

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
**Sede San Carlos**

**Proyecto de Graduación para optar por el Grado de  
Bachiller en Administración de Empresas**



**Manual para el impulso de la creación y la aceleración  
empresarial en la Región Huetar Norte de Costa Rica**

**Elaborado por:**

**Stephanie Jara Murillo**

**Profesor asesor:**

**M.A.E. Rony Mauricio Rodríguez Barquero**

**San Carlos, Noviembre 2014**

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Sede Regional San Carlos**  
**Carrera de Administración de Empresas**

---

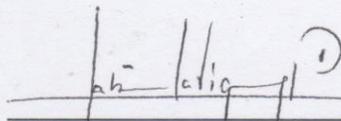
**ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD**

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Regional San Carlos, a la 1:00pm., del 14 de noviembre de 2014, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante JARA MURILLO STEPHANIE, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

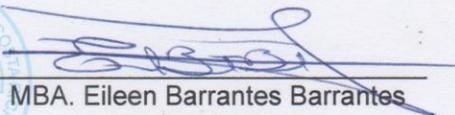
El Tribunal examinador estuvo integrado por la MAP. Gabriela Víquez Paniagua como jurado lector, y la MBA. Eileen Barrantes Barrantes como presidente jurado.

La estudiante Jara Murillo realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal la interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



MAP. Gabriela Víquez Paniagua  
Jurado - Lector



MBA. Eileen Barrantes Barrantes  
Jurado - Lector y  
Coordinadora Trabajos Finales de  
Graduación

# Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre Carol Murillo Hernández, quién ha sido el principal motivo de inspiración y apoyo durante toda mi vida. Le agradezco profundamente los sacrificios que ha realizado para hacer posible la culminación de esta etapa. Además del apoyo incondicional que siempre me ha brindado en todas las metas y proyectos que me he propuesto en la vida.

A la profesora Patricia López Estrada quién me brindó la asesoría y el apoyo necesario para la elaboración del presente trabajo, a quién agradezco todo el tiempo dedicado a mi formación profesional y personal.

# Agradecimientos

A Jehová Dios por darme sabiduría y fortaleza para finalizar esta etapa de mi vida de forma exitosa.

A mi familia por estar siempre junto a mí, brindándome su apoyo incondicional y motivación para seguir adelante. En especial a mi hermano Alexander Jara Murillo y a mis abuelos, Fresy Hernández Guzmán y Geovany Murillo Acuña, quienes han estado para mí cuando más los he necesitado.

Al Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua, especialmente al coordinador Rogelio González Quirós por brindarme la oportunidad de desarrollar mi trabajo de graduación.

A los miembros de la Red de Apoyo Pyme Región Huetar Norte que colaboraron con sus aportes para que el presente trabajo se realizara de la mejor manera.

A mi tutor, el profesor Rony Rodríguez Barquero, quién con su experiencia y formación académica me orientó para el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y compañeros por ser parte de una de las etapas más bonitas de mi vida y por formar parte de los momentos inolvidables y especiales de la universidad.

# Resumen

Este trabajo pretende contribuir con la gestión exitosa de emprendedores y empresarios de la región Huetar Norte de Costa Rica por medio de la orientación sobre los pasos a seguir para la creación y aceleración efectiva de sus empresas.

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo. La población de estudio incluyó las 51 instituciones miembros de la Red de Apoyo Pyme Región Huetar Norte. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista y la revisión documental. La muestra seleccionada fue de 8 instituciones.

La herramienta documental creada resume los principales pasos a seguir desde la formalización de la idea de negocios, la inscripción de la pyme ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, la formalización del negocio y el abanico de opciones que se encuentran disponibles para acceder a los recursos financieros y no financieros que ofrecen las instituciones miembros de la Red de Apoyo Pyme de la Región Huetar Norte.

**Palabras claves:** Pymes, creación, aceleración, manual.

# Abstract

This project aims at contributing to the successful management of entrepreneurs and business people in the Huetar Norte Region of Costa Rica through proposed steps to be followed to create and accelerate their businesses effectively.

This study used a qualitative approach. The study population included 51 member institutions of the Red de Apoyo Pyme Región Huetar Norte. The study techniques used were interviews and document review. The selected sample was 8 institutions.

The proposed manual summarizes the main steps since inception of the business idea, the registration of the SME in Ministerio de Economía, Industria y Comercio, the formalization of the business, and the range of options that are available to access financial and non-financial resources offered by member institutions of the Red de Apoyo Pyme Región Huetar Norte.

**Keywords:** SME, creation, acceleration, manual.

# Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>13</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.4. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.6. ALCANCE.....	17
1.7. LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	18
<b>CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.....	20
2.1.1. Concepto de desarrollo económico local.....	20
2.1.2. Objetivos del desarrollo económico local.....	21
2.1.3. Recursos necesarios para el fomento del desarrollo económico territorial.....	21
2.1.4. Actores territoriales.....	23
2.1.5. Beneficios.....	25
2.2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES).....	26
2.2.1. Definición.....	26
2.2.2. Características.....	27
2.2.3. Ciclo de vida.....	28
2.2.4. Problemas que enfrentan.....	28
2.2.5. Creación y aceleración exitosa de pymes.....	30
2.3. CREACIÓN DE MANUALES Y DOCUMENTACIÓN FORMAL.....	33
2.3.1. Definición.....	33
2.3.2. Características.....	33
2.3.3. Pasos generales para la creación.....	34

2.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.4.1. Enfoques de la metodología de la investigación.....	35
2.4.2. Alcances metodológicos.....	36
2.4.3. Diseño de la investigación.....	36
2.4.4. Técnicas de investigación.....	37
2.4.5. Fuentes de información.....	38
2.4.6. Sujetos de investigación.....	39
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>40</b>
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
3.2. FUENTES CONSULTADAS .....	40
3.2.1. Fuentes de literatura.....	40
3.2.2. Fuentes de información .....	41
3.3. DISEÑO DE LA MUESTRA .....	41
3.3.1. Población.....	41
3.3.2. Muestra .....	42
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.4.1. Entrevista .....	43
3.4.2. Revisión documental.....	44
3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	44
<b>CAPÍTULO IV. SITUACIÓN DE LAS PYMES EN LA REGIÓN HUETAR NORTE .....</b>	<b>46</b>
4.1. PYMES DE LA REGIÓN HUETAR NORTE .....	46
4.1.1. Cantidad de pymes y sectores productivos a los que pertenecen.....	47
4.1.2. Características .....	49
4.1.3. Problemas que enfrentan .....	50
4.2. GUÍAS E INFORMACIÓN DOCUMENTAL DISPONIBLES DE APOYO .....	51
4.3. RED DE APOYO PYME REGIÓN HUETAR NORTE .....	53
4.3.1. Resultados de las entrevistas .....	54
4.3.2. Análisis de resultados.....	69
<b>CAPÍTULO V. MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL EMPRENDEDOR Y EL EMPRESARIO ..</b>	<b>74</b>
5.1. FASE I. OPCIONES PARA DESARROLLAR LA IDEA DE NEGOCIO.....	74

5.1.1. CREAPYME .....	76
5.1.2. Programa de capacitación “Inicie su Negocio” del IMAS.....	79
5.2. FASE II. INSCRIPCIÓN COMO PYME ANTE EL MEIC Y FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO .....	81
5.2.1. Inscribirse como Pyme ante el MEIC.....	84
5.2.2. Inscribirse como persona física o persona jurídica .....	85
5.2.3. Registrarse como contribuyente en el Ministerio de Hacienda.....	120
5.2.4. Registrarse como contribuyente en la Caja Costarricense de Seguro Social .....	126
5.2.5. Obtener la póliza de Riesgos del Trabajador en el Instituto Nacional de Seguros .....	127
5.2.6. Obtener el permiso sanitario de funcionamiento .....	129
5.2.7. Obtener Patente Comercial .....	129
5.3. FASE III. OPCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA LAS PYMES INSCRITAS EN EL MEIC .....	133
5.3.1. Opciones de capacitación.....	134
5.3.2. Financiamiento.....	135
5.4. FASE IV. OPCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA PYMES NO INSCRITAS ANTE EL MEIC .....	142
5.4.1. Sector agrícola-ganadero .....	145
5.4.2. Sector Turismo .....	147
5.4.3. Sector de Tecnologías de Información .....	147
5.4.4. Opciones de capacitación.....	148
5.4.5. Financiamiento.....	152
5.4.6. Acompañamiento y asesoría para exportar .....	153
5.4.7. Apoyo de otras instituciones.....	154
5.4.8. Asociatividad .....	158
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>161</b>
CONCLUSIONES .....	161
RECOMENDACIONES.....	162
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>164</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>169</b>

# Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. ESQUEMA RESUMEN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	45
ILUSTRACIÓN 2. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN CREAPYME.....	56
ILUSTRACIÓN 3. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN PROCOMER.....	58
ILUSTRACIÓN 4. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN IMAS.....	60
ILUSTRACIÓN 5. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN UTN.....	62
ILUSTRACIÓN 6. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN INDER.....	64
ILUSTRACIÓN 7. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN ICT.....	66
ILUSTRACIÓN 8. ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS SEGÚN INA.....	68
ILUSTRACIÓN 9. RESUMEN DE LOS ASPECTOS QUE RETRASAN O FRENAN EL ACCIONAR DE LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS.....	70
ILUSTRACIÓN 10. MAPA VISUAL DE LA FASE I. OPCIONES PARA DESARROLLAR LA IDEA DE NEGOCIOS .....	75
ILUSTRACIÓN 11. MAPA VISUAL DE LA FASE II. INSCRIPCIÓN COMO PYME ANTE EL MEIC Y FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO .....	82
ILUSTRACIÓN 12. PASOS PARA INSCRIBIR UNA SOCIEDAD MERCANTIL O ASOCIACIÓN CIVIL.....	102
ILUSTRACIÓN 13. PASOS PARA INSCRIBIR UNA COOPERATIVA.....	107

ILUSTRACIÓN 14. PROCEDIMIENTO PARA LEGALIZAR LOS LIBROS CONTABLES.....	123
ILUSTRACIÓN 15. PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LA PÓLIZA DE RIESGOS DE TRABAJO DEL INS .....	127
ILUSTRACIÓN 16. PROGRAMA DE RESIDUOS SÓLIDOS .....	131
ILUSTRACIÓN 17. MAPA VISUAL DE LA FASE III. OPCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA LAS PYMES INSCRITAS EN EL MEIC.....	134
ILUSTRACIÓN 18. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA BANCA PARA EL DESARROLLO .....	138
ILUSTRACIÓN 19. MAPA VISUAL DE LA FASE IV. OPCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA PYMES NO INSCRITAS ANTE EL MEIC .....	143

# Índice de Tablas

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPLEOS SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA .....	47
TABLA 2. ACTIVIDADES ECONÓMICAS POR TAMAÑO DE EMPRESA (EN %) .....	49
TABLA 3. GUÍAS E INFORMACIÓN DOCUMENTAL DISPONIBLES DE APOYO.....	51
TABLA 4. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE 1, CREAPYME .....	54
TABLA 5. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE 2, CREAPYME .....	55
TABLA 6. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE PROCOMER .....	57
TABLA 7. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE IMAS .....	59
TABLA 8. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE UTN.....	61
TABLA 9. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE INDER .....	63
TABLA 10. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE ICT.....	65
TABLA 11. RESUMEN ENTREVISTA REPRESENTANTE INA.....	67
TABLA 12. APOYOS A LAS PYMES BRINDADOS POR LA UTN .....	150

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo contribuir con la gestión exitosa de emprendedores y empresarios de la Región Huetar Norte de Costa Rica por medio de la orientación sobre los pasos a seguir para la creación y aceleración efectiva de sus empresas.

La Agencia para el Desarrollo Productivo de la Región Huetar Norte se encarga de generar ciertas iniciativas para conectar y mejorar la comunicación entre los actores territoriales y así fortalecer el desarrollo económico territorial. Como parte de esas iniciativas, la Agencia identificó la necesidad de contar con una herramienta que oriente el proceso de crecimiento empresarial y promueva su desarrollo de forma organizada, específicamente en el sector pyme. Esto porque en la mayoría de las ocasiones las pymes desconocen los requisitos para beneficiarse de los recursos, los pasos para realizar trámites específicos, y las instituciones que están dedicadas a colaborar en esos aspectos. En vista de lo anterior, el Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua como ente vinculador de la universidad con la región, propone el desarrollo del presente trabajo como aporte del Instituto Tecnológico de Costa Rica para el fortalecimiento de las pymes de la Región Huetar Norte. A la vez, se integra la participación de la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte como agrupación encargada de agilizar de forma abierta y flexible las actividades y esfuerzos en los diferentes servicios que se ofrecen a las pymes por parte de las entidades que la conforman, la cual aporta información relevante para el desarrollo del trabajo.

En el capítulo I, se encuentran las generalidades de la investigación, donde se presenta la descripción del problema, la justificación del estudio, los objetivos del proyecto y se mencionan los alcances del trabajo.

El capítulo II desglosa la revisión de literatura, donde se indaga sobre el desarrollo económico local, el papel que desempeñan las pymes, la creación de manuales y documentación formal y la metodología de la investigación a manera de marco orientador del presente trabajo.

El tercer capítulo menciona la metodología utilizada para desarrollar el proyecto, donde se indica el tipo de investigación del proyecto, las fuentes de literatura e información consultadas, el diseño de la muestra, las técnicas de investigación utilizadas y el procedimiento para análisis de datos.

El capítulo IV detalla la situación de las pymes en la Región Huetar Norte, indicando la cantidad de pymes y los sectores productivos a los que pertenecen, las características, los problemas que enfrentan, las guías e información documental de orientación que existe, los resultados de las entrevistas realizadas y el análisis de la información brindada por los miembros de la Red de Apoyo Pyme.

El capítulo V detalla propiamente el manual orientador creado, el cual consta de cuatro fases en donde se indican los pasos y la información que requiere un emprendedor o empresario para crear o acelerar su empresa.

Finalmente, se añaden al trabajo tres apartados al finalizar, uno muestra las conclusiones y recomendaciones del proyecto, en el segundo se muestra la literatura consultada para la realización del trabajo, y por último se presentan los apéndices correspondientes a este trabajo.

# CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

En el siguiente capítulo se describen los antecedentes, la justificación y planteamiento del problema, así como la definición del objetivo general, objetivos específicos y alcance del proyecto.

## 1.1. ANTECEDENTES

La Región Huetar Norte es una de las zonas con más riqueza de recursos naturales del país, lo cual favorece al desarrollo de ciertas áreas productivas (Barrientos & Chaves, 2008). Por esa razón, a lo largo de los años diferentes instituciones han venido trabajando para fomentar la creación de proyectos e implementar estrategias que contribuyan a desarrollar el potencial económico que posee la zona. Gran parte de esas iniciativas se han enfocado en incrementar el nivel de competitividad de la Región Huetar Norte.

Una de esas organizaciones es la Agencia para el Desarrollo Productivo de la Región Huetar Norte, quien desde sus orígenes se propuso convertir a la Región en “una Zona Económica Especial con mayores oportunidades y condiciones para el sector productivo existente y amigable para atraer nuevas inversiones con el objetivo de generar empleo de calidad” (Zona Económica Especial, 2014).

Para lograrlo, trabaja bajo dos orientaciones: el fortalecimiento del clima de inversión y el fortalecimiento del clima empresarial. Esta segunda, según se indica en la página oficial de Zona Económica Especial (2014) “hace referencia a un conjunto de acciones que van desde investigar y analizar los sectores dinámicos de la economía regional, visualizar oportunidades de negocio, gestionar la formulación de estudios de factibilidad, promover la asociatividad y la acción conjunta del sector productivo por gremios, promover alianzas estratégicas, e invertir en PYMES de los sectores dinámicos para que mejoren su nivel de gestión empresarial”.

Bajo esta misma línea y dada la importancia que tiene para la Región el aporte que pueda brindar la agencia, el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) firmó en el 2007 el Convenio Específico de Colaboración con la agencia, por medio del cual se aporta recurso humano para la coordinación de una estrategia de desarrollo económico local. Dentro de los principales considerandos que se destacan están el de “impulsar en forma conjunta la Estrategia de Zona Económica Especial, como un proceso de desarrollo de la Región Huetar Norte y desde ahí articular los arreglos necesarios para que los fines de ambas instancias se vean fortalecidos”, además de tener “objetivos y fines complementarios en pro del desarrollo regional, plasmados en un planteamiento estratégico, un amplio proceso de articulación con los sectores productivos y sociales, vinculación entre entes de naturaleza pública y privada, infraestructura, recursos humanos y materiales, donde en su conjunto y actuando integralmente maximizan los recursos regionales e incrementan el impacto en el desarrollo de la región” (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2007).

Con el propósito de cumplir con uno de los objetivos y fines establecidos en el convenio anteriormente mencionado, es que en el 2008 se crea una comisión conformada por el Dr. Milton Villarreal, la Lic. Gabriela Víquez Paniagua, el Ing. Edgardo Vargas Jarquín, el Ing. Rogelio González Quirós y el estudiante Fabián Alberto Madrigal López, quienes iniciaron la conceptualización de una serie de ideas para formalizar un eje de vinculación estratégica dentro de una sede universitaria, localizada en una zona de progreso y diversidad de sectores productivos, dentro de los cuales se pudieran encontrar: agroindustria, turismo, comercio, institucional externo (entidades gubernamentales, financieras, gobierno local, cooperativas entre otras) y el sector de las tecnologías de información y comunicación (TICs), este último más recientemente denominado sector de las tecnologías digitales.

Con todo ello, el trabajo final desarrollado por la citada comisión propuso que la vinculación en el centro debería orientarse a la solución de los problemas de los sectores productivos y sociales, la transferencia tecnológica, la actualización de los programas curriculares y la oferta académica, la educación continua y la generación de recursos adicionales por medio de la prestación de servicios. De esta manera, lograr transferir información y tecnología

para intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para el desarrollo del país.

De esta forma, en julio del 2009 nace el Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua (CTEC), que ha estado enfocado principalmente en tres ejes estratégicos: la transferencia tecnológica, la educación continua y la vinculación empresarial. Bajo este último eje se encuentra el apoyo que se puede brindar a las PYMES y el fortalecimiento de la competitividad de las mismas a través de la acción académica.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La Región Huetar Norte cuenta con diferentes empresas que se dedican a realizar alguna actividad comercial, principalmente en los sectores de agroindustria, TICs, turismo, y comercio y servicios. Sin embargo, una característica que se destaca es que aproximadamente un 98% de estas son micro, pequeñas y medianas empresas (Hernández, 2012). Todas ellas se encuentran en diferentes etapas de desarrollo, por lo cual necesitan la asesoría y el acompañamiento adecuado para continuar creciendo.

La Red de Apoyo PYME es “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” (MEIC-INA, 2014). La Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte se encarga de agilizar de forma abierta y flexible las actividades y esfuerzos en los diferentes servicios que se ofrecen a las pymes por parte de las entidades que la conforman.

Por otra parte, dentro de los objetivos que persigue el Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua, en adelante CTEC, se encuentra el de “contribuir al desarrollo socioeconómico local y nacional mediante programas de la transferencia de tecnología, la educación continua y la vinculación empresarial que permitan orientar e impulsar la creación, adopción y adaptación del conocimiento tecnológico para potenciar los recursos y fuerzas productivas nacionales” (Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2009).

Para lograrlo, el CTEC ha venido trabajando de manera conjunta con las escuelas y otros departamentos del Instituto Tecnológico de Costa Rica para convertirse en un ente que vincule la universidad con la región y de esa manera facilitar el accionar de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Además, la Agencia para el Desarrollo Productivo de la Región Huetar Norte, impulsora de la estrategia de desarrollo económico territorial denominada Zona Económica Especial (en adelante Agencia y su estrategia se llamarán ZEE), también ha desarrollado ciertas iniciativas para conectar y mejorar la comunicación entre los actores territoriales y así fortalecer el desarrollo económico territorial, teniendo en mente el fortalecimiento de las pymes, las cuales son generadoras de empleo para la zona. Tanto el CTEC como la ZEE pertenecen a la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte.

Sin embargo, para que se logre una vinculación efectiva con las pymes y que estas puedan continuar incrementando su participación en la zona, se necesita contar con herramientas que orienten el proceso de crecimiento empresarial y promuevan su desarrollo de forma organizada.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la Región Huetar Norte existen diferentes clases de recursos a los cuales las pequeñas y medianas empresas pueden tener acceso y de esa forma ampliar sus negocios. No obstante, pese a tener en la región organizaciones e instituciones como la Red de apoyo PYME Región Huetar Norte, el CTEC y la ZEE, en la mayoría de las ocasiones las pymes desconocen los requisitos para beneficiarse de dichos recursos, los pasos para realizar trámites específicos, y las instituciones que están dedicadas a colaborar en esos aspectos, entre otros.

En términos generales, aunque se cuenta con los insumos para la creación y aceleración de las pymes, no se tiene a disposición una herramienta que funcione de guía y de referencia documental en donde se desglosen las acciones que tiene que llevar a cabo un emprendedor para iniciar su negocio, indicando los pasos a dar para acelerar la empresa y conociendo las rutas críticas que tiene que atravesar durante todo el proceso. El presente proyecto se propone contribuir con la solución del siguiente problema: ¿Cómo orientar de

manera efectiva a emprendedores y empresarios de la Región Huetar Norte de Costa Rica sobre los pasos a seguir para la creación y aceleración de sus empresas?

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir con la gestión exitosa de emprendedores y empresarios de la región Huetar Norte de Costa Rica por medio de la orientación sobre los pasos a seguir para la creación y aceleración efectiva de sus empresas.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Específicamente este trabajo pretende:

- Indagar sobre el desarrollo económico local, el papel que desempeñan las pymes, la creación de manuales y documentación formal y la metodología de la investigación a manera de marco orientador del presente trabajo.
- Definir los puntos críticos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios, presentes en el proceso de creación y aceleración de pymes en la Región Huetar Norte.
- Identificar los recursos locales disponibles con que cuenta la Región Huetar Norte, que pueden utilizarse en la promoción de la creación y aceleración de pymes, con un enfoque de desarrollo económico territorial.
- Diseñar una herramienta documental en donde se resuman los pasos para la creación y aceleración de pymes en la Región Huetar Norte, basada en los recursos disponibles y los puntos críticos del proceso.

#### **1.6. ALCANCE**

El proyecto tiene un alcance metodológico de tipo descriptivo porque busca diseñar una herramienta, no da explicaciones o razones de las situaciones, hechos o fenómenos. Puede ser la base de otros tipos de investigación más compleja, no plantea hipótesis y se basa en

la realización de entrevistas y revisión documental. Además, el diseño de la investigación es de tipo no experimental transversal porque los datos se recolectan en un único momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La herramienta documental que se pretende crear consta de cuatro fases. En la Fase I se indican las opciones con que cuentan los emprendedores para definir y desarrollar la idea de negocio. Seguidamente, la Fase II muestra el procedimiento a realizar para inscribirse como pyme ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) para acceder a los beneficios que esto conlleva y cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo por parte del emprendedor para formalizar su negocio.

Finalmente en las Fases III y IV, se muestra un desglose de los recursos financieros y no financieros a los que las pymes de la Región Huetar Norte, estén inscritas en el MEIC o no, pueden tener acceso. Se indican las diferentes instituciones que brindan apoyo para que los empresarios con sus negocios formalizados puedan acelerarlos con el objetivo de continuar creciendo. Adicionalmente, se incluye un apartado con otras instituciones que aunque no tienen un papel protagónico en la creación y aceleración de las pymes, de igual manera colaboran para la gestión de las mismas.

## **1.7. LIMITACIONES DEL TRABAJO**

A pesar del esfuerzo realizado, que pretendió ser exhaustivo, puede que la identificación de los recursos locales disponibles con que cuenta la Región Huetar Norte para la promoción de la creación y aceleración de pymes sea parcial, de forma que algunos recursos locales pueden haber no sido identificados y consecuentemente tampoco fueron listados o descritos. Lo anterior se debe a la fragmentación de información existente sobre la temática pymes en particular en la región y en general en el país.

Al igual que el punto anterior, la definición de puntos críticos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios, presentes en el proceso de creación y aceleración de pymes en la Región Huetar Norte, también puede ser parcial, considerando

que no se lograron aplicar todas las entrevistas inicialmente previstas, por la dificultad de concretar citas con algunos de los informantes seleccionados.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA**

En el presente capítulo se detallan los temas y definiciones del proyecto. Se detallan asuntos relacionados al desarrollo económico local, las pequeñas y medianas empresas y los aspectos metodológicos a tomarse en cuenta durante el proyecto.

### **2.1. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

Es de suma importancia para el desarrollo del presente proyecto conocer el concepto del desarrollo económico local, los objetivos que busca alcanzar, los principales actores que deben de estar presentes en el territorio y los beneficios que las regiones pueden obtener al fomentar esa clase de desarrollo. A continuación se detalla cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

#### **2.1.1. Concepto de desarrollo económico local**

El proceso de globalización ha hecho que las regiones de cada país deban ser más competitivas para poder insertarse en los mercados mundiales y tener una participación económica exitosa que proporcione beneficios para sus ciudadanos. Es por esa razón, que cada vez es más necesario el fomento de políticas, programas, proyectos, entre otros, que ayuden a fortalecer y expandir las capacidades en las diferentes áreas territoriales para que las regiones puedan tener un mayor crecimiento y desarrollo económico.

Bajo este contexto, Boiser (1999) define el desarrollo económico local (DEL) como un conjunto de procesos sociales, culturales y económicos que promueven en un territorio el dinamismo económico y la mejora de la calidad de la vida de la población. Además menciona que para lograrlo es necesario capacitar con información y conocimiento relevante y de calidad a los actores activos dentro del territorio, para que de esta forma ellos puedan organizarse y movilizarse con base a sus recursos materiales, institucionales, políticos y humanos. Con esto, la población podrá definir sus prioridades y explotar sus ventajas comparativas para alcanzar competitividad y participar en la globalización.

### **2.1.2. Objetivos del desarrollo económico local**

El desarrollo económico local busca, principalmente, el incremento de la calidad de vida de la población a través de la generación de empleo, el aumento en la producción y la transformación de los sistemas productivos. Al darse un crecimiento económico en el territorio, se obtiene una mejoría en la distribución del ingreso y por ende en los niveles de vida de la población (Silva, 2005).

Para que se puedan alcanzar esos objetivos es necesario el aumento de la eficiencia y competitividad del territorio, el incremento del valor agregado en las actividades económicas locales y la sostenibilidad ambiental de las mismas. A la vez es de suma importancia fomentar la calidad de los componentes del entorno local para que facilite el surgimiento de iniciativas locales de desarrollo (Alburquerque, 1997).

### **2.1.3. Recursos necesarios para el fomento del desarrollo económico territorial**

Alburquerque (1997, pág. 313) explica que “el desarrollo económico local depende de la capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local”.

Existen diferentes recursos que son necesarios para promover el desarrollo económico local, dentro de los cuales destacan:

#### **A. Recursos físicos**

Las infraestructuras básicas y adecuadas en un territorio son necesarias para aumentar la eficiencia productiva y la competitividad de las actividades económicas locales. Sin embargo este recurso aunque estimula el desarrollo, no lo crea (Alburquerque, 1997).

Dentro de las infraestructuras básicas se encuentran las carreteras, aeropuertos, sistemas de transporte, saneamiento, alcantarillado, telecomunicaciones, abastecimiento de agua y electricidad, entre otros. Todos estos recursos se pueden ver de forma tangible dentro del

territorio. Sin embargo, existen otros de forma intangible que forman parte del mismo y colaboran con el fomento del desarrollo, como la seguridad ciudadana, la ausencia de contaminación ambiental, cualificación del recurso humano, etc.

## **B. Recursos humanos**

El recurso humano se convierte en un elemento básico e indispensable del proceso de desarrollo local. Para poder realizar las actividades utilizando los recursos físicos del territorio, se requiere la participación de personas con cualificaciones y experiencias que estén constantemente desarrollando nuevas capacidades. Esto con el objetivo de estimular las iniciativas productivas y a la vez el impulsar la solución de problemas.

Para ello es necesario la constante capacitación y formación del recurso humano, permitiendo una difusión del conocimiento que contribuya al estímulo de la movilización y la participación creativa, la modificación de mentalidades en el sentido innovador y a la vez a la construcción de la ciudadanía (Albuquerque, 1997).

## **C. Recursos económicos y financieros**

Toda empresa dentro del territorio necesita de los recursos económicos y financieros para poder funcionar. De hecho, en la mayoría de las ocasiones se convierte en un factor determinante para el desarrollo de ciertas actividades y procesos. Por esa razón, es importante impulsar iniciativas para asegurar el acceso a información sobre fuentes de financiación y ofertas efectivas de crédito, para que las empresas puedan tener un mayor involucramiento con las entidades financieras (Albuquerque, 1997).

## **D. Recursos tecnológicos**

Las nuevas tecnologías permiten que el desarrollo económico local pueda fomentarse y difundirse de manera más rápida. De esta forma, las nuevas tecnologías ofrecen posibilidades que según indica Francisco Albuquerque (1997, pág. 316) “permiten un conocimiento integrado de las diferentes fases del proceso económico y, con ello, la posibilidad de trabajar en igual unidad de tiempo real”.

Aun así, los recursos tecnológicos no son, por sí solos, una condición suficiente para que exista el desarrollo económico local. Por el contrario, se deben de combinar con políticas que fomenten el potencial local y se adapten a las necesidades reales de cada territorio en concreto.

## **E. Recursos sociales y culturales**

El desarrollo económico local no solo depende de la existencia de recursos físicos, humanos, económicos o tecnológicos, sino que también requiere de la presencia de una cultura local de desarrollo que incluya los comportamientos sociales, individuales o colectivos.

Dentro de los aspectos que conforman la cultura o identidad locales se encuentran: los hábitos de convivencia social, el nivel de articulación y organización social, el uso y aprendizaje colectivo de la lengua, la actitud sobre las innovaciones, el apego a las tradiciones, la valoración el entorno natural y el medio ambiente, entre otros (Alburquerque, 1997).

### **2.1.4. Actores territoriales**

Para que se puedan aprovechar los recursos disponibles en el territorio, es necesario la coordinación y participación de diferentes actores que promuevan e impulsen de manera organizada el desarrollo económico local.

A continuación se describen algunos de estos y se explica el papel que deben de desempeñar:

#### **A. Las administraciones municipales**

Los avances en los procesos de descentralización, las exigencias y las dificultades de los impactos sobre el empleo, la introducción de innovaciones productivas y el fomento de la creación de pequeñas y medianas empresas han hecho las municipalidades hayan tenido que empezar a asumir las funciones de promoción económica territorial cada vez con mayor medida.

Sin embargo, para que se pueda lograr eso es necesario que se superen ciertas barreras que están presentes en la administración pública municipal, como lo son: el desconocimiento de los problemas y potencialidades del sistema productivo local, la desconfianza entre las municipalidades y los empresarios locales, la desatención de las zonas rurales, entre otros. Esto se ocasiona porque muchas municipalidades deben lidiar con la falta de experiencia que tienen en las actuaciones de promoción económica, la falta de recursos humanos calificados técnicamente, la escasez de recursos financieros, la excesiva dependencia de las transferencias de la administración central, la escasa movilización social y en general los problemas que inciden en el desarrollo de la zona (Alburquerque, 1997).

A pesar de todo lo anterior, las municipalidades deben hacer un esfuerzo por convertirse en participantes activos del territorio, para que de esa manera, logren crear un impacto en la zona fomentando el desarrollo económico local.

#### **B. Las agencias y agentes de desarrollo local**

Las agencias de desarrollo local tienen como objetivo el mejor aprovechamiento del potencial de los recursos de la zona para lograr el incremento en el nivel de empleo y el crecimiento económico sostenible a escala local.

Según Francisco Alburquerque (1997, pág. 320) “sus actuaciones son, básicamente, de intermediación cualificada entre la oferta y la demanda de servicios de apoyo a la producción, promoviendo la participación y la concertación estratégica de los actores locales, así como la asociatividad empresarial y la circulación de información relevante para el desarrollo productivo y empresarial local”.

El papel que estas cumplen como actores del territorio es determinante y de suma importancia para la práctica del desarrollo local ya que fomentan capacidades comunicativas, de coordinación y de promoción de iniciativas que resultan esenciales para el buen funcionamiento de los demás agentes.

