

UNIVERSIDAD DE QUEBEC A CHICOUTIMI

MAESTRIA EN GESTION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES (P.M.O.)

EVALUACION DE PROGRAMAS DE APOYO A LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA DE COSTA RICA EN LOS AÑOS OCHENTA

ARMANDO COLORADO NAVARRETE

Chicoutimi, Canadá  
11 de noviembre de 1991



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

INTRODUCCION	x
1.PRESENTACION DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.2 Ventajas y limitaciones de las pequeñas y medianas empresas	2
1.3 Justificación del estudio	4
1.4 Antecedentes del problema	5
1.5 Situación actual del problema	9
1.6 Fenómeno de las pequeñas y medianas empresas en América Latina y en Costa Rica en particular	12
CONCLUSION	20
CAPITULO 2	21
2.MARCO TEORICO	21
2.1 Conceptualización de programas de apoyo	21
2.2 Cooperación técnica internacional	23
2.3 Instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas	27
2.4 Evaluación de programas	31
2.5 Representación Gráfica de los Modelos de Evaluación	41
2.6 Elección y Justificación del Modelo	42
CONCLUSION	43
CAPITULO 3	44
3.MARCO METODOLOGICO	44
3.1 Objetivos	44
3.1.1 Objetivo general	44
3.1.2 Objetivos específicos	44
3.2 Hipótesis	45
3.3 Estrategia de Investigación	46

3.4 Variables independientes e indicadores	57
3.5 Variable dependiente e indicadores	58
CONCLUSION	60
CAPITULO 4	61
4. organizacion, interpretacion y analisis de los datos	61
4.1 Presentación de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas	61
4.1.2 Préstamo AID-515-W-040	67
4.1.3 Préstamo AID-PL-480	69
4.1.4 Programa BCIE-CEE. Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Centroamericana (PAPIC)	70
4.1.5 Programa de garantías de créditos productivos AID-Banco Central de Costa Rica	77
4.1.6 Programa de Desarrollo Gerencial en la Pequeña Industria.	79
4.2 Aplicación del Modelo Operacional (Variables independientes, dependiente e indicadores)	83
4.2.1 Verificación de los indicadores de las variables independientes	85
4.2.2 Relación de las Variables Independientes Variable Dependiente	V/S 102
CONCLUSION	106
CAPITULO 5	109
5.LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE ACCION	109
5.1 Parámetros necesarios para definir a las entidades involucradas en el desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E.	109
5.2 Etapas para la Formulación y Ejecución de los Programas de Apoyo a las P.M.E.	111
CONCLUSION	115
CAPITULO 6	116
6.puesta en marcha del plan de accion	116

6.1 Creación de un Comité Nacional de Coordinación a las P.M.E.	117
CONCLUSION	119
CAPITULO 7	123
7.CONCLUSION FINAL DEL TRABAJO	123
BIBLIOGRAFIA	126

## **NOTE A L'INTENTION DU LECTEUR**

Ce travail est le résumé de la thèse présentée en espagnol dans le cadre de la Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations.

S'il a une longueur qui va au-delà de ce qu'on peut s'attendre d'un résumé traditionnel, c'est parce qu'on a jugé important, parfois, de donner certaines explications sur des sujets qui autrement ne pourraient pas être bien compris, ou bien qui risqueraient de ne pas être interprétés à l'intérieur de leur contexte.

Finalement, ce document a pour objectif de donner une vue d'ensemble, en français, de la thèse mentionnée ci-haut aux lecteurs qui n'ont pas encore eu l'occasion de connaître la version originale.

## **EVALUATION DES PROGRAMMES D'APPUI A LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE AU COSTA RICA PENDANT LES ANNEES QUATRE-VINGT**

Les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) ont montré, pendant les années quatre-vingt une évolution assez remarquable au Costa Rica et étant donnée leur importance dans le développement économique du pays on a jugé nécessaire de leur donner une organisation (dans la mesure du possible à niveau sectoriel) afin de mieux canaliser leurs potentialités et d'établir des normes qui puissent permettre aux P.M.E. d'être admissibles aux différents programmes de coopération internationale.

La première tâche sur laquelle il fallait se pencher était celle de trouver des définitions d'une P.M.E., qui soient reconnues par le gouvernement du Costa Rica et, en même temps, acceptées par les organismes internationaux.

Ces organismes se sont donné comme mission de promouvoir le développement économique et technologique dans les pays avec lesquels ils ont des ententes de coopération.

Etant donné que le Costa Rica est un des pays bénéficiaires de ces institutions, la coopération doit être en fonction des priorités établies par ces entités et par le gouvernement du pays.

La raison d'être de la présente étude est de faire une Evaluation des Programmes d'appui aux P.M.E., afin de déterminer si cette coopération internationale a répondu aux objectifs fixés.

Le premier élément qu'il a fallu considérer a été la notion de P.M.E. qui a été définie en fonction des paramètres suivants: le propriétaire doit partager son temps entre les tâches administratives et techniques, la technologie utilisée doit être simple, elle doit avoir un nombre limite de travailleurs, le capital en termes de machinerie et équipement elle ne doit pas dépasser un montant maximum en dollars.

Le deuxième concept qui a été considéré dans le cadre de ce travail est celui des Programmes d'Appui aux P.M.E. Ces programmes doivent être conçus de façon à permettre aux organismes internationaux, d'intervenir dans la réalité nationale de chaque pays dans le but de contribuer à donner des guides d'orientation, afin de trouver des solutions, ou du moins de diminuer les problèmes que les entrepreneurs sont en train de traverser au niveau national.

Les programmes d'appui aux P.M.E. sont concrétisés par l'intermédiaire de la coopération technique internationale qui peut être définie comme une action conjointe entre différents pays, ce qui apporte une importante mobilisation humaine, technique, matérielle et économique, pour réaliser le transfert de la technologie nécessaire pour compléter l'effort de développement d'un pays.

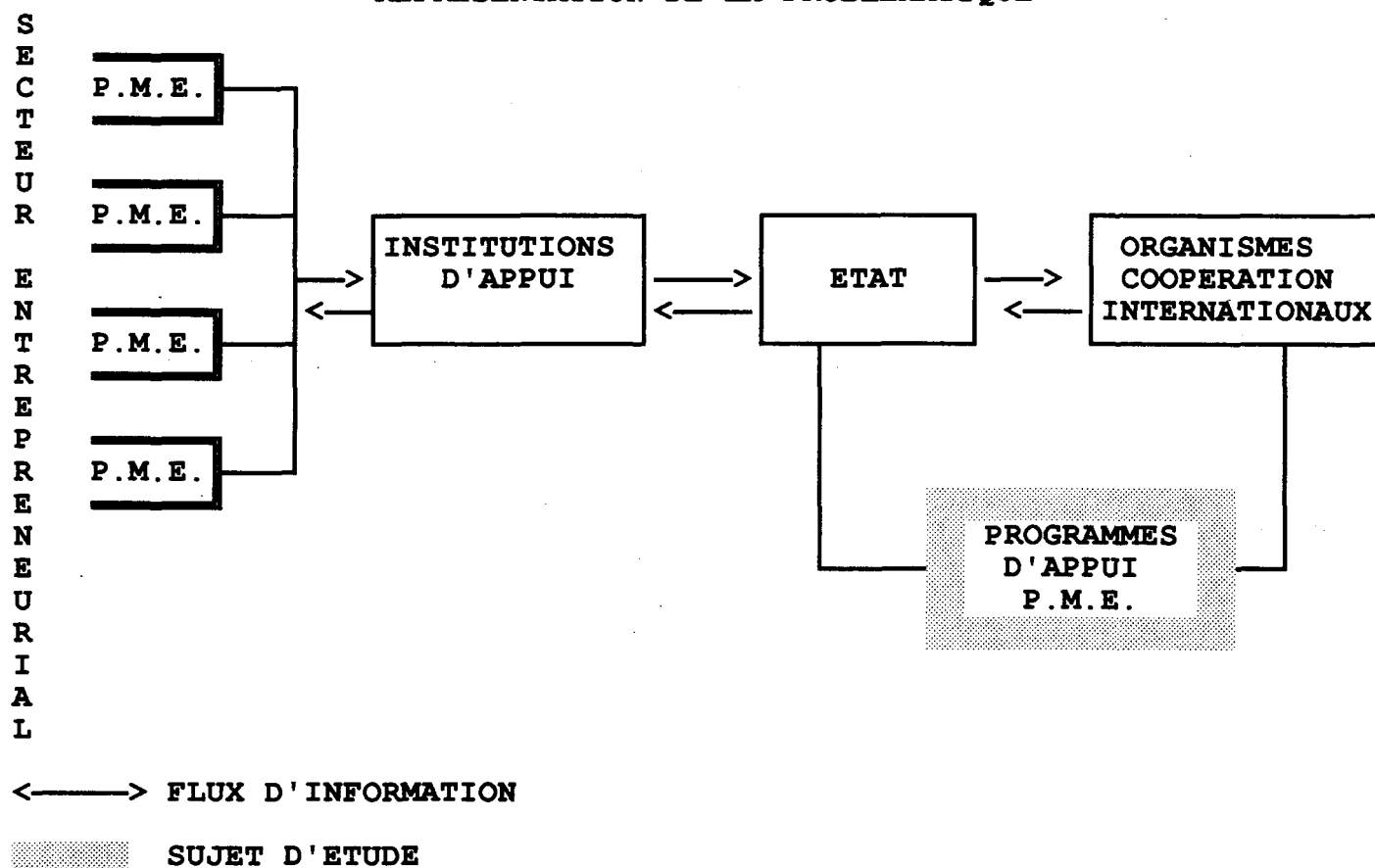
Un autre facteur d'importance, est le rôle joué par les institutions d'appui aux P.M.E. Ces organismes ont une structure qui leur permet de répondre aux différents besoins. Ceux-ci se situent au niveau financier au niveau de la formation du personnel, au niveau administratif et technique.

Ces différentes institutions d'appui servent de liaison entre le gouvernement et les petits et moyens entrepreneurs.



Finalement, il faut signaler la présence d'un dernier élément: les organismes internationaux, lesquels apportent une contribution importante au développement du pays, ce qui permet de maximiser l'utilisation des ressources disponibles pour l'obtention de niveaux de développement plus élevés, qui font en même temps, la promotion du partage des connaissances tant au point de vue scientifique qu'au point de vue technologique entre les différents pays.

# REPRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

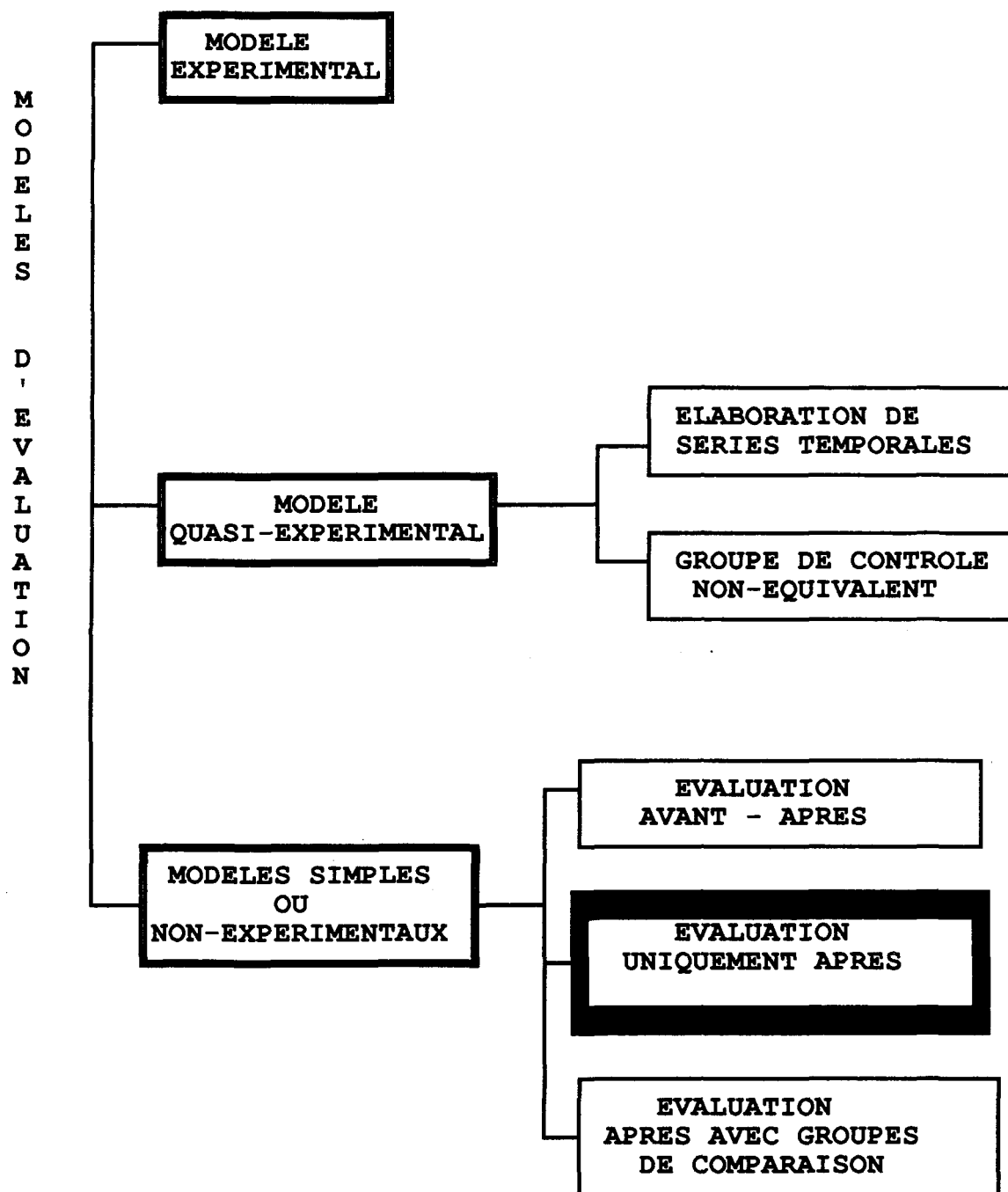


Après avoir éclairci la fonction jouée par les différents intervenants, on a examiné les alternatives existantes au niveau du choix du modèle d'évaluation pour arrêter finalement notre choix sur le modèle d'évaluation appelé Modèle d'Evaluation Uniquement Après lequel appartient à la catégorie de Modèles simples ou Non Expérimentaux d'Evaluation.

Si on n'a pas choisi l'utilisation d'autres modèles d'évaluation (Expérimental, Quasi-Expérimental, Non Expérimental: évaluation avant-après et évaluation avec groupes de comparaison), c'est parce qu'ils exigent une évaluation avant l'exécution même des programmes, ce qui est impossible dans le contexte où la présente étude est réalisée.

De plus, il faut remarquer que ces modèles se caractérisent comme ayant un certain degré de rigidité dû au fait qu'ils exigent l'existence de groupes parallèles pouvant être utilisés comme point de référence pour établir un contrôle.

Parmi les raisons qui ont motivé le choix du modèle Uniquement Après, on retrouve le fait qu'entre la période à laquelle les programmes ont été concrétisés et la date à laquelle cette étude a été effectuée, il y a eu un laps de temps qui s'est écoulé, ce qui a permis que les programmes soient déjà exécutés, facilitant de cette façon la mise en évidence de tous ses bénéfices et ses impacts.



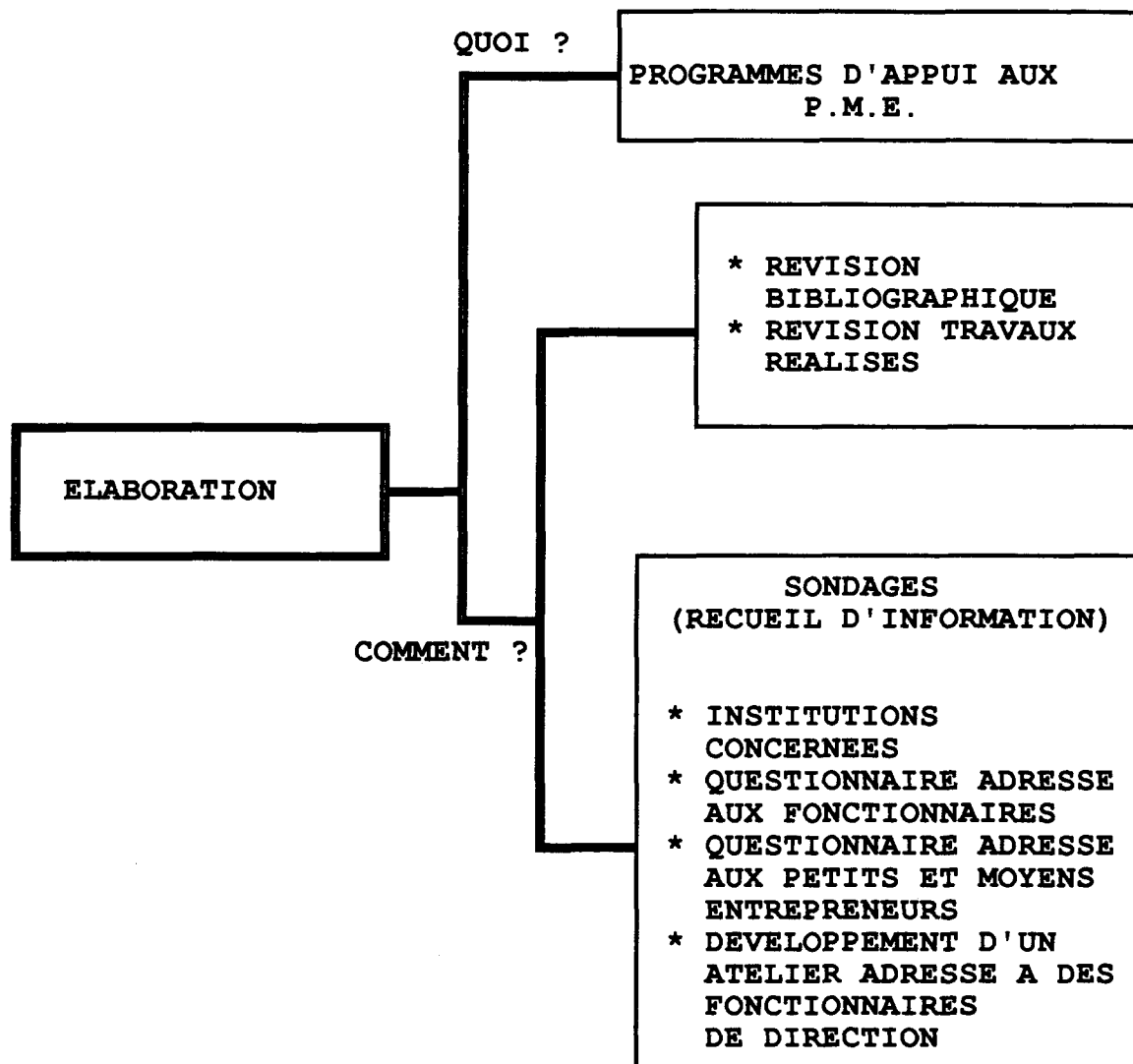
Un autre avantage d'utiliser ce modèle d'évaluation est celui de permettre d'évaluer les actions qui ont été réalisées afin de permettre d'évaluer jusqu'où ces actions étaient nécessaires pour l'atteinte des objectifs visés.

Finalement, ce modèle facilite le bilan des résultats obtenus dans le but de déterminer si le type d'assistance (technique et/ou financière), et ses caractéristiques étaient les plus appropriées pour arriver aux objectifs décrits dans les programmes.

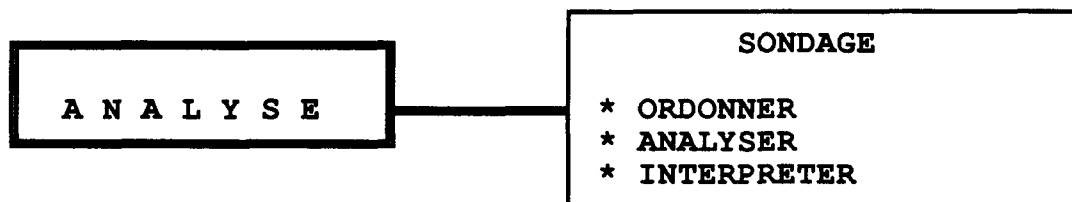
Une fois que la décision concernant le choix du modèle d'évaluation a été prise, on a passé à l'étape de construire le cadre méthodologique qui servira d'outil pour l'analyse du sujet de cette thèse.

