	%
Micro	10.394	100	21.775	81.3%
Pequeña			2.062	7.7%
Mediana			482	1.8%
Segundo piso y especial			2.464	9.2%

Fuente: Adaptación cuadro 3.2, "Servicios Financieros para las Micros y Pequeñas Empresas" (Monge y otros, pág. 54, 2007).

A pesar de este desempeño, es importante destacar cómo en las conclusiones de su libro Monge y los demás autores (2007) señalan la necesidad de buscar mecanismos alternativos a las garantías tradicionales como medio para poder acceder al crédito, dando más importancia a aspectos como la capacidad y voluntad de pago del cliente. Para ello recomiendan ajustar los mecanismos que utiliza el banco para obtener información adicional de los clientes según se observa en el siguiente extracto:

“Otra área en la cual BN Desarrollo debe mejorar consiste en el registro de cierta información sobre características de sus clientes. Si bien BN Desarrollo cuenta con un apropiado sistema de información básica, para darle un adecuado seguimiento a los préstamos que otorga, así como para monitorear el grado de vinculación de sus clientes con el Banco Nacional de Costa Rica, este programa adolece de un sistema de información complementario, sobre ciertas características de los clientes, tales

como su estatus de documentación (i.e., formales o informales) y el hecho de que exporten o no, por citar sólo un par de ejemplos. Esta otra información es vital para monitorear y evaluar el impacto de los esfuerzos del programa por aumentar su cobertura, e incluir como clientes a micros y pequeñas empresas que a hoy no cuentan con acceso a los servicios financieros que se ofrecen en el sistema financiero formal.”

Finalmente, los autores incluyen el siguiente párrafo dentro de sus conclusiones finales, el cual pone de manifiesto lo reciente que es el programa y la falta de conocimiento respecto del por qué algunos clientes no continúan con éste:

“En lo que se refiere a la permanencia de la cobertura, apenas una quinta parte de los clientes de BN Desarrollo se han mantenido activos en el programa desde su creación en el año 2000. Si bien esa cifra podría parecer en principio baja, debe tenerse en cuenta que se trata de un programa relativamente joven y por ello la antigüedad de las relaciones con sus clientes no parece ser todavía un factor de peso en la decisión de continuar el programa. Valdría la pena investigar, en todo caso, los determinantes de la demanda de crédito, para verificar los motivos que llevan a algunos clientes del programa a retirarse”

Resulta importante insistir acá que los datos actuales de BN Desarrollo están afectados por las clasificaciones erradas de clientes y la inclusión de actividades que pueden chocar con el principio que atiende el departamento.

En cuanto a la forma en la cual el banco brinda su apoyo, el director de BN Desarrollo, Máster Luis Corrales, manifiesta la importancia de este tipo de asesoramiento, tomando en cuenta la falta de división entre la contabilidad de la microempresa y la del hogar de su dueño, así como la falta de información financiera que permita la toma de decisiones y control del negocio.

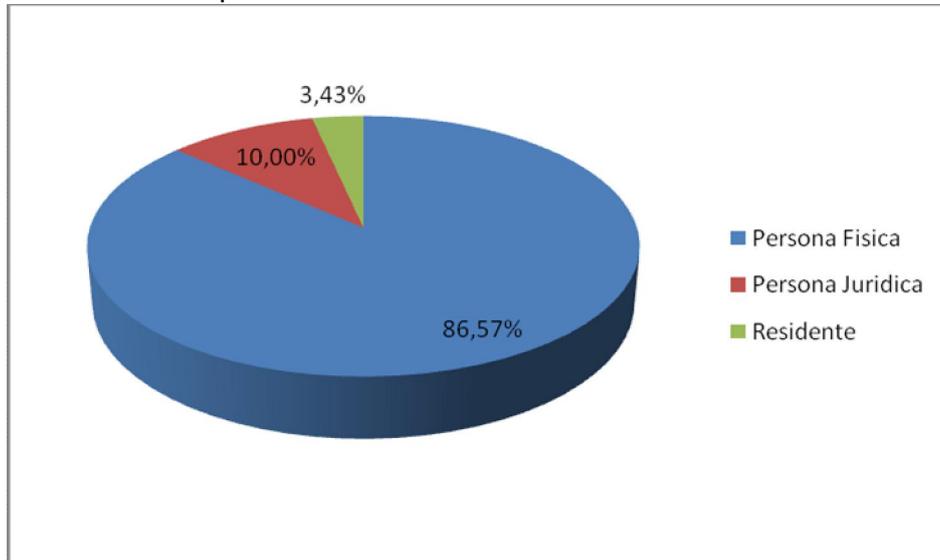
En vista de lo anterior, se podría decir, que aunque se han dado algunos pasos para ayudar a las empresas a mejorar su gestión, todavía no se cuenta con información confiable sobre cómo enfocarla o sobre cuál es más necesaria. De la misma manera parece existir una necesidad de encontrar la forma de concientizar la necesidad de mejorar la gestión de la empresa.

## 2.2 EL CENTRO DE ATENCIÓN MIPYMES DE OFICINA PRINCIPAL

En el caso particular del Centro de Atención MIPYMES, su apertura representó la primera oficina concebida exclusivamente bajo el concepto de brindar una atención diferenciada hacia ese sector, haciendo énfasis en el asesoramiento financiero continuo como base para un buen desempeño del negocio. La oficina nace a principios del 2000 y fue el resultado del éxito mostrado por el plan piloto desarrollado en varias oficinas cercanas a las oficinas centrales del banco.

Tomando como partida los datos recopilados hasta enero del 2003, se puede observar en el gráfico No. 1 cómo la oficina estaba compuesta en su mayoría por clientes físicos, representando casi el 90.0% de la cartera; mientras el restante 10.0% lo constituían personas jurídicas, situación que podría indicar la existencia de clientes que operan con un alto grado de informalidad.

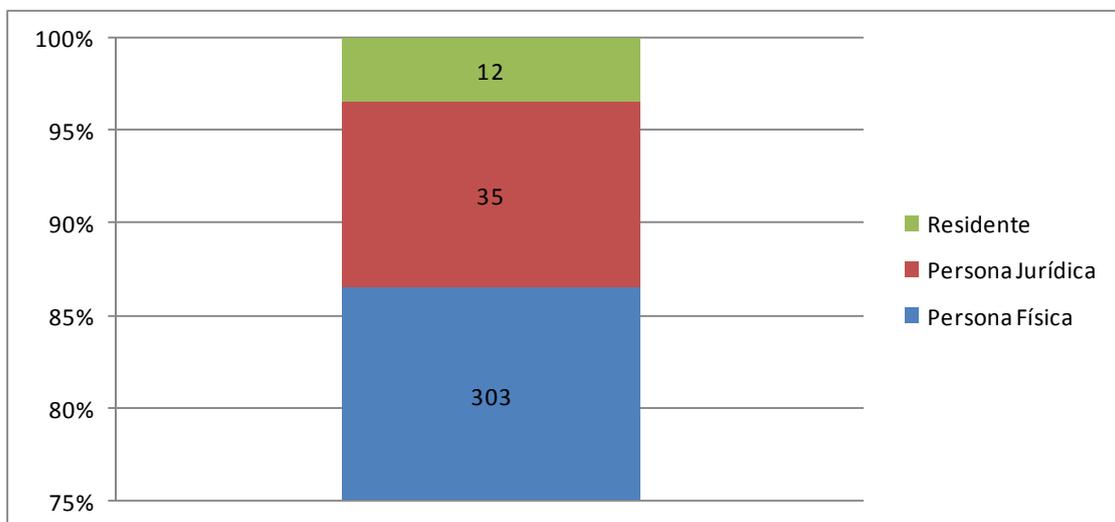
Gráfico No 1  
Composición Clientes Enero 2003. Oficina 237



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta enero del 2003

En términos de la cantidad de clientes, el gráfico No. 2 muestra cómo estaban repartidos los 350 clientes que tenía la oficina hasta enero del 2003. En ese entonces los dos gestores que tenía la oficina atendían a 175 clientes cada uno.