### **C. Las universidades**

Por mucho tiempo las funciones básicas de las universidades se han delimitado a la transferencia del conocimiento y a la formación del recurso humano. Sin embargo, estas también pueden convertirse en actores activos del desarrollo local.

Las universidades pueden pasar a ser más que simples cuerpos académicos. Francisco Albuquerque (1997, pág. 321) indica que las universidades deben “facilitar el establecimiento de prioridades de investigación, difusión de tecnologías apropiadas y adecuada formación de recursos humanos según el perfil productivo, potencialidades y necesidades del entorno territorial”.

Todo esto también conlleva beneficios para las universidades debido a que mejoran la calidad de enseñanza y la investigación, permite la obtención de recursos adicionales y contribuyen al desarrollo económico local.

### **D. Los empresarios innovadores**

Los empresarios innovadores se convierten en los protagonistas de las actividades productivas, por tanto se puede decir que son la base de los actores anteriormente mencionados.

Es de suma importancia el fomento de la asociatividad empresarial, las iniciativas de inversión productiva, el estímulo de capacidades empresariales innovadoras y la creación de grupos organizados que permitan el desarrollo económico local de forma más fluida y dinámica (Albuquerque, 1997).

#### **2.1.5. Beneficios**

Los beneficios que se obtienen al fomentar el desarrollo económico local según Silva (2005) se pueden resumir de la siguiente manera:

- Se produce una transformación de los sistemas productivos locales al aprovechar las potencialidades propias de la región. Con las estrategias de desarrollo económico local

se pueden desarrollar capacidades competitivas que permitan estimular los procesos de aprendizaje por interacción, propiciando la innovación en las actividades económicas.

- Se fomenta la articulación y asociatividad entre los sistemas locales, otorgando una generación de conocimiento por interacción que permite crear una competitividad territorial.
- El mejoramiento de la calidad de vida de la población se hace patente al incrementar el desarrollo económico de la región, promoviendo la creación de empleo y el establecimiento de nuevas empresas.

De lo dicho anteriormente, el papel preponderante de la creación de empresas y la buena marcha de las mismas por su impacto en la generación de empleo queda claro, lo que se convierte en el principal mecanismo para el impulso del bienestar de la población del territorio. Por ello es necesario referirse a continuación a las pequeñas y medianas empresas (pymes) y la forma de apoyarlas.

## **2.2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

Alrededor del mundo, las pequeñas y medianas empresas se han convertido en una fuente fundamental de puestos de trabajo. De hecho en muchos países, constituyen la base de la economía nacional al generar una cultura emprendedora, desarrollo local, innovación y contribución al producto interno bruto, entre otros beneficios. Por esa razón, es importante conocer qué son las pymes, cuáles características tienen, qué ciclo de vida presentan y cuáles son los problemas que enfrentan.

### **2.2.1. Definición**

De acuerdo a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas “se entiende por pequeña y mediana empresa (PYME) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo

la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” (Asamblea Legislativa, 2002).

### **2.2.2. Características**

Según lo establecido en la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, el Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa indica que “dentro de las características cuantitativas de las PYMES se contemplan elementos propios y particulares de los distintos sectores económicos, considerando dentro de las variables el número de trabajadores, los activos y las ventas” (Asamblea Legislativa, 2002).

Por otra parte, Acs & Audretsch (2005) mencionan algunas características que comparten las pymes, dentro de las cuales destacan:

#### **A. La idea nace de habilidades e iniciativas propias**

La mayoría de pymes son fundadas y administradas por el mismo emprendedor o un grupo de ellos, que en muchas ocasiones poseen un conjunto de habilidades y características que motivan a tener su propio negocio. En otras circunstancias, muchas de las pymes se establecen como una forma de auto empleo para obtener el sustento diario.

#### **B. Mayor flexibilidad operativa y carencia de poder de mercado**

La mayoría de pymes poseen una estructura organizativa plana y los dueños tienen total interacción con las operaciones de la empresa. Además, esa clase de empresas están conformadas en su totalidad o en su mayoría por familiares. Por otra parte, tienden a poseer una participación pequeña y focalizada en el mercado.

#### **C. Alta orientación laboral con independencia legal**

Las pymes son fuente de empleo, lo que permite el fortalecimiento del desarrollo económico local. Además, muchas de ellas utilizan recursos y materiales de la zona, lo que permite que se dé un encadenamiento productivo. A la vez, poseen independencia legal al no ser propiedad o parte de un grupo grande de empresas.

### **2.2.3. Ciclo de vida**

Existen diferentes autores que hacen referencia al ciclo de vida de las pymes. Cada uno de ellos ha considerado distintas variables que indican y trazan las etapas de ese ciclo. Sin embargo, Leiva (2006) resume los principales aportes sobre esta temática que han hecho algunos autores como Larry Greiner, Ichak Adizes, Eric Flamholtz e Ivonne Randle, para brindar un nuevo modelo propuesto.

Dentro de las variables que se consideraron en dicho modelo están: el rol emprendedor, el enfoque de gestión, el rol de los recursos humanos, la estructura, los sistemas, las ventas e indicadores financieros y la infraestructura. Con esto se definieron las siguientes etapas:

1. La empresa surge y pone a prueba su oferta en el mercado.
2. La empresa percibe que su oferta es aceptada y empieza a crecer.
3. La empresa alcanza un crecimiento importante y debe profesionalizarse.
4. La empresa se consolida mediante profesionalización y como organización.
5. La empresa empieza a mostrar signos de envejecimiento.

Leiva (2006, pág. 40) señala que “algunas condiciones de estas etapas son: no son lineales, es decir pueden presentarse idas y regresos; una empresa no se ubica en una etapa solamente, puede ser que algunas variables estén en distintos puntos; la firma no tiende al envejecimiento, es decir puede existir la eterna juventud; la empresa aunque va acumulando conocimientos no tiene un crecimiento natural, es decir no es asunto de años, empresas muy viejas pueden seguir siendo de etapa 1 y algunas muy jóvenes podrían llegar a etapa 4 muy rápido”.

### **2.2.4. Problemas que enfrentan**

Independientemente del lugar o región en la cual se encuentren las pequeñas y medianas empresas, todas enfrentan problemas estructurales que dificultan su desarrollo. Monroy (2009) identifica ciertos problemas que se ocasionan tanto a nivel interno como externo, dentro de los cuales destacan:

### **A. Falta de planeación**

Como se mencionó anteriormente, una de las características de las pymes es que la mayoría son de naturaleza familiar, creándose en su mayoría como una solución al desempleo. Dadas estas condiciones, muchos de los empresarios no tienen ningún conocimiento en administración y por lo contrario desarrollan el negocio de manera empírica. Por esa razón, dichas empresas carecen de una adecuada planeación. Monroy (2009) menciona que esto “implica deficiencias graves en el establecimiento de estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas y sin fundamento, falta de un plan de negocios que les permita un crecimiento planificado”.

### **B. Deficiencias en la operación y producción**

Las pymes tienen problemas para desarrollar sus operaciones y desarrollar su producción de manera eficiente y competitiva. Monroy (2009) destaca que bajo este problema existe “una carencia de organización, un retraso tecnológico que muchas industrias tienen con respecto a empresas similares en economías más fuertes, obsolescencia industrial, falta de integración y asociación, dificultades para el suministro de materias primas y materiales, altos costos de operación, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, falta de capacitación al personal y directivos por considerarlo una práctica no importante”.

### **C. Deficiencias financieras**

Las pymes tienen problemas para poder interpretar los estados financieros y obtener la información adecuada para gestionar los créditos para la empresa.

### **D. Deficiencias en la visión de la empresa**

En muchos casos se desconocen las metas de la empresa, hacia donde se quiere dirigir, cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, entre otros aspectos. Al carecer de un plan de negocios adecuado, la visión del negocio se ve reducida, ocasionando un desconocimiento de las ventajas competitivas y de las oportunidades del mercado.

## **E. Falta de información**

Muchos de los procesos necesarios para formalizar el negocio e inscribirse como pyme, son desconocidos por los emprendedores. Esto ocasiona que los trámites requeridos se vuelvan burocráticos o se realicen de forma incorrecta por no recibir el apoyo y acompañamiento adecuado.

### **2.2.5. Creación y aceleración exitosa de pymes**

Las pymes enfrentan una serie de problemas que las llevan a tener un ciclo de vida muy corto. Por esa razón, es importante conocer las competencias generales necesarias para crear y gestionar exitosamente las pequeñas y medianas empresas. Villarán (2001) realizó un estudio para identificar precisamente esas competencias. Dentro de los principales aspectos que destaca, se encuentran:

#### **A. Comunicación fluida y empática**

Es necesario que el emprendedor desarrolle un buen dominio de la comunicación, ya que esto se traduce en una optimización del servicio al cliente, la satisfacción del personal y las buenas relaciones con los proveedores. Para esto es necesario la creación de un escenario de confianza, el cual facilite las relaciones entre las personas y las instituciones.

#### **B. Toma de decisiones en situaciones normales o de riesgo**

Cuando se va a emprender un nuevo negocio es necesario asumir los riesgos y desafíos empresariales que esa actividad conlleva. Se debe fomentar la capacidad de precisar tendencias, establecer prioridades en la información y mantener los conocimientos actualizados. Esto con el fin de que el empresario pueda resolver los problemas y tomar decisiones para el desarrollo de su empresa.

### **C. Brindar soluciones creativas, mejorando continuamente todos los ámbitos de la empresa**

La creación de una empresa requiere un liderazgo por parte del empresario para poder otorgarle soluciones creativas y acertadas a los problemas que se presentan constantemente. Además, se requiere supervisar todos los ámbitos de la empresa para poder garantizar una mejora continua que permita el desarrollo adecuado de los procesos productivos. Es importante que se posea una visión de lo que la empresa desea y una información sobre las tendencias futuras para poder responder a las situaciones cotidianas creativamente.

### **D. Generar una cultura empresarial propia**

Toda empresa necesita poseer una cultura empresarial que la identifique y diferencie de las demás. En las pymes es importante establecer ciertos valores que logren comprometer las voluntades de los colaboradores, clientes y proveedores. De esta forma, se logra crear un compromiso que estimula el desarrollo de la fuerza interior de la empresa para poder trazar una estrategia de desarrollo que facilite la dirección del equipo de trabajo.

### **E. Obtener, interpretar y establecer prioridades en la información**

Al crear y gestionar una pequeña o mediana empresa, es indispensable para el empresario estar al tanto de la información que se genera alrededor y en el interior de la empresa, además de considerar lo que ocurre en el entorno más inmediato de la región en donde opera, en su país, en el continente y en el mundo. Es necesario que dicha información sea filtrada y clasificada según su importancia para el negocio.

### **F. Desarrollo de métodos sistemáticos de trabajo**

Indiferentemente de la cantidad de recurso humano disponible, para garantizar una gestión exitosa de las pymes es necesario que se establezcan las funciones y áreas de la actividad empresarial. Deben desarrollarse empresas organizadas con áreas definidas y métodos de trabajo sistematizados que permitan orientar los esfuerzos de la organización, en donde se

indiquen los procesos administrativos, de producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos, entre otros.

### **G. Definición de metas de crecimiento**

El fin de toda empresa es la generación de riqueza y el crecimiento económico. Por esa razón, el correcto manejo financiero en las pymes es muy importante para poder gestionarlas exitosamente. Se deben administrar las cuentas del negocio de manera sistemática y ordenada, planificando adecuadamente las inversiones y analizando rigurosamente los factores que pueden influir o estropear las operaciones del negocio.

Por otra parte, Pushpakumari & Wijewickrama (2008) realizaron un estudio sobre la relación que existe entre la planeación y el desempeño de las pymes en Japón. Ellos comprobaron que existe una significativa y positiva relación entre esos dos aspectos. Por lo tanto, para la gestión efectiva de las pymes, es indispensable la planeación de cada uno de los procesos porque esto contribuye a que se tenga más claro hacia donde se dirige la empresa y finalmente se traduce en un aumento de las ganancias para el negocio.

Con relación a las estrategias que pueden implementar las pymes para lograr una aceleración efectiva, Pasanen (2003) destaca las siguientes:

### **A. Innovación y uso de la tecnología**

En el estudio realizado, ninguno de los emprendedores expresaron que sus productos son únicos en el mercado. Por lo contrario, la mayoría mencionó que sus productos son idénticos a los de sus competidores. Sin embargo, aquellas pymes que lograron innovar en sus productos para diferenciarlos de los demás, lograron un aumento del 10% en el crecimiento de las ventas anuales (Pasanen, 2003). De ahí se deriva la importancia de realizar esfuerzos para utilizar la tecnología y la innovación como medios para asignar valor agregado a los productos.

## **B. Especialización**

El que las pymes cuenten con estrategias de especialización en donde se definan los sectores del mercado meta y los clientes a los cuales se va a dirigir el producto, es indispensable para la gestión efectiva de la empresa.

### **2.3. CREACIÓN DE MANUALES Y DOCUMENTACIÓN FORMAL**

Todas las capacidades anteriormente mencionadas necesitan combinarse de tal forma que le permitan al emprendedor la creación y la gestión efectiva de su empresa. Uno de los apoyos que puede contribuir a facilitar ese proceso es la existencia de manuales instructivos con el desglose de los pasos a seguir para orientar al emprendedor. A continuación se hace referencia al sustento teórico para la creación de manuales y la documentación formal, además de detallar las características que poseen y los pasos generales para su creación.

#### **2.3.1. Definición**

De acuerdo con Terry (1978), un manual es “un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Las manuales en general tienen relevancia cuando se trata de transmitir información que sirva para que las personas se desenvuelvan en una situación determinada. Estos se han convertido en una de las obras de referencia más utilizadas.

#### **2.3.2. Características**

Algunas de las características que pueden tener los manuales y la documentación formal son las siguientes:

- Son creados en estructura y estilo para difundir una información a todo aquel que la requiera.
- Son de fácil manejo con lenguaje claro, didáctico y divulgativo.

- Están redactados y organizados de manera accesible.
- Son sintéticos ya que exponen claramente los conocimientos básicos del tema (Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, 2014).

### **2.3.3. Pasos generales para la creación**

Existen diferentes métodos y formas para la creación de manuales y documentación formal. A continuación se indican algunos de los pasos generales a seguir para la redacción de éstos (Ávila, 2014).

1. **Definir el tema:** Es importante delimitar el alcance o profundidad del manual y conocer específicamente el tema al cual se va a referir.
2. **Definir la estructura:** Se necesita establecer las partes en las cuales se va a dividir y el fondo de los temas a tratar.
3. **Analizar manuales similares:** Consultar otros documentos creados que tengan similitud para tomar ideas y afinar la estructura.
4. **Redactar el manual:** Para ello es necesario desglosar paso a paso el proceso, seguir una secuencia lógica y revisar los pasos escritos.
5. **Poner a prueba el manual:** Es indispensable comprobar que la información escrita en el manual este completa y sea válida.
6. **Corregir el manual:** Con la retroalimentación recopilada se deben hacer las correcciones necesarias para dejar una versión final del manual.

### **2.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En toda investigación es muy importante conocer y definir la metodología que se va a utilizar para el desarrollo del proyecto, ya que de eso depende la validez de los datos y

resultados obtenidos. A continuación se explica los enfoques y alcances metodológicos, el diseño y las técnicas de investigación, además de las fuentes y los sujetos de información de este estudio.

#### **2.4.1. Enfoques de la metodología de la investigación**

Para llevar a cabo una investigación, existen dos principales enfoques: el cuantitativo y el cualitativo. Ambos comparten ciertas estrategias pero cada uno tiene sus propias características. A continuación se detalla el enfoque cualitativo.

##### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo se utiliza cuando en la investigación se recolectan los datos sin medición numérica, con el objetivo de descubrir preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al, 2010).

Una investigación cualitativa se puede desarrollar en varias etapas, dentro de la cuales se encuentran: la generación de la idea, el planteamiento del problema, la inmersión inicial en el campo, la concepción del diseño del estudio, la definición de la muestra inicial del estudio y acceso a ésta, la recolección de los datos, el análisis de los datos, la interpretación de los resultados y la elaboración del reporte de los resultados. Todas estas etapas giran en torno a una revisión de literatura existente, con frecuencia se regresa a etapas previas y muchas de ellas se pueden llevar a cabo de manera simultánea.

Este enfoque se caracteriza por comenzar analizando el mundo social y luego proceder a desarrollar una teoría coherente con los datos de acuerdo con lo que se observa. Además, los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. Se utilizan técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, entre otros (Hernández et al, 2010). Este tipo de investigaciones se fundamenta en una perspectiva interpretativa,

descriptiva o exploratoria, la cual es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

#### **2.4.2. Alcances metodológicos**

Es necesario definir el alcance que va a tener el estudio porque de eso depende la estrategia de la investigación. Existen cuatro tipos de alcances metodológicos: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Cada uno posee un diseño y procedimientos diferentes. Seguidamente se menciona en qué consiste el alcance descriptivo.

##### **Descriptivo**

El alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al, 2010, pág. 80).

Es importante para el investigador poder definir o visualizar qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos, ya que se pretende describir tendencias de un grupo o población. De esta forma la información recolectada se medirá de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se definen, pero no se indica cómo se relacionan éstas.

#### **2.4.3. Diseño de la investigación**

Una vez que se define el alcance de la investigación, se debe construir un plan o estrategia para obtener la información que se requiere, ese es precisamente el objetivo del diseño (Hernández et al, 2010). Existen dos principales tipos de diseño: el experimental y el no experimental. Este último a su vez se divide en dos: transeccional o transversal y longitudinal o evolutivo. A continuación se explica el no experimental transversal, el cual aplica para la presente investigación.

## **No experimental**

Las investigaciones que tienen un diseño no experimental son aquellas que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Es sistemática y empírica, las relaciones entre variables se realizan sin intervención y se observan tal y como están en su contexto natural (Hernández et al, 2010).

### **(i) Transeccional o transversal**

En este tipo de diseño no experimental se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Es como si se tomara una fotografía de la situación, debido a que su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado (Hernández et al, 2010).

## **2.4.4. Técnicas de investigación**

Para poder recolectar la información que se va a utilizar en la investigación es necesario seleccionar diferentes técnicas, las cuales a su vez utilizan ciertos instrumentos. Independientemente de la técnica que se use, es indispensable que el instrumento sea confiable y válido para que los resultados obtenidos se puedan fundamentar. A continuación se explican las principales técnicas utilizadas.

### **A. Entrevista**

Esta técnica se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre dos personas o más. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o abiertas. Las primeras se realizan con base en una guía de preguntas específicas y sujetas a un cuestionario en donde se especifica el orden de las mismas. Las semiestructuradas tienen una guía de preguntas, pero el entrevistador tiene la libertad de introducir algunas adicionales para obtener mayor información sobre los temas deseados. Y finalmente las abiertas tienen una guía general del contenido en la cual el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández et al, 2010). La técnica de entrevista se utiliza

principalmente cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por su complejidad.

## **B. Revisión documental**

Esta técnica es muy valiosa porque permite conocer el fenómeno central del estudio. Ayuda al investigador a conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias y situaciones de lo cotidiano. Se pueden consultar materiales escritos personales, materiales audiovisuales, archivos personales, registros en archivos públicos, entre otros.

El investigador tiene que tomar en cuenta la importancia de verificar la autenticidad del material obtenido, para de esta forma garantizar la validez de los datos recopilados (Hernández et al, 2010).

### **2.4.5. Fuentes de información**

La revisión de la literatura es de suma importancia para el desarrollo de la investigación, debido a que permite extraer y recopilar información relevante y necesaria. Según Dankhe (1986) citado en (Hernández et al, 1991), se pueden distinguir tres tipos básicos de fuentes de información para llevar cabo la revisión de la literatura, dos de esas fuentes se explican a continuación.

#### **A. Primarias**

Estas constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos directos. Es toda aquella información que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada o modificada por nadie. Dentro de estas se encuentran los libros, antologías, artículos científicos, entre otros.

#### **B. Secundarias**

Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular. Para su creación toman como referencia o

reprocesan información de fuentes primarias, sintetizándola y ordenándola para una mejor comprensión.

#### **2.4.6. Sujetos de investigación**

Éstos corresponden a los sujetos de estudio. Para ello es necesario definir la unidad de análisis, que pueden ser: personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, objetos, eventos, entre otros. Es importante considerar que “el sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos depende del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio” (Hernández et al, 2010).

En resumen se puede decir que el desarrollo económico local le permite a una población mejorar la calidad de vida y promover el dinamismo económico a través de la generación de empleo. Ese papel lo tienen las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales en muchos territorios son la principal fuente de puestos de trabajo. Como se pudo observar, por su tamaño y las características que poseen, las pymes tienen que enfrentar varios problemas. Por esa razón, la comunicación fluida y empática, el saber tomar decisiones, el brindar soluciones creativas, el que la empresa tenga una cultura propia, el desarrollo de métodos sistemáticos de trabajo, entre otros, son los aspectos que contribuyen a la creación y aceleración exitosa de las pymes. Por otra parte, se brindó información sobre la creación de manuales y la base teórica que fundamentó la metodología de esta investigación.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se explica brevemente la metodología que se utilizó en el desarrollo del proyecto.

### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tuvo un enfoque cualitativo porque los datos se recolectaron sin medición numérica para contestar la pregunta de investigación durante el proceso de interpretación, por lo que los métodos de recolección fueron no estandarizados y los datos recolectados se expresaron de forma escrita, verbal y visual. Además, dentro de las técnicas que se utilizaron para recolectar los datos estuvieron las entrevistas no estructuradas y la revisión documental, por lo que el proceso de indagación fue más flexible y se movió entre la respuesta y el desarrollo de la teoría (Hernández et al, 2010).

### **3.2. FUENTES CONSULTADAS**

Para el presente trabajo se consultaron las siguientes fuentes:

#### **3.2.1. Fuentes de literatura**

Las fuentes de literatura fueron primarias y secundarias.

##### **A. Primarias**

Se consultaron libros, revistas, información en la web, entre otros para complementar y enriquecer el análisis.

##### **B. Secundarias**

Para ello se realizó una revisión bibliográfica en donde se consultaron libros, revistas, informes, publicaciones periódicas, bases de datos académicas y buscadores web, entre otros, que sirvieron como guía para conceptualizar la parte referencial y metodológica.

### **3.2.2. Fuentes de información**

Este trabajo utilizó fuentes de información, tanto primarias como secundarias, con el objetivo de obtener suficientes datos que permitieron un análisis más amplio.

#### **A. Fuentes primarias**

La información primaria se obtuvo a través de la interacción con los encargados y funcionarios de las instituciones y entidades que pertenecen a la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte, los cuales fueron previamente seleccionados con los criterios que se definieron en el diseño de la muestra.

#### **B. Fuentes secundarias**

Se consultaron documentos con información y datos de las pymes de la Región Huetar Norte.

### **3.3. DISEÑO DE LA MUESTRA**

Para el diseño de la muestra es primero necesario referirse a la población en estudio.

#### **3.3.1. Población**

La población de estudio estuvo compuesta por las 51 entidades que son miembros de la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte, las cuales son: la Agencia para el Desarrollo Zona Económica Especial, el BAC San José, el Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito), el Banco de Costa Rica (BCR), el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), el Banco Popular (BPDC), la Cámara de comercio de Costa Rica (CCCR), COOCIQUE R. L., la Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesina (FUNDECOCA), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Educación Pública (MEP), el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), la Municipalidad de San Carlos, Municipalidad de

Guatuso, Municipalidad de Sarapiquí, Municipalidad de Upala, Municipalidad de Los Chiles, la Mutual Alajuela, la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Ministerio de Hacienda, el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), el Instituto Nacional de Seguros (INS), Correos de Costa Rica, Defensoría de los Habitantes, Hospital San Carlos, Universidad Católica, Universidad San José, Universidad Santa Lucía, Universidad San Isidro Labrador, Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad Técnica Nacional (UTN), Incubadora del C.T.P.R San Carlos, Unión de Cooperativas de la Zona Norte (URCOZON), COOPEPAN R.L, Cooperativa Sulá Batsú, Dos Pinos R.L, COOPELESCA R. L., COOPESARAPIQUÍ, Asociación de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte (CETICZN), la Cámara de Turismo Sarapiquí, la Cámara de Turismo San Carlos, la Cámara de Turismo de Los Chiles y la Cámara de Turismo Guatuso.

Se eligió esa población para tomar la muestra porque los miembros que pertenecen a dicha Red tienen interacción constante con las pymes, por tanto conocen los aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios, estando en la disponibilidad de brindar la información requerida para otorgarle el valor agregado a la herramienta propuesta.

### **3.3.2. Muestra**

Para la selección de la muestra se utilizó una de tipo teórico o conceptual, debido a que se eligieron las unidades o sujetos de estudio que poseían uno o varios atributos definidos por los criterios que se establecieron para desarrollar la teoría (Hernández et al, 2010).

La muestra se obtuvo de la siguiente manera:

1. Se solicitó el listado de asistencia de los últimos 9 meses a las sesiones mensuales que tiene la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte. Se filtró la lista hasta encontrar los miembros, por cada institución, que asistieron a todas las sesiones mensuales. Esto con el fin de obtener los participantes activos, siendo este el primer criterio de selección.

2. Se elaboró una rúbrica en donde se consideraron los siguientes criterios de selección: experiencia, conocimiento, desarrollo de iniciativas para pymes y participación en la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte (ver apéndice 1).

Con el objetivo de realizar un trabajo de calidad que cumpliera con el rigor de la metodología de la investigación, se procedió a seleccionar la muestra aplicando la rúbrica y asignándole una calificación a cada sujeto de estudio con la colaboración de Selenia Pacheco Morera, quién es la presidente de la Red Apoyo PYME Región Huetar Norte. Esto contribuyó a la aplicación objetiva y real de los criterios.

Este procedimiento se realizó tomando en cuenta el principio de dependencia, el cual es una especie de “confiabilidad cualitativa” para poder obtener una “consistencia de los resultados”. Esto pretende evitar que las propias creencias y opiniones afecten la coherencia y sistematización de las interpretaciones de los datos (Hernández et al, 2010). Por esa razón, la selección de la muestra fue realizada en conjunto con una persona capacitada e involucrada en el tema.

### **3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este trabajo se desarrollaron las siguientes técnicas de investigación.

#### **3.4.1. Entrevista**

Se realizaron entrevistas a ocho miembros de la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte, previamente elegidos tomando en cuenta los criterios establecidos de selección de la muestra, con el propósito de recolectar información valiosa sobre los puntos críticos que tiene que enfrentar un emprendedor o empresario en el proceso de creación y aceleración de su organización. Para recolectar la información se utilizó una guía de entrevista semi estructurada (ver apéndice 2), la cual permitió obtener los datos que le dieron el valor agregado a la herramienta diseñada.

En primera instancia, las preguntas que se crearon en la guía de entrevista no cumplieron con el objetivo de extraer la información requerida con exactitud. Por esa razón, luego de la primera entrevista se realizó una modificación a la forma de aplicación de las entrevistas. En lugar de eliminar la primera entrevista y volver a realizarla, se tomó la decisión de hacer la modificación debido a que la información que se recolectó durante la misma era importante para el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, se continuó con las mismas preguntas, para evitar invalidar los datos al introducir sesgo, pero se integró otro elemento. A los restantes siete sujetos de investigación se les enseñó un primer prototipo básico de la herramienta con el desglose de los pasos para iniciar la empresa y las opciones disponibles para acelerar la organización. Posteriormente se les preguntó: Basado en su experiencia como miembro de la Red de Apoyo PYME ¿Qué puntos críticos, entiéndase estos por aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios, logra identificar en el siguiente mapa de recursos disponibles para las PYMES de la Región Huetar Norte?

#### **3.4.2. Revisión documental**

Para el levantamiento de los recursos locales disponibles a los que puede hacer uso las pymes, se desarrolló una revisión documental de los registros ya existentes. Para ello se empleó una guía de análisis de documento, solicitudes de información, búsqueda en sitios web y fichas resumen.

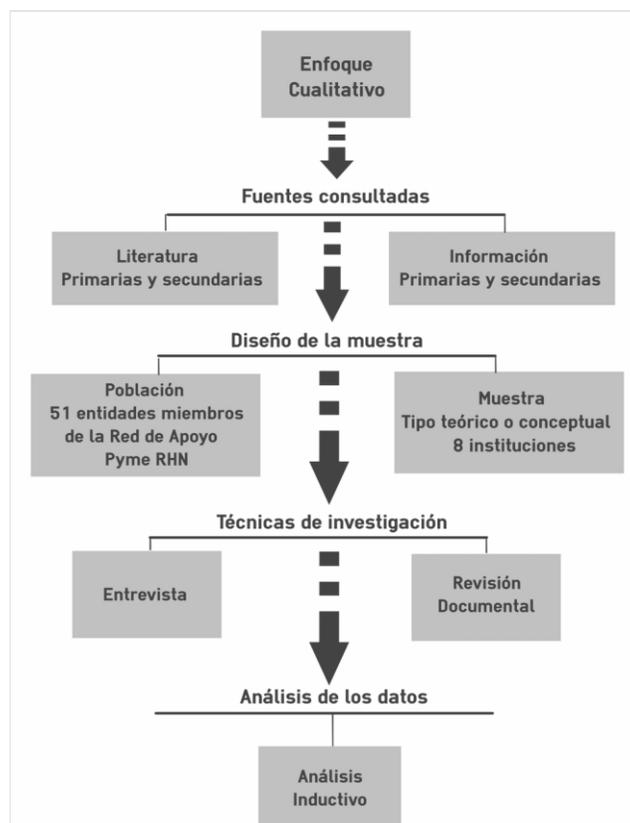
#### **3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para el análisis de los datos recopilados a través de las entrevistas se utilizó el procedimiento que parte de la teoría fundamentada, lo cual significa que los hallazgos fueron emergiendo fundamentalmente de los datos (Hernández et al, 2010).

El procedimiento que se siguió fue el siguiente:

1. Se volvió a revisar todo el material en su forma original, retomando las notas escritas y las grabaciones recopiladas con el propósito de crear una bitácora de análisis que tuviera la función de documentar el procedimiento de análisis.
2. Se transcribió parcialmente cada una de las entrevistas realizadas utilizando un procesador de texto.
3. Se volvió a explorar los materiales transcritos con el propósito de comprender el sentido de los datos e iniciar identificando ideas generales mencionadas por los encuestados.
4. Se codificaron los datos seleccionando los temas y buscando puntos en común que integraran diferentes categorías.
5. Se interpretaron los resultados y se presentaron en forma de diagrama.

**Ilustración 1. Esquema resumen de la metodología empleada**



**Fuente:** Elaboración propia.

# **CAPÍTULO IV. SITUACIÓN DE LAS PYMES EN LA REGIÓN HUETAR NORTE**

Para el desarrollo del presente trabajo es importante conocer la cantidad de pymes que existen en la Región Huetar Norte, los sectores productivos en los cuales se dividen, las características que poseen y los problemas que enfrentan. Además, es necesario indicar las guías e información documental que existen para orientar y apoyar esta clase de empresas en la zona.

## **4.1. PYMES DE LA REGIÓN HUETAR NORTE**

En junio del 2013, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) realizó un estudio denominado “Investigación de necesidades de formación y capacitación profesional cuantitativas y cualitativas de las unidades productivas ubicadas en la Región Huetar Norte”. En dicha investigación se obtuvieron datos actualizados sobre la cantidad de empresas que están establecidas en la zona y los sectores productivos en los cuales se desempeñan.

La investigación fue de tipo descriptivo y el método de muestreo utilizado fue probabilístico simple al azar. La población total estuvo conformada por 5.757 empresas ubicadas en los cantones de San Carlos, Sarapiquí, Guatuso, Upala y Los Chiles, cuyas actividades se enmarcan dentro de comercio y servicios, agropecuario e industrial. Utilizando un margen de error de 6% y un nivel de confianza de 95%, se seleccionó una muestra de 1.328 empresas. Éstas se dividieron en estratos según el sector económico para la aplicación de las encuestas.