## SCHEMA METHODOLOGIQUE

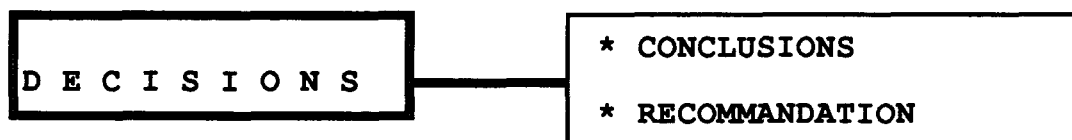
## PHASE A



## PHASE B



## PHASE C



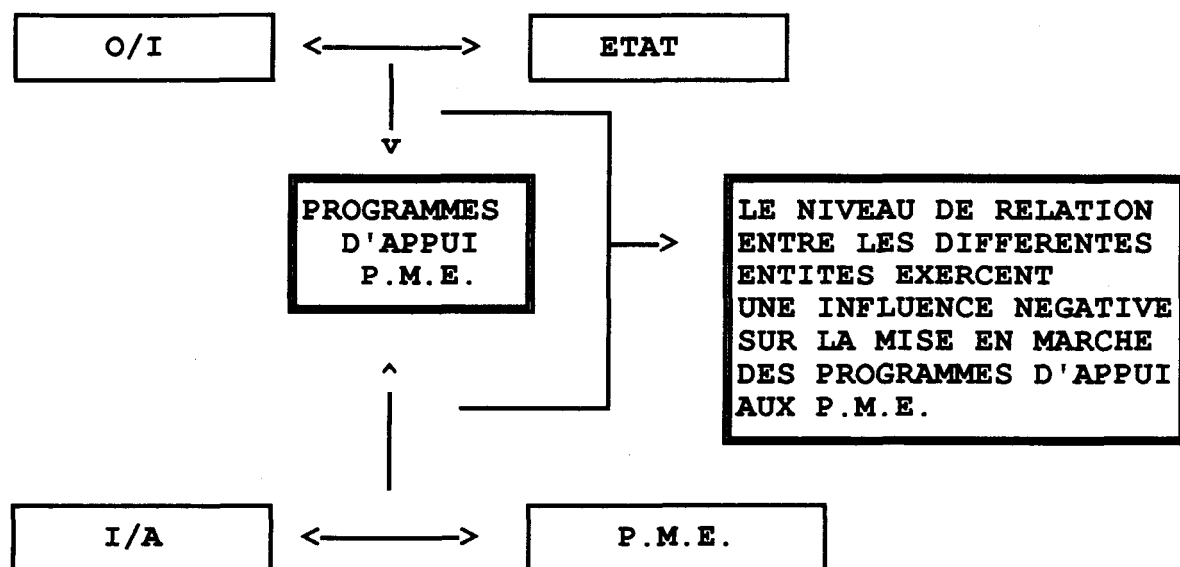
On a commencé d'abord par définir l'objectif général de cette étude, qui est l'évaluation de la formulation et l'exécution des programmes d'appui aux P.M.E., à partir de la perspective des organismes internationaux et de l'Etat.

Ensuite on a cherché les objectifs spécifiques qu'on doit développer à l'intérieur de ce cadre. Ces objectifs sont les suivants: caractérisation de la problématique des petits et moyens entrepreneurs, diagnostic de la demande réelle des petits et moyens entrepreneurs pour de l'assistance technique et financière, définition du degré de participation des institutions d'appui aux P.M.E., et finalement déterminer les critères qu'ont utilisés les fonctionnaires impliqués dans la prise de décision au niveau de la formulation des principes qui permettront une élaboration correcte des programmes.

Evidemment que l'élément majeur de ce cadre méthodologique est la formulation de l'hypothèse qui peut être exprimée dans les termes suivants :

**Le niveau de développement des P.M.E. est en relation directe avec la formulation correcte et l'exécution des programmes d'appui financiers et techniques. Ce niveau dépend des négociations entre l'organisme international et l'Etat.**

## SCHEMA DE L'HYPOTHESE



O/I ORGANISMES INTERNATIONAUX  
I/A INSTITUTIONS D'APPUI

D'autre part, il faut préciser aussi que le peu de coordination entre les institutions d'appui de l'Etat et le secteur des entrepreneurs influence négativement la mise en exécution et les résultats des programmes.

Le dernier élément de ce cadre méthodologique est celui d'élaborer une stratégie de recherche qui puisse permettre de répondre à la question: qu'est-ce qu'il faut faire ? (en fonction du modèle d'évaluation choisi).

Pour y arriver on a élaboré un schéma méthodologique qui dans sa première partie doit définir ce qu'il faut évaluer et comment le faire.

La deuxième partie est celle d'établir un processus pour recueillir, organiser, analyser et interpréter les informations qui permettent de soutenir la logique et la cohérence des programmes d'appui à la P.M.E. au Costa Rica dans les années 80.

Finalement, après avoir fait l'analyse des données recueillies, on proposera des mesures correctives pour que les programmes d'appui puissent maximiser leur développement en fonction des P.M.E. au pays.

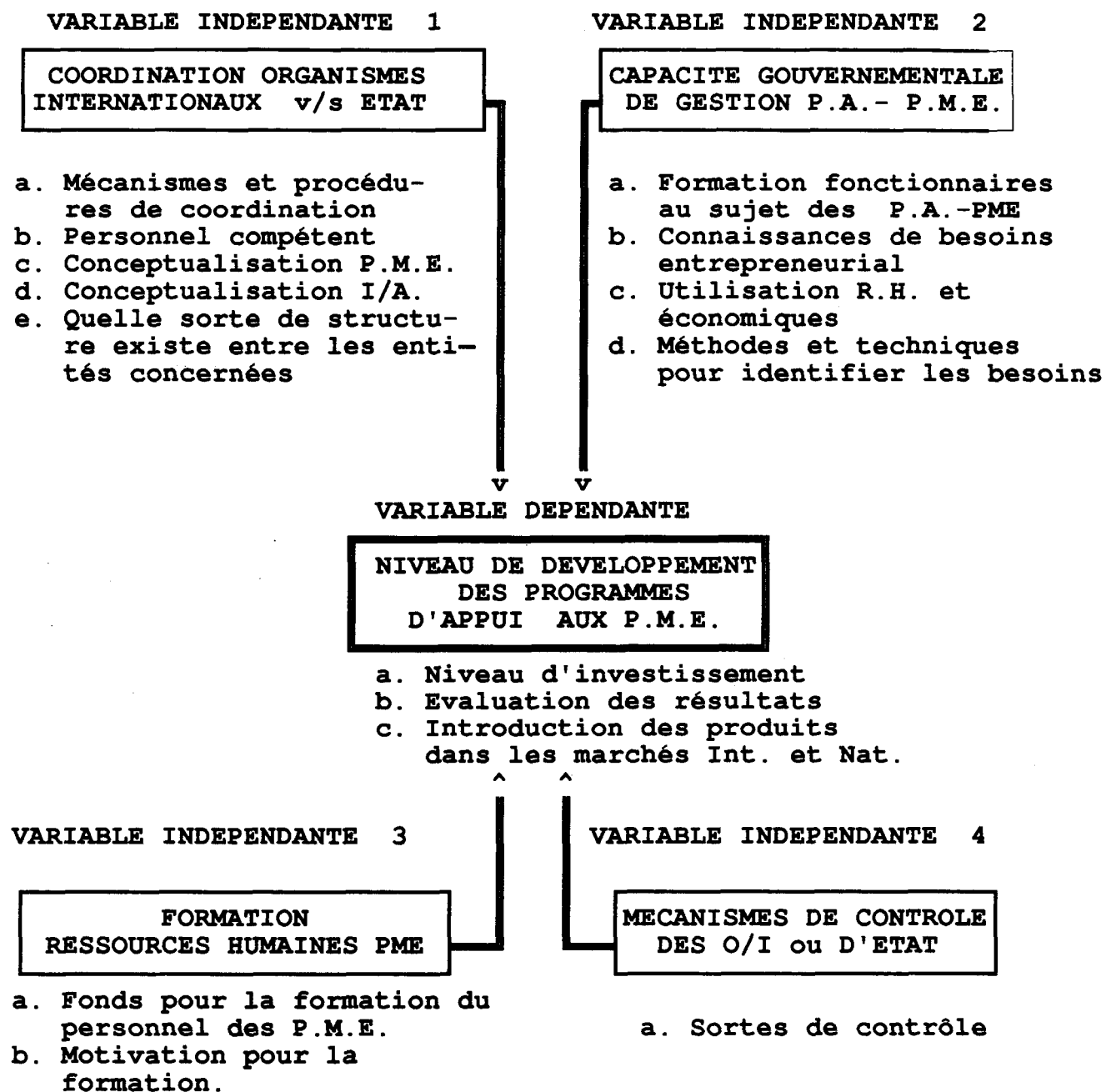
La prochaine étape de cette étude a été celle de créer un modèle opérationnel pouvant servir de guide pour l'analyse de l'information recueillie à travers différentes sources. Ce modèle opérationnel a été construit en fonction de quatre variables indépendantes qui sont les suivantes:

- 1.- Coordination entre les organismes internationaux et l'Etat.**
- 2.- Capacité gouvernementale de gestion des programmes d'appui aux P.M.E.**
- 3.- Formation des ressources humaines des P.M.E.**
- 4.- Mécanismes de contrôle des organismes internationaux ou du gouvernement.**

Le comportement des variables indépendantes mentionnées ci-haut influence d'une façon ou d'une autre le comportement de la variable dépendante identifiée comme: niveau de développement des programmes d'appui aux P.M.E.



## MODELE OPERATIONNEL



P.A.-PME: Programmes d'appui P.M.E.  
 I/A : Institutions d'appui.  
 R.H. : Ressources Humaines.  
 O/I : Organismes Internationaux.  
 Int. : Internationaux  
 Nat. : Nationaux

Le modèle opérationnel mentionné précédemment sera l'instrument qui sera utilisé pour faire la démonstration de l'hypothèse qui se soutient dans le présente étude, c'est-à-dire, le niveau de relation entre les différentes entités exerce une influence négative dans la mise en marche des programmes d'appui aux P.M.E.

Pour y arriver on a appliqué l'information recueillie et analysée, aux différentes variables et à ses indicateurs respectifs.

Si on tient compte de l'ensemble de l'information disponible on peut affirmer que les problèmes qui sont mis en évidence se présentent fondamentalement à deux niveaux.

En premier lieu, il existe un manque de relation entre les organismes internationaux et l'Etat, qui est augmenté par un manque de capacité du gouvernement de gérer les programmes d'appui aux P.M.E.

Les raisons qui nous permettent d'arriver à cette conclusion sont les suivantes:

#### **a.- Mécanismes et procédures de coordination.**

Etant donné que les organismes internationaux et l'Etat sont situés sous des angles différents par rapport à la réalité des P.M.E. du Costa Rica, les mécanismes et procédures de coordination ne correspondent pas avec la sorte de relation qui devrait être établie entre eux.

**b.- Personnel compétent.**

Le personnel concerné dans cette sorte de relation à niveau international, ne dispose pas d'une formation qui puisse lui permettre d'avoir une vision globale sur le concept de P.M.E., la fonction qu'exercent les organismes internationaux et sur ce que sont les institutions d'appui.