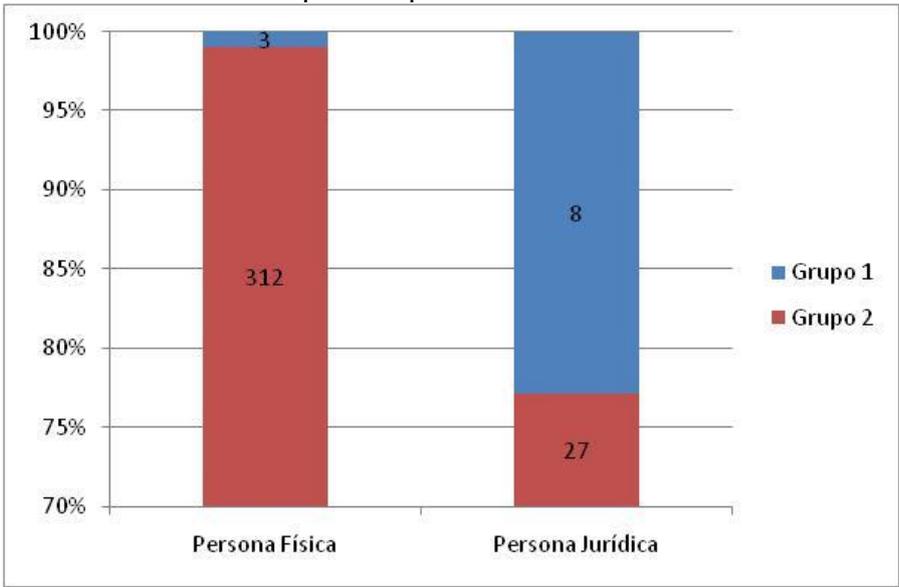
Gráfico No. 2  
Cantidad de clientes por tipo hasta enero 2003.



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta enero del 2003

En el gráfico No. 3 se observa cómo la gran mayoría de los clientes estarían clasificados en el criterio de seguimiento 2<sup>º</sup>, que tiene menor alcance que el número 1. Destaca el hecho de que en el sector jurídico es donde más clientes se encuentran dentro del Grupo 1, con un 22.86% del total, lo anterior versus menos el 1% de clientes físicos.

Gráfico No 3  
Cantidad de clientes por Grupo SUGEF 1-05 hasta enero 2003.



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta enero del 2003

Antes de comenzar con la descripción del desarrollo hasta junio del 2008, es importante destacar que la cartera total a esa fecha era de 4.196 clientes; no obstante, una revisión de la composición indicó la participación de una cantidad importante de clientes físicos asociados con créditos que poseen características del tipo “BN Crediticos”<sup>9</sup>, los cuales por considerarse no representativos de la misión que busca BN Desarrollo se excluyeron de este análisis por considerarse una distorsión en la cartera de Banca de Desarrollo. De la misma manera, los datos incluían la aprobación de créditos a Cooperativas bajo la figura de Banca de Segundo piso<sup>10</sup>, las cuales también fueron excluidas.

El resultado de dicho ajuste se puede observar en el gráfico No. 4, donde se aprecia cómo una gran parte del crecimiento de la cartera se debe más por el financiamiento de rubros considerados de otras actividades que propiamente la buscada por Banca de Desarrollo.

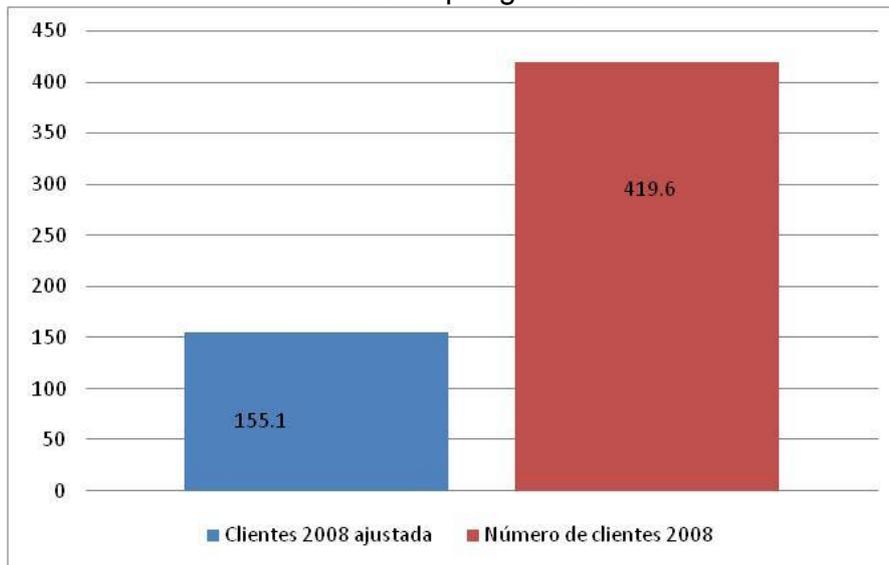
Gráfico No 4  
Participación de otros clientes en cartera de oficina 237



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta junio del 2008

Lo anterior es importante si se considera no sólo el tiempo invertido, sino que la oficina sólo cuenta con 10 gestores, lo cual aumenta el promedio de clientes por gestor de manera significativa (ver gráfico 5), restándose así capacidad de atención sobre otros clientes potenciales o con mayor necesidad de apoyo: al pasar de 155 a más de 419 clientes por gestor; de modo que no se podría visitar ni a un cliente al día en el transcurso de un año.

Gráfico No 5  
Clientes por gestor

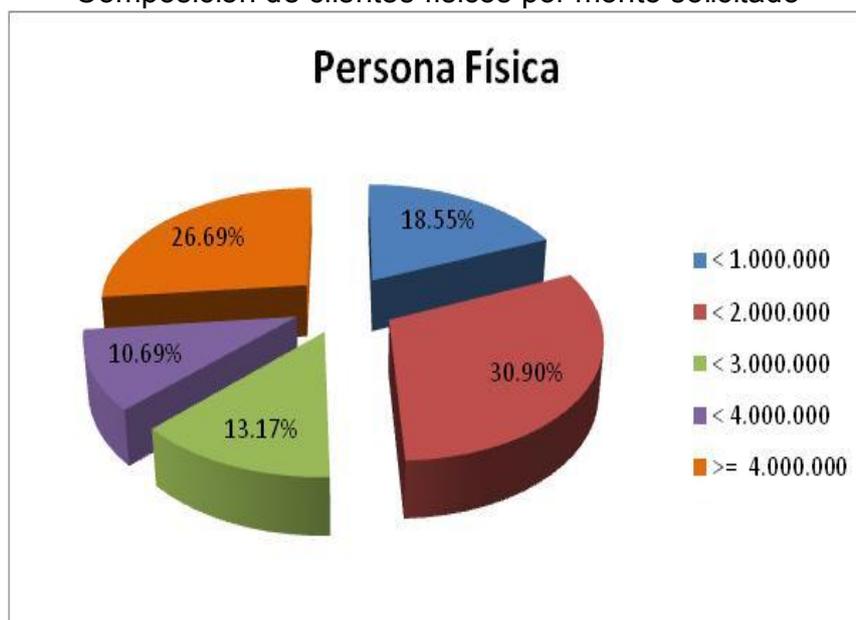


Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta junio del 2008

Otro elemento importante que añade volumen de clientes por gestor, se evidencia al analizar la distribución de clientes por monto prestado. Al realizarse la separación se puede observar cómo cerca de un 62.62% de las personas físicas solicitaron créditos menores a  $\phi$ 3.000.000. No así en el caso de las personas jurídicas, en cuyo caso más de un 90.0% solicitaron créditos mayores a  $\phi$ 4.000.000.

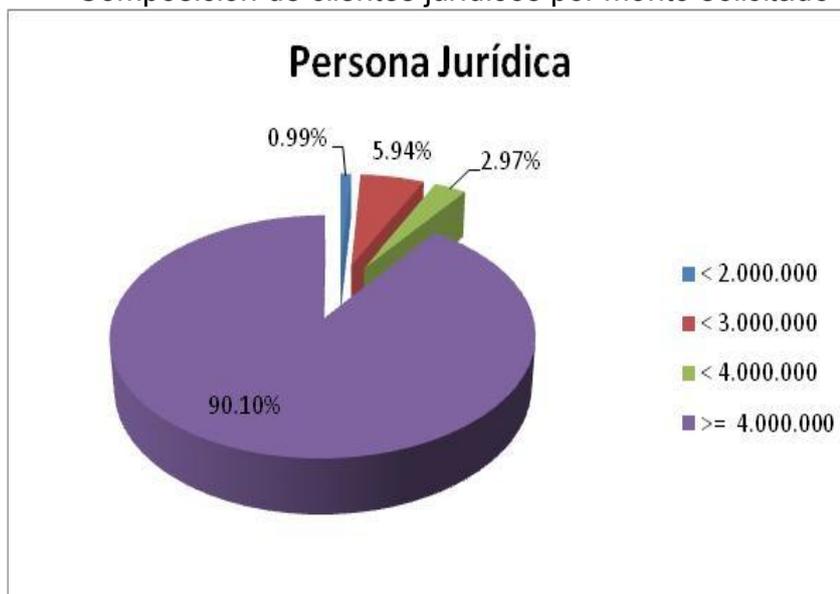
Esto podría planificar de una manera más eficiente la utilización del conocimiento de los gestores, dado que por cantidad de clientes es poco probable un seguimiento a toda la cartera que poseen actualmente.