Por otra parte, Emilio Zevallos Vallejos quién es investigador y consultor con experiencia relacionada con pymes, realizó un estudio para el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en donde se muestra la caracterización socioeconómica de la Región Huetar Norte en octubre del 2013. Se utilizó ese documento tomando en cuenta la escasa información reciente y relevante sobre esta temática. Dicho estudio se basa en la Encuesta

de Empresas y Establecimientos de la Región Huetar Norte, realizada por CID Gallup en el mismo año. La población de estudio estuvo constituida por las empresas y establecimientos de los macro sectores económicos agropecuario, industria, comercio y servicios de los cinco cantones y tres distritos que comprende la Región Huetar Norte. Se utilizó como marco muestral el Directorio de Unidades Institucionales y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística y Censos. En total se realizaron 740 encuestas distribuidas en los sectores que comprenden la cobertura geográfica de la Región Huetar Norte.

#### **4.1.1. Cantidad de pymes y sectores productivos a los que pertenecen**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada por el Instituto Nacional de Aprendizaje (2013, pág. 77) se muestra que la “mayoría de las unidades productivas de la Región Huetar Norte (RHN) son microempresas, sin importar el sector económico o actividad a la que se dedican”.

Esto también lo confirma Zevallos (2013, pág. 17), quién indica en su informe que “la mayor parte de las unidades económicas de la región Huetar Norte son micro y pequeñas”. Además, hace referencia a la información original del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en donde se indica que al 2012 “existirían 3. 360 empresas de las que 2. 630 eran micro (78%), 571 pequeñas (17%), 97 medianas (3%) y 62 grandes (2%)”.

Estas empresas generaban 37. 723 empleos. La generación de fuentes de trabajo que tienen las pymes en la región se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Distribución de empleos según el tamaño de la empresa**

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Empleos generados</b>
Microempresa (15%)	5.569
Pequeña (18%)	6.879
Mediana (14%)	5.368

**Fuente:** Zevallos (2013, pág. 17).

Con esto se tiene que en promedio:

- La microempresa cuenta con 2,1 trabajadores.
- La pequeña empresa cuenta con 12,0 trabajadores.
- La mediana empresa cuenta con 55,3 trabajadores.

En cuanto a los principales sectores productivos identificados en la Región Huetar Norte, según Zevallos (2013) se encuentran:

- 1) Agricultura, ganadería, caza, actividades de servicio (24%),
- 2) Venta, comercio al detalle (19%)
- 3) Hoteles y restaurantes (16%)
- 4) Elaboración de alimentos/bebidas (7%)
- 5) Construcción (5%)

En la siguiente ilustración se muestran las actividades económicas según el tamaño de las empresas de la región:

Tabla 2. Actividades económicas por tamaño de empresa (en %)

	Total	MICRO (1 a 15 empleados)	PEQUEÑA (16 a 30 empleados)	MEDIANA (31 a 100 empleados)	GRANDE (Más de 100 empleados)
Agricultura, ganadería, caza, actividades de servicio	24	20	32	26	65
Venta, comercio al detalle	19	20	28	6	--
Hoteles y restaurantes	16	15	13	34	9
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	7	7	3	6	9
Construcción	5	5	3	6	3
Servicios profesionales	3	4	2	2	3
Comercio: Al por mayor	3	3	1	6	6
Servicios públicos	3	4	1	2	--
Silvicultura, extracción de madera	3	2	3	5	3
Transporte por vía terrestre	2	2	2	5	--
Servicios médicos	2	3		2	--
Mantenimiento y reparación	2	2	2	--	--
Venta de combustible	2	2	3	--	--
Mecánica	2	2	--	--	--
Beneficios comunitarios	1	2	--	--	--
Productos financieros	1	1	--	--	3
Guardería, kinder, educativos	1	1	2	--	--
Fabricación de tarimas	1	1	1	--	--
Actividades inmobiliarias	1	1	--	--	--
Lubricentro	--	1	--	--	--
Peluquería, salón de belleza	--	1	--	--	--
Desarrollo software	--	--	--	2	--
Reciclaje	--	1	--	--	--
Deporte, recreación	--	--	1	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
(Número de observaciones)	749	563	87	65	34

Fuente: CID-Gallup, mencionado por Zevallos (2013).

Como se puede observar, los sectores que predominan son agricultura, ganadería, caza y actividades de servicio, el de venta y comercio al detalle y elaboración de productos alimenticios y bebidas.

#### 4.1.2. Características

Según Zevallos (2013), algunas de las principales características que tienen las pymes de la Región Huetar Norte son:

- Representan la mayor parte (95%) del universo empresarial en la Región Huetar Norte.
- Las micro y pequeñas empresas se dedican principalmente al comercio minorista y servicios diversos.

- Las medianas empresas se orientan más a las actividades turísticas y otro conjunto variado de actividades.
- El empleo generado por la microempresa es muy reducido por lo que sus posibilidades de desarrollo se encuentran reducidas.
- El grueso de la producción se queda en la región ya que un 64% de la misma se vende en el territorio, 15% se dirige al resto del país, y un 21% va al mercado internacional.
- El 85% de la inversión en la región es nacional, un 8% es extranjera y un 7% es mixta.

#### **4.1.3. Problemas que enfrentan**

En el estudio que realizó Zevallos (2013), se evaluaron algunos elementos importantes que le otorgan competitividad a las pymes. Para lograr identificar las características de la problemática empresarial y los vacíos que existen en esos elementos, se entrevistaron varios empresarios de la región. Los principales resultados obtenidos se muestran a continuación.

##### **A. Especialización y disponibilidad de personal**

Un 39% de los entrevistados expresó que es difícil conseguir personal especializado. La mayoría de los empresarios demostraron darle mucha importancia a la capacitación. De hecho un 60% señala que invierte en capacitación. Sin embargo, existe un grupo que no capacita por falta de tiempo, costos, alta rotación de personal y desinterés.

##### **B. Nivel de educación**

La mayor parte de los trabajadores de las empresas encuestadas solo tienen la primaria completa. Aunque la cobertura educativa es buena en términos de cobertura del territorio de la región, falla en cuanto a la calidad. Esas carencias las termina cubriendo el empresario cuando las personas llegan al mercado laboral, debido a que se requiere que los empleados posean determinadas habilidades o competencias.

### C. Apoyo del gobierno local

Zevallos (2013, pág. 26) indica que la opinión de los encuestados en cuanto a la tramitología obtuvo resultados mixtos. Por un lado, “se identifican un conjunto de servicios que son fáciles de realizar (todos ellos relacionados con pagos). Del otro lado, los trámites asociados a permisos (construcción, salud, funcionamiento, cédula jurídica) se señalan como difíciles”.

Además, un problema que se reflejó en el estudio es el desconocimiento por parte de los empresarios de las prioridades o planes de desarrollo municipales.

### D. Acceso y disponibilidad de crédito

La mayoría de los encuestados reconocen que han financiado su operación con ingresos propios. Sin embargo, cabe destacar que quienes han solicitado financiamiento señalan los altos intereses y la complejidad de los trámites como limitaciones al mismo (Zevallos, 2013).

También, existen otras deficiencias que poseen las pymes en la gestión diaria como lo son la falta de recursos humanos, formación, calidad, innovación y buenas prácticas.

## 4.2. GUÍAS E INFORMACIÓN DOCUMENTAL DISPONIBLES DE APOYO

Actualmente existen algunas guías y documentos disponibles que fueron elaborados como apoyo para la creación de una empresa. Se realizó una revisión de algunas guías e información documental sin pretender exhaustividad, las cuales se muestran a continuación.

**Tabla 3. Guías e información documental disponibles de apoyo.**

Guía	Descripción	Análisis
	La Cámara de Comercio de Costa Rica por medio del Departamento de Asesoría Técnica creó la guía básica en donde se explica de	La guía muestra los procedimientos a llevar a cabo, descritos en forma de pasos. Sin embargo, la información que se brinda

Guía	Descripción	Análisis
<b>Guía básica para abrir un negocio.</b>	manera sintetizada los trámites básicos para la instalación formal de empresas en Costa Rica.	es muy general y no se especifican los trámites a realizarse según la región donde se encuentra la empresa.
<b>Manual ULACIT para emprendedores.</b>	Contiene un desglose de los pasos a seguir para establecer una empresa en Costa Rica. Se muestran los 22 pasos representados por flujogramas en donde se detallan los trámites que se deben realizar.	La información presentada está muy completa y ordenada. Sin embargo, muchas de las indicaciones sobre la ubicación de las instituciones donde se debe acudir son del Valle Central, por lo que no se adapta a la Zona Huetar Norte.
<b>Guía para completar el formato del Programa de Residuos por parte de los generadores.</b>	Tiene el propósito de orientar a la persona para que cree correctamente el Programa de Residuos, el cual es requisito para obtener la patente comercial otorgada por la Municipalidad.	Aunque indica cómo completar ese procedimiento, no menciona ninguno de los demás requisitos para obtener la patente comercial.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los documentos que se encontraron se relacionan principalmente con la creación de una empresa. No se logró identificar ninguna guía o documento en donde se indicara los recursos disponibles para que un empresario pueda acelerar su negocio.

### **4.3. RED DE APOYO PYME REGIÓN HUETAR NORTE**

La Red de Apoyo Pyme es una organización que fue creada con el objetivo de atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de la región. Al estar integrada por instituciones y entidades tanto públicas como privadas, permite ser un centro de generación de iniciativas para el fortalecimiento del sector pyme de la Zona Norte. El aporte que puedan dar los integrantes de dicha Red a este trabajo es muy significativo en vista de la experiencia y el tiempo que llevan trabajando con las pymes regionales.

Por esa razón, se realizaron ocho entrevistas a representantes de las siguientes instituciones miembros de la Red: CREAPYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica (PROCOMER), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Universidad Técnica Nacional (UTN), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Instituto Costarricense de Turismo (ICT) e Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). El principal objetivo fue recolectar información sobre la relación que existe entre las instituciones miembros de la Red y las pymes de la Región Huetar Norte, los recursos que éstas ofrecen, la comunicación que predomina entre ellas y la información con que cuentan las pymes. A la vez, se obtuvo información sobre los puntos críticos que tiene que enfrentar un emprendedor o empresario en el proceso de creación y aceleración de su organización.

Los representantes de las instituciones que conformaron la muestra fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios previamente establecidos: frecuencia de asistencia a las reuniones mensuales de la Red de Apoyo Pyme, experiencia trabajando activamente con las pymes, conocimiento de los requerimientos y procesos para crear y acelerar las pymes, desarrollo de iniciativas para el fortalecimiento de las pymes y participación en la Red de Apoyo Pyme. Esto con el fin de garantizar que la selección de ellos como sujetos de investigación contribuyera sustancialmente al desarrollo de este trabajo.

### 4.3.1. Resultados de las entrevistas

A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada una de las entrevistas, presentados en tablas resumen y diagramas. Se seleccionaron estos dos instrumentos porque las tablas resumen ayudan a mostrar la información de forma sintetizada y los diagramas permiten identificar de forma visual los aspectos mencionados.

En cada una de las tablas resumen se muestra una división de la información por subtemas. Estos se crearon con base en las preguntas de la guía de entrevista semi estructurada que fue utilizada. Las tablas se presentan sin ningún orden específico o importancia jerárquica, más bien se acomodaron según fueron obtenidas las citas para las entrevistas. Además, las categorías creadas en donde se agrupan los aspectos que retrasan o frenan el accionar de los empresarios, representadas en los diagramas, se crearon con base en la información que brindaron los entrevistados.

#### A. Ministerio de Economía, Industria y Comercio, CREAPYME

Tabla 4. Resumen entrevista representante 1, CREAPYME

<b>Institución</b>
MEIC-CREAPYME
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
CREAPYME es el Centro Regional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, la cual pertenecen a la Dirección General de Apoyo a pequeña y mediana empresa, DYGEPYME. Esta es una sucursal de una Dirección del Ministerio de Economía. Ésta institución lidera la Red de Apoyo Pyme en la zona que brinda asesoría a las pymes de la zona.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se brinda asesoría e información.</li><li>• Se facilita la conexión con otras empresas de la zona.</li></ul>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
Existe comunicación entre las instituciones de la Red, pero dentro de las instituciones financieras es deficiente.

<b>Información disponible para las pymes</b>
CREAPYME trata de brindar la información y los beneficios que tienen las personas al estar inscritas como pymes.
<b>Levantamiento de recursos similar al presente trabajo</b>
No conoce ninguno similar.

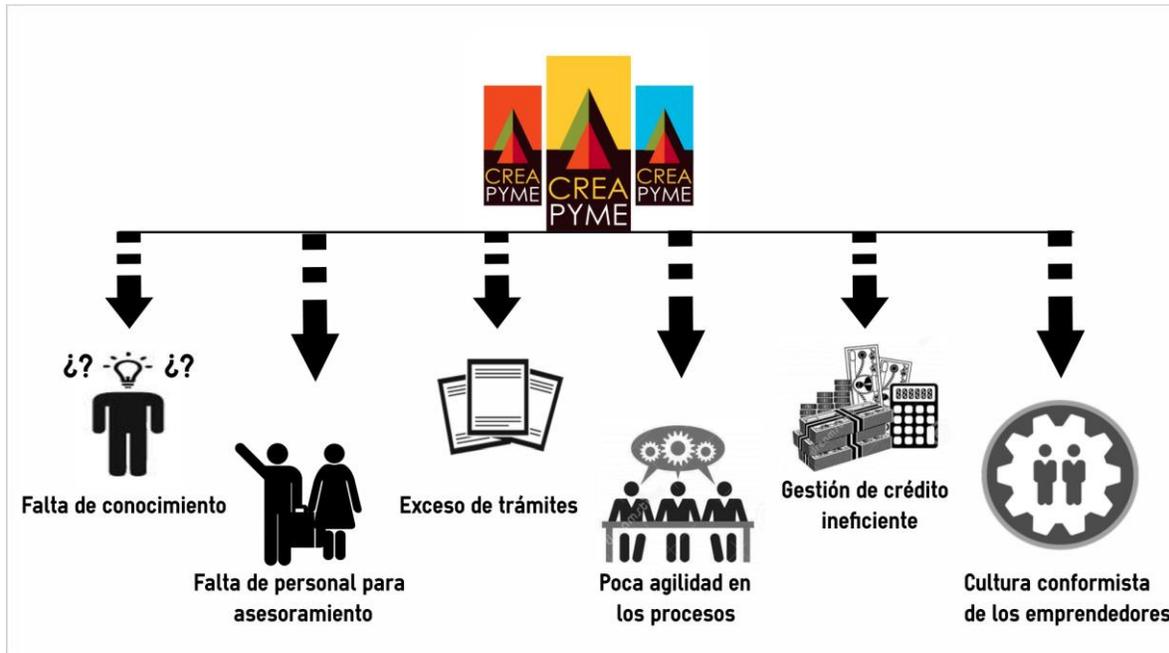
**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

**Tabla 5. Resumen entrevista representante 2, CREAPYME**

<b>Institución</b>
MEIC-CREAPYME
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
La CREAPYME pertenece al Ministerio de Economía que atiende industria, comercio y servicios. Por ley tiene la responsabilidad de atender a las pymes.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brinda información sobre los requisitos para registrarse.</li> <li>• Registro ente el MEIC como emprendedor o como pyme.</li> <li>• Asesoría para llenar el formulario.</li> <li>• Capacitaciones, charlas y seminarios con temas empresariales.</li> <li>• Ferias y ruedas de negocios, impulsar la parte comercial.</li> </ul>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
Se trata de fomentar la comunicación.
<b>Información disponible para las pymes</b>
Existe información pero no es suficiente.
<b>Levantamiento de recursos similar al presente trabajo</b>
No conoce ninguno similar.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

Ilustración 2. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según CREAPYME



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías mencionadas por CREAPYME se describen a continuación:

- **Falta de conocimiento:** Muchos emprendedores no poseen el conocimiento para crear planes de negocios.
- **Falta de personal para asesoramiento:** Existe una carencia de personas que se dediquen exclusivamente a brindar asesoramiento y que acompañen al emprendedor desde la creación hasta la formalización y aceleramiento de la empresa.
- **Exceso de trámites:** Para poder realizar un proceso determinado se solicita mucha documentación y cumplimiento de trámites que en muchas ocasiones se vuelven innecesarios.
- **Poca agilidad en los procesos:** Algunos procesos a los que se deben someter las pymes tienen una duración larga.

- **Gestión de crédito ineficiente:** Las opciones de crédito no se adaptan a las necesidades de los emprendedores o empresarios.
- **Cultura conformista de los emprendedores:** Algunos emprendedores solo andan en busca de dinero y no desean someterse a procesos de mejora continua para su empresa.

## B. Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica (PROCOMER)

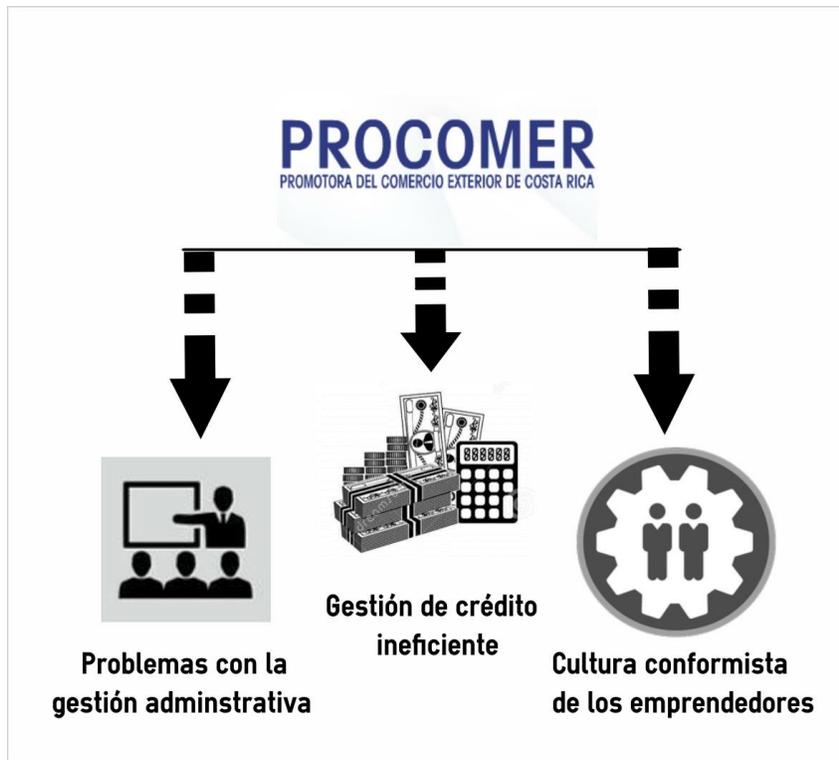
Tabla 6. Resumen entrevista representante PROCOMER

<b>Institución</b>
PROCOMER
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
Asesoría brindada exclusivamente para las pymes avanzadas que quieran y tengan la capacidad de exportar.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<p>Se ofrecen varios programas de asesoría como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “La decisión de exportar” que es un curso introductorio en donde se explica qué son las exportaciones, qué tiene que tener en cuenta el exportador, qué debe tener la empresa, entre otros aspectos.</li> <li>• “Creando exportadores” el cual es un programa de 8 módulos en donde se explica diferentes temas relacionados con la exportación para prepararlos al introducirse en el mercado internacional.</li> </ul> <p>Consulta a base de datos de PROCOMER en donde se tienen los contactos de clientes internacionales.</p>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
La Red de Apoyo Pyme es la encargada de ese proceso de comunicación.
<b>Información disponible para las pymes</b>
No conoce la información que manejan las pymes en general. Solo se concentra en las pymes exportadoras.

Levantamiento de recursos similar al presente trabajo
No conoce ninguno similar.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

**Ilustración 3. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según PROCOMER**



**Fuente:** Elaboración propia, 2014.

Las categorías mencionadas por PROCOMER se describen a continuación:

- **Problemas con la gestión administrativa:** Algunos emprendedores les resulta complicado realizar las funciones administrativas por lo que enfrentan problemas en materia de gestión de la pyme.
- **Gestión de crédito ineficiente:** Existen muchos obstáculos para que los emprendedores puedan acceder a opciones de crédito.

- **Cultura conformista de los emprendedores:** Algunos emprendedores pretenden que las instituciones del gobierno le realicen y faciliten todos los procesos.

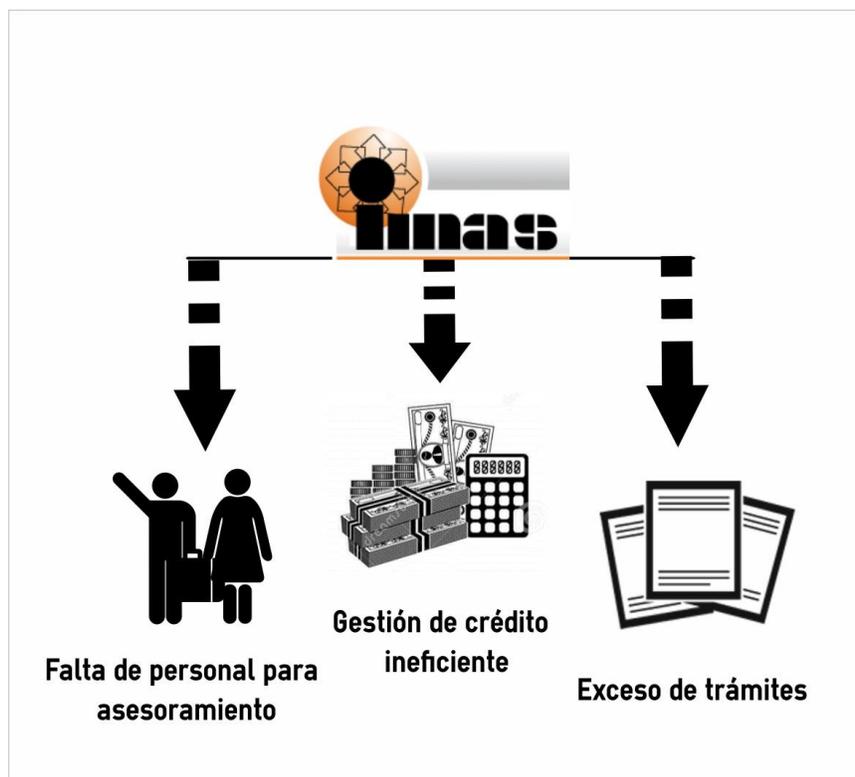
### C. Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)

**Tabla 7. Resumen entrevista representante IMAS**

<b>Institución</b>
IMAS
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
Se les brinda asesoría y financiamiento no reembolsable o fideicomisos para las personas que quieran tener su propio negocio.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con el programa de Formulación de Proyectos en donde se busca no solo generar pymes nuevas sino también fortalecer las existentes.</li> <li>• Primera etapa de capacitación se llama “Inicie su Negocio” en la cual se orienta a la persona para que defina su actividad productiva.</li> <li>• En la segunda etapa se brinda la asesoría para crear el plan de negocios en donde se formula el proyecto.</li> <li>• En una tercera etapa se encuentra la parte de financiamiento, se dan recursos no reembolsables y fideicomisos.</li> <li>• Finalmente se brinda asistencia técnica en el periodo post inversión.</li> </ul>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
El MEIC a través de la Red de Apoyo Pyme se esfuerza por fomentar la comunicación.
<b>Información disponible para las pymes</b>
Hay poca información y se necesita divulgarla más.
<b>Levantamiento de recursos similar al presente trabajo</b>
No conoce ninguno similar.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

Ilustración 4. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según IMAS



Fuente: Elaboración propia,.

Las categorías mencionadas por el IMAS se describen a continuación:

- **Falta de personal para asesoramiento:** El recurso humano de las instituciones para asesorar y dar seguimiento a los proyectos es escaso.
- **Gestión de crédito ineficiente:** Existen muchos impedimentos para que los emprendedores o empresarios puedan adquirir los préstamos porque en varias algunas ocasiones no son sujeto a crédito.
- **Exceso de trámites:** Un emprendedor debe realizar muchos trámites para poder establecer su negocio.

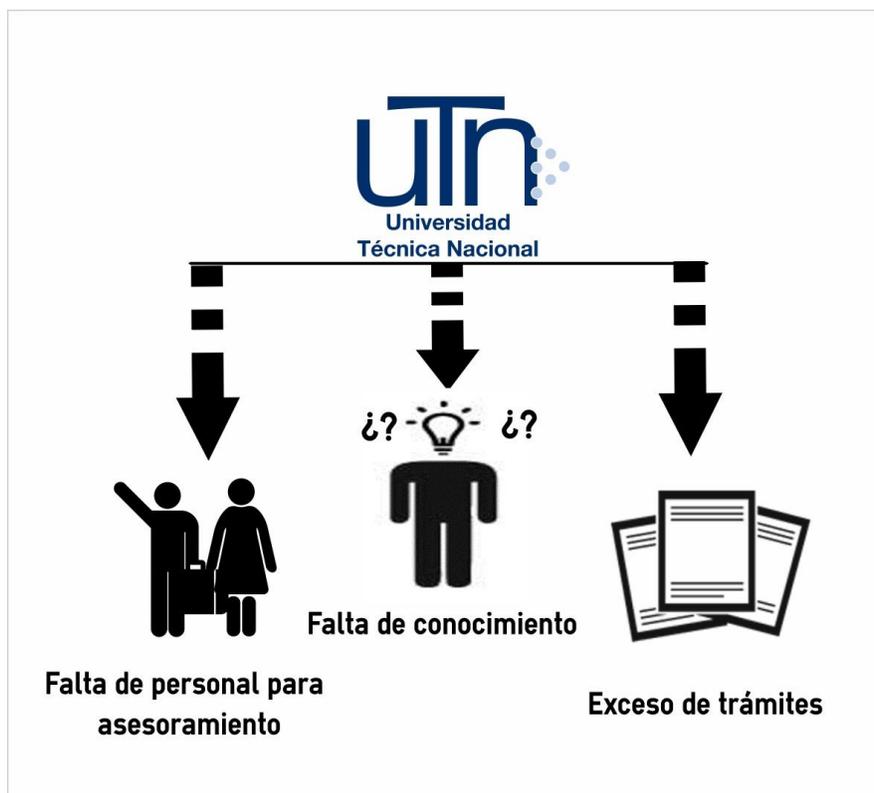
## D. Universidad Técnica Nacional (UTN)

Tabla 8. Resumen entrevista representante UTN

<b>Institución</b>
UTN
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
La universidad como institución académica contempla dentro de sus objetivos la cercanía con el sector empresarial para poder apoyar el desarrollo de la zona a través del área de extensión.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brinda asesoría a través de los programas de extensión.</li> <li>• Desarrollo de TCU por parte de los estudiantes.</li> <li>• Charlas a empresas.</li> <li>• Asesoría con el programa de “Núcleo de apoyo y asistencia fiscal”, el cual es un convenio con Tributación Directa y los estudiantes de contabilidad y finanzas de la universidad.</li> <li>• Se promueven actividades como desayunos empresariales, las semanas de cada carrera.</li> <li>• Se cuenta con el programa “Capacitación permanente de recursos humanos” (CAPERH), el cual es una capacitación que se brinda a las empresas en el área de recursos humanos.</li> </ul>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
Se necesita estructurar más la comunicación. Asignar funciones específicas a los miembros de la Red para que se especialicen en cada área.
<b>Información disponible para las pymes</b>
Las pymes no tienen suficiente conocimiento.
<b>Levantamiento de recursos similar al presente trabajo</b>
Se recomienda consultar los estudios realizados por el MEIC y el INA.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

Ilustración 5. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según UTN



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías mencionadas por la UTN se describen a continuación:

- **Falta de personal para asesoramiento:** No hay personal para dar seguimiento a las pymes.
- **Falta de conocimiento:** Los emprendedores desconocen la forma correcta de desarrollar los trámites.
- **Exceso de trámites:** Hay muchos trámites que los emprendedores deben realizar.

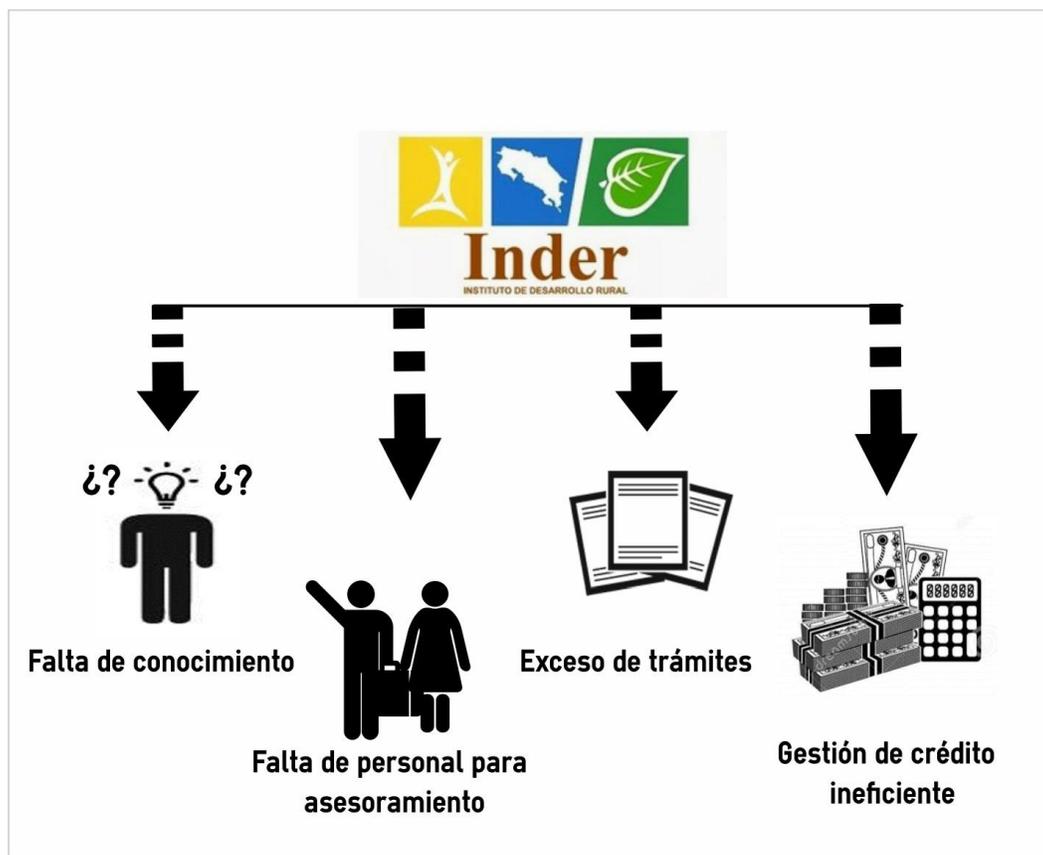
## E. Instituto de Desarrollo Rural (INDER)

Tabla 9. Resumen entrevista representante INDER

<b>Institución</b>
INDER
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
La cercanía que tiene con las pymes de la zona se realiza a través de los Centros de procesamiento y mercadeo de alimentos (CEPROMAS), los cuales son administrados por organizaciones de asentamientos campesinos y la generación de ingresos que se producen por su gestión es para beneficio de sus comunidades.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrece infraestructura y equipo para las agroindustrias que pertenecen a los CEPROMAS.</li> <li>• Se brinda la capacitación “Módulos de Proyección Diversificada” en donde también se le dan insumos y semillas para el cultivo de los granos en los CEPROMAS.</li> <li>• Se les da apoyo de financiamiento y compra de los granos que producen.</li> <li>• Se tienen convenios con el INA para las asesorías técnicas y con el IMAS para el apoyo en dotación de quipo.</li> </ul>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
Se hace el esfuerzo por fortalecer la comunicación entre las instituciones pero hace falta personal.
<b>Información disponible para las pymes</b>
Están haciendo talleres en cada una de las comunidades en donde están los CEPROMAS para informar.
<b>Levantamiento de recursos similar al presente trabajo</b>
No conoce ninguno similar.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

Ilustración 6. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según INDER.



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías mencionadas por el INDER se describen a continuación:

- **Falta de conocimiento:** Los emprendedores desconoce en muchas ocasiones los procesos que deben llevar a cabo para establecer la pyme.
- **Falta de personal para asesoramiento:** Existe poco personal para atender a las pymes y brindarles acompañamiento.
- **Exceso de trámites:** Se debe cumplir con muchos trámites y requisitos.
- **Gestión de crédito ineficiente:** Poca accesibilidad por parte del emprendedor o empresario para optar por los fondos y las opciones de crédito para las pymes.