**c.- Conceptualisation des P.M.E.**

On a pu constater tout au long de cette recherche, que les concepts de P.M.E. utilisés sont imprécis en ce qui concerne le nombre de travailleurs qu'une entreprise doit avoir pour être reconnue comme P.M.E. au Costa Rica, ainsi que le type d'organisme qui doit être considéré dans cette catégorie d'entreprise.

Il est aussi important de signaler que les politiques du gouvernement limitent le développement technologique des P.M.E., afin de favoriser les producteurs artisanaux et contribuer, en même temps, à une meilleure utilisation de la main d'oeuvre.

La deuxième conclusion résultant de cette étude est la mauvaise relation entre les institutions d'appui et les P.M.E.

Cette affirmation est appuyée par les faits suivants:

**a.- Conceptualisation des institutions d'appui.**

Cette étude a démontré qu'il existe un manque de connaissances sur le rôle joué par les institutions d'appui dans le développement des programmes d'appui aux P.M.E., ce qui se traduit par un manque de coordination entre les capacités de ces entités et les besoins des P.M.E.

De plus, on ne peut pas laisser de côté les effets négatifs qui se manifestent dans l'identification des besoins des petits et moyens entrepreneurs, ce qui a une incidence directe dans la mauvaise application des programmes d'appui aux P.M.E.

#### **b.- Conceptualisation des P.M.E.**

De la même façon comme la mauvaise conceptualisation se reflète dans une relation déficiente entre les organismes internationaux et l'Etat, cette situation se manifeste aussi entre les institutions d'appui et les P.M.E., dû au fait que ces institutions n'ont pas une idée claire des organisations qui peuvent être considérées comme étant des P.M.E. pour des fins d'assistance technique et application des programmes d'appui.

#### **c.- Sortes de contrôle.**

Etant donné que les concepts d'institutions d'appui et de P.M.E. ne sont pas suffisamment clairs et uniformes, il est difficile d'établir des contrôles en fonction des paramètres et définitions qui n'ont pas été clairement identifiés.

Finalement, après avoir fait l'analyse des relations existantes entre les variables indépendantes avec leurs indicateurs respectifs et la variable dépendante, on peut conclure comme résultat de l'application du modèle opérationnel, que le comportement des variables ont exercé une influence négative dans le développement des programmes d'appui aux P.M.E., ce qui a permis de confirmer l'hypothèse soutenue précédemment.

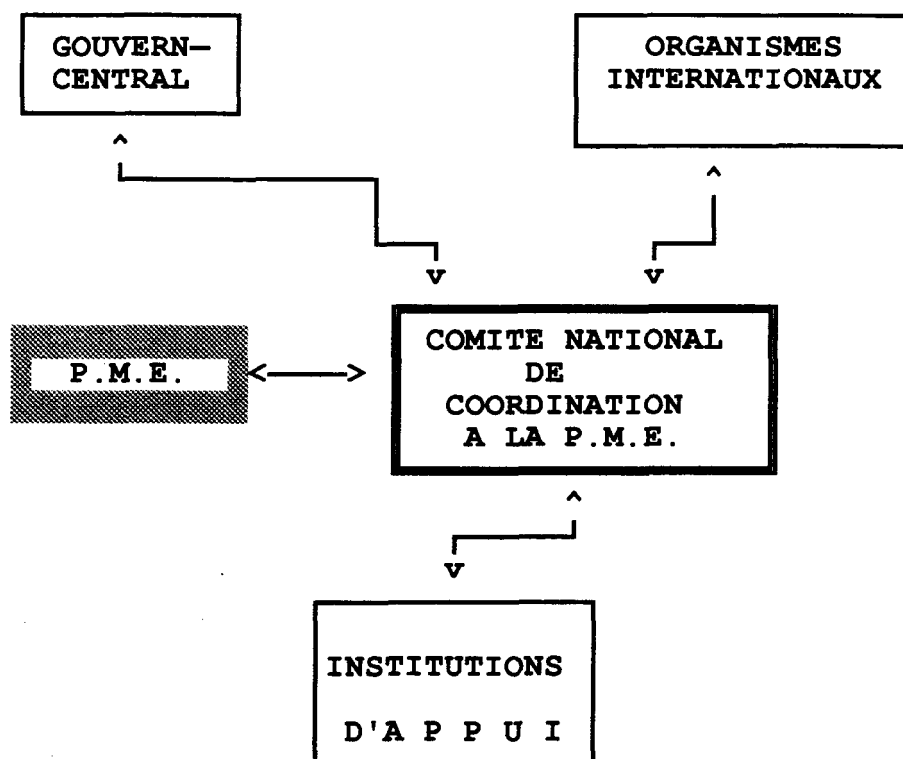
Après avoir identifié les motifs les plus importants qui influencent négativement le développement des programmes d'appui aux P.M.E., on a identifié les éléments dont il faut tenir compte pour corriger cette situation.

Le premier sujet sur lequel il a fallu se pencher a été celui du concept de P.M.E. et les paramètres nécessaires pour construire une définition qui soit acceptée par tous les organismes associés aux programmes d'appui, en plus de signaler les lignes d'action à suivre pour chacun d'eux afin d'atteindre leurs objectifs d'une façon efficace.

En deuxième lieu, il a fallu trouver les éléments dont on a besoin pour interpréter et analyser chacune des étapes qui vont conduire à la bonne formulation et exécution des programmes d'appui aux P.M.E.

Lorsqu'il s'agit de l'élaboration des concepts qui soient acceptés pour tous les intervenants ou bien de la coordination de leurs efforts en vues des objectifs commun, il faut penser à la création d'un Comité National de Coordination aux P.M.E., présenté comme l'outil à partir duquel on peut élaborer des solutions aux problèmes exposés antérieurement.

**COMITE NATIONAL DE COORDINATION AUX P.M.E. ET SES RELATIONS AVEC  
LES ENTITES CONCERNEES**



Il est important que ce comité possède une certaine autonomie qui puisse garantir une stabilité à travers le temps, indépendamment des changements au niveau du pouvoir politique.

Ce comité doit se doter d'un plan stratégique qui lui permet d'élaborer des principes pour établir de relations avec les différentes entités qui sont impliquées dans le développement des programmes d'appui aux P.M.E., afin d'étudier des lignes d'action permettant de rationaliser les ressources disponibles pour améliorer les niveaux de développement des programmes mentionnés.

**CONCLUSION.**

L'objet de la présente étude a été celui de faire le diagnostic du niveau de développement des programmes d'appui aux P.M.E. en Costa Rica dans les années 80.

En même temps, on a voulu faire l'analyse du degré d'influence qu'exercent les différentes entités au niveau de ce développement.

Pour atteindre cet objectif, on a utilisé une méthodologie qui en partant de la présentation de l'évolution des P.M.E., permet d'émettre des suggestions pour corriger des problèmes qu'on a découvert tout au long de cette étude.

L'application de la méthodologie mentionnée antérieurement a permis par l'intermédiaire d'un modèle opérationnel de conclure qu'il existe des facteurs qui influencent négativement dans le niveau de développement des programmes d'appui aux P.M.E.

Ces facteurs ont été identifiés comme étant un problème structurel qui découle d'une relation déficiente entre le gouvernement central et les organismes internationaux, d'un côté, et les institutions d'appui et les P.M.E., de l'autre.

Après avoir mis en évidence ces déficiences du système de coopération internationale on recommande la création d'un Comité National de Coordination aux P.M.E. ayant comme objectif de coordonner toutes les activités des entités qui aient des relations avec les programmes d'appui aux P.M.E.

Finalement, il faut mentionner que cette étude a été faite à partir d'un modèle méthodologique qui a conduit à laisser de côté certaines dimensions sur le phénomène décrit, ce qui a été fait en fonction de faire ressortir les éléments fondamentaux selon la disponibilité des données.

Cependant, on a réussi à analyser les problèmes fondamentaux, ce qui a conduit à suggérer la création d'un Comité National de Coordination aux P.M.E.. Ce comité porte en lui-même le potentiel de reconnaître la problématique avec plus de précision et a la capacité d'actualiser ses perceptions et ses actions en rapport avec la problématique des années 90.

Ce comité a une importance des plus stratégique du fait que la P.M.O. est vue comme une solution-clé dans les ajustements structuraux au Costa Rica, et qu'on vu en conséquence, la naissance d'une foule d'organismes non-gouvernementaux dédiés à encourager la création des P.M.O. au pays. Le besoin de coordination devient de ce fait impérieux.



**DEDICATORIA**

**A MIS PADRES**

**DR. ARMANDO GUILLERMO COLORADO (Q.D.D.G.)  
MARIA MERCEDES NAVARRETE DE COLORADO**

**A MIS HERMANOS**

**MARIO ERNESTO COLORADO NAVARRETE  
MARIA MERCEDES COLORADO NAVARRETE**

**A MI HIJA**

**MERCEDES COLORADO MARTINEZ**

**A MI ESPOSA**

**VIRGINIA MARTINEZ CARVAJAL**

## AGRADECIMIENTOS

En este apartado quiero referirme a los aportes recibidos por instituciones y personas que han contribuido significativamente en la realización de esta tesis "Evaluación de Programas de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa de Costa Rica en los años ochenta".

Quiero agradecer el apoyo brindado por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (A.C.D.I.), a través del Programa ICAP-ENAP-ACDI, al Instituto Centroamericano de Administración Pública (I.C.A.P.), y a la Universidad de Québec à Chicoutimi (U.Q.A.C.) por haberme permitido la oportunidad de realizar los estudios que me llevaron a obtener el título de Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Organizaciones (P.M.O.).

A la vez, no puedo dejar de mencionar la gran asistencia recibida por la Escuela de Lenguas de la Universidad de Québec à Chicoutimi y el calor humano brindado por cada uno de sus profesores que la integran, sin el cual no hubiera podido culminar mi carrera.

Quiero agradecer de manera especial a mi gran amigo y profesor Dr. Michel Belley, que junto con su esposa Silvie me apoyaron incondicionalmente en todas las gestiones necesarias para que pudiera culminar mis estudios de Maestría.

Asimismo, quiero agradecer al señor Dr. Remy Beaulieu quien colaboró en el trabajo de campo realizado en Costa Rica. Al igual que al señor Paul Prévost por la gentileza de ser el lector de la tesis.

Quiero mencionar el apoyo recibido por MSc Gloria Chicas de Márquez, en este período tan importante. También quiero agradecer la ayuda que me brindo MSc Myriam Solé y el MSc Fahn Ghai en mi estadía en el Canadá.

A mis amigos Rodrigue y Lucie de Champlain.