Gráfico No 6  
Composición de clientes físicos por monto solicitado



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta junio del 2008

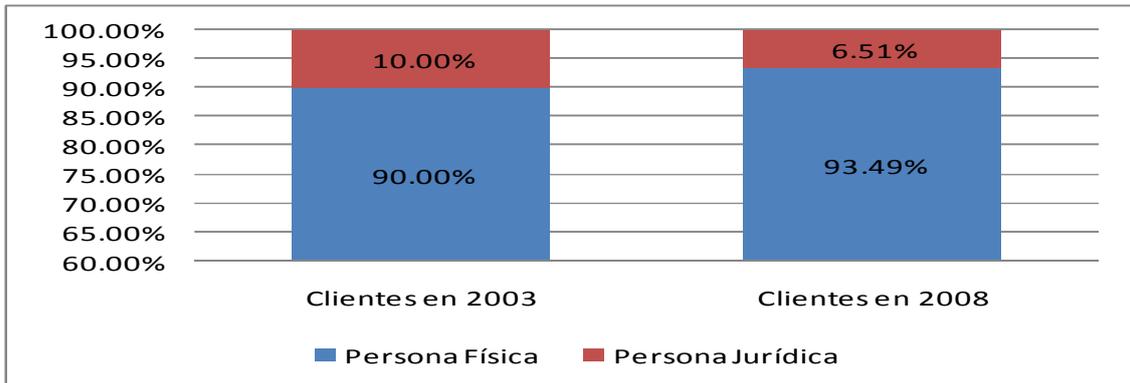
Gráfico No 7  
Composición de clientes jurídicos por monto solicitado



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR hasta junio del 2008

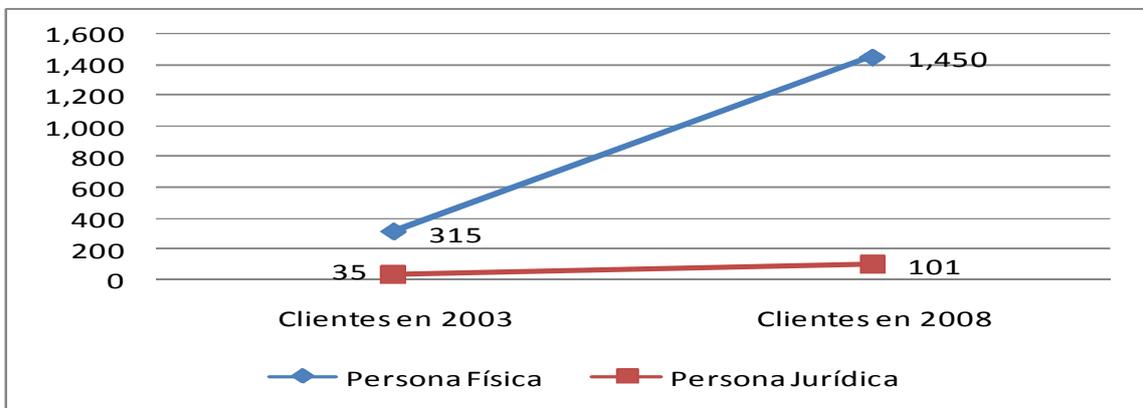
## 2.3 SITUACIÓN HASTA JUNIO DEL 2008

Gráfico No. 8  
Composición clientes en enero 2003 y junio 2008



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

Gráfico No. 9  
Crecimiento clientes en enero 2003 y junio 2008

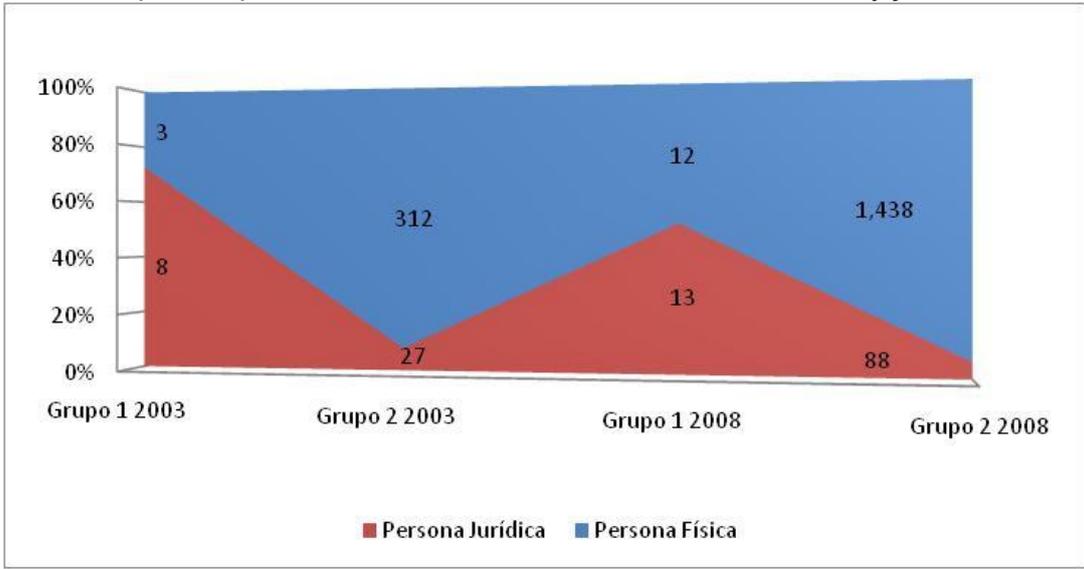


Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

Una vez realizadas las correcciones que permiten efectuar una mejor comparación, se ve en el gráfico No. 8 cómo la participación de las personas físicas aumenta, pasando de un 90.0% a un 93.49%, lo cual como se observa en el gráfico No. 9 se debe al mayor crecimiento de las personas físicas (360.3%) versus el que experimentaron las personas jurídicas (188.6%).

Es interesante observar el comportamiento anterior, dado el menor grado de formalismo en las actividades de las personas físicas que las jurídicas, lo cual, de ser así, involucra un mayor compromiso de la institución por ayudar a este segmento a formalizarse. De la misma manera, este crecimiento también podría estar influenciado por las menores restricciones de entrada y salida al trabajar como persona física.

Gráfico No. 10  
Participación por clasificación SUGEF 1-05 en enero 2003 y junio 2008



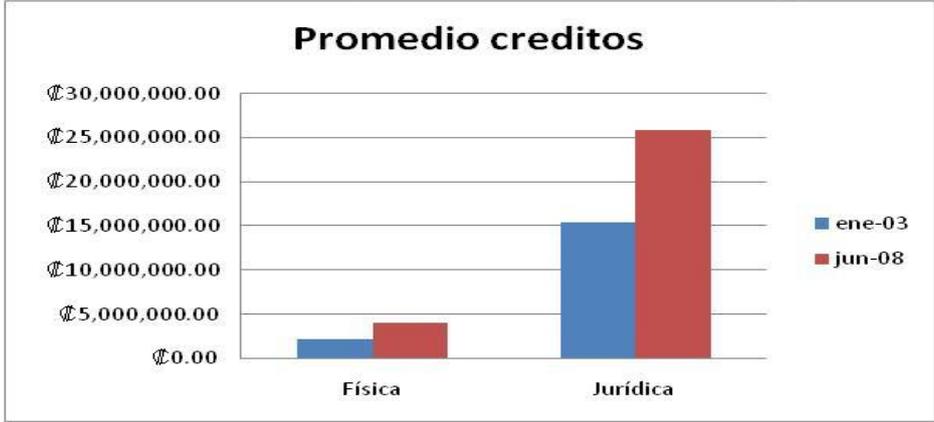
Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

Al analizarse la participación de cada segmento según la clasificación de Grupo 1 ó 2 establecida en la SUGEF 1-05, el gráfico No. 10 muestra cómo la mayor parte de los clientes en el Grupo 1 al 2003 son empresas (para un 72.73%), pero su participación baja a un 52.0% en el 2008, siendo aún el segmento mayor.