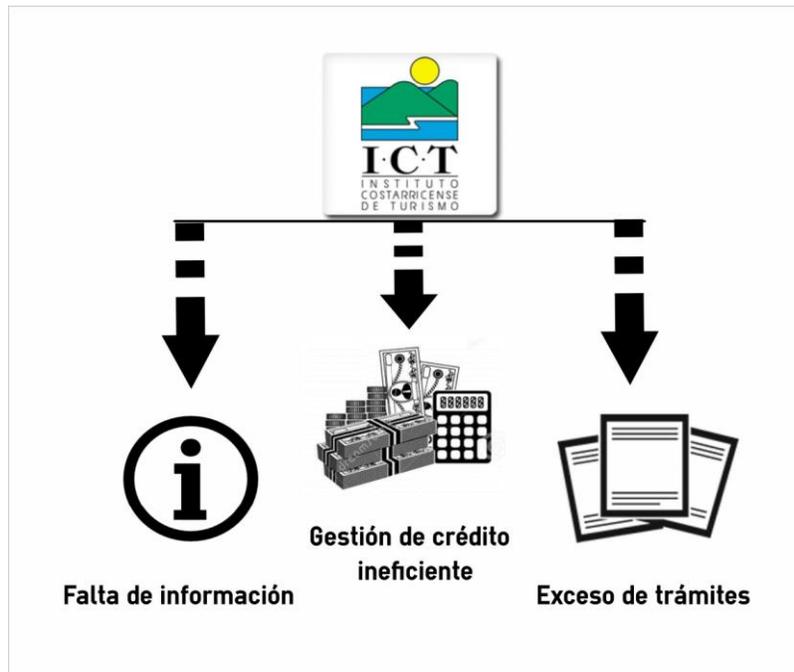
## F. Instituto Costarricense de Turismo (ICT)

Tabla 10. Resumen entrevista representante ICT

<b>Institución</b>
ICT
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
Se brinda asesoría a las empresas turísticas, se tratan por igual a las pymes o a las grandes empresas. Recientemente se creó una comisión para apoyar exclusivamente a las pymes turísticas, pero apenas se está iniciando la conformación.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le brinda gestión y asesoría turística sobre cómo llegar a obtener una declaratoria turística o un certificado de sostenibilidad turística.</li> <li>• Se otorga una asesoría de desarrollo turístico en donde se trabaja con cámaras de turismo.</li> <li>• Se colabora para la creación del contrato turístico de acuerdo a la ley de incentivos turísticos que otorga ciertos beneficios a los grandes hoteles.</li> </ul>
<b>Comunicación entre las instituciones que apoyan Pymes RHN</b>
La comunicación se debe mejorar.
<b>Información disponible para las pymes</b>
Las empresas no manejan la información que requieren.
<b>Levantamiento de recursos similar al presente trabajo</b>
No conoce ninguno similar.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

Ilustración 7. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según ICT.



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías mencionadas por el ICT se describen a continuación:

- **Falta de información:** Algunos emprendedores no cuentan con la información necesaria para cumplimiento de requisitos.
- **Gestión de crédito ineficiente:** Los emprendedores tiene problemas y obstáculos para acceder a los créditos.
- **Exceso de trámites:** Se deben realizar muchos trámites para completar los procesos de las pymes.

## G. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

La tabla resumen que se muestra a continuación se encuentra incompleta porque por asuntos de tiempo no se pudieron realizar todas las preguntas de la guía de entrevista.

**Tabla 11. Resumen entrevista representante INA**

<b>Institución</b>
INA
<b>Relación entre la institución y las Pymes RHN</b>
El Instituto Nacional de Aprendizaje ofrece una amplia gama de servicios de formación y capacitación dirigidos exclusivamente para las pequeñas y medianas empresas, ya sea para los emprendedores o empresarios de la zona.
<b>Recursos que ofrece la institución a las Pymes RHN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación inicial para emprendedores: Incluye la asesoría para la creación del plan de negocios y la colaboración para la formulación y evaluación de proyectos.</li><li>• Formación dual: Formación en la empresa y formación INA, lo que busca es capacitar el Recurso Humano que necesita la empresa. El grupo va a trabajar a la empresa en donde se tiene el convenio y pone en práctica de forma inmediata todo lo que va aprendiendo.</li><li>• Certificación: Proceso que certifica los conocimientos empíricos.</li><li>• Asistencia técnica: Atención a la medida de la empresa, se hace un diagnóstico y un levantamiento de las necesidades. Posterior a eso se elabora una curricula con el soporte metodológico.</li><li>• Formación: Tiene una duración mayor. Está orientado más a los diferentes programas técnicos que ofrece el INA.</li><li>• Cursos y capacitaciones de actualización: Cursos cortos que buscan mejorar muchos de los procesos empresariales. Pueden ser presencial y virtual.</li><li>• Acreditación: El INA le da la potestad de brindar algunos cursos y poder certificar a nombre del Instituto.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recolectada durante la entrevista.

Ilustración 8. Aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios según INA



Fuente: Elaboración propia.

Las categorías mencionadas por el INA se describen a continuación:

- **Falta de personal para asesoramiento:** Hay una carencia de personal para dar seguimiento a las pymes.
- **Tiempo de respuesta lento:** Algunas instituciones encargadas de atender el sector pyme tienen un tiempo de respuesta lento en vista de la cantidad de solicitudes de apoyo que reciben y la limitante de recursos humanos y físicos con que cuentan.
- **Cultura conformista de los emprendedores:** Existen problemas culturales con los emprendedores ya que tienden a desarrollar los mismos negocios y saturan el mercado.

### **4.3.2. Análisis de resultados**

Con base en la información agrupada en cada uno de los subtemas anteriormente mostrados en las tablas resumen, es que se muestran los resultados obtenidos.

#### **A. Relación con las pymes de la Región Huetar Norte**

Todas las instituciones entrevistadas tienen una estrecha relación con el sector pyme de la región. Independientemente de los recursos que éstas ofrecen, cada una de ellas tiene participación activa y se enfoca para apoyar el desarrollo de esta clase de empresas.

#### **B. Comunicación**

En lo que respecta a la comunicación que existe entre las instituciones miembros de la Red hubo opiniones encontradas. Algunos expresaron que se realizan esfuerzos constantes para incrementar y mejorar los espacios de diálogo. Sin embargo, otra parte de los entrevistados mencionaron que todavía se debe integrar aún más las instituciones para realizar planes de trabajo en conjunto en donde fluya la información y las iniciativas para el fortalecimiento de las pymes de forma inmediata.

Por otra parte, muchos de los entrevistados identificaron a la Red de Apoyo Pyme como el eje central para coordinar y propiciar esa comunicación entre las demás instituciones miembro.

#### **C. Información disponible**

Relacionado a la información disponible con la cual pueden contar las pymes para orientar su accionar, se indican varios aspectos a considerar. Primeramente, existe información sobre procedimientos, trámites, requisitos, opciones de capacitación, financiamiento, etc. Sin embargo, tal y como lo expresaron los entrevistados, dicha información no es suficiente y no se divulga correctamente. En segunda instancia, la información pertenece a cada una de las instituciones pero no se cuenta con una recopilación global. Finalmente, aunque existe la información, muchos de los emprendedores o empresarios no logran entender completamente como aplicarla.

## D. Aspectos críticos para los emprendedores o empresarios

Durante las entrevistas se le solicitó a cada uno de los representantes de las instituciones que identificaran los aspectos críticos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores o empresarios. A continuación se muestra un diagrama con el resumen de dichos aspectos y una descripción de cada uno de ellos.

**Ilustración 9. Resumen de los aspectos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios**



Fuente: Elaboración propia.

- **Falta de información:** Un punto crítico identificado es la falta de información sobre los requisitos a cumplir para poder realizar ciertos trámites. Por ejemplo, la representante de la Universidad Técnica Nacional mencionó el desconocimiento de muchos emprendedores sobre los requisitos que solicita el Ministerio de Salud para otorgar el permiso de funcionamiento. En muchos casos se invierte en la construcción del local y no se revisa previamente las medidas y las características que el espacio físico debe tener para recibir la aprobación. Esa falta de información hace que el trámite del permiso de funcionamiento quede detenido y que se pierda el dinero invertido en una obra construida incorrectamente.
- **Exceso de trámites:** Para legalizar el negocio se necesita realizar una serie de trámites que son establecidos por ley. Sin embargo, según lo mencionado por los entrevistados, este aspecto se vuelve tedioso para el emprendedor cuando para concretar un proceso se solicita una cantidad excesiva de trámites que provoca que se alargue más el tiempo para iniciar con el negocio.
- **Tiempo de respuesta lento:** Algunas instituciones tienen un tiempo de respuesta lento en cuanto a las solicitudes de capacitación o de tramitología. Por ejemplo, la representante del INA citó el caso de la misma institución para la cual trabaja. Muchas personas envían solicitudes para ingresar a los programas de formación o capacitación que ofrece el INA, pero en vista de la limitante de recurso humano y físico con que se cuenta, no se puede atender a todos los que demandan el servicio. Por lo tanto, según indicaba en la entrevista, el tiempo de respuesta se vuelve largo y eso se convierte en un aspecto que retrasa el establecimiento de la empresa.
- **Problemas con la gestión administrativa:** Dentro de las características de las pymes destaca el que estén conformadas por poco personal y en su mayoría de carácter familiar. Esto a su vez se convierte en un inconveniente para el desarrollo de la gestión administrativa porque, según las características identificadas de las pymes de la región, muchos de los dueños no tienen una formación académica que facilite este aspecto y en la totalidad de las veces una sola persona se debe encargar de

realizar más de dos funciones administrativas en la empresa. Por lo tanto, surgen problemas de desórdenes financieros, falta de servicio al cliente, ausencia de control en los procesos, entre otros.

- **Falta de conocimiento:** Algunos de los entrevistados expresaron que muchos de los emprendedores tienen un desconocimiento sobre cómo realizar un plan de negocios, cómo analizar la rentabilidad del negocio, qué trámites debe realizar, entre otros aspectos. Esto se convierte en una inconveniente para dar inicio a la empresa porque no se tiene claro el panorama ni los pasos a seguir para asegurarse el éxito.
- **Falta de personal para asesoramiento:** Con relación a este aspecto, la totalidad de los entrevistados concordaron que existe una carencia de personal en las instituciones que se dedique a brindar asesoramiento y seguimiento a los proyectos productivos. Aunque ellos hacen un gran esfuerzo por atender y cubrir la mayor cantidad de solicitudes, no las logran cubrir completamente. Esto, tal y como los entrevistados lo indicaron, se convierte en un aspecto que frena la creación o aceleración de un negocio porque sin el asesoramiento o acompañamiento correcto, le va a tomar más tiempo a un emprendedor o empresario concretar el proceso, adicionando el riesgo de equivocarse.
- **Poca agilidad en los procesos:** Durante las entrevistas se mencionó que gran parte de los procesos que se deben llevar a cabo carecen de agilidad. Los emprendedores no tienen la posibilidad de optar por uno u otro, debido a que en muchas ocasiones un proceso es requisito para el otro. De esa forma, si no se realiza algún trámite no se puede continuar con el proceso.
- **Gestión de crédito ineficiente:** Todos los entrevistados indicaron que uno de los aspectos más necesarios para crear o acelerar un negocio es el acceso a fuentes de financiamiento. Sin embargo, todos concordaron que esto representa un gran inconveniente porque existen muchos obstáculos para que el emprendedor o

empresario al solicitar un crédito. Por ejemplo. Se indicó que en muchas ocasiones estos no son sujetos de crédito o las condiciones que se establecieron cuando se creó cierto fondo no son las más óptimas para los emprendedores u empresarios. Tal es el caso del Sistema Banca para el Desarrollo, en donde según mencionó uno de los representantes de CREAPYME, existe un protocolo para acceder a estos fondos que delimita la agilidad del procedimiento y que ha mantenido el sistema paralizado por bastante tiempo.

- **Cultura conformista de los emprendedores:** Con relación a este aspecto, algunos entrevistados mencionaron que en muchas ocasiones la actitud conformista de los emprendedores se convierte en una limitante para ellos mismos. Algunos de ellos quieren que las instituciones les faciliten todo el proceso de establecimiento del negocio o acuden a ellas únicamente en busca de dinero.

Como se puede observar, los aspectos identificados a través de las entrevistas concuerdan con los problemas, anteriormente mencionados, que enfrentan las pymes. Además, cabe destacar que la mayoría de los entrevistados concordaron en los mismos aspectos críticos identificados.

# **CAPÍTULO V. MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL EMPRENDEDOR Y EL EMPRESARIO**

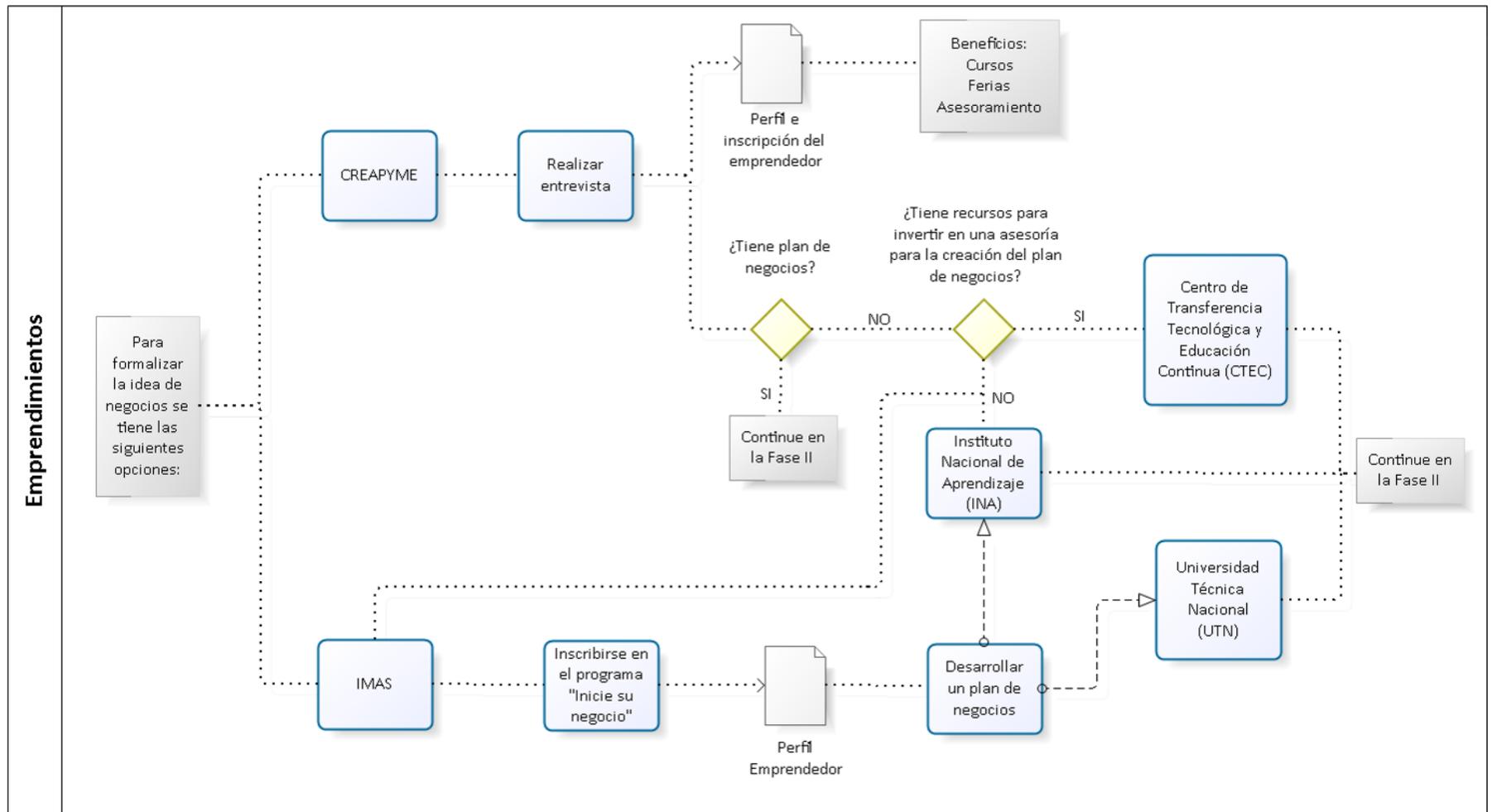
Con base en la revisión documental sobre los recursos disponibles que ofrecen las instituciones de la Región Huetar Norte a las pymes y con la información que se recopiló a través de las entrevistas realizadas, es que se creó el presente manual de orientación para el emprendedor y el empresario.

Dicha herramienta documental consta de cuatro fases. En la Fase I se muestran las opciones disponibles para que el emprendedor desarrolle la idea de negocio. La Fase II muestra el procedimiento para realizar la inscripción de la pyme ante el MEIC y los trámites y pasos a seguir para formalizar el negocio. La Fase III describe los recursos disponibles que pueden disfrutar únicamente las pymes que se encuentran inscritas y activas ante el MEIC. Finalmente la Fase IV muestra las instituciones que ofrecen los recursos financieros y no financieros para acelerar o hacer crecer un negocio en la Región Huetar Norte.

## **5.1. FASE I. OPCIONES PARA DESARROLLAR LA IDEA DE NEGOCIO**

Es muy importante para cualquier emprendedor la definición de la idea de negocio, ya que de eso puede depender el éxito o fracaso de la empresa. Esta fase pretende mostrar las opciones que existen en la RHN para dar inicio con los primeros pasos de la creación de la empresa. A continuación se desglosa la información con más detalle.

Ilustración 10. Mapa visual de la Fase I. Opciones para desarrollar la idea de negocios



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se muestran las dos opciones a las que se puede acudir para formalizar y desarrollar la idea de negocios.

### **5.1.1. CREAPYME**

La CREAPYME es un centro de atención especializado para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, en donde se brindan servicios de información, consultoría, asesoría, vinculación y trámites a los emprendedores y empresarios.

En dicho centro se realiza un diagnóstico a través de una entrevista personal con el propósito de evaluar la situación en la cual se encuentra la persona, esto para determinar si es un emprendimiento o lo que requiere es un acompañamiento para acelerar su empresa. La aplicación de dicho diagnóstico es de suma importancia para el proceso de creación de las pymes. Así queda plasmado en el artículo 2 de la Directriz N° 059-MEIC en donde textualmente dice que “con fundamento en la normativa vigente, se establece el Diagnóstico Emprendedor y PYME como instrumento de evaluación y definición de las etapas de desarrollo empresarial para la estructuración de planes de atención y acompañamiento a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas” (Chinchilla & Antillón, 2013). Cabe resaltar que la responsabilidad de la aplicación del diagnóstico no recae únicamente en las CREAPYMES, sino que la directriz establece que todas las instituciones y organizaciones miembros de la Red de Apoyo PYME deberán utilizar esa herramienta para la definición de la línea base y la estructuración de los planes de acompañamiento para las pymes.

Si se identifica que es un emprendimiento, se procede con el registro. En el artículo 16 del Decreto Ejecutivo N° 37105-MEIC, la Presidenta de La República y la Ministra de Economía, Industria y Comercio indican que “El MEIC otorgará la condición de Emprendedor a aquellas personas que se registren en el SIEC, y que lleven a cabo proyectos de emprendimiento en Costa Rica con el propósito de contribuir en su proceso hacia la consolidación y formalización como PYME” (Chinchilla & Antillón, 2012).

El realizar este procedimiento le otorga al emprendedor el derecho a disfrutar de beneficios como: cursos y capacitaciones, participación en ferias de emprendimientos y asesoramiento.

A continuación se indican los pasos a seguir para obtener el registro como emprendedor en el MEIC.

### **Inscribirse como emprendedor**

#### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la oficina regional del MEIC (CRAPYME) más cercana para solicitar el registro.

#### **¿Qué se debe presentar?**

- Aportar la descripción de la idea de negocio o el plan de negocios que busca implementar.
- Completar el formulario Perfil del Emprendedor.

El procedimiento de inscripción se puede hacer de forma física o virtual:

#### **En forma física:**

- Descargar el formulario en el siguiente link:

<http://pyme.go.cr/media/archivo/tramites/formularioemprendedor3.pdf>

- Imprimir el formulario descargado.
- Llenar el formulario y entregarlo en la oficina regional del MEIC.

### **Vía web:**

- Ingresar al sitio web <http://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp> para llenar el formulario en línea.
- Crear un usuario en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC).
- Proceder a registrarse como emprendedor.
- Subir el Formulario de Inscripción Emprendedor firmado.

**Nota:** Si se requiere asistencia se puede escribir a [siec@meic.go.cr](mailto:siec@meic.go.cr)

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario del Perfil del Emprendedor.

Una vez elaborado el registro del emprendedor, el MEIC determinará el tipo de emprendimiento para poder darle seguimiento. Para lo cual tomará como base las siguientes categorías definidas según el Decreto Ejecutivo presentado por Chinchilla y Antillón (2012):

**Emprendimientos de oportunidad:** Son aquellos que se emprenden por elección, que libre y espontáneamente conllevan al inicio de un negocio para aprovechar las oportunidades que proporciona el mercado. El emprendedor(a) es impulsado por una voluntad de incrementar sus ingresos aprovechando situaciones de valor agregado que atienden a una posibilidad que abre el mercado.

**Emprendimientos dinámicos:** Son aquellos nuevos o recientes proyectos empresariales que tienen un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva.

**Emprendimientos sociales:** Son aquellos que se emprenden por iniciativas sociales. Se consideran dentro de este concepto los emprendedores vinculados con la cultura, el

deporte, entre otros que permitan aspirar en su crecimiento, un modelo de desarrollo que consolide una iniciativa empresarial.

Durante la entrevista realizada por CREAPYME se le consulta al emprendedor si tiene plan de negocios. De ser negativa la respuesta, se le refiere al Instituto Nacional de Aprendizaje para que ingrese a un programa de capacitación en donde se le va a enseñar y guiar para la creación del plan de negocios. Si el emprendedor cuenta con recursos para invertir en una asesoría para la creación del plan, puede optar por acudir al Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua. Este centro es una vinculación entre el Instituto Tecnológico de Costa Rica y la comunidad, en donde se cuenta con recurso humano calificado para colaborar en la orientación y definición de la idea de negocios.

A través de este Centro o en forma directa se puede acceder a programas de formación y capacitación que ofrece la Escuela de Administración de Empresas por medio de su unidad desconcentrada, la Carrera de Administración de Empresas. Por ejemplo, el más consolidado en la zona es el Técnico en Administración de Empresas que se imparte de forma ininterrumpida desde el año 2005. Además, se cuenta con ofertas a la medida tanto en capacitación como en asesoría y acompañamiento para emprendedores. También la Escuela en el Valle Central ofrece el Programa de Emprendedores que se puede impartir en la zona contra demanda.

### **5.1.2. Programa de capacitación “Inicie su Negocio” del IMAS**

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) le brinda la posibilidad a los emprendedores de inscribirse en el programa de capacitación “Inicie su Negocio”, para apoyar y orientar a la persona durante esta primera etapa. Para ello se necesita realizar los siguientes pasos:

#### **Inscribirse en el programa**

#### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la oficina regional del Instituto Mixto de Ayuda Social, ubicada en Barrio Hogar de Ancianos, frente al Colegio María Inmaculada, Ciudad Quesada.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Se debe presentar la idea de negocios.
- Se debe completar el formulario Perfil Emprendedor.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Se debe completar el formulario Perfil Emprendedor del IMAS.

### **Desarrollar un plan de negocios**

El Instituto Mixto de Ayuda Social invierte recursos en capacitaciones para ayudar a los emprendedores a definir su idea de negocios. Para ello, contrata los servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje y de la Universidad Técnica Nacional, ambas instituciones ofrecen los cursos de creación de planes de negocios.

- **Instituto Nacional de Aprendizaje**

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es contratado por el IMAS para asesorar a los emprendedores en la creación del plan de negocios. De esta forma, se logra definir la idea y analizar la viabilidad de llevarla a cabo. Un profesor del INA da el curso de elaboración de planes de negocios y al concluir cada emprendedor participante tendrá finalizado su plan.

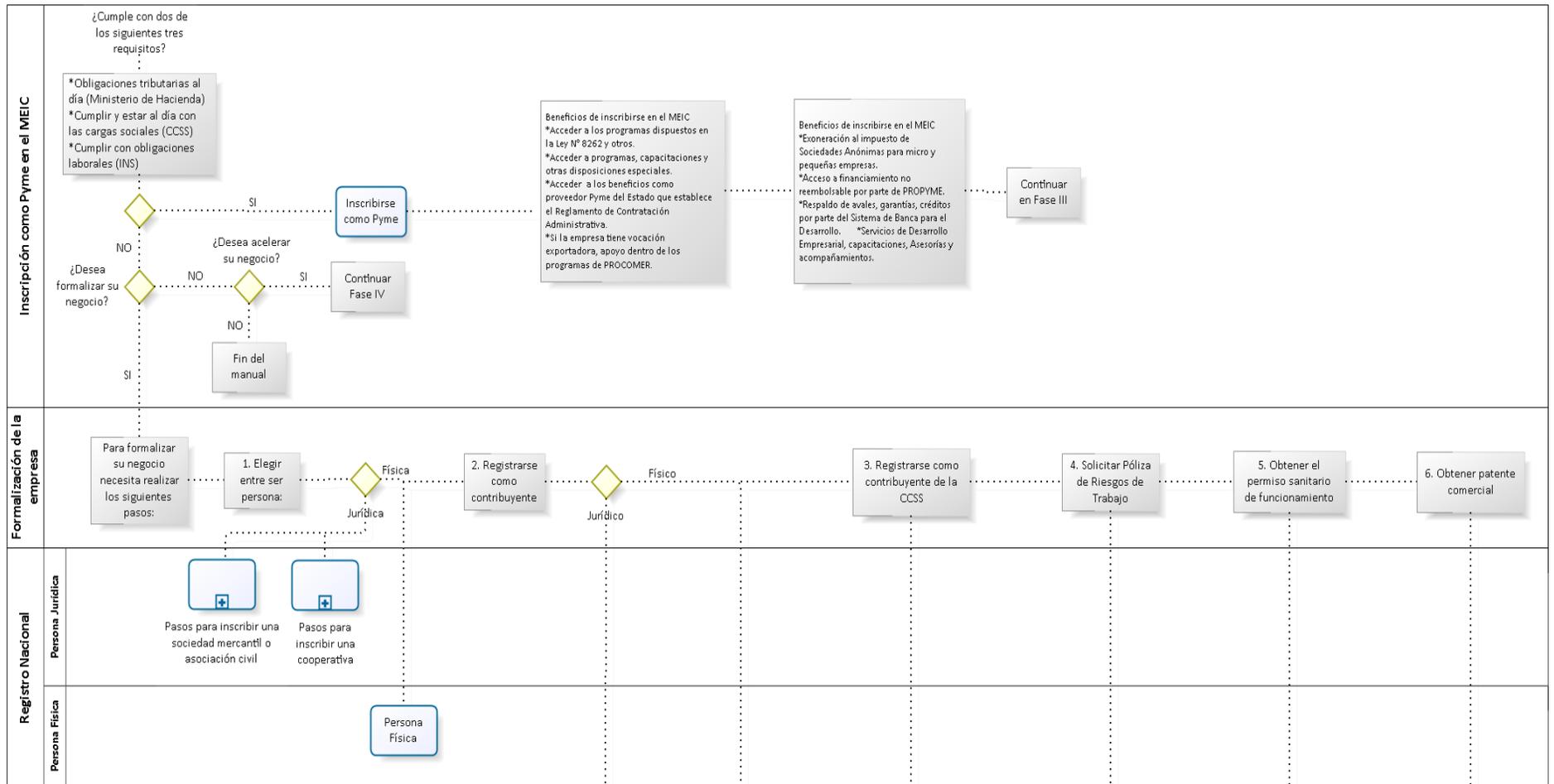
- **Universidad Técnica Nacional**

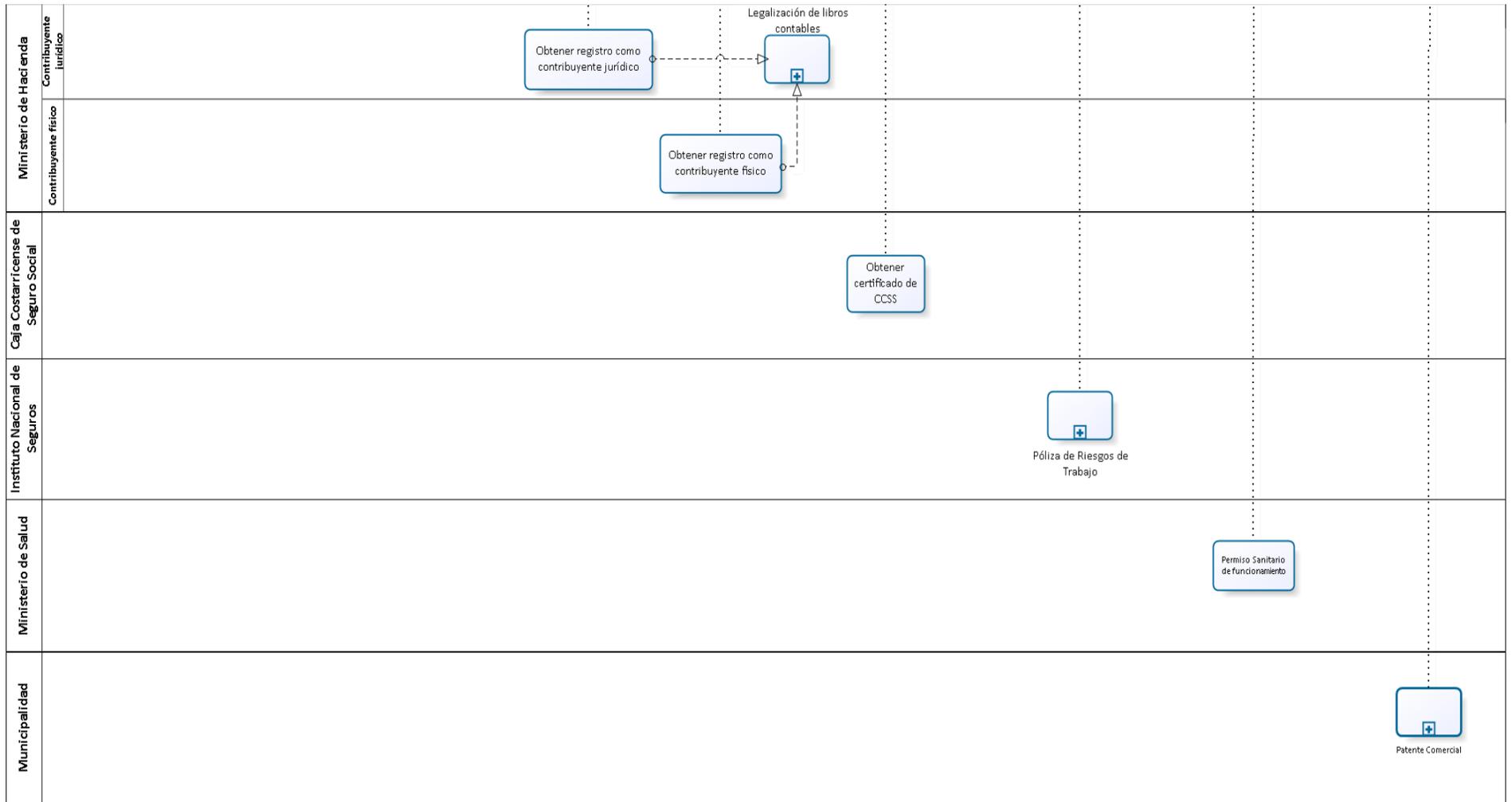
La Universidad Técnica Nacional brinda sus servicios de asesoría en la creación de planes de negocios para que los emprendedores que solicitan el acompañamiento a través del IMAS puedan ser guiados por un profesor y que ellos mismos logren crear su plan de negocios con el objetivo de definir la idea y analizar la viabilidad de llevarla a cabo.

## **5.2. FASE II. INSCRIPCIÓN COMO PYME ANTE EL MEIC Y FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO**

Esta fase muestra el procedimiento que se debe seguir para inscribirse ante el MEIC como pyme, además de indicar los pasos a seguir para realizar los trámites que le van a permitir al emprendedor formalizar su negocio.