Deseo agradecer a la familia que contribuyó en el cumplimiento de mi última etapa en Canadá, especialmente a Inés Hernández por su amistad y confianza en mi persona, y al amigo Leslie Vera Parra que se entregó de lleno al proceso tanto logístico como académico, que concluyó en la redacción y traducción al francés del documento final.

Por último quiero agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración y apoyo. A todos muchas gracias.

**LISTADO DE SIGLAS**

AID:	Agencia para el Desarrollo Internacional.
BCCR:	Banco Central de Costa Rica.
BCIE:	Banco Centroamericano de Integración Económica.
BCR:	Banco de Costa Rica.
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
BPOP:	Banco Popular y Desarrollo Comunal.
CANAPI:	Cámara Nacional de Artesanía y Pequeña Industria.
CEE:	Comunidad Económica Europea.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina.
CIIU:	Clasificación industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas.
CINDE:	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.
CIPI:	Comisión Institucional de la Pequeña Industria.
CIPIA:	Comite Coordinador Interinstitucional de la Pequeña Industria y Artesanía.
DGATPIA:	Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía.
FODEIN:	Fondo de Desarrollo Industrial del Banco Central.
FUCODES:	Fundación Costarricense de Desarrollo.
ICAP:	Instituto Centroamericano de Administración Pública.
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje.
INCAE:	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.
INFOCOOP:	Instituto de Fomento Cooperativo.
ITCR:	Instituto Tecnológico de Costa Rica.
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
MIEM:	Ministerio de Industria, Energía y Minas.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

PAPIC: Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Centroamericana.

PDU: Programa de Desarrollo Urbano y Mejoramiento de la Comunidad.

P.M.E.: Pequeña y Mediana Empresa.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**LISTADO DE CUADROS**

1. Aporte del Programa de Desarrollo Urbano Clasificado por Institución (1979-1983).
2. Operaciones tramitadas y créditos otorgados por los Bancos Estatales con recursos del Programa de Desarrollo Urbano (1979-1983).
3. Programa de Desarrollo Urbano, Financiación por Actividades (1979-1983)
4. Acciones de la Sección Pequeña Empresa del Instituto Nacional de Aprendizaje, durante el período (1977-1988)
5. Interpretación de los funcionarios de las instituciones sobre las cláusulas de los programas destinados a las necesidades de los pequeños y medianos empresarios.
6. Descripción y sugerencias de los funcionarios sobre el sistema crediticio dirigido a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica.
7. Actividades relacionadas con la capacitación de los funcionarios encargados de dar asistencia técnica a los pequeños y medianos empresarios de Costa Rica.
8. Opinión de los funcionarios sobre la política dirigida a los pequeños y medianos empresarios de Costa Rica.
9. Interpretación de los funcionarios sobre la fase de formulación de programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa de Costa Rica.

10. Interpretación de los funcionarios sobre las fase de ejecución de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica.

11. Opinión de los funcionarios sobre la relación de los organismos internacionales en la participación de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica.

## LISTADO DE FIGURAS

1.FASES DEL ANALISIS DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

2.REPRESENTACION DE LA PROBLEMÁTICA

3.MODELOS DE EVALUACION

4.ESQUEMA DE LA HIPOTESIS

5.ESQUEMA METODOLOGICO

6.MODELO OPERACIONAL

7.COMITE NACIONAL DE COORDINACION A LAS P.M.E.



## LISTADO DE ANEXOS

1. Formulario dirigido a los Pequeños y Medianos Empresarios que han sido beneficiarios de los programas.
2. Formulario dirigido a los funcionarios que se encuentran involucrados en la problemática de las P.M.E.
- 3 Formulario del taller dirigido a los funcionarios de las instituciones involucradas.

## **INTRODUCCION**

La crisis económica mundial reflejada en los países del área centroamericana ha incidido en forma directa en los asalariados y en particular en Costa Rica.

La fuga de capital, el cierre de fuentes de empleo y el alto nivel inflacionario entre otros, han agravado el problema social, político y económico, originando desempleo lo que ha obligado a los afectados y a la sociedad en general a desarrollar nuevas actividades que les permitan enfrentar la situación vigente.

La magnitud de la crisis y la estructura productiva de nuestro país, ha coadyuvado a la consideración de los programas de apoyo, tanto a nivel financiero como de asistencia técnica dirigidos a las pequeñas y medianas empresas (P.M.E.), como alternativa de solución a los problemas indicados, a través de la diversificación de las áreas de producción, ya que reúnen características tales como utilización de materia prima nacional, mano de obra no especializada, tecnología simple, y sobre todo que no requiere de una alta inversión.

El poco desarrollo alcanzado por las P.M.E., se debe en parte a que no se han formulado políticas y programas que realmente contemplen con claridad los diferentes elementos que definen a las pequeñas y medianas empresas en este país y que permitan incentivar y fomentar el desarrollo de las actividades comprendidas en este sector empresarial.

La revisión de distintas fuentes de información, visitas a organismos públicos e internacionales, y el análisis de la bibliografía relativa al tema, permitió deducir que se requería un estudio que, considerando la opinión de los interesados, (pequeños y medianos empresarios y funcionarios de instituciones que administran este tipo de programas) sobre los problemas y limitaciones que enfrentan, permitiera obtener conclusiones y en lo posible formular recomendaciones para que se superen los obstáculos detectados por ello.

Se decidió analizar específicamente los problemas que se refieren a la evaluación de los programas de asistencia técnica y financiera a las P.M.E. que se han canalizado a través del Estado durante la década de los años 80, y proponer para ello una posible respuesta.

Con este fin, en el primer capítulo se hace una presentación de la problemática de las pequeña y mediana empresas (P.M.E.) en Costa Rica en el proceso de industrialización, ventajas y limitaciones de la pequeñas y medianas empresas, la justificación del estudio, los antecedentes del problema, la situación actual del problema, y el fenómeno de las P.M.E. en América Latina y en Costa Rica en particular.

El segundo capítulo presenta el marco teórico de este estudio, que está conformado de la siguiente manera: la conceptualización de programas de apoyo, la cooperación técnica internacional, las instituciones de apoyo a las P.M.E., la evaluación de programas, representación gráfica de los modelos de evaluación y la elección y justificación del modelo.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico del estudio conformado de la siguiente manera: el objetivo general y los específicos, la hipótesis del trabajo, la estrategia de investigación, variables independientes e indicadores, la variable dependiente e indicadores, y la conclusión del capítulo.

El cuarto capítulo expone la Organización, interpretación y análisis de los datos, presentación de los programas de apoyo tanto financieros como de asistencia técnica, dirigidos a desarrollar a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica.

La aplicación del modelo operacional, la verificación de los indicadores de las variables independientes y la variable dependiente a partir de sus indicadores y la conclusión del capítulo.

Se presentan los factores que limitan su desarrollo según el criterio de los pequeños y medianos empresarios y de los funcionarios de las entidades que administran los programas dirigidos a este sector empresarial.

Dicha opinión fue obtenida a través de la investigación de campo que se realizó, en una muestra constituida por los funcionarios que se encuentran implicados en el desarrollo de los programas de apoyo, objeto de este estudio y de algunos pequeños y medianos empresarios que sirvieron para contraponer la visión de los funcionarios.

El quinto capítulo analiza los aspectos básicos que deben ser considerados para los lineamientos de un plan de acción, a partir de parámetros necesarios para definir a las entidades involucradas, demostrando las etapas necesarias para la evaluación de los programas en función de las fases de formulación y ejecución.

El plan de acción en mención consta de dos etapas: la primera se refiere a los criterios que serán utilizados para la formulación de una política que contemple a los sectores (internacional, gubernamental y a los pequeños y medianos empresarios), que permita desarrollar a las pequeñas y medianas empresas.

La segunda, trata de establecer lineamientos que puedan servir para evaluar las fases de formulación y ejecución de programas de apoyo a las P.M.E. en Costa Rica.

El sexto capítulo incluye la creación de un Comité Nacional de Coordinación a las P.M.E., a partir de un plan estratégico.

El capítulo siete se expresan las conclusiones del estudio, basadas en la opinión de los empresarios y de los funcionarios de las instituciones costarricenses.

Con este estudio se pretende contribuir al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica. Este es un proyecto en el cual se vislumbran horizontes para los pequeños y medianos empresarios, ya que es una manera particular de desarrollar a los pueblos del área centroamericana en particular y en general a los países que conforman América Latina.

## CAPITULO 1

### 1. PRESENTACION DE LA PROBLEMÁTICA

#### .c.:1.1 Generalidades de la Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica en el proceso de Industrialización

El sector industrial es uno de los principales responsables del crecimiento y desarrollo económico de un país, a través del mayor valor agregado y del empleo que se genera por las unidades de producción que lo conforman.

Históricamente, el proceso de industrialización parece demostrar -desde la perspectiva de los estratos empresariales- que la participación de la pequeña y mediana empresa (P.M.E.) en el empleo del sector, se incrementa muy rápidamente durante las primeras etapas del desarrollo industrial para disminuir su velocidad de crecimiento en las etapas posteriores. La gran empresa, por el contrario, parece desenvolverse al revés.<sup>1</sup>

Estudios realizados tanto en países desarrollados como menos desarrollados permiten afirmar que la P.M.E. en conjunto ha incrementado su participación sostenidamente en los momentos de mayor crecimiento de sus economías.

Es esta última consideración la que ha hecho que muchos gobiernos en búsqueda del desarrollo de sus respectivos países, brinden apoyo a las P.M.E.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Anderson, Dennis. Small Industry in developing countries. (Washington: World Bank, 1982.), p.239

<sup>2</sup> Nanjudan, S. Small and medium enterprise: Some basic development. (New York: Industry and development, 1987), p.20

De este modo, las P.M.E. son entendidas como esenciales para el sólido desarrollo del sector empresarial, básicamente por lo que se denomina una mayor capacidad innovadora (tecnología), ingenio empresarial, mejor distribución del ingreso y el crecimiento del producto a nivel regional (descentralización).

### **1.2 Ventajas y limitaciones de las pequeñas y medianas empresas**

Las ventajas de las P.M.E. se encontrarían básicamente en sus efectos sociales y de gestión. En primer lugar, la expectativa del pequeño empresario por una menor ganancia se sustentaría en sus escasas opciones para la reinversión, ya que ante todo busca un nivel de ingreso que le permita asegurar un mejor nivel de vida.

Para tales efectos, puede elaborar productos no estandarizados y colocarlos en diferentes segmentos del mercado; esto lo lleva a ofrecer sus productos a un menor precio.<sup>3</sup>

En segundo lugar, la pequeña y mediana empresa tendría una estructura de costos de producción flexible, debido principalmente a sus menores gastos administrativos, a su igualmente menor inversión en activos y a que no tiene sindicato que presione por mayores beneficios.