Por su parte, el grupo de personas físicas continúa liderando el grupo de personas asignadas al Grupo 2, con participaciones superiores al 78.2% en el 2003 y 94.2% en el 2008 (ver gráfico No. 10), razón por la cual el grupo más importante de clientes y potencialmente más informales, continúa clasificado en una categoría que requiere poco seguimiento (de acuerdo con la normativo SUGEF 1-05), situación que podría sugerir una falta de relación con la misión y visión de apoyo por parte del banco y que traslada mayores riesgos de continuidad y sostenibilidad a esta categoría de clientes.

Es importante también observar en el gráfico No. 11 cómo las personas jurídicas son las que han experimentado un mayor crecimiento en el promedio de crédito que solicitan, incrementándose en más de ¢15.000.000 en ese período, mientras que en las personas físicas el promedio apenas se incrementa en cerca de ¢1.800.000.

Gráfico No. 11  
Promedio de crédito por tipo de persona en enero 2003 y junio 2008



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

Para finalizar este capítulo es importante considerar que al comparar las bases de datos entre enero 2003 y junio 2008 sólo 130 clientes aparecen como activos en ambas fechas, 14 de los cuales son empresas jurídicas y 116 son personas físicas.

Lo anterior puede deberse a varias causas, tales como: mejores condiciones de crédito en otras instituciones<sup>11</sup>, que no estaban ocupando crédito en ese momento, cerraron o en menor caso, dejaron de operar como personas físicas y comenzaron como jurídicas.

Adicionalmente, parece existir una gran cantidad de créditos a personas físicas que por sus montos podrían ser atendidas con otros productos del banco, liberando así tiempo para visitar otros empresarios.

### 3.1 LEYES QUE NORMAN LAS MIPYMES Y LA NORMATIVA QUE REGULA LOS CRÉDITOS Y SU SEGUIMIENTO<sup>12</sup>:

Lejos de pretender realizar una descripción de todas las leyes que norman esta actividad, sí se verá cómo se han creado algunas leyes que buscan dotar de los llamados “recursos baratos” a los bancos estatales para ser colocados únicamente en el sector MIPYMES, adicionalmente veremos cómo la normativa existente regula la clasificación y seguimiento de los deudores del sistema financiero.

Creada en el año 1995, la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional No. 1644 da los primeros pasos para generar recursos baratos destinados a financiar los créditos a las MIPYMES, introduciendo una serie de requisitos para los bancos privados que estuvieran interesados en captar recursos en cuentas corrientes. Esta Ley, así como la Ley 8262 (Fortalecimiento de las MIPYMES), tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo a largo plazo, que permita el desarrollo productivo de las MIPYMES.

Sin embargo, dado lo caro y escasos de dichos recursos, al día de hoy la mayoría de los fondos provienen de las captaciones normales del banco, no permitiendo trasladar tasas bajas al sector. Adicionalmente, las definiciones y alcances observados en la Ley 8262 involucran un grado de formalidad mayor al visto en la composición actual de la cartera de la oficina 237.

Este marco de acción es complementado con las normas, directrices y regulaciones impuestas en el acuerdo SUGEF 1-05 (y otros complementarios), las cuales a través de una diferenciación en la clasificación del deudor estipula normas más favorables para el otorgamiento de créditos a las MIPYMES ubicadas en el Grupo 2.

Para comenzar, es importante destacar cómo en el considerando número 2, del Artículo 7 del Acta de la Sesión 540-2005, celebrada el 24 de noviembre del 2005 por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) se menciona: "...la necesidad de incorporar mayores elementos de juicio para el supervisor a la hora de calificar a los deudores...", adicionalmente reconocen cómo esta nueva normativa pretende ajustarse a las mejores prácticas de supervisión a nivel internacional.

Es así como en el considerando 3 se establecen dos grupos de deudores<sup>13</sup> en función del monto total adeudado<sup>14</sup>. En el Grupo 1 estarían los deudores con saldos mayores a  $\text{¢}50.000.000$ <sup>15</sup>, los cuales son clasificados con base en tres criterios: la capacidad de pago, el comportamiento de pago histórico y la morosidad.

En el Grupo 2 estarían los deudores con saldos iguales o menores a  $\text{¢}50.000.000$ , los cuales se califican únicamente con base en su morosidad y su comportamiento de pago.

Adicionalmente a esta segmentación por grupos, se establecen 8 categorías de riesgo en las cuales la entidad debe clasificar a los deudores, las cuales se identifican con A1, A2, B1, B2, C1, C2, D y E, correspondiendo la categoría de

riesgo A1 a la de menor riesgo de crédito y la categoría E a la de mayor riesgo de crédito.

Como se observa de las obligaciones estipuladas para cada grupo, el análisis de la capacidad de pago se presenta como un tema central que diferencia a un grupo del otro. Al respecto, en su capítulo II: “Clasificación de los Deudores”, artículo 7: “Análisis de la Capacidad de Pago”, se menciona que los mecanismos que el banco establezca deben permitir valorar los siguientes aspectos:

- a. *Situación financiera y flujos de efectivo esperados*: Análisis de la estabilidad y continuidad de las fuentes principales de ingresos<sup>16</sup>.
- b. *Experiencia en el giro del negocio y calidad de la administración*: Análisis de la capacidad de la administración para conducir el negocio, con controles apropiados y un adecuado apoyo por parte de los propietarios.
- c. *Entorno empresarial*: Análisis de las principales variables del sector que afectan la capacidad de pago del deudor.
- d. *Vulnerabilidad a cambios en la tasa de interés y el tipo de cambio*: Análisis de la capacidad del deudor para enfrentar cambios adversos inesperados en la tasa de interés y el tipo de cambio<sup>17</sup>.
- e. *Otros factores*: Análisis de otros factores que incidan sobre la capacidad de pago del deudor. En el caso de personas jurídicas, los aspectos que pueden evaluarse, pero no limitados a éstos, son los ambientales, tecnológicos, patentes y permisos de explotación, representación de productos o casas extranjeras, relación con clientes y proveedores significativos, contratos de venta, riesgos legales y riesgo del país (este último en el caso de deudores domiciliados en el extranjero). En el caso de personas físicas, pueden considerarse las siguientes características del deudor: estado civil, edad, escolaridad, profesión y género, entre otros.

Complementa este marco regulatorio lo estipulado en el Acuerdo del Superintendente SUGEF-A-001, el cual adiciona dentro de los elementos del análisis de la capacidad de pago los siguientes aspectos para los clientes jurídicos:

### 3.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO:

Evaluar el flujo de caja proyectado:

- a) El período proyectado debe abarcar el plazo del crédito de mayor vencimiento o un período de 12 meses, el que sea menor. En el caso de financiamiento de proyectos, el período proyectado debe abarcar el plazo del crédito (proyección mensual para los primeros 12 meses y anuales posteriormente).
- b) Los supuestos utilizados deben ser consistentes con los parámetros históricos del deudor. Cuando los supuestos se aparten de dichos parámetros históricos, debe justificarse técnicamente. Asimismo, debe considerar el comportamiento de la actividad económica (por ejemplo: ciclos productivos), las variables macroeconómicas relevantes (por ejemplo: tasa de interés, tipo de cambio, inflación) y las tendencias esperadas de la actividad (por ejemplo: precios, demanda, costos).
- c) El flujo de caja proyectado debe incluir el servicio de las obligaciones financieras ya desembolsadas, así como las nuevas obligaciones bajo estudio de acuerdo con los requerimientos de la misma proyección de fondos.

En el caso de líneas de crédito revolutivas, el flujo de caja proyectado debe mostrar tanto los repagos como los nuevos desembolsos de las mismas, sustentado en un análisis de antigüedad de cuentas por cobrar, obsolescencia de inventarios y otros activos relevantes para el giro del negocio.

- d) El flujo de caja proyectado no debe basarse en cifras históricas de ingresos o gastos que se consideren no recurrentes o que no reflejen tendencias futuras. Asimismo, el flujo de caja debe reflejar las partidas no recurrentes que se espera sucedan durante el plazo de la proyección.

En el caso de financiamiento de proyectos, el flujo de caja neto proyectado debe ser suficiente para atender las obligaciones financieras a contraer con la entidad financiera (la cobertura de carga financiera de intereses y principal debe ser igual o mayor a 1,25 veces en cada período).

Adicionalmente, la norma menciona el análisis de las razones tradicionales de liquidez, rentabilidad y apalancamiento, como parte del estudio de la situación financiera.