**Ilustración 11. Mapa visual de la fase II. Inscripción como Pyme ante el MEIC y formalización del negocio**





Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.1. Inscribirse como Pyme ante el MEIC**

#### **¿Qué se debe hacer?**

Si el trámite se hace en forma física se debe acudir a la oficina regional del MEIC (CREAPYME) más cercana.

Si el trámite se realiza en forma virtual se debe ingresar al sitio Web del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) en la dirección electrónica: <http://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp>

#### **¿Qué se debe presentar?**

Para la inscripción se debe presentar los documentos donde demuestre que la empresa cumple con dos de los siguientes tres requisitos:

- Las obligaciones tributarias al día. Último formulario D 101 o Formulario D 105.
- Cumplir y estar al día con el pago de las cargas sociales.
- Cumplir con las obligaciones laborales, es decir el pago de la póliza de riesgos de trabajo de acuerdo al Código de Trabajo.

#### **En forma física**

- Descargar el formulario "Registro de Empresa" del siguiente link: [http://www.meic.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=346&Itemid=244](http://www.meic.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=346&Itemid=244), o solicitarlo en la oficina de CREAPYME.
- Completar el formulario con letra legible y firmarlo.
- Presentar los documentos que prueben dos de tres de los requisitos anteriormente mencionados.

#### **En forma virtual**

- Crear un usuario en el Sistema SIEC.
- Revisar si la empresa se encuentra registrada en el sistema. Proceder a registrar la empresa si es la primera vez o actualizar los datos de la empresa si ya estuviese inscrita por el usuario.

- Completar el formulario "Registro de Empresas", firmarlo y escanearlo.
- Tener los documentos que prueben dos de tres de los requisitos anteriormente mencionados.
- Subir directamente a la base de datos (SIEC) el formulario Registro de Empresa que tiene carácter de Declaración Jurada y los documentos que corresponden a dos de los tres requisitos anteriormente mencionados.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario Registro de Empresas.

Si la persona no cuenta con los requisitos para inscribirse como pyme porque ha venido desarrollando su negocio de manera informal pero desea formalizarse, puede seguir los pasos que se indican a continuación. De igual modo si la persona es un emprendedor que desea iniciar su empresa con todos los requisitos legales. En el caso de que el negocio ya este formalizado y lo que se desee es obtener recursos para acelerarlo, se debe continuar con la fase IV.

### **5.2.2. Inscribirse como persona física o persona jurídica**

#### **A. Persona jurídica**

A continuación se explican primeramente los tipos de sociedades mercantiles disponibles para ser inscritas según las necesidades del negocio. La información es tomada del Código de Comercio, Ley N° 3284. Publicada en el Alcance N° 17 a La Gaceta N° 119 de 30 de abril de 1964. Seguidamente se muestran los requisitos para inscribir una asociación civil según La Ley de Asociaciones N° 218, año 1939. Finalmente se explican algunos aspectos relacionados a la creación de cooperativas. La información es tomada de la Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179 del 22 de agosto de 1968.

## **Sociedades mercantiles**

### **De la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada**

Según el artículo 9 del Código de Comercio (1964), la empresa individual de responsabilidad limitada “es una entidad que tiene su propia autonomía como persona jurídica, independiente y separada de la persona física a quien pertenezca. Las personas jurídicas no podrán constituir ni adquirir empresas de esta índole. Para efectos del impuesto sobre la renta, el propietario de empresas individuales incluirá en su declaración personal el imponible proveniente de cada una de ellas”.

Dentro de las características que debe tener para constituirse mediante escritura pública se encuentran:

- a) El nombre de la empresa al cual deberá anteponerse o agregarse la expresión "Empresa Individual de Responsabilidad Limitada", o las iniciales "E.I.R.L."
- b) El domicilio de la empresa, indicando si queda autorizada para abrir agencias o sucursales, dentro o fuera del país.
- c) El capital con que se funda.
- d) El objeto a que se dedicará la empresa.
- e) La duración de la empresa, con indicación de la fecha en que ha de iniciar operaciones.
- f) El nombramiento del gerente, que puede serlo por todo el tiempo de duración de la empresa o por períodos que en la escritura se indicarán.

Además, para su funcionamiento se debe tomar en cuenta que:

- Sólo cuando se hayan practicado el inventario y el balance anuales, y éstos arrojen ganancias realizadas y líquidas, podrá el propietario retirar utilidades.

- Únicamente el patrimonio de la empresa responderá por las obligaciones de éste, sin que al propietario le alcance responsabilidad alguna, pues su obligación se limita a aportar el capital.

## **De las Sociedades**

Existen cuatro tipos de sociedades:

- La sociedad en nombre colectivo
- La sociedad en comandita simple
- La sociedad de responsabilidad limitada
- La sociedad anónima

El artículo 18 del Código de Comercio menciona que la escritura constitutiva de toda sociedad mercantil deberá contener:

- 1) Lugar y fecha en que se celebra el contrato.
- 2) Nombre y apellidos, nacionalidad, profesión, estado civil y domicilio de las personas físicas que la constituyan.
- 3) Nombre o razón social de las personas jurídicas que intervengan en la fundación.
- 4) Clase de sociedad que se constituye.
- 5) Objeto que persigue.
- 6) Razón social o denominación.
- 7) Duración y posibles prórrogas.
- 8) Monto del capital social y forma y plazo en que deba pagarse.
- 9) Expresión del aporte de cada socio en dinero, en bienes o en otros valores.

10) Domicilio de la sociedad, siendo esta una dirección actual y cierta dentro del territorio costarricense, en la que podrán entregarse válidamente notificaciones.

11) Forma de administración y facultades de los administradores.

12) Nombramiento de los administradores, con indicación de los que hayan de tener la representación de la sociedad con su aceptación, si fuere del caso.

13) Nombramiento de un agente residente que debe ser abogado, tener oficina abierta en el territorio nacional, poseer facultades suficientes para atender notificaciones judiciales y administrativas en nombre de la sociedad, cuando ninguno de sus representantes tenga su domicilio en el país.

14) Modo de elaborar los balances y de distribuir las utilidades o pérdidas entre los socios.

15) Estipulaciones sobre la reserva legal, cuando proceda.

16) Casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.

17) Bases para practicar la liquidación de la sociedad.

18) Modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente y facultades que se les confieren (Asamblea Legislativa, 1964).

Se debe de tomar en cuenta que la sociedad no podrá hacer préstamos o anticipos a los socios sobre sus propias acciones o participaciones sociales. No podrán pagarse dividendos ni hacerse distribuciones de ningún género, sino sobre utilidades realizadas y líquidas resultantes de un balance aprobado por la asamblea.

Por otro lado, cada socio deberá aportar alguna parte de capital, sea en dinero, bienes muebles o inmuebles, títulos-valores, créditos, trabajo personal o conocimientos.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 30, el capital social podrá aumentarse:

a) Mediante aporte.

b) Capitalizando las reservas y los fondos especiales que aparezcan en el balance. En los aumentos de capital social se observarán las mismas reglas que en la constitución de la sociedad. Se prohíbe a las sociedades constituir o aumentar su capital mediante suscripción recíproca en participaciones sociales, aun por interpósita persona. Las sociedades no podrán invertir total ni parcialmente su propio capital en participaciones sociales de la sociedad que las controla, o en otras sociedades sometidas al mismo control. El aumento de capital en que se violen estas disposiciones se tendrá por no realizado, sin perjuicio de la acción de responsabilidad que se pueda ejercer contra los administradores (Asamblea Legislativa, 1964).

Por el contrario, el capital podrá disminuirse según el artículo 31:

a) Mediante el reembolso a los socios o la liberación de sus obligaciones pendientes por concepto de aporte.

b) Por absorción de pérdidas. Durante ese término, cualquier acreedor de la compañía podrá oponerse a la disminución de capital, si prueba que le causa perjuicio.

- **De las Sociedades en Nombre Colectivo**

El artículo 33 del Código de Comercio (1964) establece que la Sociedad en nombre colectivo “es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario pero ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales”.

Dentro de las características que esta sociedad posee se encuentran:

- ✓ La razón social se formará con el nombre y apellido o sólo el apellido de uno o más socios, con el aditamento "y Compañía" u otra expresión equivalente que indique la existencia de más socios, si los hubiere.

- ✓ La persona extraña a la sociedad que consienta en que su nombre y apellido figuren en la razón social, quedará sujeta a las responsabilidades ilimitadas que corresponden al socio.
- ✓ Los socios no podrán ceder su derecho en la sociedad sin el consentimiento expreso de los demás.
- ✓ La administración de la sociedad, y el uso de la firma social, corresponderán exclusivamente a la persona o personas a quienes de acuerdo con los términos del contrato se hubiere dado esa facultad.
- ✓ El uso de la firma social no es transmisible.
- ✓ La facultad de administrar, y el uso de la razón social, se podrán conferir en el acto de firmar la escritura o posteriormente, por todo el tiempo que dure la sociedad, por un término menor o por períodos fijos.
- ✓ Los acreedores de la sociedad no podrán proceder contra los socios personalmente, sino después de haber ejercitado infructuosamente su acción contra ella.

En cuanto a las prohibiciones que tienen los socios, el artículo 55 indica que no pueden:

- a) Retirar del fondo común cantidad mayor que la asignada para sus gastos particulares.
- b) Aplicar los fondos comunes a sus negocios personales.
- c) Ceder, por cualquier título y sin consentimiento previo de los demás socios, su interés en la sociedad o hacerse sustituir en el desempeño de las funciones que le correspondan en la administración. La cesión o sustitución hecha contra lo anterior, es absolutamente nula.

d) Explotar, por cuenta propia o ajena, el mismo ramo de actividades de la sociedad, y hacer sin consentimiento de todos los socios operaciones particulares similares a las comprendidas en el objeto de la sociedad.

e) Interesarse como socio con responsabilidad ilimitada en otras sociedades que tengan el mismo objeto, y hacer operaciones por cuenta de ellas o de tercero en el mismo ramo de comercio, sin el consentimiento de los otros socios.

Para que la sociedad colectiva se disuelva, el artículo 56 indica que se deben presentar algunas de las siguientes causas:

a) Terminación del plazo o cumplimiento de la condición prefijada al efecto.

b) Consumación del negocio para que fue constituida.

c) Declaratoria firme de quiebra.

d) Muerte de uno de los socios.

e) Fusión con otra sociedad.

f) Prematuramente, por el consentimiento unánime de los socios.

- **De la Sociedad en Comandita**

El artículo 57 del Código de Comercio indica que “es sociedad en comandita aquella formada por socios comanditados o gestores a quienes les corresponde la representación y administración, y por socios comanditarios” (Asamblea Legislativa, 1964).

Algunas de las características son:

- ✓ Entre los socios comanditados se designará al gerente, gerentes o subgerentes que tendrán la representación legal de la sociedad.

- ✓ La escritura social deberá necesariamente: indicar de quiénes son los socios gestores o comanditados y quiénes son los socios comanditarios; y señalar el aporte de cada socio al capital social.
- ✓ La responsabilidad de los socios comanditarios queda limitada al monto del capital suscrito.
- ✓ La razón o firma social deberá formarse necesariamente con el nombre, nombres o apellidos de los socios gestores o comanditados, y el aditamento de "y Compañía, Sociedad en Comandita", lo que podrá abreviarse "S. en C."
- ✓ El socio comanditario no podrá aportar como capital a la sociedad su capacidad, crédito o industria personal. Su aporte de capital podrá consistir en una patente de invención, marcas de fábrica o la comunicación de un secreto de arte o de ciencia, con tal de que no lo aplique por sí mismo ni coopere en su ejecución.
- ✓ El capital de la sociedad en comandita debe necesariamente ser aportado por uno o más socios comanditarios o por éstos y los socios gestores (Asamblea Legislativa, 1964).

- **De la Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Para este tipo de sociedades se establece lo siguiente (Asamblea Legislativa, 1964):

- ✓ Los socios responderán únicamente con sus aportes, salvo los casos en que la ley amplíe esa responsabilidad.
- ✓ Estas sociedades podrán tener una razón social, o denominarse por su objeto, o por el nombre que los socios quieran darle, y será requisito indispensable, en todo caso, el aditamento de "Sociedad de

Responsabilidad Limitada" o solamente "Limitada", pudiéndose abreviar así: "S.R.L.", o "Ltda".

- ✓ El capital social estará representado por cuotas nominativas, que sólo serán transmisibles mediante las formalidades señaladas en el Código de Comercio y nunca por endoso.
- ✓ Esta clase de sociedades no podrá constituirse por suscripción pública y su capital estará dividido, en cuotas de cien colones o múltiplos de esta suma. No podrá usarse unidades monetarias extranjeras.
- ✓ En el acto de la constitución de la sociedad deberá quedar suscrito el monto completo del capital social y todo socio deberá haber pagado por lo menos la cuarta parte de cada una de las cuotas que haya suscrito, obligándose a cubrir el resto en dinero efectivo, en bienes o en valores, dentro del término de un año a partir de la constitución de la sociedad.
- ✓ Las sociedades de responsabilidad limitada serán administradas por uno o varios gerentes o subgerentes, que pueden ser socios o extraños.
- ✓ La disolución de la sociedad por cualquier motivo, no exonera a los socios del pago de sus cuotas, en la parte y proporción necesarias para el cumplimiento de las obligaciones sociales contraídas.
- ✓ Los socios deberán celebrar una reunión al año cuando menos, dentro de los tres meses siguientes a la finalización del año económico, con el fin de hacer el nombramiento de gerentes y subgerentes, cuando fuere del caso.
- ✓ Los socios no perderán su derecho a votar por haber pignorado sus cuotas o haber sido embargadas. Si la cuota pertenciere a dos o más personas, solamente una podrá ejercer el derecho de voto.

- ✓ Deberá llevar un libro de actas debidamente legalizado, en el cual se consignarán todos los acuerdos que se tomen y nombramientos que se hagan en las reuniones. Dichas actas deberán ser firmadas por los asistentes.
- ✓ Los socios tendrán derecho a un número de votos igual al de cuotas que les pertenezcan.
- ✓ De las utilidades líquidas de cada ejercicio anual deberá destinarse un cinco por ciento a la formación de una reserva legal. Tal obligación cesará cuando esa reserva alcance al diez por ciento del capital.
- ✓ No podrán pagarse dividendos ni hacerse distribuciones de ningún género a los socios, sino sobre utilidades realizadas y líquidas.

- **De las Sociedades Anónimas**

Algunas de las características que tienen las Sociedades Anónimas son:

- ✓ El capital social estará dividido en acciones y los socios sólo se obligan al pago de sus aportaciones.
- ✓ La denominación se formará libremente, pero deberá ser distinta de la de cualquier sociedad preexistente, de manera que no se preste a confusión; es propiedad exclusiva de la sociedad e irá precedida o seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."
- ✓ La sociedad anónima se constituirá en escritura pública, por fundación simultánea, o por suscripción pública.
- ✓ La escritura social deberá expresar el número, el valor nominal, la naturaleza y la clase de acciones en que se divide el capital social. Sólo la sociedad anónima podrá emitir obligaciones.

- ✓ Las aportaciones en numerario se depositarán en un banco del Sistema Bancario Nacional, a nombre de la sociedad en formación, de lo que el notario deberá dar fe. El dinero depositado será entregado únicamente a quien ostente la representación legal de la sociedad una vez inscrita ésta, o a los depositantes, si comprueban con escritura pública haber desistido de la constitución de común acuerdo.
- ✓ Las aportaciones que no sean en numerario se formalizarán al protocolizarse el acta de la asamblea constitutiva.
- ✓ Si un suscriptor no pagare oportunamente su aporte, los fundadores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento o tener por no suscritas las acciones y, en ambos casos, tendrán derecho al cobro de daños y perjuicios.
- ✓ En el programa se fijará el plazo dentro del cual deberá quedar suscrito el capital social.

De acuerdo al artículo 104 del Código de Comercio (1964), la formación de una sociedad anónima requerirá:

- a) Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción;
- b) Que del valor de cada una de las acciones suscritas a cubrir en efectivo, quede pagado cuando menos el veinticinco por ciento en el acto de la constitución; y
- c) Que en el acto de la constitución quede pagado íntegramente el valor de cada acción suscrita que haya de satisfacerse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

Con respecto a la asamblea general constitutiva, de acuerdo al artículo 116, deberá conocer los siguientes asuntos:

- a) Aprobación del proyecto de escritura constitutiva, de acuerdo con el programa. En caso de que sea modificado, los suscriptores disidentes podrán retirar sus aportes;
- b) Comprobación de la existencia de los pagos previstos en el respectivo proyecto;
- c) Examen, y en su caso aprobación del avalúo de los bienes distintos del numerario que los socios se hubiesen obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a voto con relación a sus propias aportaciones en especie;
- d) Aprobación de la participación que los fundadores se hubiesen reservado en las utilidades; y
- e) Nombramiento de los administradores, con designación de quiénes han de usar la firma social.

### **Asociaciones civiles**

Toda asociación debe constituirse mediante un ordenamiento básico que rijan sus actividades y que se denominará "Estatutos". Para que una asociación ejerza lícitamente sus actividades debe estar inscrita en el Registro de Asociaciones que al efecto llevará el Ministerio de Gobernación y que forma parte del Registro Nacional (Asamblea Legislativa, 1939).

La personería jurídica de la asociación así como la de sus representantes se adquiere con su inscripción.

El Registro estará formado por la colección de los documentos originales de los Estatutos, sus reformas y de las personerías de sus órganos directivos, de cada asociación, además de los índices, libros y ficheros que se consideren necesarios. Esos sistemas podrán variarse por otros más eficientes para el mejor servicio y la mayor seguridad de las inscripciones.

A cada documento original de constitución de una asociación debe agregarse, para su inscripción, timbre fiscal por valor de cien colones.

De acuerdo al artículo 7 de la Ley de Asociaciones, los estatutos de toda asociación deben expresar:

- a) El nombre de la entidad;
- b) Su domicilio;
- c) El fin que persigue y medios para lograrlo;
- d) Modalidad de afiliación y desafiliación de los asociados, derechos y deberes de los mismos;
- e) Recursos con que cuenta la asociación y órgano que fija las cuotas de ingreso y periódicas, si las hubiere;
- f) Órganos de la asociación, procedimientos para constituirlos, convocarlos y completarlos, modo de resolver, de hacer sus publicaciones y de actuar, competencia y término de su ejercicio, cuando sea del caso;
- g) Órgano o persona que ostente la representación de la entidad y extensión del poder;
- h) En caso de tener facultad para fundar filiales, modo de crearlas;
- i) Condiciones y modalidades de extinción; y
- j) Procedimientos para reformar los estatutos.

**Por otra parte, los órganos esenciales de la asociación son:**

1.-El organismo directivo cuyo nombre se establecerá en los estatutos, se integrará con un mínimo de cinco personas y deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos, entre ellos se nombrarán personas para la presidencia, la secretaría y la tesorería; todas

ellas mayores de edad. En toda nómina u órgano impar la diferencia entre el total de hombres y mujeres no podrá ser superior a uno.

2.-La fiscalía, ocupada por una persona mayor de edad,

3.-La Asamblea o Junta General

Toda asociación se constituirá por no menos de diez personas mayores de edad, ya sea otorgando escritura pública o por medio de acta en papel de oficio de la sesión o sesiones inaugurales. En ambos casos el documento debe contener los estatutos aprobados y el nombramiento de directiva, pero en el segundo caso, el documento debe suscribirse por esa directiva, cuyas firmas irán autenticadas por un abogado o por la autoridad política del lugar (Asamblea Legislativa, 1939).

### **Cooperativas**

La ley de Asociaciones Cooperativas (1968) en el artículo 6 indica que las cooperativas disfrutarán de los siguientes privilegios:

a) Exención del pago del impuesto territorial por un término de diez años a partir de la fecha de su inscripción legal.

b) Exención de todo impuesto o tasa, nacional o municipal, sobre los actos de formación, inscripción, modificación de estatutos y demás requisitos legales para su funcionamiento.

c) Prioridad en el transporte terrestre, marítimo y aéreo, en empresas estatales o en particulares que reciban subvención oficial, y rebaja del diez por ciento en los fletes de los artículos de giro de ellas que se transporten en dichas empresas.

d) Rebaja del cincuenta por ciento en los impuestos de papel sellado, timbres, y derechos de registro, en los documentos otorgados por ellas en favor de terceros o de éstas en favor de aquellos, y en todas las actuaciones judiciales en que tengan que intervenir, activa o pasivamente.

e) Exención del pago de los impuestos de aduanas sobre las herramientas, materias primas, libros de texto, vehículos automotores de trabajo, maquinaria, piezas de repuesto, equipo y enseres de trabajo, medicinas, herbicidas, fertilizantes, sacos y cualesquiera otros medios de empaque, simientes, animales y cualesquiera otros artículos que importen para las actividades que les sean propias siempre que en el país no se produzcan de calidad aceptable, o que la producción nacional no sea suficiente para abastecer el mercado; estos dos últimos puntos a juicio de una comisión integrada por un representante del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, un representante del Ministerio de Economía, Industria y Comercio y un representante del Ministerio de Hacienda, de acuerdo a lo que establezca el reglamento. Los bienes importados mediante exención al amparo de la presente ley podrán ser vendidos o traspasados por las cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas siempre que sean pagados al tiempo transcurrido los derechos de importación correspondientes. Transcurridos cuatro años de haber sido inscritos a nombre de la cooperativa, los mismos podrán ser traspasados libres de todo gravamen a cualquier persona.

f) Exención del pago del cincuenta por ciento de los impuestos de aduana sobre los artículos alimenticios, y medicinas que importen las cooperativas de consumo, siempre que no se produzcan en el país o que la producción nacional no alcance a satisfacer en forma total la demanda.

g) Derecho a contratar preferentemente con el Estado, en igualdad de condiciones para la venta, adquisición o distribución de productos o prestación de servicios que sean requeridos por aquel o cualquiera de sus instituciones.

h) Derecho a administrar los servicios de distribución de energía, fábricas y talleres que forman parte del patrimonio del Estado.

i) Derecho a obtener del Instituto Nacional de Seguros al costo, todos los tipos de pólizas que dicha institución extienda, pero exclusivamente a través de las uniones, federaciones o de la Confederación Nacional de Cooperativas que la presente ley autoriza.

j) Derecho a obtener de las instituciones encargadas de la producción o distribución de la energía eléctrica, tarifas preferenciales en cuanto al precio de compra de dicha energía, particularmente para aquellas cooperativas que operan en las zonas rurales del país.

k) Para efectos de calcular el impuesto sobre la renta, de los asociados de las cooperativas se tomará en cuenta sólo el 50% de los ingresos que provengan de los excedentes e intereses de sus certificados de aportación de las cuotas de inversión obtenidas en la cooperativa.

Además, se indica que las cooperativas son: de consumo, de producción, de comercialización, de suministros, de ahorro y crédito, de vivienda, de servicios, escolares, juveniles, de transportes, múltiples y en general de cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación.

Las cooperativas de producción de bienes y servicios que llenen los requisitos que esta ley establece en los Capítulos XI y XII, se clasificarán además como de cogestión o de autogestión, respectivamente (Asamblea Legislativa, 1968).

Es importante tomar en cuenta que el registro, la inscripción y la autorización de la personería jurídica de las asociaciones cooperativas estarán a cargo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Registro Público de Asociaciones Cooperativas formará parte del Registro de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### **(i) Ventajas de ser persona jurídica**

Dentro de las principales ventajas destacan:

- Permite proteger el patrimonio personal del emprendedor frente al patrimonio del negocio y sus riesgos.
- Existe una mayor credibilidad y presencia en el mercado debido a que hay una percepción de permanencia, mayor organización, estabilidad y poca improvisación.

- Se tiene más fácil acceso a productos bancarios y de crédito especiales para personas jurídicas.
- Se puede disfrutar de ventajas tributarias al tener el patrimonio personal separado claramente del negocio.
- Se tendrá una mayor estabilidad del negocio al evitar los riesgos que pueden sobrevenir como consecuencia de cualquier incapacidad o incluso muerte de los socios.
- Se puede tener de mayor control sobre las decisiones que se tomen en el negocio debido a que se evita tomar decisiones unilaterales que afecten el negocio (Elias, 2014).

## **(ii) Desventajas de ser persona jurídica**

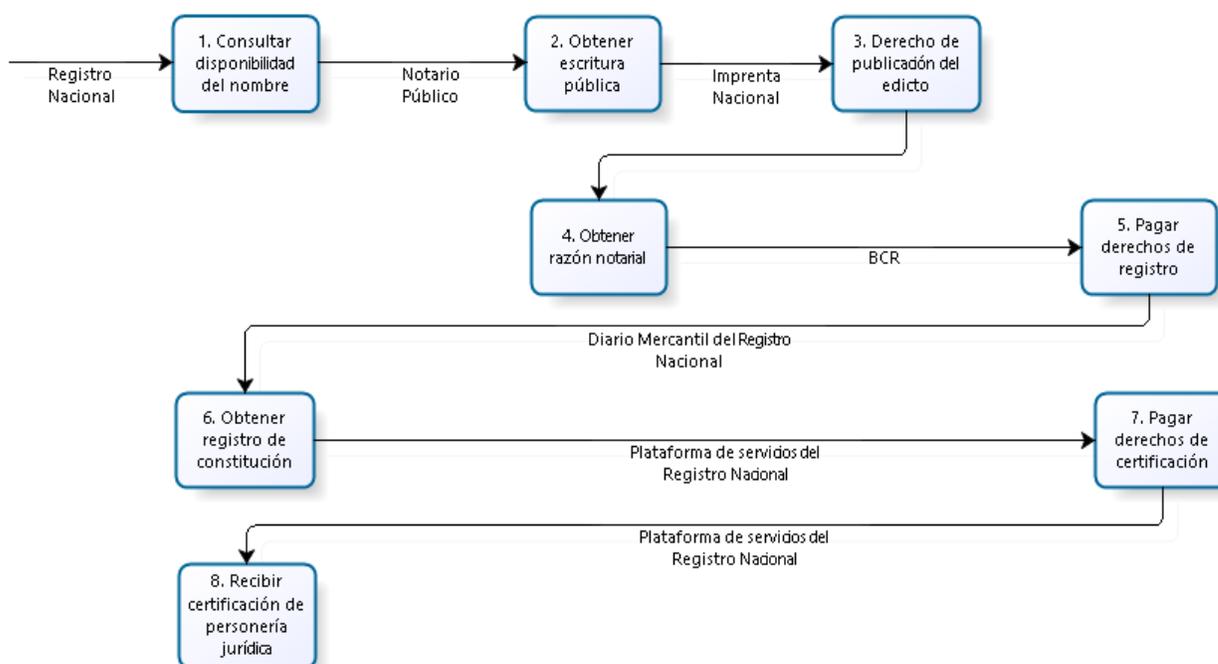
Algunas de las desventajas son:

- Mayor dificultad al momento de constituir la, presenta una mayor cantidad de trámites y requisitos.
- Requiere de una mayor inversión para su constitución.
- Se les exige llevar y presentar una mayor cantidad de documentos contables.
- La propiedad, el control y la administración pueden recaer en varias personas (socios).
- Presenta una mayor cantidad de restricciones al momento de querer ampliar o reducir el patrimonio de la empresa.
- Presenta una mayor dificultad para liquidarse o disolverse (Villanueva, 2010).

### (iii) Pasos para inscribir la sociedad mercantil o asociación civil

A continuación se muestran los pasos a seguir para realizar la inscripción.

**Ilustración 12. Pasos para inscribir una sociedad mercantil o asociación civil**



Fuente: Elaboración propia.

#### 1. Consultar disponibilidad del nombre

##### ¿Qué se debe hacer?

Debe realizar una consulta para determinar si el nombre que se piensa utilizar ya existe.

- Consultar disponibilidad del nombre por Internet:  
[http://www.registronacional.go.cr/personas\\_juridicas/index.htm](http://www.registronacional.go.cr/personas_juridicas/index.htm)
- Consultar disponibilidad de nombre sin acceso a Internet: Acudir a las ventanillas de la Plataforma de Servicios del Registro Nacional.

**¿Qué se debe presentar?**

El nombre a consultar.

**¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

**2. Obtener escritura pública**

**¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a un notario público autorizado para la confección de la escritura pública.

La escritura debe contar con:

- Descripción del tipo de sociedad mercantil o asociación civil.
- Edicto del Notarial.
- Firma y sello del notario.

**¿Qué se debe presentar?**

Presentar la cédula de identificación original y copia.

**¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

**3. Derecho de publicación del edicto**

**¿Qué se debe hacer?**

Se deberá acudir a la Oficina de la Imprenta Nacional ubicada en el Registro Nacional para que esta le publique en la Gaceta Nacional un aviso a la ciudadanía de la apertura de la nueva sociedad mercantil o asociación civil.

**¿Qué se debe presentar?**

Original del edicto notarial obtenido en el paso 2.

**¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

**4. Obtener razón notarial**

**¿Qué se debe hacer?**

Se deberá acudir donde un notario público autorizado. La razón notarial es la fe que da el notario público que fue cancelado bajo la factura numerada de la Imprenta Nacional.

Debe incluir:

- Número exacto de la factura de la Imprenta Nacional
- Fecha en la cual se realiza la razón notarial
- Firma del notario hecha a puño.
- Sello del notario autorizado
- Timbres respectivos

**¿Qué se debe presentar?**

Factura de la Imprenta Nacional

**¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

## **5. Pagar derechos de registro**

### **¿Qué se debo hacer?**

Se debe pagar los derechos de registro en la oficina del Banco de Costa Rica en el Registro Nacional o en cualquier agencia del mismo banco en todo el país.

### **¿Qué se debe presentar?**

Original de la escritura de constitución.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

## **6. Obtener registro de constitución**

### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la oficina Diario de Mercantil del Registro Nacional.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Original de la escritura de constitución,
- Original de recibo de pago del derecho de registro (Paso 5) y original de la Razón Notarial (Paso 4).
- En la constitución se debe poner un sello (disponible en la ventanilla de la Oficina) con espacio para indicar nombre, número de cédula de identidad y firma de quien entrega el documento.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Documento que debe ser facilitado por el abogado para solicitar el registro.

## **7. Pagar derechos de certificación**

### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la plataforma de servicios del Registro Nacional.

### **¿Qué se debe presentar?**

Boleta de solicitud de certificación (se vende en el quiosco a la entrada del Registro). La boleta se llena y se entrega en las ventanillas de Plataforma de Servicios.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Se debe completar la Certificación literal.

## **8. Recibir certificación de personería jurídica**

### **¿Qué se debe hacer?**

Acudir a Plataforma de Servicios del Registro Nacional.

### **¿Qué se debe presentar?**

Boleta de certificación cancelada (Paso 7).

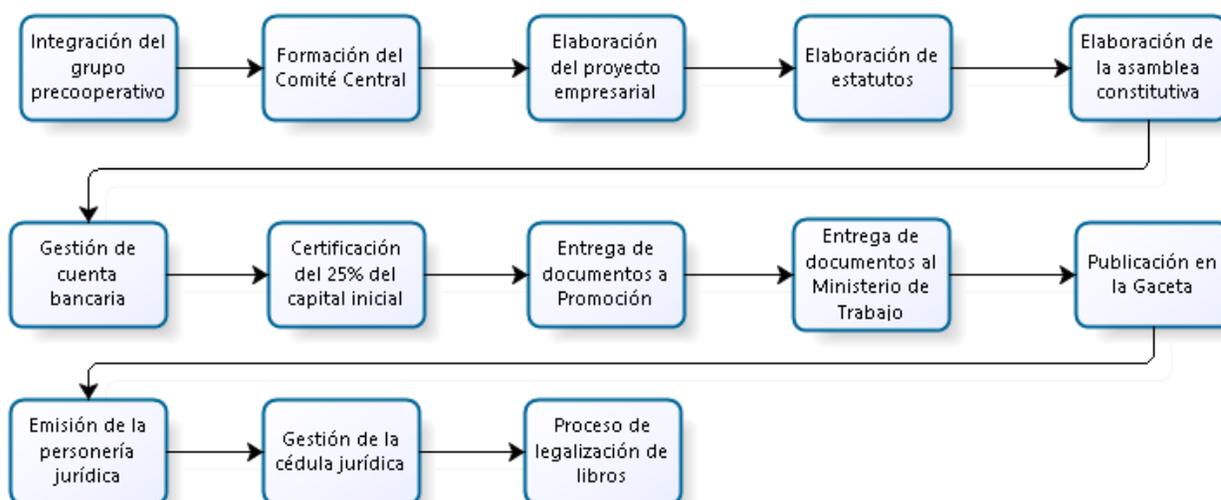
### **¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

#### (iv) Pasos para inscribir una cooperativa

Seguidamente se indican los pasos a seguir para la creación de una cooperativa.