Los menores salarios que paga, implícitamente provocarían una mayor rotación de mano de obra, con la consiguiente carga de beneficios sociales menores que ello representa para la pequeña y mediana empresa.

Además del trato directo con sus clientes, que le permitiría una rápida situación de liquidez sin mayores costos, sus niveles reducidos de inversión y producción le otorga una ventaja adicional en lo referente al pago de impuestos cuando éstos tienen tasas progresivas.

---

<sup>3</sup> Arellano, Rolando. Pequeña y Mediana Industria: Visión de los empresarios 1983-1987. p.25

De tal manera, aunque la gran empresa eventualmente predomina en tanto que el proceso de industrialización avanza, mucho de su crecimiento está enraizado en la expansión de las pequeñas y medianas empresas que crecieron en tamaño.

Si lo citado es correcto, resulta preocupante la forma tan desigual en que han sido tratadas las P.M.E. en aspectos de política financiera, la cual preferentemente ha favorecido a las empresas de gran escala en muchos de los países subdesarrollados.<sup>4</sup>

El financiamiento externo es uno de los principales problemas que las P.M.E. no pueden controlar, y junto con los problemas económicos, las políticas gubernamentales y la actividad legislativa, son aspectos que afectan gravemente su desempeño.

Por otro lado, la principal fuente de los problemas internos que enfrentan las P.M.E. sería, a su vez, su principal ventaja, la cual comprende la personalidad del empresario, sus aptitudes, características personales y profesionales.

Otros serían las posibles deficiencias de los recursos humanos disponibles, la carencia de medios materiales generados internamente y otras más en el ámbito de la producción que pueden concernir al estado de planta y equipo, la tecnología y el Know-how disponible.

---

<sup>4</sup> Secchi, Carlos. El papel de la empresa pequeña y mediana en el mejoramiento de la estructura productiva de los países en desarrollo. (Santiago de Chile: CEPAL, 1985), p. 139-150



### 1.3 Justificación del estudio

En este estudio se hace referencia fundamentalmente al desarrollo que han tenido en Costa Rica las P.M.E.

Para abordar este tema es necesario hacer notar la participación que han tenido las instituciones gubernamentales en formular políticas que permitan el desenvolvimiento de estas empresas, captando la iniciativa de los organismos internacionales en cooperar al desarrollo económico y social de Costa Rica, a través de políticas que se han venido depurando para poder contribuir a nivel financiero y técnico.<sup>5</sup>

No pueden dejarse sin analizar las relaciones que se han desarrollado entre estos organismos internacionales y las instituciones locales, en la implantación de programas dirigidos a impulsar al sector empresarial.

La pequeña y mediana empresa ha contribuido a la economía nacional a través de la baja inversión requerida en equipos, la alta ocupación de la mano de obra no especializada, y además, la utilización intensiva de materias primas nacionales.

Después de darse estos contactos se establece un convenio entre la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) y el Gobierno de Costa Rica, que se inicia aproximadamente a partir de 1979, con la creación del Programa de Desarrollo Urbano y Mejoramiento de la Comunidad (PDU).

---

<sup>5</sup> Comisión de Reforma del Estado Costarricense. Reforma del Estado en Costa Rica. (San José, C.R. Edicosta, 1990), p.199

Así como éste programa, se han venido implantando otros que se han incrementado progresivamente a la creación de una mentalidad nacional que ha ido descubriendo a través del tiempo las ventajas que se desprenden de las pequeñas y medianas empresas tanto a nivel individual como colectivo.<sup>6</sup>

A pesar del impulso que se le ha dado a esta iniciativa, hasta la fecha no se cuenta con un balance global de la experiencia, solo en forma general, pues hasta este momento se carece de un análisis que permita valorar la existencia de problemas en la formulación y ejecución de programas de apoyo al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Es a partir de esta experiencia que resulta importante hacer una evaluación a los programas de cooperación técnica y financiera, que se han canalizado a través de las instituciones gubernamentales para fomentar el desarrollo de las P.M.E. en Costa Rica en la década de los 80.

#### *1.4 Antecedentes del problema*

Es pertinente mencionar que el desarrollo de las P.M.E. en América Central no había sido bien puntualizado hasta que a finales de los años 70 se comienza a desarrollar esta idea, sin embargo las iniciativas para apoyar a este sector se han originado en entidades privadas y gubernamentales.

Es difícil precisar con exactitud cuándo y dónde se originaron. Quizá, la primera iniciativa formal para apoyar a los pequeños empresarios fue la emprendida en 1963, fundando la Cámara Nacional de Artesanía y Pequeña Industria (CANAPI).

---

<sup>6</sup> Banco Central de Costa Rica. Informe estadístico. (San José, C.R., B.C.C.R., 1983), p.30

No obstante puede afirmarse sin lugar a duda, que antes de la década de los años setenta los esfuerzos y programas de apoyo gubernamentales y privados fueron sumamente limitados, tanto en alcances como en proyección económica.

Considerando que los sectores económicos de nuestro país no se acomodaban al modelo desarrollado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL),<sup>7</sup> es decir, no se ajustaban lo suficiente a la industria costarricense.

Sin embargo, surgió la alternativa de fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, sobre todo porque ésta ofrecía la posibilidad de desarrollo y generación de empleo en un corto plazo, con una inversión mínima y con una dependencia tanto tecnológica como de importación de insumos.

No fue sino a partir de 1973 cuando algunas instituciones públicas iniciaron estudios en torno a este sector. En Diciembre de 1975 el Gobierno de Costa Rica declara a CANAPI como "Entidad de utilidad pública para los intereses del Estado";<sup>8</sup> con lo cual se reconoce la acción y proyección de la Cámara a nivel nacional.

A partir del año 1976 se evidencia la preocupación gubernamental por incorporar a la pequeña industria en sus planes y programas. Fue así como ese año se creó la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía, dependencia adscrita al actual Ministerio de Industria, Energía y Minas. En febrero de 1977 se logra la concesión del Certificado de Abono Tributario para las pequeñas industrias y artesanías.

---

<sup>7</sup> Villasuso J.M. y Otros. El Sector Productivo: Crisis y Perspectivas. (Editorial Porvenir, 1984) p.115-116

<sup>8</sup> Decreto Ejecutivo No. 5853-G del 18 de diciembre de 1975

En 1979 el antiguo Ministerio de Economía, Industria y Comercio, crea el Comité Coordinador Interinstitucional de la Pequeña Industria y Artesanía (CIPIA), en él tuvieron participación directa 14 instituciones, tanto públicas como privadas, que tenían ingerencia en el fomento, promoción y asistencia directa al sector.<sup>9</sup>

En diciembre de 1979, se inicia el Programa de Desarrollo Urbano y Mejoramiento de la Comunidad (PDU), que fue posible mediante la firma de un convenio con la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID).

En marzo de 1983, ante la ineficiencia de las acciones del CIPIA, el Gobierno de la República crea la Comisión Institucional de la Pequeña Industria (CIPI), adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Minas, en calidad de Consejo Asesor de la Presidencia de la República en materia de fomento al desarrollo de la pequeña industria.

Paralelamente, han surgido iniciativas privadas y gubernamentales, entre otras se mencionan: la Fundación Costarricense de Desarrollo (FUCODES), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), las cuales han ejecutado e impulsado, en mayor o menor grado, importantes programas destinados a fomentar el desarrollo del pequeño empresario como fuente de riqueza nacional.

Finalmente, cabe agregar que dentro del Plan Nacional de Desarrollo elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN), se contempla a la pequeña industria como un factor económico de relevancia que ha sido llamado a jugar un papel trascendental en un futuro inmediato.

---

<sup>9</sup> ONUDI. La Pequeña Industria en América Latina. (Washington, 1975) p.38

A su vez, la creación de mecanismos que brinden apoyo a los pequeños y medianos empresarios ha obedecido a la iniciativa de los propios interesados. Sin embargo, es importante indicar que las instituciones públicas involucradas en estos programas han dado los primeros pasos para lograr una colaboración más estrecha a raíz de la obtención de recursos externos por medio de empréstitos.

El apoyo que brindan esos organismos se refiere básicamente a dos áreas específicas: el aspecto financiero y la asistencia técnica.

Se ha considerado que algunas de las necesidades básicas de este sector son de carácter económico, dado que los pequeños y medianos empresarios no cuentan con todos los recursos financieros deseables para acelerar el proceso de desarrollo industrial en el país. Con ese objetivo se han establecido una serie de programas de apoyo que favorecen a las pequeñas y medianas empresas nacionales.

A partir de esto se han firmado convenios con agencias internacionales, logrando la canalización de esos recursos hacia el sector por medio de los bancos estatales (Banco Popular y de Desarrollo Comunal), CINDE y FUCODES.

En nuestro país existen varias instituciones que proporcionan asistencia técnica a los pequeños y medianos empresarios. Por lo tanto es importante mencionar la gran labor que han desarrollado en la satisfacción de las necesidades fundamentales en aspectos que permitirán potenciar a los empresarios en las diferentes actividades, tanto al interior como al exterior de sus empresas, es así que a continuación se procederá a citar las principales instituciones: Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía (DGATPIA).

### *1.5 Situación actual del problema*

Después de haber citado en párrafos anteriores las ventajas y limitaciones que conllevan las P.M.E. en Costa Rica y el aporte que éstas pueden brindar a la economía nacional por la diversificación en las áreas de trabajo, es pertinente mencionar que el grado de desarrollo alcanzado se debe a las políticas gubernamentales puestas en marcha con el objeto de apoyar esta iniciativa a nivel nacional.

Evidentemente todos estos esfuerzos se han operacionalizado a través de programas gubernamentales.

Este estudio se dedica fundamentalmente a hacer una evaluación de los programas de ayuda al desarrollo de las P.M.E. que se han canalizado a través del Estado durante la década de los 80.

Se considera que el producto no es el esperado; aunque no se puede perder de vista el apoyo decidido que le han proporcionado a las P.M.E. los organismos internacionales tanto a nivel financiero como técnico, el cual no ha sido utilizado plenamente.

En este sentido, es importante mencionar el interés implícito que existe por parte de estos organismos en trasladar esa tecnología a países subdesarrollados que les permitirá en un futuro consolidar aun más su expansión en los territorios de América Central, en este caso particularmente nos estamos refiriendo a Costa Rica.

Por supuesto, la puesta en marcha de estas ideas de cooperación internacional no se pueden llevar a cabo sin el apoyo estatal.

Es en este punto que comienzan a darse las relaciones entre los organismos internacionales y el Estado, para efectos de consolidar la cooperación técnica, sin duda se puede deducir que dependiendo del interés público que se tenga, esta idea de desarrollo tecnológico tendrá convergencia a nivel nacional o sectorial para el desenvolvimiento de las P.M.E.