En lo que respecta a la experiencia en el giro del negocio y la calidad de la administración, la norma busca determinar la capacidad de la administración para conducir el negocio, debiendo considerarse como mínimo, los años en la actividad del equipo a cargo de la empresa, valorar el riesgo de concentración de clientes y proveedores.

Sobre las anteriores variables, se estipula la necesidad de generar escenarios que consideren el impacto de una interrupción de negocio en los casos que el deudor dependa en más de un 20.0% de un sólo comprador o de un único proveedor.

En el caso de personas físicas se estipula la necesidad de evaluar como mínimo:

- a) El servicio del total de las deudas (pagos de intereses y principal), incluyendo la operación en estudio, debe ser igual o menor al 30% del ingreso del deudor neto de cargas sociales e impuesto de la renta<sup>18</sup>.
- b) Se debe evaluar la estabilidad del ingreso neto del deudor:
  - ✓ Ingreso por trabajo: 1) en el caso de trabajadores independientes o propietarios de una empresa unipersonal se debe analizar la capacidad del trabajador según el acápite B “Experiencia en el giro del negocio y calidad de la administración” y 2) en el caso de asalariados de empresas, excepto empresas unipersonales, se debe analizar la antigüedad de la relación laboral.
  - ✓ Ingreso por capital: se debe analizar la estabilidad de los intereses, dividendos y regalías, entre otros, de los últimos tres años.
- c) Se debe efectuar un análisis de estrés modificando las siguientes variables críticas, como mínimo:
  - ✓ Trabajador independiente o propietario de una empresa unipersonal: variables críticas de los ingresos (la dependencia en más de un 20% de un sólo comprador, el tipo de cambio con variaciones de 1,5; 2,5 y 3,5 veces la devaluación anual esperada y las correlaciones entre el tipo de cambio y las otras variables críticas (p.e. tasas de interés, volumen de ventas) y las variables críticas del servicio de la deuda (tipo de cambio y tasa de interés).
  - ✓ Asalariado: variables críticas del servicio de la deuda (tipo de cambio con variaciones de 1,5; 2,5 y 3,5 veces la devaluación anual esperada<sup>19</sup> y tasa de interés).

En todos los casos el seguimiento a los clientes clasificados como Grupo 1 deben realizarse al menos anualmente y en los casos de personas jurídicas los cierres fiscales deben estar al mes siguiente del cierre fiscal cuando sean internos, o cuatro meses después, cuando deban presentar auditados.

En contraposición, al no ser parte del seguimiento el análisis de la capacidad de pago, dicho seguimiento al grupo 2 no considera nada de lo anterior, no permitiendo así servir como control de la evolución del cliente y a su vez, como fuente de asesoramiento oportuno.

Sobre lo anterior, el personal consultado de la oficina señala como factores que limitan dichas acciones: el crecimiento del número de nuevos clientes que les son asignados<sup>20</sup> y la falta de un sistema de apoyo que atienda a los clientes cuando se encuentran fuera del banco.

Queda evidenciado entonces, cómo elementos esenciales a la hora de manejar cualquier tipo de negocio, no son seguidos por el banco y aunque no está obligado a realizarlo, lo cierto es que parece existir una discrepancia entre la misión que la institución está llamada a realizar y la implementación de sistemas de seguimiento que ayuden a la misión con la cual fue creada la Dirección de Banca de Desarrollo. Situación que a la vez provoca un desconocimiento de las actividades de la mayoría de los clientes que están en este grupo, lo cual puede repercutir en el éxito o no de una MIPYMES.

En vista de lo anterior, en el siguiente capítulo se realiza un análisis con base en la adaptación de los criterios de seguimiento para el grupo 1, casos calificados como exitosos, y otros que no lo fueron, con el fin de determinar las posibles áreas a las cuales se debiera dar un mayor seguimiento.

#### 4.1 LAS EMPRESAS SELECCIONADAS, EL CRITERIO PARA SU ELECCIÓN Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS:

Queda establecida la importancia de las MIPYMES dentro del sector formal de la economía, sin dejar de considerar que aún existe un 60% que trabaja con algún grado de informalidad, y a su vez teniendo en cuenta que varios esfuerzos se han realizado para atender tanto al sector formal como informal (p.e: la creación por parte del BNCR de oficinas orientadas a este sector con gestores especializados en brindar un asesoramiento tanto financiero como no financiero, a través de convenios de capacitación con instituciones importantes del país).

Y conscientes, además, de la trascendencia de un adecuado seguimiento que permita obtener la información necesaria para enfocar mejor dichos esfuerzos, (los cuales al día de hoy se han visto limitados por la gran cantidad de clientes por gestor y la reglamentación utilizada para darle seguimiento a la mayoría de los casos que se atiende) es que se procedió a explorar 17 clientes, 7 clasificados como “negocios bien manejados”<sup>21</sup> y 10 que tuvieron problemas para atender sus compromisos con el banco. Las diferencias les permitieron continuar o no con su negocio, como fuente para mejorar los programas de capacitación y seguimiento actuales.

Para lograr dicha exploración se tuvo como objetivo a los elementos con los cuales se analizan a los clientes del Grupo 1, realizándose una adaptación que permita efectuar una calificación por área de evaluación y asignándose una puntuación de uno a tres, siendo uno la menor y tres la mayor, para un puntaje máximo de 12 puntos.

Es así como se definieron cuatro áreas sobre las cuales evaluar el desempeño de los clientes:

*a. Manejo del efectivo:*

Considerando lo esencial, que es mantener un flujo de caja que permita la continuidad del negocio, se consideraron las siguientes como variables sobre las cuales calificar: el historial de pago de las operaciones y “las políticas<sup>22</sup>” de manejo del efectivo que utilizan (uno de los elementos claves son las prioridades a la hora de distribuir ese efectivo).

En este sentido se tomó en cuenta la utilización del efectivo para fines tales como estimaciones para imprevistos (reservar dineros para mantenimiento de equipos), dividendos (como compra de carros para uso particular y otras compras no asociadas con el negocio).

*b. Manejo Operativo:*

En este aspecto se consideró la experiencia de las personas involucradas en los puestos claves de la actividad, la claridad en la forma de dirigir el negocio, así como el grado con el que se involucraban en el mismo.

*c. Visión del entorno:*

Se consideró aquí la capacidad de la persona para comprender y analizar que el negocio no es un ente aislado y que cualquier cambio en su entorno puede repercutir tanto de manera positiva como negativa. Se evaluó la participación en capacitaciones, así como el nivel de conocimiento que poseían sobre su entorno a la hora de presentar e implementar sus ideas en el negocio y la implementación de actividades complementarias y no complementarias que ayudarán al negocio.

*d. Otros:*

Consientes de la existencia de otros elementos que influyen en el éxito o no de una empresa, se considera dentro de este capítulo todo aquello que pudo influir tanto positiva como negativamente para afectar la permanencia de la empresa en el mercado.

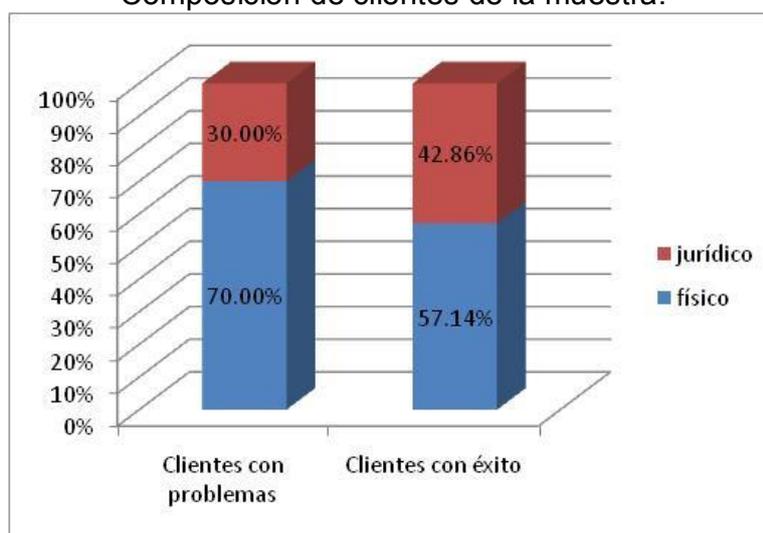
#### 4.2 ACERCA DE LAS EMPRESAS:

Es importante destacar que el análisis de estos factores de riesgo es indiferente del sector donde se ubiquen, toda vez que el riesgo siempre esté presente en cualquier actividad, cambiando únicamente su forma y magnitud para cada sector.