Ilustración 13. Pasos para inscribir una cooperativa



Fuente: Elaboración propia, 2014.

#### 1. Integración del grupo pre cooperativo

##### ¿Qué es?

El grupo pre cooperativo es ese grupo de personas interesadas en formar una cooperativa. La idea de crear la cooperativa surge cuando dos o más personas identifican una propuesta para resolver solidariamente las necesidades económicas y sociales de su familia, comunidad o grupo de amigos y amigas.

##### ¿Qué se necesita?

- Una idea productiva o un proyecto concreto a ejecutar.

- Un verdadero interés de organizarse conjuntamente con otras personas que además deberán tener un vínculo común (por ubicación geográfica, por conocimiento y experiencia en el negocio, cultura, etnia, necesidades e intereses comunes...
- Deberá estar dispuesto/a dialogar y tomar decisiones en grupo.
- Contar con un mínimo de 20 personas si se trata de una cooperativa tradicional o un mínimo 12 personas si es una cooperativa autogestionaria.

### **¿Qué se debe presentar?**

Con el objetivo de orientarse en este paso, el grupo puede solicitar la asesoría y acompañamiento del Departamento de Promoción. La ayuda que brinda INFOCOOP es completamente gratuita. Para ello se debe completar el siguiente formulario: [http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/formulario\\_1\\_solicitud\\_de\\_asesoria\\_de\\_infocoop.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/formulario_1_solicitud_de_asesoria_de_infocoop.doc)

Posteriormente se debe enviar el formulario completo al correo electrónico: [promoción@infocoop.go.cr](mailto:promoción@infocoop.go.cr) o entregar de forma física en las oficinas centrales o las oficinas del Edicoop en San Pedro de Montes de Oca.

## **2. Formación del Comité Central**

### **¿Qué es?**

Es un Comité Central de Organización el cual dará los primeros pasos, con el apoyo de otras personas, para crear e inscribir la cooperativa. Este Comité tendrá la función principal de organizar al grupo para que se conforme adecuadamente y para que logre determinar y concretar su idea de proyecto, así como organizar y generar la documentación previa a la Asamblea Constitutiva (convocatoria y agenda, proyecto de estatuto y estudio socioeconómico). No debe ser inscrito en ninguna institución.

### **¿Cómo debe de estar inscrito?**

Lo recomendable es que el Comité esté integrado por un mínimo de cinco personas que ocuparán los puestos de Presidente, Secretario, Tesorero y dos vocales que surgen de las personas interesadas de conformar la cooperativa.

### **3. Elaboración del proyecto empresarial**

#### **¿Qué se debe hacer?**

El Comité Central de Organización deberá generar un perfil o descripción de la situación social y económica de cada futuro asociado.

1. Se debe aplicar una encuesta socioeconómica que determine las fortalezas y debilidades del grupo a partir de las capacidades y aportes potenciales de los miembros. La encuesta debe ser aplicada a todos los potenciales asociados/as, sus resultados contribuirán en la elaboración del perfil de entrada del proyecto.

En el siguiente link se puede descargar un machote de la encuesta:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/encuesta\\_socioeconomica.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/encuesta_socioeconomica.doc)

2. Se debe elaborar el perfil del proyecto productivo de la organización. Incluye aspectos como justificación, objetivos, zona de influencia, viabilidad del producto o servicio, capacidad gestora del grupo pre cooperativo, impacto del proyecto, requerimientos financieros, obstáculos.

Puede ingresar al siguiente link para descargar una guía de cómo elaborar el perfil del proyecto:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/guia\\_para\\_elaborar\\_el\\_estudio.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/guia_para_elaborar_el_estudio.doc)

3. Se debe definir la razón social y objetivos. El nombre debe expresar la actividad mediante la cual el grupo podrá satisfacer aquella necesidad o fin común que dio origen a su unión. Deberá figurar la palabra "cooperativa", el nombre y las iniciales "R. L.". La denominación no podrá coincidir con la de otras asociaciones cooperativas ya inscritas. Se debe tener especial cuidado de no utilizar palabras difíciles de pronunciar.

4. Se debe definir el capital social inicial, el cual es el monto económico mínimo requerido para cubrir las operaciones normales del proyecto cooperativo. Consiste, principalmente, en dinero en efectivo, bienes muebles e inmuebles y fuerza de trabajo, por cada rubro cada persona recibirá certificados de aportación. Todo grupo pre cooperativo debe establecer un capital social inicial que, generalmente, es la suma de todos los certificados de aportación.

5. Se debe definir la cuota de admisión, recurso que permitirá a los miembros del Comité, cubrir los costos en que incurran en el proceso de constitución como transporte, papelería, libros legales, gastos propios de la Asamblea Constitutiva y otros. La persona que funja como tesorera será la encargada de la administración de estos fondos, por lo que es conveniente que cuente con el respaldo documental de facturas y comprobantes, dado que en la Asamblea Constitutiva esta persona debe entregar un informe de los ingresos y gastos a los asambleístas.

#### **4. Elaboración de estatutos**

##### **¿Qué es?**

Los estatutos son el conjunto de reglas de derecho establecidas por los asociados (as) que organizan la vida del ente, fijan sus derechos y obligaciones y la de los órganos sociales y regulan el funcionamiento, disolución y liquidación de la entidad. En el Estatuto estarán consignadas las disposiciones más importantes de la organización, por lo que es necesario invertir tiempo y esfuerzo en su elaboración. Es imprescindible que éste resulte del trabajo del grupo.

## ¿Qué se debe presentar?

Se debe presentar los estatutos redactados. A continuación se muestran los links de los machotes para la creación de estatutos según el tipo de cooperativa:

Cooperativa de Gestión (Tradicional):

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_e\\_statuto\\_de\\_cooperativa\\_de\\_gestion.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_e_statuto_de_cooperativa_de_gestion.doc)

- Cooperativa de autogestión:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_e\\_statuto\\_cooperativa\\_autogestion.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_e_statuto_cooperativa_autogestion.doc)

- Cooperativa de ahorro y crédito:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_e\\_statuto\\_cooperativa\\_de\\_ahorro\\_y\\_credito.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_e_statuto_cooperativa_de_ahorro_y_credito.doc)

- Organismo de integración:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_e\\_statuto\\_organismos\\_integracion.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_e_statuto_organismos_integracion.doc)

**Nota:** Es importante que los miembros estén completamente informados acerca de los alcances del proyecto planteado y los Estatutos que regularán la forma legal de operar la cooperativa.

## 5. Elaboración de la asamblea constitutiva

### ¿Qué se debe hacer?

1. El Comité Central de Organización deberá convocar a la Asamblea Constitutiva en donde se entrega la propuesta de Estatutos y el Perfil de Proyecto a los asociados/as, también se

debe brindar la convocatoria a la Asamblea Constitutiva y la agenda de la misma. La Asamblea debe convocarse con al menos, 8 días de anticipación y un máximo de 15 días, según lo indique el Estatuto.

En el siguiente link se puede tener acceso a un machote de convocatoria:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_convocatoria\\_asamblea.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_convocatoria_asamblea.doc)

2. Se debe realizar la Asamblea Constitutiva en donde participarán con voz y voto todos los futuros asociados y asociadas. Los participantes deberán haber estudiado previamente la propuesta de Estatuto.

Solo podrán participar de la Asamblea Constitutiva aquellos asociados (as) que hayan cancelado el 25% del capital social suscrito y la cuota de admisión.

La Asamblea deberá realizarse en estricto apego a la agenda planteada. De esta Asamblea debe resultar el Acta Constitutiva, documento en el que se hace legal la constitución de la cooperativa, la cual deberá ser autenticada por un abogado/a. Como resultado de esta Asamblea se elige el Consejo de Administración el cual asume a partir de este momento la conducción de la cooperativa, éste será el responsable de la debida inscripción y administración de la cooperativa.

En el siguiente link se puede tener acceso a un machote del acta constitutiva:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_acta\\_constitutiva.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_acta_constitutiva.doc)

3. Se deben realizar las primeras sesiones del Consejo de Administración y de los Comités. Los/as integrantes del Comité de Vigilancia se reunirán para elegir entre ellos /as los cargos de presidente/a, vicepresidente/a y secretario/a, así como la vigencia de los cargos, según lo establezca el Estatuto. Lo mismo hará el Comité de Educación y Bienestar Social. Igualmente, se reunirá el Consejo de Administración y elegirá presidente, vicepresidente,

secretario/a y dos vocales, definiendo la vigencia de los cargos, según lo establezca el Estatuto. Durante la sesión del Consejo de Administración también se designará un/a Gerente, quien no necesariamente debe ser asociado/a de la cooperativa.

En cada reunión se levantará un Acta que firmará el/la presidente y el/la secretario (a) respectivo. Dichos acuerdos se resumen en una nota que es firmada por el presidente/a, el secretario/a y el o la Gerente. Debe ser autenticado por un abogado/a.

## **6. Gestión de cuenta bancaria**

### **¿Qué se debe hacer?**

El/la gerente debe abrir una cuenta bancaria en algún ente financiero, donde depositará al menos el 25% del capital social inicial. La institución bancaria será responsable de emitir una certificación de la existencia de la cuenta y el monto, así como de las personas que tienen acceso a la misma.

### **¿Qué se debe presentar?**

Los requisitos para abrir la cuenta bancaria van a depender de la institución financiera en donde se cree la cuenta.

## **7. Certificación del 25% del capital inicial**

### **¿Qué se debe hacer?**

El o la Gerente debe acudir al INFOCOOP a solicitar una certificación de la existencia del 25% del capital social suscrito.

**Nota:** Para las cooperativas autogestionarias no es obligatorio seguir este paso, sin embargo si la cooperativa define capital social pagado, deberá cumplir este requisito.

### **¿Qué se debe presentar?**

Nómina de capital suscrito y capital pagado.

Certificación del ente bancario donde se indique la existencia del 25%

Declaración jurada de la persona que tiene a su cargo la cuenta bancaria donde se depositó el 25% del capital social.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

- Carta para solicitar certificación a INFOCOOP. Puede acceder al siguiente link para descargar un machote:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_de\\_carta\\_para\\_solicitar\\_certificacion\\_a\\_infocoop.docx](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_de_carta_para_solicitar_certificacion_a_infocoop.docx)

- Carta para solicitar certificación de 25% de capital social a INFOCOOP. Puede acceder al siguiente link para descargar un machote:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/machote\\_de\\_declaracion\\_jurada\\_de\\_persona\\_a\\_la\\_cual\\_esta\\_la\\_cuenta\\_bancaria.docx](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/machote_de_declaracion_jurada_de_persona_a_la_cual_esta_la_cuenta_bancaria.docx)

- Declaración jurada de cuenta corriente. Puede acceder al siguiente link para descargar un machote:

[http://www.infocoop.go.cr/nuestros\\_servicios/formacion\\_cooperativa/declaracion\\_jurada\\_de\\_cuenta\\_corriente.doc](http://www.infocoop.go.cr/nuestros_servicios/formacion_cooperativa/declaracion_jurada_de_cuenta_corriente.doc)

## **8. Entrega de documentos a Promoción**

### **¿Qué se debe hacer?**

El o la Gerente deberá presentar ante el área de Promoción una serie de documentos para la gestión tanto de la certificación del 25% del capital social así como para la aprobación del estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad (firmada por la o las personas que lo elaboraron).
- Estatuto aprobado en asamblea (firmado y autenticado por abogado)
- Nómina de capital suscrito y pagado (firmado y autenticado por abogado).
- Declaración jurada (firmado y autenticado por abogado).
- Certificación del ente bancario
- Acta constitutiva (firmado y autenticado por abogado).
- Acta de la primera sesión del Consejo de Administración y Comités (firmado y autenticado por abogado).
- Carta firmada por el o la gerente dirigida a la gerencia de Promoción donde hace constar la entrega de la documentación.

**Nota:** Si la documentación está bien presentada, en menos de 15 días y sin costo económico, el INFOCOOP extenderá esta certificación firmada por el Director Ejecutivo. En caso de que se requieran ajustes a la información presentada, el Ejecutivo/a encargado deberá remitir al grupo las observaciones o correcciones necesarias.

### **9. Entrega de documentos al Ministerio de Trabajo**

#### **¿Qué se debe hacer?**

El o la Gerente debe dirigirse al Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), instancia encargada de emitir la personería jurídica de cada cooperativa.

### **¿Qué se debe presentar?**

Estudio de Posibilidad, Viabilidad y Utilidad (firmada por la o las personas que lo elaboraron).

- Estatuto aprobado en Asamblea (firmado y autenticado por abogado)
- Nómina de capital suscrito y pagado (firmado y autenticado por abogado).
- Acta constitutiva (firmado y autenticado por abogado).
- Acta de la primera sesión del Consejo de Administración y Comités (firmado y autenticado por abogado).
- Carta firmada por el o la Gerente dirigida al Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, acusando envío de documentos y solicitando la personería jurídica.

**Nota:** Si la información presentada es correcta, el Ministerio de Trabajo le entregará al Gerente, sin costo alguno, un edicto en el cual certifica que la cooperativa existe. Este edicto indica el número de resolución de la cooperativa y transcribe la conformación del Consejo de Administración. Si la documentación no es correcta el Ministerio emitirá una prevención o nota con las observaciones respectivas.

### **10. Publicación en la Gaceta**

#### **¿Qué se debe hacer?**

El o la Gerente debe acudir a la Oficina de la Imprenta Nacional ubicada en el Registro Nacional para que esta le publique en la Gaceta Nacional un aviso a la ciudadanía de la apertura de la nueva cooperativa.

**¿Qué se debe presentar?**

El Edicto emitido por el Ministerio de Trabajo en forma digital (en un cd o en una llave maya).

**¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

**11. Emisión de la personería jurídica**

**¿Qué se debe hacer?**

Se debe esperar a que se publique por tercera ocasión y se deberá imprimir la tercera publicación y presentarla al Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo a fin de que se les extiendan las personerías jurídicas correspondientes.

**¿Qué se debe presentar?**

La tercera publicación impresa.

**¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno

**Nota:** En un plazo no mayor de tres días, el Ministerio emitirá las personerías jurídicas de la cooperativa. Estas personerías certifican ante bancos, clientes y organismos cooperativos entre otros, que la cooperativa está en funcionamiento.

**12. Gestión de la cédula jurídica**

**¿Qué se debe hacer?**

El o la Gerente debe gestionar la cédula jurídica de la cooperativa ante el Departamento de Cédulas Jurídicas del Registro Público.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Certificación de la personería jurídica
- Una carta, autenticada por un abogado/a, donde solicite por primera vez la cédula.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

### **13. Proceso de legalización de libros**

#### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe verificar que la cooperativa este al día con respecto a la información que debe presentar al INFOCOOP, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 98 de la Ley de Asociaciones Cooperativas. Posteriormente el o la Gerente debe comprar en una librería los siguientes libros de actas y de contabilidad que servirán para llevar el control de la cooperativa:

- Actas para Asambleas Generales 500 folios
- Actas para Consejo de Administración 500 folios
- Actas para Comité de Vigilancia 500 folios
- Actas para Comité de Educación y Bienestar Social (excepto los organismos auxiliares): para digitales 500 folios
- Diario
- Mayor
- Inventarios y Balances
- Registro Permanente de Asociados o Afiliadas 200 folios

**Nota:** Los libros legales de actas, pueden llevarse de forma digital, para lo cual el Ejecutivo/a de Promoción asignado/a al grupo pre cooperativo les indicará la forma de imprimir y empastar dichos libros.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Dirección exacta, apartado postal, correo electrónico, número de teléfono y número de fax
- Copia de la cédula jurídica.
- Copia del estatuto social completo, registrado en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Copia del Acta de la Asamblea Constitutiva.
- Copia del recibo de cancelación de la póliza de fidelidad vigente.
- Copia de la certificación de personería jurídica extendida por el departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de las siguientes figuras administrativas: Gerente, Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y Comité de Educación y Bienestar Social.
- Los libros anteriormente mencionados deberán presentarse al INFOCOOP ante Supervisión Cooperativa para el respectivo proceso de legalización.

## **B. Persona Física**

### **(i) Ventajas de ser persona física**

- Los empresarios individuales no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil.
- Permite al empresario ser su propio jefe y no tener que depender de la voluntad de otros socios ni repartir beneficios con nadie.

- No exige capital mínimo inicial.
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.
- Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

#### **(ii) Desventajas de ser persona física**

- No existe separación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio del empresario. De esa manera el patrimonio del empresario responderá ante cualquier obligación que contraiga.
- La personería jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario).
- Si el empresario (a) está casado (a) puede dar lugar a que sus actividades alcancen al otro cónyuge.
- Si sus utilidades son significativas, puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados debido a que la persona individual tiene que pagar mayor renta conforme aumentan las ganancias (Consejo de Cámaras de la comunidad Valenciana, 2014).

### **5.2.3. Registrarse como contribuyente en el Ministerio de Hacienda**

#### **A. Obtener registro como contribuyente jurídico**

##### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la Dirección General de Tributación.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Certificación de Personería Jurídica.
- Original de la escritura pública.
- Formulario D-140: “Declaración de Inscripción en el registro de Contribuyentes” obtenido en la recepción de la Dirección Tributaria.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario D-140: Declaración de Inscripción en el registro de Contribuyentes.

## **B. Obtener registro como contribuyente físico**

### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la Dirección General de Tributación.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Original de la cédula de identidad.
- Formulario D-140: “Declaración de Inscripción en el registro de Contribuyentes” obtenido en la recepción de la Dirección Tributaria.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario D-140: Declaración de Inscripción en el registro de Contribuyentes.

## **C. Legalización de libros contables**

Según el Ministerio de Hacienda, la legalización de libros se tiene que hacer para:

Las personas jurídicas, las personas físicas con actividades lucrativas y otros contribuyentes del impuesto sobre la renta como los fideicomisos, las sucesiones, sucursales o agencias de empresas extranjeras, cuentas en participación, encargos de confianza, sociedades de

hecho, entes dedicados a la prestación privada de servicios de educación universitaria, empresas públicas organizadas bajo la forma de sociedades anónimas, bancos estatales y privados y todos aquellos contribuyentes que no estén expresamente indicados dentro de los anteriores, deberán legalizar los libros de Diario, Mayor e Inventarios y Balances, con las siguientes excepciones:

Técnicos y profesionales liberales que únicamente se dediquen al ejercicio liberal de su profesión, así como las personas físicas que presten servicios no gravados con el impuesto general sobre las ventas, sin perjuicio de los que laboren también en relación de dependencia, deberán llevar un libro especial de ingresos y egresos y un Registro auxiliar en el que desglosarán los activos necesarios para el ejercicio de su profesión, los cuales no requieren ser legalizados.

Personas físicas inscritas en el Régimen de Tributación Simplificada.

#### **Libros adicionales:**

Además de los libros generales indicados en el inciso anterior, las sociedades deberán llevar los libros que a continuación se detallan:

#### **Libros por legalizar según tipo de sociedad:**

Sociedades anónimas: Actas de Consejo de Administración (Junta Directiva), Actas de Asamblea de Socios (Asamblea General), Registro de Socios (Registro de Accionistas) y el Registro de Obligaciones. Este último libro lo deben legalizar aquellas sociedades que captan recursos en el mercado financiero.

Sociedades de responsabilidad limitada: Actas de Asamblea de Socios y Registro de Socios.

Sociedades de Actividades Profesionales y Sociedades Anónimas Laborales: Actas de Asamblea de Socios.

### **Libros por legalizar según el tipo de actividad que realice:**

Además de los libros que deben legalizar según el tipo de persona, deberán legalizar los que se indican a continuación.

Casas de empeño y compra-venta de artículos usados: Registro de compra-venta (solo para personas físicas e instituciones del Estado).

Establecimientos de desarme de vehículos: Registro de desarme de vehículos.

Régimen de Tributación Simplificada: Registro de compras.

### **Libros específicos:**

Personas físicas inscritas en el Régimen de Tributación Simplificada: legalizarán únicamente el libro de “Registro de compras”, donde registrarán tanto las compras como el detalle de los activos. Tratándose del transporte remunerado de personas en modalidad de taxi, igualmente legalizará este libro, en el que registrará en lugar de las compras, el kilometraje recorrido, así como el detalle de los activos.

En el caso de personas jurídicas inscritas en este régimen, legalizarán los libros generales indicados en el inciso a), así como el libro de registro de compras con el detalle señalado en el punto i) anterior.

Fundaciones que realicen actividades lucrativas: aparte de los libros indicados en el inciso a), pueden legalizar, si lo requieren, el libro de actas de asamblea.

**Ilustración 14. Procedimiento para legalizar los libros contables**



**Fuente:** Elaboración propia, 2014.

## 1. Comprar timbres

### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la Oficina del Banco de Costa Rica en el Registro Nacional o en cualquier agencia del Banco en todo el país.

Pagar los siguientes timbres:

- ₡125 en timbres fiscales, por cada libro de contabilidad y libro de registro de compras por legalizar.
- ₡25 en timbres del Colegio de Contadores Privados por cada libro de contabilidad, de actas, registro de socios (accionistas) y el libro de registro de compras (si corresponde) por legalizar.

En caso de no existir timbres fiscales en circulación en el mercado, pueden ser sustituidos por el comprobante de pago que emite el banco autorizado.

### **¿Qué se debe presentar?**

Ningún documento.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

## 2. Legalización de los libros

### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la Dirección General de Tributación.

### **¿Qué se debe presentar?**

Presentar debidamente lleno el formulario D-406 “Solicitud de legalización de libros”, el cual es gratuito y se obtiene en las administraciones tributarias.

Aportar los libros por legalizar con la información requerida en la razón de legalización preimpresa en el primer folio de cada libro, sin tachones ni borriones y con letra legible. Con excepción de los libros de actas en hojas sueltas, para efectos de conservación y seguridad y con el fin de garantizar la no sustitución de los folios, todo libro debe ser presentado en pasta dura y debidamente cocido y engomado.

Si es persona física debe presentar la cédula de identidad.

Si es una persona jurídica y su representante legal se encuentra acreditado en nuestros registros, debe presentar su cédula de identidad; caso contrario si no está acreditado, debe presentar además una personería jurídica vigente, es decir, con una fecha de emisión no mayor a tres meses.

Si el trámite lo realiza un tercero, la firma del contribuyente o representante legal, deberá estar debidamente autenticada por un abogado o un notario en el espacio establecido para tal efecto en el formulario D-406 y en el anexo, si corresponde. Si la autenticación la efectúa un abogado, puede usar el “sello blanco” o “sello de hule”, pero si la realiza un notario, debe estamparse el “sello blanco”. En ambos casos, debe adherirse a la solicitud la suma de ₡250.00 colones del timbre del Colegio de Abogados. Esta autorización es solo para la solicitud de legalización, pues para el trámite de retiro de los libros, si lo realiza un tercero, debe aportar una nota de autorización firmada por el contribuyente o representante legal debidamente autenticada, con las formalidades indicadas.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario D-406: Solicitud de legalización de libros.

## 5.2.4. Registrarse como contribuyente en la Caja Costarricense de Seguro Social

### ¿Qué se debe hacer?

Se debe acudir al edificio principal de la Caja Costarricense de Seguro Social, presentarse en el primer piso en la Plataforma de servicios.

### ¿Qué se debe presentar?

#### Personas físicas

- Cédula de identidad (una copia).

#### Personas jurídicas

- Fotocopias de la cédula jurídica.
- Cédula de identidad (una copia) del patrono o representante legal o Pasaporte o cedula de extranjería (una copia) del patrono o representante legal.
- Dirección exacta del representante legal y de los miembros de la sociedad. Si el trámite no es efectuado personalmente por el patrono o el representante legal, lo puede realizar otra persona pero debe presentar adicionalmente una carta de autorización, autenticada por un notario público.
- Factura de servicio público (una copia) correspondiente al local o inmueble donde se realizará la actividad.
- Constitución registrada (una copia)
- Lista de los empleados a asegurar, indicando el nombre completo, cédula de identidad (una copia), número de asegurado (si lo tiene), salario bruto, fecha de inicio, ocupación, horario y jornada.

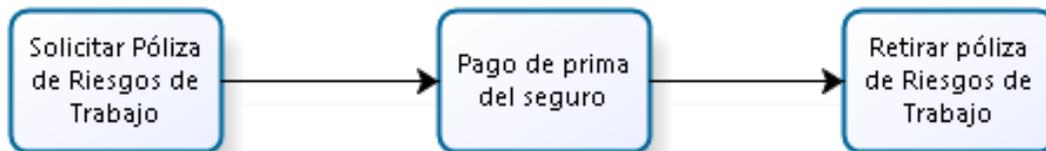
### ¿Qué formulario se debe completar?

Ninguno.

**NOTA:** para la finalización de este trámite se requiere que la CCSS realice una inspección del lugar de la empresa para comprobar los datos aportados, la duración de esta inspección es variable, según la Dirección de Inspección de la CCSS.

### 5.2.5. Obtener la póliza de Riesgos del Trabajador en el Instituto Nacional de Seguros

Ilustración 15. Procedimiento para obtener la póliza de Riesgos de Trabajo del INS



Fuente: Elaboración propia.

#### 1. Retirar póliza de Riesgos de Trabajo

##### ¿Qué se debe hacer?

Se debe recoger el acuerdo donde se da el aseguramiento, según las condiciones que se establecieron, a los trabajadores de la empresa por parte del INS, al igual que en la solicitud de la póliza, este trámite se realiza en la Oficina de Aseguramiento de las oficinas centrales del Instituto Nacional de Seguros.

##### ¿Qué debe presentar?

- Recibo original de pago de póliza cancelado.
- Ficha de atención.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

### **2. Pago de prima del seguro**

#### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a cajas del Instituto Nacional de Seguros.

#### **¿Qué se debe presentar?**

- Pago de la primera cuota de la póliza de riesgo adquirida por la empresa.
- Recibo de pago de póliza de riesgo del trabajo.
- Ficha de atención.

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Ninguno.

### **3. Solicitar Póliza de Riesgos de Trabajo**

#### **¿Qué se debe hacer ir?**

Se debe acudir al Instituto Nacional de Seguros en la Oficina de Aseguramiento.

#### **¿Qué se debe presentar?**

- Cédula de identidad (una copia) del patrono o representante legal en caso de ser persona jurídica, cédula de identidad (una copia) en caso de ser persona física.
- Cédula de identidad de los empleados a asegurar (una copia).
- Certificación Personería Jurídica (original) en caso de ser persona jurídica.

- Formulario de Información del Cliente (original) se recibe y completa en la ventanilla de aseguramiento “*Conozca a su cliente*”.
- Formulario de suscripción de seguro de riesgo del trabajo (original) se recibe y completa en la ventanilla de aseguramiento “*Solicitud RT*”.

#### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario de Información del Cliente (original), se recibe y completa en la ventanilla de aseguramiento “*Conozca a su cliente*”.

#### **5.2.6. Obtener el permiso sanitario de funcionamiento**

##### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a Dirección del Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud correspondiente para retirar el permiso sanitario de funcionamiento para la empresa.

##### **¿Qué se debe presentar?**

- El formulario de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento.
- Declaración jurada para el trámite de solicitud de permiso de funcionamiento por primera vez o renovación.

##### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento.

**NOTA:** además debe tomar en cuenta que para finalizar este trámite se requiere que un inspector de salud visite su empresa para corroborar los datos aportados por el dueño, este trámite se realizará entre los 7 a 30 días posteriores a haberle sido entregado el permiso.

#### **5.2.7. Obtener Patente Comercial**

**NOTA:** aquel negocio que cuente con venta de licores como actividad principal o secundaria a la actividad comercial deberá gestionar por aparte una patente de licores.

### **¿Qué se debe hacer?**

Se debe acudir a la Municipalidad del cantón donde se ubique el negocio, específicamente a la oficina de Patentes Comerciales.

### **¿Qué se debe presentar?**

- Formulario de solicitud de Patente Comercial, el cual debe ser firmado por el solicitante o representante legal de la empresa.
- Copia de la cédula de identidad del solicitante o del representante legal de la empresa.
- Pagar un timbre fiscal por 100 colones.
- Constancia de estar al día con la Póliza de Riesgos de Trabajo del INS.
- Copia del Permiso de Funcionamiento de Salud.
- Copia de estar inscrito ante Tributación Directa.
- Copia de autorización o el respectivo contrato de arrendamiento del local donde se explotará la patente. Indicar el número de finca de la propiedad (documento vigente)
- Elaborar y presentar un Programa de Gestión de Residuos Sólidos.

### **Requisitos internos (se otorgarán por trámite interno de la Municipalidad)**

- Estar al día con el pago de los tributos municipales.
- Constancia de estar al día con las obligaciones patronales (CCSS).

### **Otros requisitos especiales**

**Sala de video juegos:** Autorización de la Dirección Nacional del Control y calificación de Espectáculos públicos. Deberán tener Rótulos que indique horario y edad de personas que pueden entrar de acuerdo a los Artículos: 32, 29, 27, 28, 30 y 31 de la Ley de Juegos y de prohibido fumar, además de cumplir con distancias según Ley de Juegos.

**Night club, discoteque (con actividades de espectáculos públicos):** Autorización de la Dirección Nacional del Control y calificación de Espectáculos públicos.

**Café internet:** Contrato de Banda Ancha y nota de cantidad de máquinas que van a tener en el establecimiento.

**Aserraderos, viveros, gasolineras, tajos:** Permiso MINAE.

**Farmacia:** Regencia.

**Carnicerías, veterinarias, entre otros:** Todas aquellas actividades relacionadas con salud animal necesitarán permiso SENASA.

**¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario de solicitud de Patente Comercial

**Ilustración 16. Programa de residuos sólidos**



**Fuente:** Elaboración propia.

### Elaborar programa de residuos sólidos

**¿Qué se debe hacer?**

Se debe completar el Formato de programa de residuos por parte de los generadores como requisito para solicitar la patente comercial.

**¿Qué se debe presentar?**

Se debe presentar el programa de residuos completo, el cual incluye:

- Datos del patentado
- Diagnóstico de generación de residuos
- Diseño del programa
- Seguimiento y monitoreo

### **¿Qué formulario se debe completar?**

Formulario para crear el Programa de Residuos Sólidos.

#### **Instrucciones para completar el formulario**

A continuación se brindan las instrucciones básicas para completar el formato del Programa de Residuos. La información es tomada de la "Guía para completar el formato del Programa de Residuos por parte de las personas físicas o jurídicas generadoras de residuos", elaborado por la Municipalidad de San Carlos. Para conocer más detalladamente paso a paso cada instrucción, ingresar al siguiente link:

<http://www.munisc.go.cr/Documentos/Secciones/18/Gu%C3%ADa%20Para%20Completar%20El%20Formato%20Del%20Programa%20De%20Residuos%20Por%20Parte%20De%20Los%20Generadores.pdf>

**Parte 1. Datos del generador:** En dicho apartado se debe completar con los datos personales de quien produce los residuos.

**Parte 2. Diagnóstico de generación de residuos:** Tiene el propósito de detallar las características de los residuos generados en la labor comercial. Ese apartado consta de dos cuadros. En el primero se indica los datos de generación de cada tipo de residuo, indicando las cantidades generadas, el almacenamiento temporal, el destino final de residuos y el proveedor de transporte hacia el destino final. El segundo cuadro se completa de manera opcional si se conoce los datos de generación de cada residuo valorizable.