Sin duda, de estas relaciones se espera que tanto el Estado como los organismos puedan aclarar principios que cada uno de ellos consideran como fundamentales en la puesta en marcha de dichos programas.

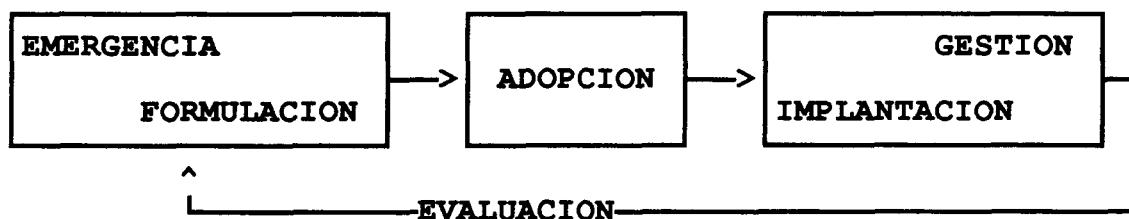
Como corolario de lo planteado se puede deducir que entre más preciso o explícito sea la formulación y ejecución de estos principios, en esa medida el nivel de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas se incrementará o bien se dará un proceso de decadencia de las mismas.

El presente estudio se fundamenta básicamente en la evaluación de la formulación y ejecución de los programas de ayuda a las P.M.E. desde la perspectiva en que se dan las relaciones de los organismos internacionales y del Estado mismo.

Si bien es cierto, no podemos pasar por alto las implicaciones que conlleva este proceso, por eso es necesario considerar las fases del análisis de programas gubernamentales que son las siguientes: elaboración que se conoce también como emergencia/formulación, la etapa de adopción y por último la de implantación o gestión que frecuentemente están identificadas como ejecución o administración, estas fases están especificadas en la Figura 1 que se muestra a continuación.<sup>10</sup>

FIGURA 1

FASES DEL ANALISIS DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES



<sup>10</sup> Bellavance, Michel. Las Políticas Gubernamentales: Elaboración, Gestión y Evaluación. (Ottawa: Les Editions Agence d'Arc. 1985) p.13

Partiendo de este análisis, se centra la atención en la etapa de formulación y en la de ejecución, pues es en estas dos etapas donde se consideran las variables que determinan el problema en estudio.

Es importante mencionar que la ejecución de estos programas en Costa Rica ha influido en el aumento de las inversiones, en la incorporación de pequeños y medianos empresarios a la actividad económica del país, en la generación de empleo y especialmente, ha introducido elementos motivadores para que individuos de la población con escasos recursos encuentren en la ejecución de actividades en las P.M.E. un incentivo para desarrollarse a nivel personal, familiar y además motivarlos a impulsar esta idea a nivel nacional.

Es obvio que existen pequeños y medianos empresarios que tienen muchos temores de incorporarse a este tipo de actividad actuando lógicamente con una mentalidad conservadora, a la que hay que penetrar para transformarla de tal manera que conlleve al mejoramiento de las condiciones del país.

Es decir, cuando se plantea esta característica que tienen los empresarios en Costa Rica es importante mencionar que existe todo un proceso histórico que ha sido incorporado por éstos, debido al papel que ha jugado el gobierno al impulsar las iniciativas empresariales, dando como producto una actitud dependiente de las iniciativas propiamente del gobierno.

Esto se puede evidenciar en las diferentes actividades que se realizan en este dominio, donde el gobierno asume una actitud paternalista en relación con los pequeños y medianos empresarios, debilitando su capacidad de acción y por ende provocando serios problemas en el papel innovador que se requiere en estos momentos en Costa Rica.



### 1.6 Fenómeno de las pequeñas y medianas empresas en América Latina y en Costa Rica en particular

Algunos países de América Latina han comprendido la importancia de la pequeña y mediana empresa, pues es a partir de la crisis de la década de los 20, que se visualizó como alternativa las P.M.E. como solución a los problemas por los que atravesaban los países de América Latina.

Permitiendo captar la fuerza de trabajo desempleada y que se encontraba ubicada en el sector informal, esta idea contribuiría a mejorar las condiciones de vida de la población económicamente activa que por ende elevaría el nivel de producción global de los países.<sup>11</sup>

Como consecuencia de estos hechos, se comenzó a difundir la idea de las pequeñas y medianas empresas a nivel estatal, para incentivar a los funcionarios que apoyarían, o darían impulso a la formulación de políticas que contribuirían en cada uno de los países a sentar bases que van dirigidas al desarrollo nacional del país.

Es a partir de esto que se puso en práctica por primera vez en los siguientes países, el establecimiento de pequeñas y medianas empresas: México, Argentina, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela; todos estos ejemplos se desarrollaron aproximadamente a partir de los años 50-60.

No hay duda que los esfuerzos puestos en el desarrollo de esta idea, han dado grandes resultados, sin embargo es pertinente mencionar que todavía existe mucho terreno que explorar en este campo, fundamentalmente en la perspectiva de América Latina y con mucha mayor atención en los países de América Central.

---

<sup>11</sup> Rolando Arellano.Op.cit.,p.20

La problemática, tanto económica como política, por la que atraviesan dichos países, ha producido limitaciones a la promoción de las pequeñas y medianas empresas ya que los organismos y agencias no encuentran una situación estable que permita emprender este tipo de programas.<sup>12</sup>

En el caso de Costa Rica, es evidente que la situación por la que atraviesa este país es un tanto diferente a la de los otros países del área, dado que el sistema de vida está construido a partir de principios en donde prevalecen los derechos sociales.

A pesar de lo planteado en líneas que se vienen esbozando, es preciso mencionar que actualmente el país está afectado por una situación muy particular, donde se puede mencionar la crisis inflacionaria que ha venido incidiendo de una manera galopante en la década de los años 80, que se expresa en la deuda externa del país.

Sin duda, no podemos dejar de lado los efectos que han producido en Costa Rica los conflictos bélicos de la región Centroamericana.<sup>13</sup>

Es por eso que es pertinente en este momento coyuntural hacer una evaluación a los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas canalizados a través del Estado de Costa Rica, para verificar el nivel de desarrollo que han tenido las mismas.

A nivel gubernamental aproximadamente a finales de los años 60 y principios de los años 70 se dieron gestiones para depurar ideas que dieran paso a políticas que incorporaran el modelo de las P.M.E., como una de tantas medidas que estaban promoviendo los países desarrollados con la finalidad de diversificar la economía y además darle solución a los problemas económicos del país.

---

<sup>12</sup> Hermida, Jorge A. "la crisis de estructura en la pequeña empresa". Administración de Empresas. (IX-B); 396-405, oct. 1978-mar.1979.

<sup>13</sup> Comps. Menjivar Larin, Rafael y Pérez Sáinz, J.P. Informalidad Urbana en Centroamérica: evidencias e interrogantes. (San José, C.R.: FLACSO, 1989), p.13

Para canalizar estos esfuerzos tanto del Estado como de los Organismos Internacionales era necesario manejar un concepto que definiera a la pequeña y mediana empresa de acuerdo a las características de Costa Rica.

Partiendo de esta idea se dieron definiciones, algunas distintas procedentes de diferentes instituciones y cómo esto comenzaba a ser una traba para el desarrollo de las P.M.E.<sup>14</sup>

Las instituciones gubernamentales se vieron en la necesidad de operativizar el concepto de la P.M.E., pero antes de comenzar a definir el concepto de pequeña y mediana empresa es importante mencionar, que a nivel nacional no existe una definición uniforme acerca de lo que se debe entender por Pequeña Empresa.

Sin embargo, en 1976 el Gobierno Costarricense empieza a darle un reconocimiento formal con la creación de la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía (DGATPIA), a esta fecha todavía no ha sido creada una definición precisa que tome en cuenta adecuadamente las características y la problemática en que vive inmerso este estrato empresarial.

Para fines de este estudio se toman en cuenta tres definiciones básicas que han utilizado las instituciones públicas, para conceptualizar o bien operacionalizar el concepto de la Pequeña Empresa, así:

1. La que establece el Banco Central de Costa Rica para efectos crediticios.

2. La que establece el Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Empresarial, y

---

<sup>14</sup> Martínez Cruz, Segundo Ernesto. El factor Tecnológico en la Pequeña y Mediana Empresa Industrial de Nicaragua. (San José, C.R. 1989.) p.18

3. La adoptada por la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía.

A continuación se detalla cada uno de los apartados:

1. La que establece el Banco Central de Costa Rica para efectos crediticios.<sup>15</sup>

Esta institución clasifica como pequeñas industrias o empresas todos aquellos establecimientos fabriles definidos por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), que reúna las siguientes características:

- Que el dueño dedique su tiempo principalmente a las labores administrativas y técnicas.

- Que su proceso de producción se base en tecnología simple, utilizando herramientas manuales, maquinaria o equipo mecánico no automático.

- Que ocupe hasta un máximo de veinte trabajadores, incluyendo los propietarios.

- Que la maquinaria, herramientas y equipo propiedad de la empresa no exceda el equivalente en colones centroamericanos de US\$ 30.000.00 a valor de mercado.

---

<sup>15</sup> Acuña Campos, José Alberto y Otros. Algunos Factores que Obstaculizan el Desarrollo de la Pequeña Industria en Costa Rica. (San José, C.R. 1985.) p.11

2. La que establece el Convenio Centroamericano de Incentivos Fiscales al Desarrollo Empresarial.<sup>16</sup>

Por pequeña empresa se entiende todo establecimiento manufacturero, dedicado a la producción de artículos terminados, semiterminados o bienes intermedios, que reúna las siguientes condiciones:

- Que proporcione ocupación a un máximo de treinta trabajadores.
- Que utilice preferentemente materia prima de origen nacional o del área centroamericana.
- Que el proceso de producción se base en tecnologías simples, utilizando herramientas manuales, equipo mecánico, que no dependa de un proceso automático.
- Que el propietario de la empresa desempeñe tanto labores administrativas como técnicas.
- Que el valor de la maquinaria, equipo y herramientas no sea mayor de \$ C.A. 50.000.00.

3. La adoptada por la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía.<sup>17</sup>

De acuerdo a que esta Dirección General de Asistencia Técnica está subordinada a un Ministerio, debe acatar lo que dispone el Decreto Ejecutivo No. 6495 MEIC-H-P para la concesión de exoneraciones fiscales. Este decreto establece la siguiente definición:

---

<sup>16</sup> Ibid, p.12

<sup>17</sup> Ibid, p.13

Por Pequeña Industria de entenderá toda unidad productiva que se dedique a la elaboración de artículos manufacturados, que reúna las siguientes condiciones:

- Que ocupe un máximo de veinte trabajadores.
- Que su proceso de producción se realice con tecnología simple, mediante la utilización de herramientas manuales, maquinarias y equipo mecánico no automático.
- Que su inversión en maquinaria, herramienta y equipo no sea mayor de \$ C.A. 50.000.00 <sup>18</sup>
- Que el propietario sea parte activa en el proceso productivo.