Es por lo anterior que la normativa prudencial establecida por la SUGEF no diferencia entre sector industrial, comercio o servicio, sino que se orienta a las áreas de impacto antes detalladas.

En cuanto a la composición de los clientes, se procuró tener más clientes físicos que jurídicos. Representando los físicos más de un 57% de casos de clientes con éxito y un 70% de casos no exitosos. (ver gráfico No. 12).

Gráfico No. 12  
Composición de clientes de la muestra.



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

En cuanto a otras características y según se observa en el cuadro No. 5, el número de operaciones promedio es similar entre los dos tipos de empresas, con montos promedios solicitados más altos en los negocios con problemas, que en los que han tenido éxito.

En cuanto al año promedio en que iniciaron operaciones, los clientes con éxito comenzaron un año antes que los clientes con problemas<sup>23</sup> y seis de ellos aparecen dentro de los 131 clientes que en enero del 2003 y junio del 2008 mantenían operaciones con el BN.

Cuadro No. 5  
Características de los clientes

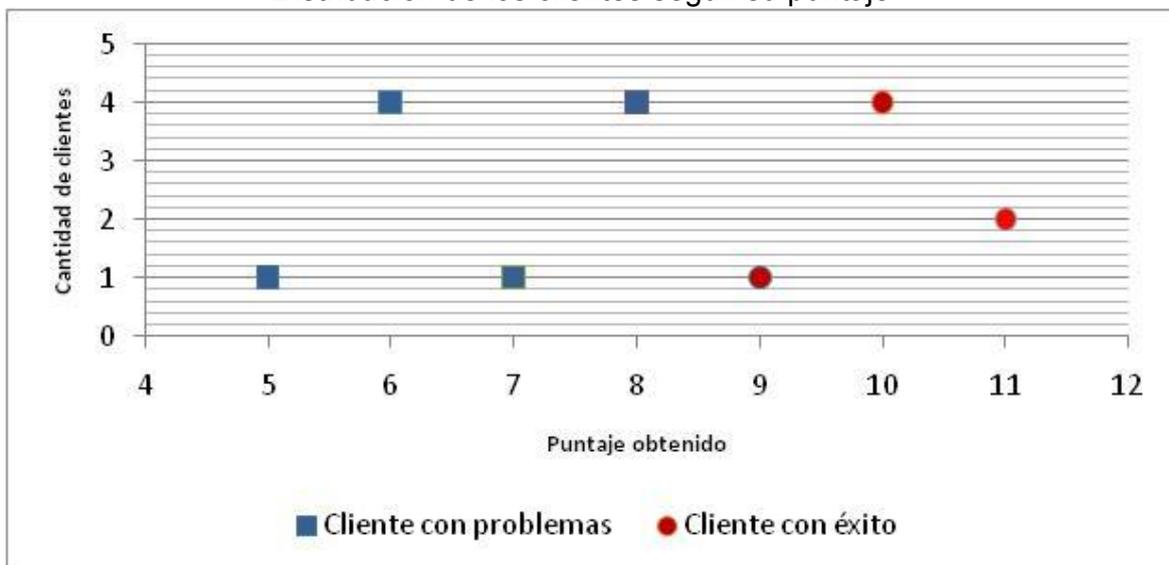
Promedio	Operaciones	Créditos	Inicio BN
Clientes con problemas	5.6	ϕ16,700,000	2002
Clientes con éxito	5	ϕ12,500,000	2001

Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

### 4.3 APLICACIÓN Y RESULTADOS:

Una vez determinadas las empresas y consideradas las áreas de riesgo por evaluar, se procedió a entrevistar a los clientes con éxito. En el caso de los clientes con problemas, los datos se obtuvieron por medio de entrevistas con los personeros que tenían a cargo dichas empresas, y a través de las diferentes bases de datos del banco.

Gráfico No. 13  
Distribución de los clientes según su puntaje

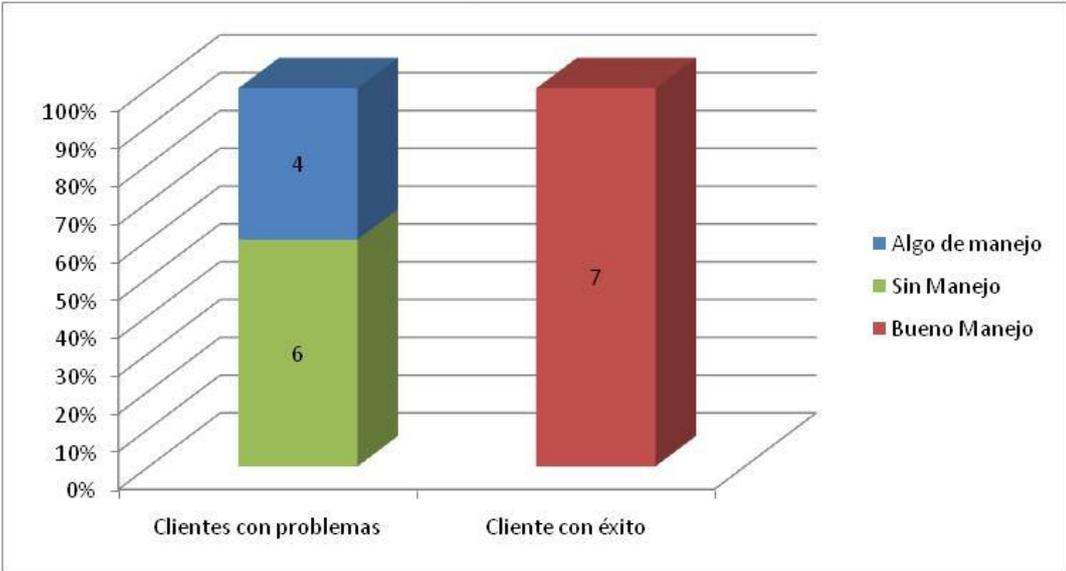


Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

En el gráfico No. 13 se observa cómo los clientes con problemas se ubican con puntuaciones generales menores a 8 puntos, contando la mayoría con seis u ocho puntos. Por su parte, los clientes con éxito se ubican en su mayoría con 10 puntos.

Al profundizar en cada una de las áreas se observa cómo el 60% de los clientes con problemas no presentaban ningún tipo de manejo de su flujo de caja, siendo común el desvío de recursos del negocio para la compra de vehículos, artículos para la vivienda, viajes y otros. El restante 40%, aunque presentaba algún plan de manejo, lo descartaba si aparecía algún negocio nuevo.

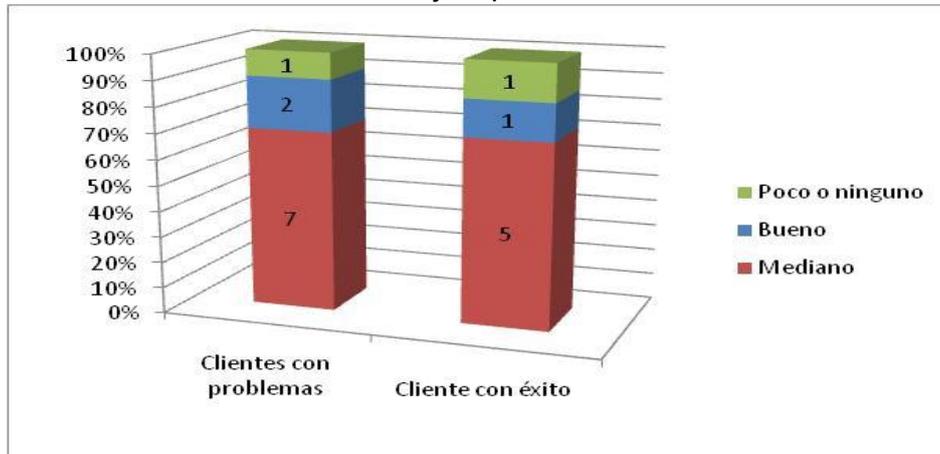
Gráfico No. 14  
Manejo del Efectivo.



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

Por su parte, los clientes con éxito presentaban planes de manejo del efectivo; se percibía cómo de las ventas de cada semana acumulaban los diferentes pagos del mes (crédito, proveedores y servicios públicos entre otros), posterior a los cuales procedían a orientar recursos para otras actividades, tales como mantenimiento, compra de nuevos activos y actividades personales o familiares.