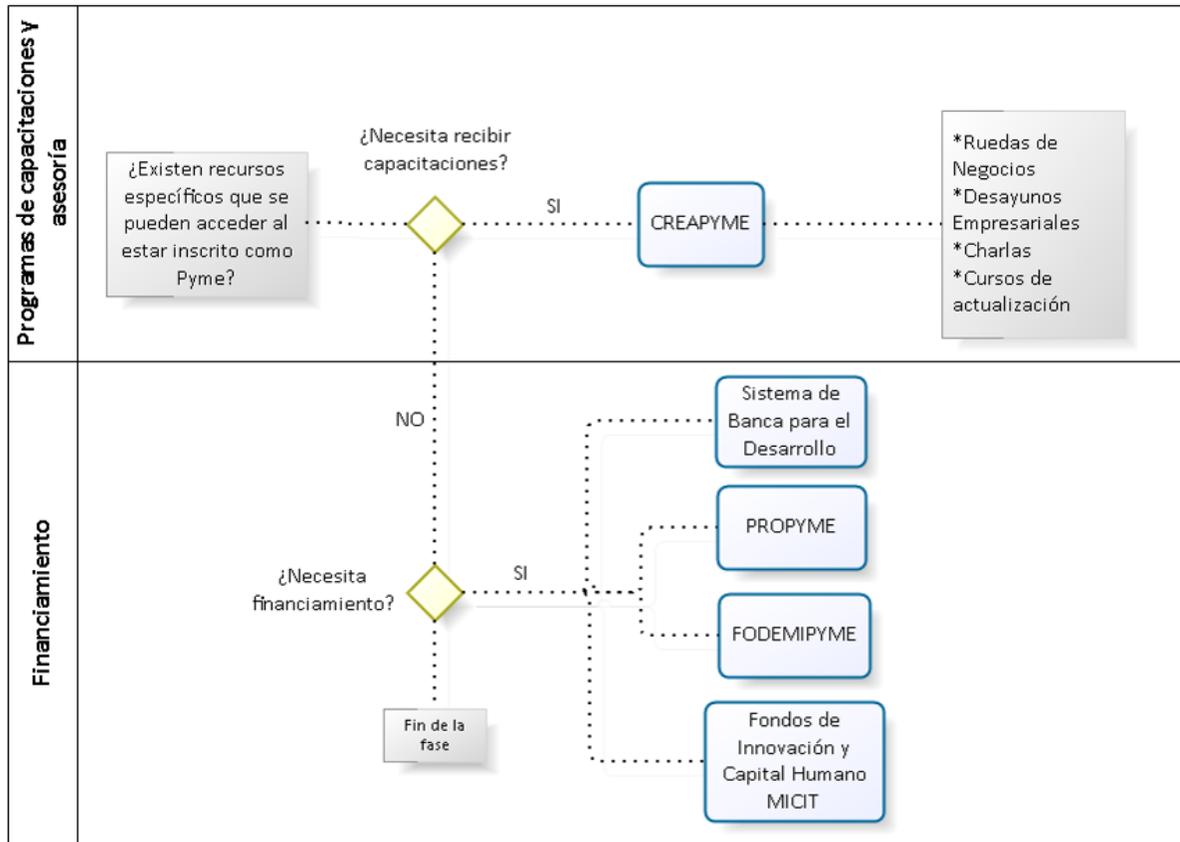
**Parte 3. Diseño del programa:** En dicho programa se deben establecer las acciones de mejora, basado en la descripción de actividades que consideren separación desde la fuente, minimización en la generación de residuos, la reutilización y disposición ambientalmente segura de los residuos, además de considerar dentro de las actividades el tema de capacitación y sensibilización a las partes vinculadas con el proceso.

**Parte 4. Seguimiento y control:** Con la elaboración del programa se establece el seguimiento y control de cumplimiento de las actividades con el fin de identificar los avances y logros del mismo. Se debe indicar las actividades, frecuencia de revisión, fecha de la primera revisión y estado de la actividad, la cual será completada posteriormente de acuerdo al avance del cumplimiento de lo establecido.

### **5.3. FASE III. OPCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA LAS PYMES INSCRITAS EN EL MEIC**

Existen opciones de capacitaciones y fondos de financiamiento que son creados exclusivamente para las pymes que se encuentran inscritas en el registro del Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Seguidamente se indican cuáles son los recursos a los que pueden tener acceso.

**Ilustración 17. Mapa visual de la Fase III. Opciones de recursos financieros y no financieros para las pymes inscritas en el MEIC**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.1. Opciones de capacitación

Las pymes que se encuentren inscritas y activas en los registros del Ministerio de Economía, Industria y Comercio pueden disfrutar de las siguientes actividades de capacitación que son promovidas, coordinadas y gestionadas a través de CREAPYME.

#### A. Ruedas de negocios

Estos eventos son creados para brindar la oportunidad a las pymes de negociar, darse a conocer y lograr encadenamientos productivos con grandes empresas, otras pymes y diversas Instituciones Públicas. De esta forma se promueve el mejoramiento de la participación en el mercado local.

## **B. Desayunos empresariales**

Estas actividades son creadas con el objetivo de promover el diálogo entre los participantes, potencializando y fomentando las relaciones entre las personas y empresas ligadas al sector pyme. Se exponen propuestas, necesidades, planes de trabajo, entre otros que fortalecen el clima de negociación y el desarrollo de las empresas.

## **C. Charlas**

Se promueven charlas en donde se atienden temas de interés para las pymes, contribuyendo con la capacitación del recurso humano.

## **D. Cursos de actualización**

Se brinda la oportunidad de participar en cursos de actualización de conocimientos. De esta forma, las pymes pueden estar al día de las nuevas tendencias y novedades para responder acertadamente a los cambios del mercado.

### **5.3.2. Financiamiento**

Se han creado fondos de financiamiento específicos a los cuales las pequeñas y medianas empresa pueden solicitar si están inscritas ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

#### **A. Sistema Banca para el Desarrollo (SBD)**

Este sistema fue creado con el propósito de ser un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente. Las personas que quieran beneficiarse del SBD pueden ser físicas o jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de los distintos sectores, que no sean sujetos de los servicios de crédito de los bancos públicos por los parámetros que dictan estas instituciones para medir y calificar el riesgo del deudor en su gestión ordinaria, así como por los criterios y las disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras (Sistema Banca para el Desarrollo, 2014).

En cuanto a los sectores que tienen prioridad para acceder a este sistema, el artículo 7 de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo (2008) indica que “tendrán tratamiento prioritario y preferencial, los proyectos viables y factibles promovidos por las micro, pequeñas y medianas unidades productivas impulsadas por mujeres, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes emprendedores, asociaciones de desarrollo, cooperativas, así como los proyectos que se ajusten a los parámetros de esta Ley, promovidos en zonas de menor desarrollo relativo”.

Las funciones principales que tiene asignadas la Banca para el Desarrollo son: otorgar financiamiento por medio de operadores financieros, brindar servicios no financieros y de desarrollo empresarial y otorgar avales o garantías a las personas físicas y jurídicas de las pymes.

Los fondos, productos y servicios que ofrece el Sistema Banca para el Desarrollo son:

#### **Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE)**

Se conformó a partir del traslado de varios fideicomisos agropecuarios, que contenían cartera activa. Cuenta con tres fondos:

- **Financiamiento:** opera como un esquema de banca de segundo piso, que provee a los operadores con programas acreditados ante el Consejo Rector, recursos para la colocación de financiamiento en crédito, factoraje o factoreo; leasing o arrendamiento financiero y operativo, entre otras formas de financiamiento.
- **Garantía y avales:** otorga hasta por un 75% del monto de proyectos que califiquen.
- **Fondo de servicios no financieros:** incluye capacitación, asistencia técnica, investigación y desarrollo, innovación y transferencia tecnológica, conocimiento, desarrollo de potencial humano, entre otros, estrictamente necesarios para garantizar el éxito del proyecto (Asamblea Legislativa, 2008).

### **El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE)**

Está constituido por el 5% de las utilidades de los bancos públicos y el SBD solo tiene la potestad de aprobar los programas propuestos por los bancos.

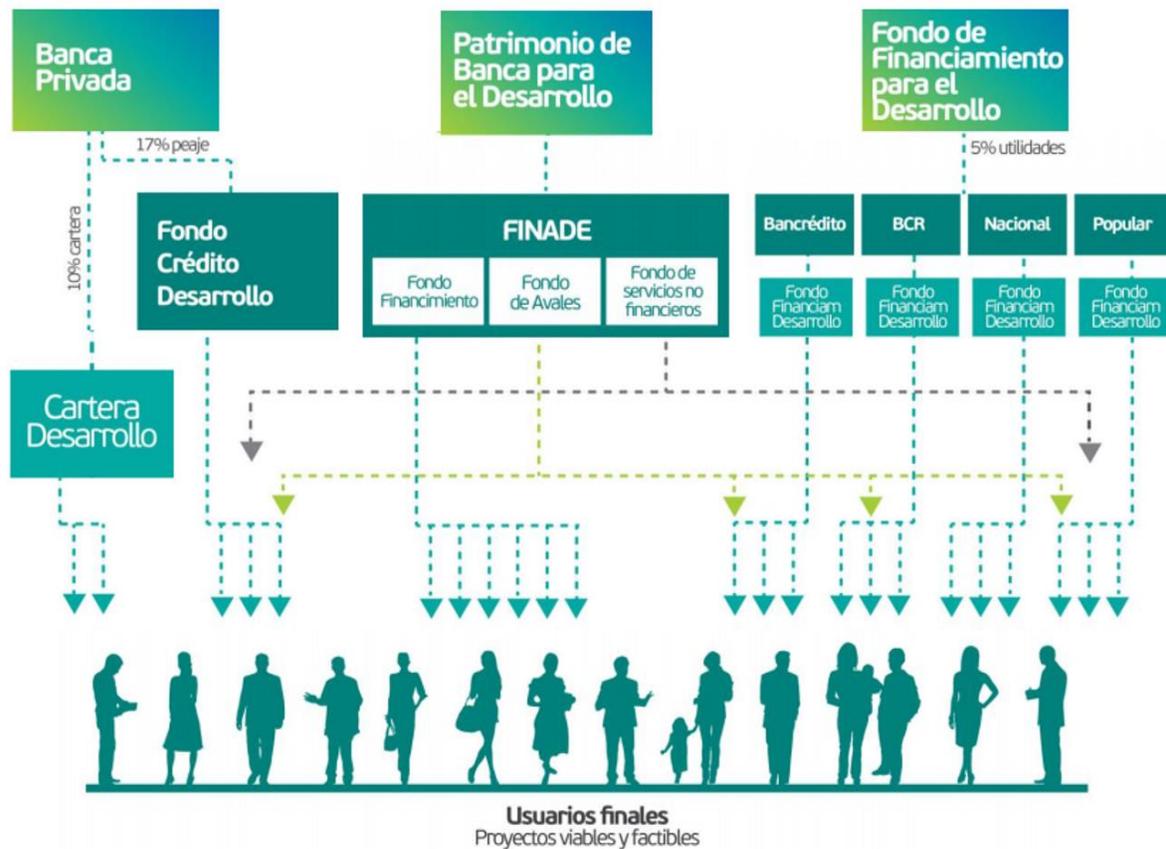
### **El Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD)**

Está conformado principalmente por el 17% de las captaciones en cuentas corrientes por parte de los bancos privados según el artículo 59 de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Otra alternativa es que los Bancos Privados que lo prefieran realizar una colocación directa en los programas aprobados del SBD manteniendo un saldo equivalente por lo menos a un diez por ciento (10%). Es el fondo con mayor en monto, pero sobre el que recae una imposibilidad operativa para su colocación por inconsistencias técnicas en la Ley que afectan los indicadores de liquidez del Banco Administrador.

### **Capital Semilla**

Es uno de los instrumentos que ofrece el SBD para fomentar la creación y consolidación de empresas innovadoras. El propósito es impulsar emprendimientos innovadores, con la capacidad de generación de valor agregado, impacto económico y aporte social (Sistema Banca para el Desarrollo, 2014).

Ilustración 18. Descripción del Sistema Banca para el Desarrollo



Fuente: Banca para el Desarrollo, 2014.

## B. Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME)

Según el artículo 13 de la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME) tiene el objetivo de “financiar las acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, mediante el desarrollo tecnológico como instrumento para contribuir al desarrollo económico y social de las diversas regiones del país” (Asamblea Legislativa, 2002). Los recursos para su operación son otorgados mediante una transferencia anual a un fideicomiso creado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT).

Se pueden beneficiar de este programa todas las micro, pequeñas y medianas empresas, debidamente inscritas y certificadas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio

(MEIC) que desarrollen: proyectos de desarrollo tecnológico (investigación, desarrollo de productos y procesos), proyectos de patentes de invención, proyectos de transferencia tecnológica, proyectos de desarrollo de potencial humano y proyectos de servicios tecnológicos.

PROPYME aporta como apoyo financiero no reembolsable, un monto máximo de hasta un ochenta por ciento (80%) del costo total de un proyecto de innovación y desarrollo tecnológico. Para optar por los recursos, se publica anualmente la convocatoria, así como los criterios técnicos de evaluación y las guías de presentación de solicitudes en el Diario Oficial La Gaceta.

Los requisitos para participar son:

- Ser PYME registrada como tal en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).
- Estar inscrita en la Caja Costarricense del Seguro Social CCSS (como patrono o trabajador independiente) y al día con las cuotas obrero patronales y FODESAF.
- La PYME presenta la propuesta de proyecto en forma conjunta con la unidad de implementación (la cual debe estar registrada en el Registro Científico y Tecnológico del CONICIT) que considera tiene la capacidad de solucionar su necesidad. Al respecto se puede consultar al CONICIT sobre las posibles unidades de implementación a contactar.
- Las solicitudes al Fondo PROPYME deben ser suscritas por los representantes legales o apoderados de las instancias involucradas (PYME y Unidad de Implementación).
- Llenar el formulario establecido para solicitudes del Fondo PROPYME según las instrucciones establecidas.

Para que el proyecto presentado sea aprobado, se debe cumplir las siguientes etapas:

- Presentación de la propuesta de proyecto y su solución conforme a la guía Formulario PROPYME ([www.propyme.go.cr](http://www.propyme.go.cr))
- Revisión del proyecto por parte del ente evaluador.
- La selección y aprobación final del proyecto por parte de la Comisión de Incentivos del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT), atendiendo las observaciones y recomendaciones del CONICIT u otro ente técnico.
- Redacción y firma del contrato por parte del MICIT y CONICIT y el beneficiario en la sede del MICIT (Asamblea Legislativa, 2002).

### **C. Fondo especial para el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (FODEMIPYME)**

Este fondo fue creado por la Ley 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y es administrado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC). Según el artículo 8, el objetivo del fondo es “fomentar y fortalecer el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, y de las empresas de la economía social económicamente viables y generadoras de puestos de trabajo” (Asamblea Legislativa, 2002). De esta forma se pretende otorgar competitividad a las pymes, mediante el otorgamiento eficiente de avales, financiamiento de intangibles y Servicios de Desarrollo Empresarial.

Los avales que se otorgan son una garantía brindada a una empresa por parte del FODEMIPYME, para solicitudes de crédito, garantías de participación y cumplimiento y/o emisión de títulos valores.

A través de este fondo se pueden financiar: proyectos o programas de capacitación, asistencia técnica, desarrollo tecnológico, transferencia tecnológica, conocimiento, investigación, desarrollo de potencial humano, formación técnica profesional y procesos de innovación y cambio tecnológico.

#### **D. Fondos de innovación y capital humano MICIT**

El objetivo general del programa es contribuir al crecimiento de la productividad mediante un aumento de la inversión privada en innovación en áreas estratégicas.

Con estos fondos se pretende apoyar 60 proyectos de innovación empresarial, 200 empresas asistidas en difusión de información tecnológica, 30 empresas aceleradas globalmente, 250 becas de postgrado, 50 talentos atraídos y 100 profesionales re-educados. Se espera que el proyecto fomente el establecimiento de un flujo de proyectos de innovación sostenido capaz de ser cofinanciado crecientemente por el sector financiero (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2014).

El programa consta de dos componentes:

- **Componente I. Inversión para la Innovación Empresarial**

Con el objetivo de estimular la innovación en las empresas y fomentar la creación de empresas de base tecnológica, se financiarán la asistencia técnica para la Gestión de la Innovación. Se dará apoyo a empresas para la formulación de proyectos de innovación, identificación y adopción de tecnología mediante el acceso a servicios tecnológicos especializados, estímulos a la innovación empresarial y desarrollo tecnológico con financiamiento no reembolsable, por concurso y de costo compartido con las empresas de proyectos de innovación empresarial.

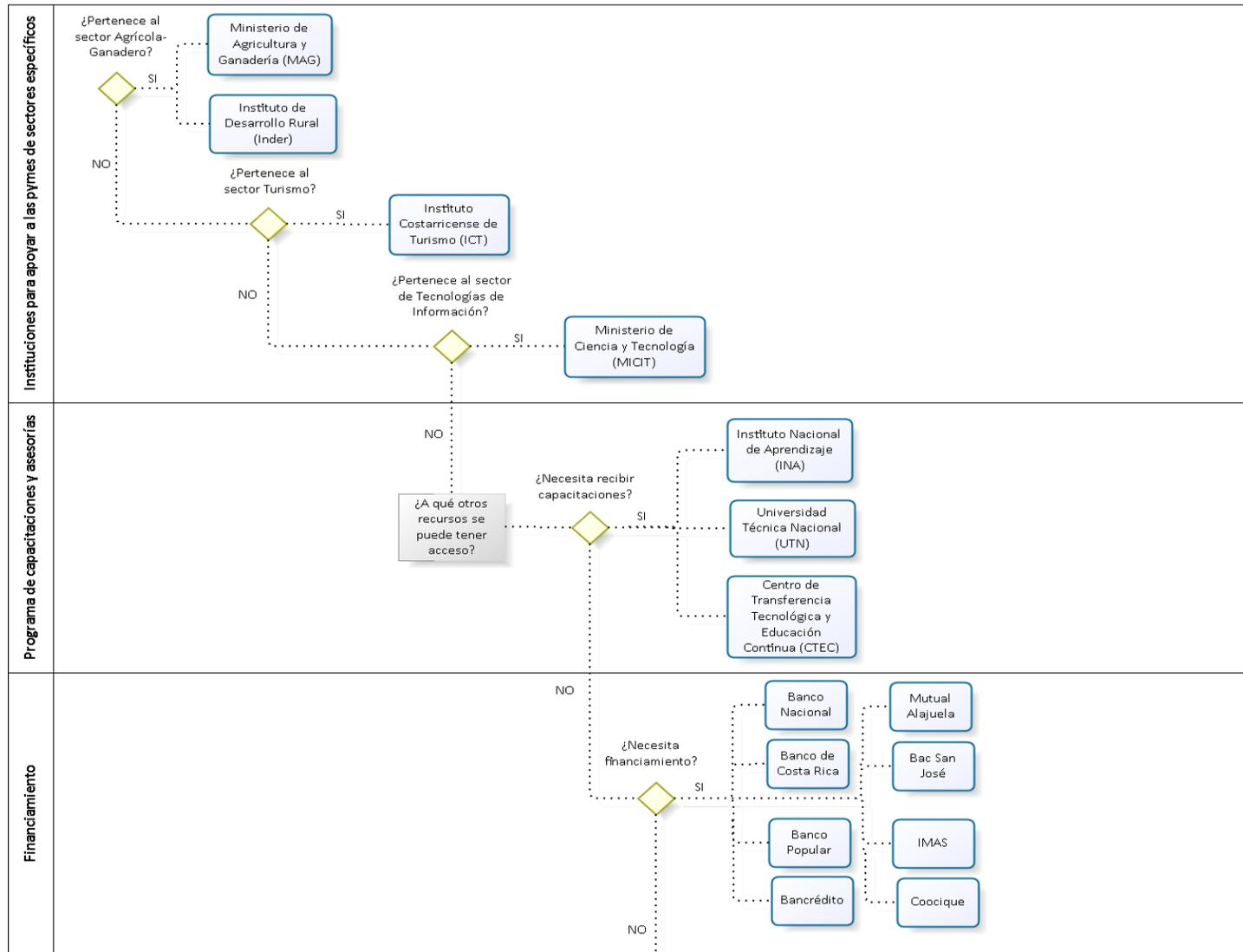
- **Componente II. Capital Humano avanzado para la competitividad**

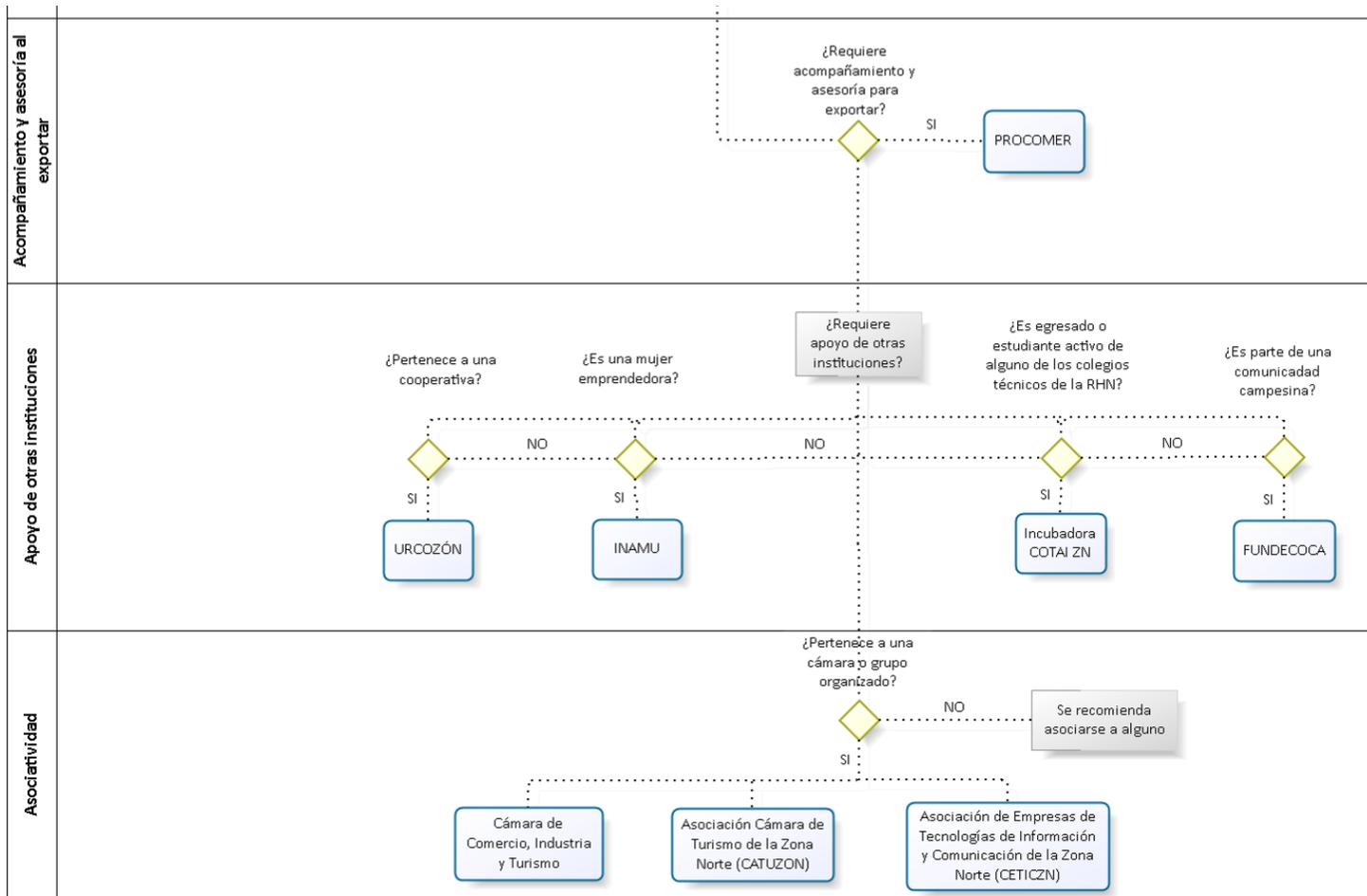
Este componente busca aumentar la oferta de recursos humanos avanzados y su inserción en los sectores productivos.

#### **5.4. FASE IV. OPCIONES DE RECURSOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA PYMES NO INSCRITAS ANTE EL MEIC**

Las pymes que no estén inscritas ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, ya sea porque el sector productivo al que pertenecen no se lo permite o porque no cumplen con los requisitos, pueden tener acceso a los recursos que ofrecen las instituciones de apoyo a las pymes. A continuación se indica los servicios de apoyo y financiamiento disponibles según cada institución.

**Ilustración 19. Mapa visual de la Fase IV. Opciones de recursos financieros y no financieros para pymes no inscritas ante el MEIC**





Fuente: Elaboración propia.

### **5.4.1. Sector agrícola-ganadero**

Las pymes que pertenecen a este sector pueden contar con el apoyo de instituciones especializadas en atender esa área, como lo son el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto de Desarrollo Rural (INDER).

#### **A. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)**

El Ministerio de Agricultura y Ganadería fue creado con el propósito de promover la competitividad y el desarrollo de las actividades agropecuarias y del ámbito rural, permitiéndole a los agentes económicos de la producción, mayor y mejor integración al mercado nacional e internacional (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014).

Dentro de los servicios que ofrece el MAG, destacan:

- Acompañamiento para mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones y empresas agropecuarias familiares, mediante el proceso de fortalecimiento productivo, empresarial, comercial y organizacional, que facilite y propicie la producción de alimentos básicos agropecuarios y que permita la incorporación de los pequeños productores a los circuitos comerciales.
- Formulación y ejecución de los procesos de información y asesoría tecnológica a los agentes económicos de la producción.
- Desarrollo de procesos de modernización y adopción de tecnologías para los productores de mayor valor agregado, que les permitan a los productores y a las empresas agropecuarias producir y competir en los mercados con calidad.
- Incremento del uso de financiamientos adecuados y oportunos a los proyectos de producción, comercialización, transformación e infraestructura productiva, cuya factibilidad esté respaldada técnicamente (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014).

## **B. Instituto de Desarrollo Rural (INDER)**

El Instituto de Desarrollo Rural (INDER), antiguamente Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), fue creado mediante la Ley N° 9036 en el año 2012. Tiene como función “la aplicación de la política de Estado para el desarrollo rural de manera coordinada con las instituciones y organizaciones competentes del sector público y privado (Instituto de Desarrollo Rural, 2014).

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran: la dotación de tierras, el crédito rural, la capacitación campesina, otorgamiento de infraestructura rural, seguridad alimentaria, entre otros.

Relacionado específicamente con las pequeñas y medianas empresas se encuentran los CEPROMAS. Estos son centros de negocios administrados por Organizaciones de pequeños productores para el procesamiento y mercadeo agropecuario. Llevan a cabo el proceso post-cosecha de los granos básicos y otros alimentos para consumo humano así como derivados para los animales. A esto se pueden sumar otras actividades estratégicas de servicio a los potenciales clientes (Instituto de Desarrollo Rural, 2014).

Los CEPROMA tienen el propósito de: motivar a los pequeños productores a sembrar alimentos básicos con la certeza de poder brindarles valor agregado en la etapa post cosecha, mejorar la economía campesina y el desarrollo de los asentamientos, por medio de la disposición de locales y equipo post cosecha, promover la disponibilidad de alimentos básicos para las familias que habitan en el medio rural, que les depare seguridad alimentaria y autosuficiencia y desarrollar ideas innovadoras y viables de negocios, por medio de las organizaciones administradoras (Instituto de Desarrollo Rural, 2014).

Por otra parte, el INDER ofrece el programa de capacitación llamado “Módulos de Proyección Diversificada” en donde se le dan insumos y semillas para el cultivo de los granos en los CEPROMA. A la vez, se les da apoyo de financiamiento a los pequeños productores y

se cuenta con convenios con el INA para brindar las asesorías técnicas y con el IMAS para el apoyo en dotación de equipo.

#### **5.4.2. Sector Turismo**

En lo que respecta al sector turismo, las pymes pueden contar con la asesoría del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

##### **A. Instituto Costarricense de Turismo**

El Instituto Costarricense de Turismo pretende “el fortalecimiento de los procesos de formulación e implementación de la planificación del desarrollo turístico, la atracción y asesoría a inversionistas, el desarrollo de sistemas de calidad y competitividad, el desarrollo del mercadeo de manera integral, la atención al turista, la generación de información para la toma de decisiones, reforzamiento de procesos para el mejoramiento de la gestión (contraloría de servicios, ingresos, análisis administrativo), entre otras” (Instituto Costarricense de Turismo, 2014).

Dentro de los principales servicios que brinda se encuentra la gestión y asesoría turística sobre cómo llegar a obtener una declaratoria turística o un certificado de sostenibilidad turística, colaboración para la creación del contrato turístico de acuerdo a la Ley de Incentivos Turísticos que brinda algunas exoneraciones, entre otros.

#### **5.4.3. Sector de Tecnologías de Información**

Para las pymes que tienen relación con las Tecnologías de Información y Comunicación se encuentra el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

##### **A. Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT)**

Dentro de las atribuciones que tiene el Ministerio de Ciencia y Tecnología, según el artículo 20 de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico Tecnológico, se encuentra “definir la política científica y tecnológica mediante el uso de los mecanismos de concertación que establece el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, y contribuir a la integración de esa

política con la política global de carácter económico y social del país, en lo cual servirá de enlace y como interlocutor directo ante los organismos de decisión política superior del Gobierno de la República” (Asamblea Legislativa , 1990).

El MICIT cuenta con cuatro ejes estratégicos, los cuales son:

- El Capital Humano el cual promueve el desarrollo de capital humano en áreas técnicas, científicas y tecnológicas, como base para el progreso de los sectores productivos de avanzada.
- Innovación se presenta como un componente fundamental para el desarrollo económico y se constituye en un factor clave para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Gestión del Conocimiento
- Telecomunicaciones: son todas las formas de comunicación a distancia que permiten la transmisión de un mensaje de un lado a otro, tales como la telefonía, la radio, la televisión y la transmisión de datos a través de computadoras (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2014).

Las pymes relacionadas con el área de Tics pueden acceder a programas de capacitación, fomento de la innovación y fondos de financiamiento. A la vez, cualquier otra pyme que pertenezca a otro sector productivo puede solicitar el apoyo, siempre y cuando cumpla con los requisitos previamente establecidos.

#### **5.4.4. Opciones de capacitación**

Las pymes necesitan recibir actividades de capacitación en diferentes áreas. Las siguientes instituciones son las que se encargan de satisfacer esa necesidad.

## **A. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)**

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es una institución creada para ofrecer capacitación y formación técnica a nivel nacional, que propicia la generación de empresas con calidad y productividad. Desde el año 2000, dicha institución creó el Programa de Atención de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2014).

Dentro de los servicios que ofrece a las pymes se encuentran:

- **Formación dual:** Es una formación académica que se recibe parte en la empresa y parte en el INA. Lo que busca es capacitar el recurso humano, adaptándose a las necesidades que tiene el sector empresarial. Durante el periodo de formación, se acude a la empresa y se somete bajo el reglamento estipulado por la misma, con el objetivo de poner en práctica de forma inmediata lo que se aprende.
- **Certificación:** Es un proceso en donde se ofrece la posibilidad de certificar los conocimientos empíricos con que cuenta una persona.
- **Asistencia técnica:** Es un servicio que ofrece una atención a la medida de la empresa. Cuando se recibe la solicitud, se hace un diagnóstico y un levantamiento de las necesidades que presenta la empresa. Posterior a eso, se elabora una plan curricular con el soporte metodológico adecuado para solucionar el problema que se presenta de la manera más profesional.
- **Formación técnica:** Este servicio está orientado a los diferentes programas de técnicos que son impartidos por el INA.
- **Cursos y capacitaciones de actualización:** Se ofrecen cursos cortos que buscan mejorar los procesos empresariales. Pueden ser presenciales o/y virtuales.

- **Acreditación:** Si la empresa lo desea, puede someterse al proceso de ente acreditador en donde si cumple con los requisitos establecidos, puede impartir cursos y capacitaciones los cuales van a tener la certificación y respaldo del INA.

## B. Universidad Técnica Nacional (UTN)

La Universidad Técnica Nacional como institución académica ofrece una serie de apoyos para las pymes, los cuales se describen en la siguiente tabla.