Gráfico No. 15  
Manejo Operativo

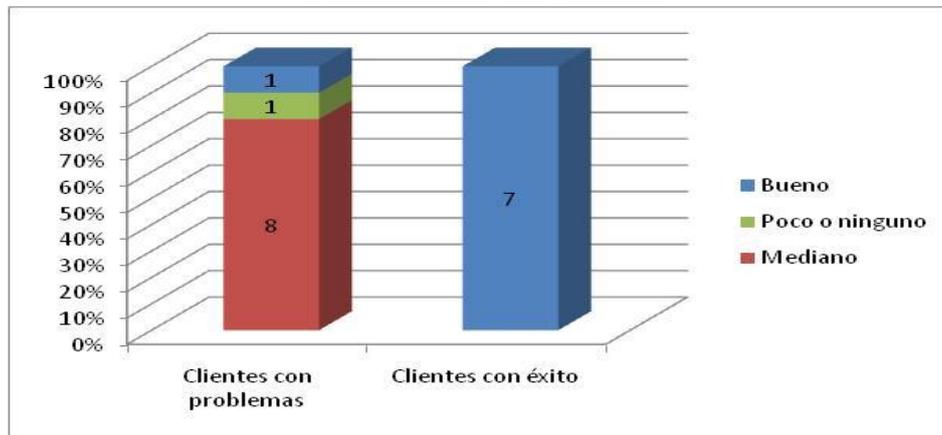


Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

En lo que respecta al manejo operativo de la empresa, la mayoría de los clientes con problemas, así como los de éxito, resultaron con un nivel mediano de organización, donde resalta el conocimiento de la actividad por parte de los dueños, pero se evidencia la falta de planificación ante su ausencia, situación que de ocurrir pondría en riesgo la continuidad del negocio.

Resalta la aparición de un cliente con éxito dentro de la calificación de poco o ningún manejo operativo, lo cual fue el resultado del manejo de toda la documentación y orden del negocio y no del conocimiento que poseía del mismo.

Gráfico No. 16  
Conocimiento del Entorno

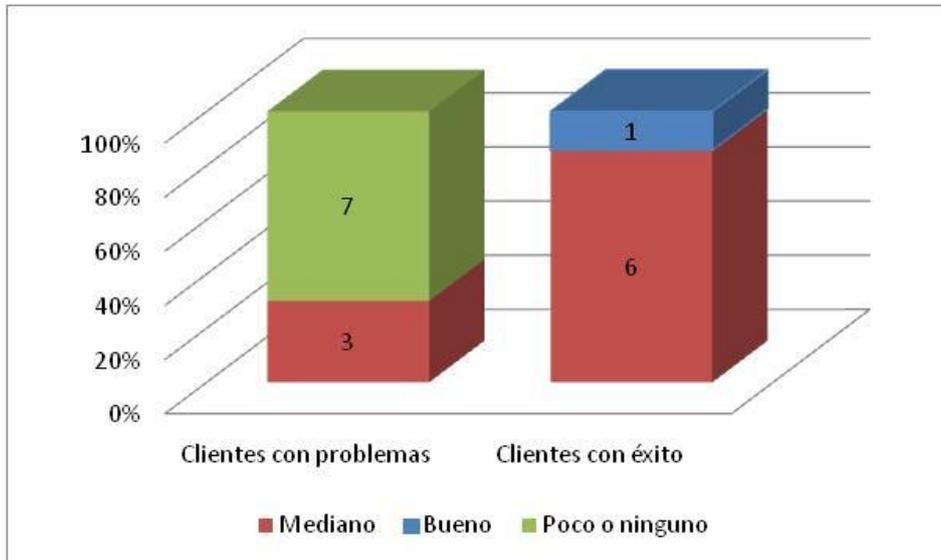


Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

En relación con la valoración del entorno, los datos arrojaron una buena visión de éste por parte de los clientes con éxito, lo cual les ha beneficiado a la hora de implementar estrategias nuevas o diversificar productos.

En el caso de los clientes con problemas, la falta de conocimiento del entorno llevó a la ejecución de estrategias no adecuadas para los mercados que esperaban abarcar, con la existencia de casos más extremos, donde un conocimiento sobre los precios máximos del producto arrojaban que no se cubría ni la cuota del préstamo.

Gráfico No. 17  
Otros factores.



Fuente: Elaboración propia con datos del BNCR

Finalmente, en la categoría de “otros”, se investigó sobre las razones por las cuales comenzó el negocio, los planes a futuro que tenía y la posibilidad de abandonarlo si surgía otra alternativa que rentara más.

Es importante destacar que varias jefaturas del BNCR indican como elemento crítico para el éxito de cualquier negocio lo que describen como: “capacidad de impulsar el negocio” o “compromiso con el negocio”, sobre el cual y con base en su conocimiento del cliente se les solicitó valorar (en la misma escala de 1 a 3) como parte de este capítulo.

El resultado arrojó que en el caso de los clientes con problemas, ante la expectativa de un mejor negocio, el 70% estarían dejando el actual, mientras que un 30% le da más importancia a otros aspectos de su actual negocio. En el caso de los clientes con éxito un 85.7% lo pensaría antes de dejar su actual negocio.

Estos porcentajes sugieren que la evolución del negocio está condicionada a la obtención de resultados financieros en el corto plazo y no en términos de una evaluación a mediano o largo plazo; esto puede llevar a que el empresario tome decisiones apresuradas teniendo como único elemento de decisión la capacidad de generar flujos de efectivo (a corto plazo), al considerar si seguir o no en el negocio actual.

Dicho comportamiento podría ser parte de las razones por las cuales muchas de las empresas continúan como personas físicas y no crecen a jurídicas.

#### 4.4 SOBRE LA CAPACITACIÓN:

Como un último factor por considerar se le solicitó a la oficina del Centro de Negocios un detalle de la cantidad y tipo de capacitaciones recibidas en los últimos años. El resultado arrojó un promedio de tres a cuatro capacitaciones por año, las cuales se organizaban de lunes a viernes y en horas laborales.

Los tópicos abarcados incluían: trámites para las exportaciones y la crisis financiera internacional. El promedio de asistencia fue bajo, según lo considera esta oficina, pues muchos de los empresarios afirmaron no poder dejar su negocio desatendido.

El Centro de Negocios MIPYMES intenta determinar los alcances logrados por cada capacitación con un sistema de calificación y retroalimentación, por parte de los asistentes, que les permita evaluar y mejorar las capacitaciones actuales.

## 5.1 CONCLUSIONES

1. Cada sector debe contar con las normas suficientes que le permita evolucionar. Dichas normas deben ser complementadas con mecanismos que permitan un seguimiento y control adecuado que promueva la obtención de dichos fines.

Estas normas deben considerar, entre otros aspectos, el tamaño del sector que atienden, su importancia y cantidad de clientes que lo componen.

2. En el caso de las MIPYMES, el Primer Diagnóstico Nacional realizado por el Observatorio MIPYMES de la UNED, permite tomar conciencia de la importancia que tiene el sector formal dentro de la economía nacional. Se observa cómo este sector ha crecido hasta el punto de representar más de un 95% de las empresas privadas del país, generando casi el 50% de empleo.

3. Es importante considerar cómo un 60% de las empresas (según estima el diagnóstico), todavía se encuentran fuera del sector formal, situación que hace latente la necesidad de brindar todo el apoyo posible a dicho sector para formalizar su situación.

4. Dentro de estos esfuerzos, el Banco Nacional de Costa Rica implementa la Dirección de la Banca de Desarrollo, la cual a través de la apertura de oficinas especializadas en la atención de MIPYMES (tanto formales como informales), ha buscado brindar soluciones financieras y no financieras al sector.

5. Aunque la ley indica que una MIPYMES puede ser tanto una persona física como una jurídica, la evaluación realizada en la oficina 237 del Banco Nacional, muestra que la mayoría de los clientes que se atienden son personas físicas, situación que podría asociarse con un mayor grado de informalidad.

6. El otorgamiento de recursos bajo condiciones similares a BN Crediticos, no sólo distorsiona el fin de la oficina 237, sino que también aumenta de manera importante la cantidad de clientes por gestor, haciendo imposible visitar al menos un cliente por día en el transcurso de un año.

7. En cuanto al seguimiento, las razones por las cuales éste se ha visto limitado, parecen ser: la cantidad de clientes, los montos promedio, clasificarse la mayoría de los clientes en el Grupo 2 de SUGEF y poco personal. Esto no permite una mayor retroalimentación de las necesidades de los clientes que no tienen o deben presentar información financiera, lo que las hace “empresas desconocidas”, situación que no contribuye al objetivo de bancarización que permita su traslado al sector formal.

8. Las empresas consideradas como “clientes con problemas” presentaron dificultades en la forma como manejan el flujo de efectivo.

9. Casi todas las empresas analizadas evidencian riesgos en la continuidad del negocio debido a que centran gran parte de su operación en una sola persona y no cuentan con planes de apoyo en la eventualidad de que ésta falte o se ausente temporalmente.

## 5.2 RECOMENDACIONES:

1. Se debe analizar la conveniencia de utilizar las oficinas de Banca de Desarrollo como colocadoras de otros productos diferentes para los que inicialmente fueron creadas.
2. Redistribuir a los clientes actuales que no formen parte de la visión de Banca de Desarrollo, con el fin de disminuir la cantidad de clientes por gestor y así aumentar la relación con el cliente.
3. Establecer mecanismos de comunicación con entes como el Observatorio de MIPYMES, los cuales permitan la obtención de datos sobre ese 60% informal que existe dentro del parque empresarial.
4. Implementar mecanismos de seguimiento adicionales a los normados, los cuales le permitan a BN Desarrollo sentar las bases para planificar nuevos productos financieros y capacitaciones específicas.
5. Proveer seminarios de capacitación tanto para las empresas formales como informales, especialmente para éstas últimas, que incluyan temas como flujo de caja, prioridades de pago, planes de apoyo para el manejo de la gerencia por más de una sola persona, seguro social, motivación de empleados, entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

Páginas de Internet:

[www.uned.ac.cr](http://www.uned.ac.cr)

[www.sugef.fi.cr](http://www.sugef.fi.cr)

Publicaciones no periódicas mencionadas en las páginas de Internet citadas:

Observatorio de MIPYMES. (2008). Diagnóstico Nacional de MIPYMES. Costa Rica.

Gonzalez -Vega Claudio (2003). "*Depending Rural Financial Markets: Macroeconomic Policy and Political Decision*", trabajo presentado en la conferencia internacional sobre mejores prácticas, *Paving the Way Forward for Rural Finance*. Washington, junio

Marulanda, Beatriz (2006). "Downscaling: Moving Latin America Banks into Microfinances" en Berger, Marguerite; Lara Goldmark y Tomás Miller (eds) (2006). *A inside View of Latin American Microfinance*. Inter-American Development Bank

Monge-Naranjo, Alexander y Luis Hall (2003). *Access to Credit and the Effect of Credit Constraints on Costa Rica Manufacturing Firms*. Research Network Working Paper No R-471, Inter-American Development Bank.

Monge, R., Monge, F., Vargas, J. (2007). Servicios Financieros para las Micros y Pequeñas Empresas. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

#### Entrevistas:

Jorge Porras López, Jefe Centro de Negocios MIPYMES, Banco Nacional de Costa Rica, San José, Costa Rica, noviembre 2008.

Dra. Lizette Brenes Bonilla, Coordinadora del Observatorio de MIPYMES, UNED, San José, Costa Rica, noviembre 2008

Luis Rojas Rocha, Gestor Centro Negocios MIPYMES, Banco Nacional de Costa Rica, San José, Costa Rica, noviembre 2008..

# ANEXOS

---

<sup>1</sup> En vista que las diferencias entre Mipymes y Pymes son muy tenues, para efecto de este trabajo se utilizará el término MIPYMES en todos los casos; el fin es no confundir al lector con tecnicismos de clasificación que no aportan un elemento importante.

<sup>2</sup> La SUGEF es la entidad oficial en Costa Rica que evalúa las actividades de los grupos financieros, basándose en diversas normativas prudenciales, dentro de las cuales destaca la 1-05 que divide a los deudores en dos grupos. El grupo 1 reúne a los deudores con créditos superiores a los cincuenta millones de colones, mientras que el grupo 2 a los deudores con créditos menores a este monto.

<sup>3</sup> Se define subsistencia como la que “proporciona flujos de alimentos y dineros destinados a satisfacer las necesidades básicas en forma exclusiva”.

<sup>4</sup> El Observatorio nace de una iniciativa de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en el 2005, luego de involucrar a las demás universidades públicas (2006), obteniendo de paso el apoyo del Consejo Nacional de Rectores (CONARE)

<sup>5</sup> Muchos de los elementos que se mencionan en el diagnóstico forman parte del análisis que en algún momento las empresas deben realizar en su giro normal. El documento completo se puede encontrar en la dirección de internet de la UNED [www.uned.ac.cr](http://www.uned.ac.cr)

<sup>6</sup> Se entiende por rotación a la suma de empresas que entran y salen del parque empresarial.

<sup>7</sup> Entiéndase por semi formal a la empresa que ha cumplido con al menos uno de los requisitos de las formales

---

8 Esta forma de clasificación entra a regir con la publicación de la normativa SUGEF 1-05. Por razones de futuras comparaciones se consideró clasificarlos bajo este modelo.

9 BN Crediticos es un programa del BNCR diseñado para atender necesidades rápidas de efectivo, sin importar el destino que se le dé a los recursos. Lo usual es otorgar montos menores a los  $\phi$ 2.000.000 con una tasa de interés mayor a las regulares del banco, dado que su destino final está asociado más con consumo y el riesgo es más alto.

10 Banca de Segundo Piso es un programa del BNCR que da financiamiento a instituciones con reconocida experiencia en la prestación de recursos financieros, para que éstos sean colocados entre sus clientes. Bajo esta modalidad el BNCR ha podido llegar a clientes que tradicionalmente no podía. No obstante no se tiene ningún contacto directo con ellos, perdiéndose la oportunidad de brindar otros servicios no financieros.

11 Algunos personeros del banco indican que entre más pequeño sea un crédito y el traslado de su garantía no implique mayores costos, la cantidad de clientes que se pasan de institución aumenta.

12 Los considerandos, el Acuerdo y el Reglamento se pueden encontrar en la página de la SUGEF [www.sugef.fi.cr](http://www.sugef.fi.cr) , sección de Normativa Prudencial, Normativa Vigente, Acuerdo SUGEF 1-05.

13 El Reglamento define al deudor como: “Persona que recibe fondos o facilidades crediticias de la entidad en forma directa. Adicionalmente se considerará como tal al descontatario en caso de un contrato de descuento, el cedente en una cesión con recurso, el obligado a pagar un documento en una cesión sin recurso, o la persona a la que la entidad concede un aval o garantía”.

---

14 Aunque el Reglamento no define exactamente “monto total adeudado”, sí define el término “saldo total adeudado” como: “Suma de saldo de principal directo o contingente, intereses, otros productos y cuentas por cobrar asociados a una operación crediticia”. A este saldo se le excluye los saldos de las operaciones “back to back” y la parte cubierta con depósito previo de las siguientes operaciones: garantías, avales y cartas de crédito y el saldo de principal contingente debe considerarse por su equivalente de crédito según el Artículo 13 del reglamento.

15 Este monto está sujeto a cambios por el Superintendente.

16 Se hace hincapié en que la efectividad del análisis depende de la calidad y oportunidad de la información

17 Para considerar la vulnerabilidad al tipo de cambio, la norma establece la obligatoriedad de identificar si el deudor genera o no dólares (según la definición establecida en el reglamento). En los casos que no sean generadores de dólares, el cliente debe poder atender los pagos aún ante una devaluación de 3.5 veces la esperada por el B.C.C.R., caso contrario no puede ser considerado Nivel 1 de pago.

18 Esta condición en la operación diaria ha limitado el acceso al crédito, debido a que el 30% de los ingresos resultan ser muy inferiores a las necesidades de crédito del cliente.

19 Se debe considerar la devaluación anual esperada por el BCCR para el colón costarricense con respecto al dólar estadounidense en el caso de todas las monedas extranjeras excepto la Unidad de Desarrollo (UDES). En este último caso se debe considerar la variación anual esperada por el BCCR del Índice de Precios al Consumidor.

---

20 Como se vio en el gráfico No. 5, el número de clientes por gestor aumentó de 175 en el 2003 a casi 420 en junio del 2008. De la misma manera el monto promedio de crédito solicitado por personas físicas podría indicar la existencia de otras que pueden ser atendidas bajo otros productos del banco.

21 En este sentido no se realizó una separación entre si cumple con la definición de formal o no para clasificarlos como “cliente con éxito”, dado que la oficina atiende tanto clientes informales como formales.

22 Entendidas no como reglamentos formales escritos en algún manual, sino como claridad en el manejo de cómo utilizar los recursos.

23 Algunos clientes han venido operando con el BN antes de la apertura del Centro de Negocios, ya sea como parte de otra oficina, segmento o persona física, antes de pasar a jurídica, razón por la cual el inicio de operaciones sea mayor al reflejado por la base de datos.