**Tabla 12. Apoyos a las pymes brindados por la UTN**

<b>Tipo de apoyo</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>Departamento a cargo</b>
Capacitaciones	Planes de negocios impartidos a beneficiarios del IMAS.	Extensión
Desayunos empresariales	Invitación a propietarios de PYMES para participar en talleres, charlas.	Decano
Prácticas de estudiantes de las diferentes carreras	Elaboración de estudios y herramientas para el uso de los empresarios.	Docencia
Trabajo Comunal Universitario	Apoyo técnico en temas propios de empresas: mercadeo, contabilidad, entre otros.	Extensión y Acción Social
Proyectos de graduación de estudiantes	Elaboración de estudios y herramientas para el uso de los empresarios.	Docencia
Charlas, seminarios, talleres	Mediante CAPERH-UTN, se da atención a colaboradores de las PYMES, en las áreas de Recursos Humanos.	Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos
Núcleo de Asistencia Fiscal	Se dará apoyo y guía a los empresarios que se acerquen a consultar acerca del tema fiscal.	Extensión
Facilitación de Aulas	Las instituciones de la zona que requieren llevar a cabo actividades y solicitan un espacio, se les concede, siempre y cuando se demuestre el fin (crecimiento, desarrollo de las PYMES)	Dirección Administrativa
Participación en Semana Universitaria	Cada Semana Universitaria se invita a Empresarios para que en un Stand promocionen sus pymes y productos.	Mercadeo

**Fuente:** Universidad Técnica Nacional, 2014.

### **C. Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua (CTEC)**

El Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua nació en el año 2009. Desde su creación cumple con los siguientes propósitos:

- Contribuir al desarrollo socioeconómico local y nacional, mediante programas de transferencia de tecnología, educación continua y vinculación empresarial que permitan orientar e impulsar la creación, adopción y adaptación del conocimiento tecnológico para potenciar los recursos y fuerzas productivas nacionales.
- Articular, mediante procesos de vinculación, las actividades de docencia e investigación de la institución, con los sectores productivos y sociales del país.
- Desarrollar las capacidades y competencias en transferencia de conocimiento, educación continua y vinculación empresarial de las diferentes entidades del instituto (Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua, 2014).

De esta manera, el centro se convierte en el enlace de articulación de las escuelas, departamentos y unidades del Instituto Tecnológico de Costa Rica con los sectores productivos de la Región Huetar Norte. El CTEC se rige bajo tres ejes estratégicos, en donde se desarrollan actividades que benefician a las pymes, los cuales son:

**Educación Continua:** Este programa ofrece todo tipo de cursos, seminarios, talleres, capacitaciones a la medida, entre otros, que facilitan la renovación permanente de la formación humana profesional. Es una opción de calidad para que las personas de la Zona Norte puedan mantenerse actualizadas en sus áreas de trabajo y puedan así mejorar su desempeño y fortalecer sus competencias laborales.

**Vinculación empresarial:** Es el enlace entre las organizaciones y la universidad. Este eje estratégico propicia el desarrollo tecnológico y abre las puertas a la competitividad empresarial.

El CTEC ha desarrollado diferentes actividades para promover la vinculación empresarial. A continuación se mencionan algunas:

- Ruedas de negocios: actividad que le permite a las empresas conocer las necesidades de bienes y servicios de empresas grandes e instituciones estatales de la Zona Norte, y la posibilidad de establecer relaciones comerciales con las mismas.
- Desayunos Empresariales: invitación a varias empresas de la Zona Norte para tener un conversatorio en donde se generan ideas y proyectos, además de iniciativas para fortalecimiento y asociatividad del sector empresarial en la región.
- Visitas a las empresas: se han visitado varias empresas de la región para realizar un levantamiento de necesidades, permitiéndole al CTEC conocer los vacíos que existen y trabajar para satisfacer esas necesidades.
- Asesoramiento para PYMES: con capacitaciones y actualizaciones en temas de su interés para colaborar en su desarrollo y crecimiento.
- Seminarios y congresos: actividades tanto a nivel nacional como internacional en donde se facilita el intercambio de contactos y transferencia del conocimiento.

**Transferencia Tecnológica:** Este eje tiene el objetivo de transferir de una organización a otra los descubrimientos científicos, con el fin de promover el desarrollo y la comercialización. De igual forma se desarrollan programas de transferencia de tecnología a las pymes de la zona para aumentarles la competitividad.

#### **5.4.5. Financiamiento**

Tanto la Banca pública como la privada ofrecen opciones de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas. Instituciones financieras miembros de la Red de Apoyo Pyme como los son el Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco Popular, Bancrédito, Bac San José, Mutual Alajuela y CooCique, ofertan créditos diseñados especialmente para las pymes. Sin embargo, los requisitos para acceder al crédito y las tasas de interés varían de

una institución a otra. A ese respecto, le corresponde al emprendedor o empresario indagar para identificar la mejor opción que se adapte a su necesidad crediticia.

Por otro lado, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) cuenta con fondos no reembolsables y fideicomisos que contribuyen al financiamiento de proyectos productivos. Para conocer con más detalle sobre los requisitos para acceder a esos fondos se debe acudir al IMAS para solicitar la información de forma específica.

#### **5.4.6. Acompañamiento y asesoría para exportar**

Si la pyme desea dar el paso a la exportación y a la inserción en los mercados internacionales, la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) le brinda el acompañamiento y asesoría necesarios.

##### **A. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)**

De acuerdo al artículo 8 de la Ley Creación Ministerio de Comercio Exterior y Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER se creó para diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, administrar un sistema de ventanilla única de comercio exterior, que centralice y agilice los trámites de importación y exportación, apoyar a la PYME exportadora y con potencial exportador, por medio de programas orientados a brindarle información, capacitación y promoción comercial para facilitar su acceso a los mercados internacionales, entre otros (Asamblea Legislativa, 1996).

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran:

- **Programa La decisión de exportar:** es un programa destinado a empresas no exportadoras, que tiene como propósito, despertar el interés de los empresarios para que inicien la comercialización de sus productos o servicios en otros mercados. Es una charla introductoria en donde se explica qué son las exportaciones, qué tiene que tener en cuenta el exportador, qué debe tener la empresa, entre otros aspectos.

- **Programa Creando exportadores:** es un programa de 8 módulos dirigido a lograr una mayor internacionalización de la pequeña y mediana empresa (PYME) exportadora costarricense. Se explica diferentes temas relacionados con la exportación para brindar una preparación al introducirse en el mercado internacional.
- **Capacitaciones especializadas:** Son seminarios cortos donde se brindan conocimientos y habilidades para mejorar la competitividad de las empresas en los mercados internacionales.
- **Seminarios Conociendo el mercado:** Seminarios dirigidos a la comunidad empresarial costarricense; cuyo propósito es dar a conocer las condiciones de acceso a los diferentes mercados internacionales.
- **Taller de Adaptación de Producto:** Talleres dirigidos a los exportadores costarricenses, con el fin de apoyarlos en los procesos de internacionalización. Se les motiva a innovar su producto y sus estrategias de comercialización, de acuerdo a los patrones de consumo de los compradores.
- **Capacitaciones de Procesos de Exportación:** Son capacitaciones que permiten la formación del sector exportador en materia de herramientas, sistemas, confección de documentos y normativa vigente relacionada a los procesos de exportación costarricenses (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, 2014).

#### **5.4.7. Apoyo de otras instituciones**

Existen otras instituciones que fueron creadas con el objetivo de apoyar a un sector en específico de la población. Seguidamente se muestran cada una de ellas.

##### **A. Unión Nacional de Cooperativas del Norte R.L (URCOZÓN)**

URCOZÓN fue creada para “integrar y capacitar a las organizaciones cooperativas, formar líderes con valores y principios acordes con la solidaridad, el bien común y la ayuda mutua.

Brindar servicios de calidad, operar proyectos educativos y del recurso hídrico y a la vez instruir en el campo tecnológico y empresarial para mejorar la gestión de la Unión” (Unión Nacional de Cooperativas del Norte R.L, 2014).

Dentro de los servicios que ofrecen se encuentran:

- **Capacitación y formación:** Se desarrollan proyectos de educación formal, desde maternal hasta la educación diversificada con base en los valores y principios cooperativos, calidad, formación integral y compromiso con el ambiente.
- **Asesoría técnica:** Se brinda apoyo permanente a las cooperativas asociadas en los campos organizativos, financieros y legales.

## **B. Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)**

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) busca fomentar el emprendedurismo y la empresariedad entre las mujeres. Su principal labor es promover la participación equitativa de las mujeres en el mercado laboral. Las opciones que ofrece para apoyar el desarrollo de las pymes gestionadas por mujeres son:

**Proyecto Emprende:** Es una iniciativa creada para fortalecer los negocios de las mujeres rurales en la fase de emprendedurismo. Para ello se debe contar con:

- Estudio Línea Base de Emprende. Pilotaje de Incubación Extramuros, Estudio de Potencialidades y necesidades del personal del Sector Agropecuario para la atención a mujeres empresarias.
- Sistematización del Proyecto Impulsa.
- Pilotajes con Banca Mujer para validar metodología para el fortalecimiento personal negocio de las mujeres. INFOCOOP y CONACOOOP para validar metodología de negocios grupales (Instituto Nacional de las Mujeres, 2014).

**Feria de Mujeres Empresarias:** Estas actividades tienen el objetivo de “fortalecer las capacidades empresariales de las mujeres propiciando un espacio que les permita darse a conocer, establecer relaciones comerciales, desarrollar vínculos estratégicos y gestionar el acceso de nuevos mercados para su consolidación como empresarias” (Instituto Nacional de las Mujeres, 2014).

### **C. Incubadora de Negocios COTAI ZN**

La Incubadora COTAI ZN busca “consolidar las ideas de negocios presentadas por los emprendedores de los Colegios Técnicos Regionales de la Zona Norte, por medio del apoyo que brindan los asesores específicos y un espacio físico en el cual el proponente tendrá acceso a equipo tecnológico y demás elementos que le permitan desarrollar su propuesta” (Incubadora de Negocios COTAI, 2014).

Dentro de los servicios que ofrece la incubadora se encuentran:

- Fortalecimiento de la cultura emprendedora que propicie la creación de empresas con compromiso social y ambiental.
- Apoyo y asistencia por medio de asesorías durante todas las etapas del proceso de incubación.
- Utilización del espacio físico, servicios básicos y tecnológicos de la Incubadora por parte de los emprendedores durante el periodo de incubación.
- Promoción de los emprendimientos mediante participación en ferias regionales y nacionales.
- Apoyo a los emprendedores en las gestiones de incentivos y financiamiento del Sistema de Banca de Desarrollo y el Sistema Nacional de Incubación y Aceleración.

Los requisitos que se deben cumplir para ingresar son:

- Ser emprendedor y tener deseos de formar la propia empresa.

- Presentar proyectos que den respuesta a una necesidad reconocida, estando como idea, prototipo o desarrollo inicial. Además deben proponer una innovación, con un nicho de mercado potencial y que sean viables económicamente.

Para inscribirse se debe:

- Llenar el Formulario de registro.
- Participar en el proceso de selección.
- Presentar carta de intención de participación.

Dicha información deberá ser impresa o bien enviarse a través del correo: [info@incubadoracotai.com](mailto:info@incubadoracotai.com).

#### **D. La Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA)**

La Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA), es una organización de desarrollo que pretende contribuir a mejorar el nivel de vida de los habitantes de las comunidades en las que operan Comités Crédito Comunal.

Ofrece servicios financieros y no financieros que son brindados para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los miembros a través del trabajo voluntario y organizado.

En cuanto al financiamiento, “la cartera de crédito actual está conformada con recursos crediticios propios los que se capitalizan con los intereses. Además de recursos externos provenientes de convenios con diferentes instancias como: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fideicomiso PRONAMYPE, Fideicomiso MAG PIPA, FINADE-BANCRECITO, OIKOCREDIT, IMAS, EARTH, Club Rotario Moravia-La Guaria y el de Alajuela. Con los entes externos se operan créditos y líneas de crédito, que brindan una intermediación que varía entre el 7 y el 12 %, la que permite cubrir costos operativos e incrementar el patrimonio propio” (Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas, 2014).

#### **5.4.8. Asociatividad**

Existen cámaras o grupos organizados que se han unido para desarrollar mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial. Tal es el caso de la Cámara de Comercio, la Cámara de Turismo y la Asociación de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte.

##### **A. Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte**

El propósito de esta Cámara es “trabajar para el bienestar de las empresas afiliadas de la Región Huetar Norte en un entorno de libre comercio, por medio de la programación, el impulso y la divulgación de oportunidad y espacios de desarrollo socioeconómico” (Cámara de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran:

##### **Asesorías:**

- Asesoría gratuita en materia de tributación y contable: SECMESA.
- Descuento preferencial para la asesoría y consultoría legal con el Lic. Raúl Hidalgo Rodríguez.
- Talleres, Rueda de Negocios, Charlas y Ferias Estratégicas para ampliar los negocios y las ventas de los afiliados por medio de los convenios existentes con diferentes Instituciones.

**Asociación Solidarista de Empresas Afiliadas a la Cámara de Comercio:** Posibilidad de asociarse y disfrutar de las siguientes ventajas:

- Ventajas para el trabajador: Créditos a intereses muy bajos por parte de la misma Asociación, reparto de dividendos anualmente, seguridad económica y transparencia en los trámites.

- Ventajas para el patrono: cotizar las responsabilidades de cesantía con antelación y contribuir a un ahorro para los empleados de la empresa.

**Promoción y Divulgación de la empresa:** Envío gratuito de un brochure digital a todos los afiliados registrados en la base de datos de la Cámara. Además de tener presencia en el sitio web y distribución gratuita de material publicitario de la empresa en los comercios afiliados a la Cámara.

**Pólizas Colectivas con el Instituto Nacional de Seguros:** Disfrutar de pólizas con una tarifa especial autorizada por el INS (Cámara de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

### **B. Asociación Cámara de Turismo de la Zona Norte (CATUZON)**

La Asociación tiene como objetivo brindar soporte a las empresas en el campo del mercadeo, administración empresarial y capacitación de personal de las Cámaras de Turismo que conforman la Zona Norte (Asociación Cámara de Turismo de la Zona Norte, 2014).

Al pertenecer a la asociación se puede disfrutar de:

**Eventos:** Participación en Ferias Turísticas en diferentes lugares del país, con el fin de vender la zona como uno de los mejores destinos turísticos de Costa Rica.

**Capacitaciones:** Se brindan capacitaciones en la gestión de Juntas Directivas por medio del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) a los Ejecutivos y Miembros de la Junta Directiva para lograr una mejor dirección de la Cámara.

### **C. Asociación de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte (CETICZN)**

CETICZN es una asociación de empresas relacionadas al área de Tecnologías de Información y Comunicación.

Dentro de sus principales objetivos se encuentran:

- Representar al afiliado ante el Estado, proveedores y organismos internacionales y la sociedad civil.
- Capacitar a los asociados en temas relacionados con negocios, tecnologías y demás áreas relevantes al sector.
- Propiciar un ambiente adecuado para el desarrollo del sector de manera sostenible y competitiva en la zona norte.
- Integrar y representar de manera efectiva los segmentos que conforman el sector de tecnologías de la información y comunicación.
- Promover la sana competencia en el sector (Asociación de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte, 2014).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización del presente trabajo se proponen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### CONCLUSIONES

- El desarrollo económico local es un aspecto clave en la creación de empresas y la buena marcha de las mismas por su impacto en la generación de empleo, lo que se convierte en el principal mecanismo para el impulso del bienestar de la población del territorio.
- Las pymes desempeñan un papel importante dentro de la economía nacional porque representan unidades productivas que generan una cultura emprendedora, desarrollo local, innovación y contribución al producto interno bruto del país.
- La creación de manuales instructivos con el desglose de los pasos a seguir para orientar al emprendedor o empresario es uno de los apoyos necesarios para facilitar los procesos de establecimiento de pymes.
- Los puntos críticos que retrasan o frenan el accionar de los emprendedores y empresarios son: la falta de información, el exceso de trámites, el tiempo de respuesta lento, los problemas con la gestión administrativa, la falta de conocimiento, la falta de personal para asesoramiento, la poca agilidad en los procesos, la gestión de crédito ineficiente y la cultura conformista de los emprendedores.
- La relación de las instituciones con las pymes de la Región Huetar Norte es estrecha, sin embargo se debe fomentar la comunicación y participación.

- Los recursos locales identificados se dividen en financieros y no financieros que son brindados por las instituciones que pertenecen a la Red de Apoyo Pyme de la Región Huetar Norte.
- La herramienta documental creada resume los principales pasos a seguir desde la formalización de la idea de negocios, la inscripción de la pyme ante el MEIC, la formalización del negocio y el abanico de opciones que se encuentran disponibles para acceder a los recursos financieros y no financieros que ofrecen las instituciones miembros de la Red de Apoyo Pyme de la Región Huetar Norte.

## **RECOMENDACIONES**

- Incentivar la participación colectiva y comunicación asertiva dentro de las instituciones miembros de la Red de Apoyo Pyme Región Huetar Norte, para lograr un trabajo en conjunto que promueva el fortalecimiento y apoyo a los pequeños y medianos empresarios de la zona. Concretamente es recomendable que la CREAPYME, en su papel de coordinador de la Red local, formule una estrategia para una mayor participación y aporte de los miembros de la misma.
- Utilizar el manual creado para facilitar el proceso de asesoría y acompañamiento para el desarrollo de las pymes de la Región Huetar Norte. Para ello, se requiere en primera instancia socializar este instrumento con los miembros de la Red y ofrecer el mismo ampliamente por la mayor cantidad de medios posibles, priorizando los medios digitales en vista del alcance y bajo costo de los mismos.
- Ampliar y profundizar las fases desarrolladas en el presente manual, con el objetivo de ser la base para futuros estudios y proyectos. Esta labor, la podría asumir la Carrera de Administración de Empresas, dado su carácter técnico en el tema y su interés en el mismo, pero siempre en estrecha colaboración con el CTEC.
- Analizar los puntos críticos identificados que retrasan o frenan el accionar de las pymes para generar estrategias que colaboren con la reducción o desaparición de

estos. Este desafío lo deberían atender por separado los diferentes actores involucrados en esta temática, pero también debe ser un tema prioritario y de atención continua en la Red de Apoyo Pyme.

- Mantener actualizados los pasos descritos en el presente manual para realizar cada uno de los procedimientos y trámites para la creación o aceleración de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Norte. Este proceso lo debería asumir la Red de Apoyo Pyme Región Huetar Norte, en vista de que integra a los responsables directos de los procedimientos descritos en el manual. Esto lo podría realizar al menos anualmente.

## REFERENCIAS

- Acs, Z., & Audretsch, D. (28 de Enero de 2005). *Handbook of Entrepreneurship research An interdisciplinary survey and introduction*. New York: Springer Science Business Media. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/25962963/7/COMMON-CHARACTERISTICS-OF-SMEs>
- Alburquerque, F. (1997). Metodología para el desarrollo económico local. En *Desarrollo Humano Local* (págs. 313-325). CEPAL.
- Asamblea Legislativa . (1990). Ley de Promoción del Desarrollo Científico Tecnológico. *Gaceta*.
- Asamblea Legislativa. (1939). Ley de Asociaciones N° 218. *Gaceta*.
- Asamblea Legislativa. (30 de abril de 1964). Código de Comercio Ley N° 3284. *Gaceta*(119).
- Asamblea Legislativa. (22 de agosto de 1968). Ley de Asociaciones Cooperativas N° 4179. *Gaceta*.
- Asamblea Legislativa. (1996). Ley Creación Ministerio de Comercio Exterior y Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica . *Gaceta*.
- Asamblea Legislativa. (2002). Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. *Gaceta*(94).
- Asamblea Legislativa. (2008). Ley Sistema de Banca para el Desarrollo. *Gaceta*(87).
- Asociación Cámara de Turismo de la Zona Norte. (6 de noviembre de 2014). *CATUZON*. Obtenido de <http://www.catuzon.com/nosotros/quienes-somos/>
- Asociación de Empresas de Tecnologías de Información y Comunicación de la Zona Norte. (6 de noviembre de 2014). *CETICZN*. Obtenido de <http://www.ceticzn.org/sobre-ceticzn/>
- Ávila, O. (09 de octubre de 2014). *wikiHow*. Obtenido de <http://es.wikihow.com/elaborar-un-manual>

- Barrientos, O., & Chaves, G. (2008). *Región Huetar Norte Oferta exportadora actual y oferta potencial de productos agropecuarios alternativos*. PROCOMER-SEPSA.
- Boisier, S. (1999). *Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?* Santiago de Chile.
- Brenes, L. (2012). La Mipyme en Costa Rica: hacia un país desarrollado. En J. C. Leiva, & J. Martínez, *Pequeña y mediana empresa en Costa Rica. Aportes para su conocimiento* (págs. 13-16). Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Cámara de Comercio, Industria y Turismo. (6 de noviembre de 2014). *CCIT*. Obtenido de <http://camaradecomerciozn.com/nosotros/>
- Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua. (5 de noviembre de 2014). *Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua*. Obtenido de [http://www.ctec.itcr.ac.cr/?page\\_id=25](http://www.ctec.itcr.ac.cr/?page_id=25)
- Chinchilla, L., & Antillón, M. (18 de mayo de 2012). Decreto Ejecutivo N° 37105-MEIC. *Gaceta*(96).
- Chinchilla, L., & Antillón, M. (2013). Directriz N° 059-MEIC. *Gaceta*(249).
- Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía. (08 de octubre de 2014). *Edukanda*. Obtenido de [http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/627/PID\\_00143755/web/main/m3/v3\\_5\\_1.html#inici](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/627/PID_00143755/web/main/m3/v3_5_1.html#inici)
- Consejo de Cámaras de la comunidad Valenciana. (2014). *Consejo de Cámaras de la comunidad Valenciana*. Obtenido de [http://www.camarascv.org/EMPREENDEDORES/\\_pdf/fj\\_personas\\_fisicas.pdf](http://www.camarascv.org/EMPREENDEDORES/_pdf/fj_personas_fisicas.pdf)
- Elias, A. (2014). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>
- Farfán, M. A. (2002). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial de las Pymes. En U. Javeriana, *Cuadernos de contabilidad* (págs. 20-22).

- Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas. (6 de noviembre de 2014). *FUNDECOCA*. Obtenido de <http://www.fundecoca.cr/acerca-de.html>
- Hernández, L. (2012). *Oferta productiva e indicadores socioeconómicos Región Huetar Norte*. Región Huetar Norte: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México, D.F: McGRAW-HILL .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Incubadora de Negocios COTAI. (6 de noviembre de 2014). *COTAI Incubadora de Negocios ZN*. Obtenido de <http://incubadoracotai.com/index.php/quienes-somos/que-hacemos>
- Instituto Costarricense de Turismo. (5 de noviembre de 2014). *Escencial Costa Rica*. Obtenido de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/TourismBoard.asp>
- Instituto de Desarrollo Rural. (5 de noviembre de 2014). *Instituto de Desarrollo Rural*. Obtenido de [http://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_ida/index.html](http://www.inder.go.cr/acerca_del_ida/index.html)
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2013). *Investigación de necesidades de formación y capacitación profesional cuantitativas y cualitativas de las unidades*. Quesada: Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (5 de noviembre de 2014). *Plataforma virtual de Apoyo a Pymes*. Obtenido de <http://www.inapymes.com/>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (6 de noviembre de 2014). *Instituto Nacional de las Mujeres*. Obtenido de <http://www.inamu.go.cr/web/inamu/40>
- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2007). *TEC*. Obtenido de Convenios: <http://www.tec.ac.cr/sitios/Vicerrectoria/vie/cooperacion/Convenios%20Nacionales/Sector%20Privado/Asociaciones%20y%20Cooperativas/Asociaci%C3%B3n%20Agencia%20para%20Desarrollo%20Regi%C3%B3n%20Huet%C3%A1r%20Norte.pdf>

- Instituto Tecnológico de Costa Rica. (2009). REGLAMENTO DEL CENTRO DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y EDUCACIÓN CONTINUA DEL ITCR EN LA SEDE REGIONAL SAN CARLOS. *Gaceta*(282).
- Leiva, J. C. (2006). PYMES Ciclo de vida y etapas de su desarrollo. *TEC EMPRESARIAL*, 1, 38-42.
- MEIC-INA. (2014). *Pymes de Costa Rica*. Obtenido de <http://www.pyme.go.cr/cuadro4.php?id=1>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (5 de noviembre de 2014). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de [http://www.mag.go.cr/acerca\\_del\\_mag/](http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (6 de noviembre de 2014). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de [http://www.mag.go.cr/acerca\\_del\\_mag/](http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/)
- Ministerio de Ciencia y Tecnología. (5 de noviembre de 2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37099400>
- Ministerio de Ciencia y Tecnología. (5 de noviembre de 2014). *Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones*. Obtenido de [http://www.micit.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=featured&Itemid=669](http://www.micit.go.cr/index.php?option=com_content&view=featured&Itemid=669)
- Monroy, C. d. (2009). *Sistema Institucional Bibliotecario Universidad de Sonora*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17722/Capitulo5.pdf>
- Pasanen, M. (2003). *In Search of Factors Affecting SME Performance*. Kuopio: University of Kuopio.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (5 de noviembre de 2014). *PROCOMER*. Obtenido de <http://www.procomer.com/contenido/servicios-2.html>
- Pushpakumari, M., & Wijewickrama, A. (2008). *Planning and Performance of SME Organizations: Evidence from Japan*. Bangkok, Thailand: International Conference on Business and Management Education.
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *CEPAL*, 83.
- Sistema Banca para el Desarrollo. (5 de noviembre de 2014). *Banca para el Desarrollo SBD*. Obtenido de [http://sbdcr.com/pidte\\_ina/informacion.php?id=2](http://sbdcr.com/pidte_ina/informacion.php?id=2)

Terry, G. R. (1978). *Administración y control de oficina: El manejo administrativo de la información*. México: México: Continental.

Unión Nacional de Cooperativas del Norte R.L. (5 de noviembre de 2014). *Unión Nacional de Cooperativas del Norte R.L.* Obtenido de <http://www.urcozon.com/informacioninstitucional.html>

Villanueva, A. (2010). *Perú21. PE*. Obtenido de <http://blogs.peru21.pe/tuasesorlegal/2010/06/10-razones-por-las-cuales-es-recomendable-constituir-una-persona-juridica-para-desarrollar-una-idea-de-negocios.html>

Villarán, F. (2001). *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*. Perú: Ministerio de Educación del Perú.

Zevallos, E. (2013). *Agenda de Competitividad para la Región Huetar Norte: Caracterización Socioeconómica de la Región Huetar Norte*. San José: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Zona Económica Especial. (2014). *Agencia para el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte*. Obtenido de <http://www.zeezn.com/index.php/informaciongeneral/quienessomos/antecedentes.html>

# APÉNDICES

APÉNDICE 1. RÚBRICA PARA SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	170
APÉNDICE 2. GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA .....	174

**Apéndice 1. Rúbrica para selección de la muestra**

**Criterios para seleccionar la muestra**

Nombre del miembro de la Red: \_\_\_\_\_

Valor total: 20 puntos

Institución que representa: \_\_\_\_\_

Puntos obtenidos: \_\_\_\_\_ Nota: \_\_\_\_\_

<b>Escala de calificación</b>					
<b>Criterio</b>	<b>Excelente (5)</b>	<b>Muy bueno (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Malo (1)</b>
<b>Experiencia</b>	El miembro de la Red tiene mucha experiencia trabajando activamente con las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red tiene bastante experiencia trabajando activamente con las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red tiene alguna experiencia trabajando activamente con las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red tiene poca experiencia trabajando activamente con las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red no tiene ninguna experiencia trabajando activamente con las PYMES de la Región Huetar Norte.
<b>Conocimiento</b>	El miembro de la Red tiene mucho conocimiento sobre los requerimientos y procesos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red tiene bastante conocimiento sobre los requerimientos y procesos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red tiene algún conocimiento sobre los requerimientos y procesos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red tiene poco conocimiento sobre los requerimientos y procesos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	El miembro de la Red no tiene ningún conocimiento sobre los requerimientos y procesos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.

<p><b>Desarrollo de iniciativas para PYMES</b></p>	<p>El miembro de la Red ha desarrollado muchas iniciativas que han contribuido al fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha desarrollado bastantes iniciativas que han contribuido al fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha desarrollado algunas iniciativas que han contribuido al fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha desarrollado pocas iniciativas que han contribuido al fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red no ha desarrollado ninguna iniciativa que haya contribuido al fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>
<p><b>Participación en la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte</b></p>	<p>El miembro de la Red ha tenido una excelente participación en el fortalecimiento de las PYMES de la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha tenido una muy buena participación en el fortalecimiento de las PYMES de la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha tenido una buena participación en el fortalecimiento de las PYMES de la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha tenido una regular participación en el fortalecimiento de las PYMES de la Región Huetar Norte.</p>	<p>El miembro de la Red ha tenido una mala participación en el fortalecimiento de las PYMES de la Región Huetar Norte a través de la Red.</p>

<b>Instrucciones para completar la rúbrica</b>					
<b>Descripción de los criterios</b>					
<b>Criterio</b>	<b>Excelente (5)</b>	<b>Muy bueno (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Malo (1)</b>
<b>Experiencia</b>	Entiéndase por mucha experiencia los miembros de la Red que tienen 5 años o más trabajando con PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por bastante experiencia los miembros de la Red que tienen entre 4 y 3 años trabajando con PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por alguna experiencia los miembros de la Red que tienen entre 3 y 2 años o más trabajando con PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por poca experiencia los miembros de la Red que tienen 1 año o menos trabajando con PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por ninguna experiencia los miembros de la Red que no han trabajado con PYMES de la Región Huetar Norte.
<b>Conocimiento</b>	Entiéndase por mucho conocimiento los miembros de la Red que manejan los requerimientos, procesos, contactos de apoyo y agilidad de respuesta para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por bastante conocimiento los miembros de la Red que manejan los requerimientos, procesos y contactos de apoyo para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por algún conocimiento los miembros de la Red que manejan los requerimientos y procesos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por poco conocimiento los miembros de la Red que manejan los requerimientos para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.	Entiéndase por ningún conocimiento los miembros de la Red que no manejan los requerimientos, procesos, contactos de apoyo ni la agilidad de respuesta para crear y acelerar las PYMES de la Región Huetar Norte.

<p><b>Desarrollo de iniciativas para PYMES</b></p>	<p>Entiéndase por muchas iniciativas los miembros de la Red que han desarrollado 4 iniciativas o más para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por bastantes iniciativas los miembros de la Red que han desarrollado 3 iniciativas para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por algunas iniciativas los miembros de la Red que han desarrollado 2 iniciativas para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por pocas iniciativas los miembros de la Red que han desarrollado 1 iniciativa para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por ninguna iniciativa los miembros de la Red que no han desarrollado ninguna iniciativa para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>
<p><b>Participación en la Red de Apoyo PYME Región Huetar Norte</b></p>	<p>Entiéndase por excelente participación los miembros que se mantienen actualizados sobre la información relacionada a las pymes, aportan herramientas, recursos y oportunidades para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por muy buena participación los miembros que se mantienen actualizados sobre la información relacionada a las pymes, aportan herramientas y recursos para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por buena participación los miembros que se mantienen actualizados sobre la información relacionada a las pymes y aportan herramientas para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por regular participación los miembros que se mantienen actualizados sobre la información relacionada a las pymes para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>	<p>Entiéndase por mala participación los miembros que no se mantienen actualizados sobre la información relacionada a las pymes, no aportan herramientas, recursos ni oportunidades para el fortalecimiento de las PYMES en la Región Huetar Norte.</p>

## **Apéndice 2. Guía de entrevista semi estructurada**

La presente guía de entrevista tiene el objetivo de recolectar información para poder identificar los recursos locales disponibles y sus interrelaciones que pueden utilizarse en la potenciación del CTEC como mecanismo de vinculación universitaria para la promoción de la aceleración de PYMES con un enfoque de desarrollo económico territorial.

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la organización para la cual usted trabaja y el sector PYMES de la Zona Huetar Norte?
2. ¿Qué recursos le ofrecen ustedes como institución a las PYMES de la Zona Huetar Norte? (Financieros y no financieros)
3. ¿Qué otras instituciones conoce usted que se encargan de brindar algunos recursos similares?
4. ¿Considera que es necesario mejorar la comunicación entre dichas instituciones?
5. ¿Qué tan informadas están las PYMES de la zona acerca de los recursos a los cuales pueden acceder?
6. ¿Conoce de algún levantamiento de recursos previo que se haya realizado?