#### Mediana Empresa

En cuanto a la mediana empresa, se puede definir a partir del número de trabajadores, que oscila en un rango entre 21 y 70.

Sin duda, para poder incentivar la creación de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, es necesario tomar en cuenta la participación de programas de apoyo, sin lo cual sería imposible desarrollar esta idea.

En resumen, se puede mencionar que los criterios que definen conceptualmente a la Pequeña Empresa y a la Mediana Empresa son bastante homogéneos, sin embargo es preciso mencionar que dentro de esos criterios que definen a estas empresas, se encuentra uno que citaré textualmente:

---

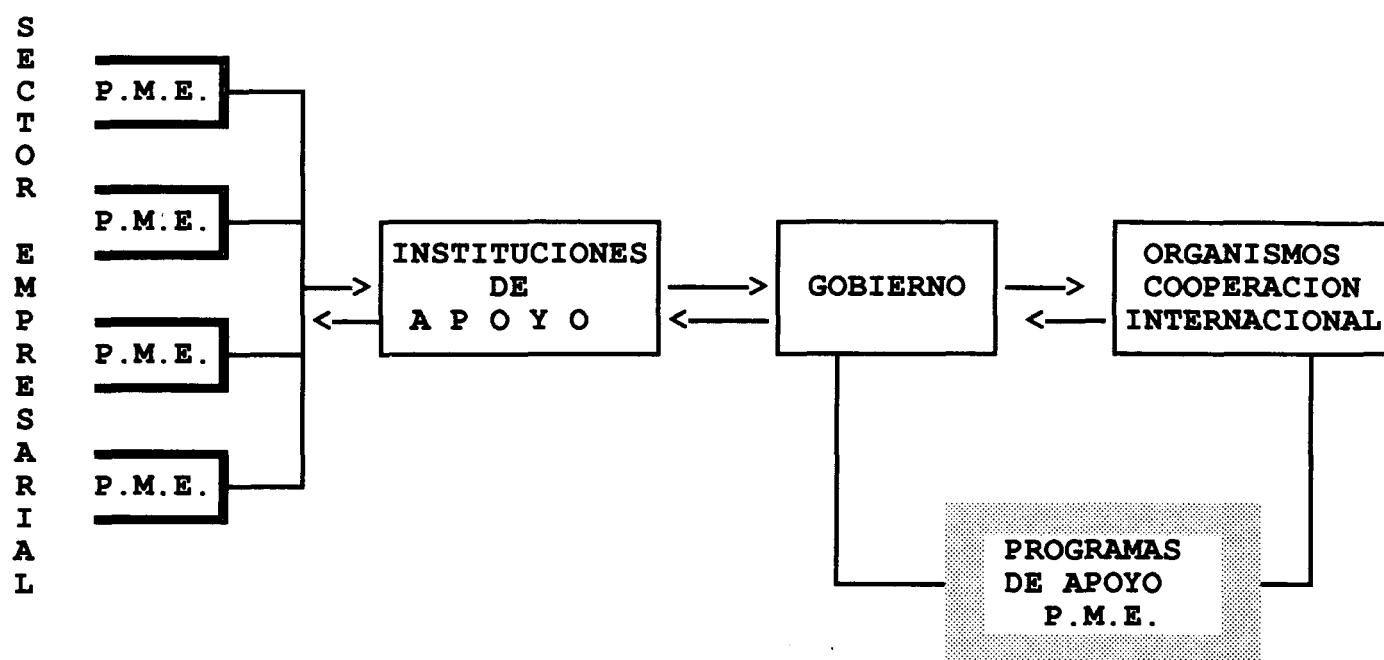
<sup>18</sup> \$ C.A. = U.S.A.

Que el proceso de producción se base en tecnologías simples, utilizando herramientas manuales, equipo mecánico, que no dependa de un proceso automático.

Este criterio se refiere fundamentalmente al aspecto tecnológico que está en sí mismo obstruyendo desde su génesis el desarrollo de dichas empresas, condenándolas a incorporar en su proceso de producción, tecnologías totalmente obsoletas propiciando un estancamiento en su desarrollo, sufriendo impedimentos serios cuando se establecen niveles de competencia en los mercados donde existen tecnologías avanzadas que no les permiten ni siquiera entrar en él.

Este es un elemento que da pauta a que el estado tenga una actitud paternalista y subencionista del problema en mención, acarreando una actitud dependiente por parte de los empresario, que cada día se refleja en la poca iniciativa que tiene el sector de los pequeños y medianos empresarios costarricenses.

FIGURA 2  
REPRESENTACION DE LA PROBLEMÁTICA



<—> FLUJO DE INFORMACION

 SUJETO DE ESTUDIO



## CONCLUSION

Después de haber hecho una presentación sobre la evolución de las Pequeñas y Medianas Empresas (P.M.E.) y su importancia en el desarrollo económico de Costa Rica, se ha creído necesario darles una organización (en la medida de lo posible a nivel sectorial) a fin de canalizar sus potencialidades y establecer normas que permitan a las P.M.E., ser admisibles a los diferentes programas de cooperación internacional.

Se han dado a conocer tres definiciones de lo que se entiende por P.M.E., ellas han sido reconocidas por el Gobierno de Costa Rica y aceptadas por los organismos internacionales.

Los organismos de cooperación internacional se han dado como misión el de ser un elemento que va a impulsar el desarrollo económico y tecnológico de los países con los cuales ellos tienen convenios.

Costa Rica es uno de los países beneficiario de estas instituciones, y la cooperación debe estar en función de las prioridades establecidas por estas entidades y por el gobierno del país.

Para saber si esta cooperación ha respondido a los objetivos fijados, es que es importante hacer una Evaluación de los Programas de Apoyo a la P.M.E. Razón de ser del presente estudio.

En el próximo capítulo el lector encontrará una descripción de lo que se entiende por Programas de Apoyo a la P.M.E. y por Cooperación Internacional.

También se hace una definición de lo que son las Instituciones de Apoyo a las P.M.E. al mismo tiempo que se les identifica.

Finalmente se analizan los distintos Métodos posibles de Evaluación y se escoge uno de ellos por las razones que se explican al final del capítulo.

## CAPITULO 2

### 2. MARCO TEORICO

Con el propósito de introducir mayor claridad en el planteamiento de la problemática analizada en este trabajo, y poner en práctica la relación dialéctica que existe entre la teoría y la praxis, se desarrollarán a continuación los conceptos que se han considerado pertinentes al sujeto en mención: Pequeña y Mediana Empresa, Programas de Apoyo, Cooperación Internacional, Instituciones de Apoyo, y lo concerniente a la evaluación de Programas de Apoyo a las P.M.E.

#### *2.1 Conceptualización de programas de apoyo*

Los programas de apoyo deben concebirse como una intervención de los Organismos Internacionales en la realidad nacional de cada país con el objeto de dar pautas para solucionar, o por lo menos disminuir los problemas por los que atraviesan los empresarios a nivel nacional.

Todo esto que se ha analizado explícitamente sobre los programas no se puede visualizar de una manera aislada, sino más bien como un proceso dialéctico entre lo que se comprende por Política Gubernamental y Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Esto refleja que en el interior de la concepción del término se refiere fundamentalmente a lo que las autoridades políticas y administrativas, deciden hacer o no, de acuerdo a las prioridades de ese momento coyuntural al cual se esté refiriendo.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Valle, Víctor. Algunos Criterios para evaluar programas de educación superior a nivel de posgrado: El caso particular de la Administración Pública. (Washington, 1983.) p.6-7

Hay que tomar en cuenta, que las políticas gubernamentales se refieren en última instancia a lo que se realizará, no obstante, es un hecho que no se puede dejar de lado otro elemento que es importante y que le da una cobertura más amplia y profunda a la conceptualización del término, lo cual implica tomar en cuenta, por así decirlo, toda una cantidad de criterios y valores, que están impregnados de las consecuencias de las acciones a nivel administrativo.

Es preciso mencionar que las políticas gubernamentales constituyen formas de realizar las intenciones de las autoridades políticas y administrativas.

Además, remiten a la naturaleza misma de la intervención estatal, la cual se manifiesta de diferentes formas tales como: producción de bienes y servicios, al igual que se puede intervenir a nivel fiscal.

En algunos aspectos, de acuerdo con los criterios para la creación de impuestos tanto directos o indirectos, que propicien o constriñan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En otros planos, la política gubernamental consta de dimensiones políticas, estratégicas, operativas y tácticas que están en función de los objetivos y metas de los involucrados en la creación de éstas.

Es preciso aclarar que los programas son la operativización de todas esas ideas que se encuentran plasmadas en las políticas gubernamentales.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Rein, Martin. "Comprehensive Program Evaluation". Robert A. Levine y Otros. Evaluation Research and Practice. (Beverly Hills; sag-publications, 1981.) p.136

Todos los elementos enunciados deben analizarse desde un punto de vista amplio, es por eso que se han presentado una serie de elementos que son necesarios para la buena comprensión de lo que representan los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en la práctica cotidiana de los países en desarrollo.

Esto refleja una parte del proceso, puesto que la otra esfera es el proceso de evaluación con lo cual se pueden ponderar los efectos de éstos. Es a partir de esta relación que se entrará a la exposición del concepto de Cooperación Técnica Internacional.

## *2.2 Cooperación técnica internacional*

Es del conocimiento público, que antes de los años setenta se dio un hecho que impactó en gran medida, la proliferación de programas y proyectos que se dirigían a América Latina.

Sin embargo, en la década de los setenta, personas que se ubicaban en los sectores académico y gubernamental se encontraban interesados en la creación de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

A nivel internacional resultó que era Naciones Unidas, la que en ese momento estaba interesada en promover la Cooperación Técnica Internacional, ya que eran inminentes las necesidades en los países de América Latina, de solucionar los problemas económicos a través de la alternativa de las pequeñas y medianas empresas.

Todo esto tenía un objetivo: abrirle las puertas al desarrollo, produciendo un efecto de dependencia política y económica.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Izcúe, Joaquín. La Cooperación Técnica Internacional para el Comercio Exterior en América Latina y el Caribe. Rev. Integración Latinoamericana: los organismos internacionales y la iniciativa privada. junio 1990. p.19-38

Lógicamente esta idea abrió nuevas expectativas tanto a nivel privado como a nivel estatal, lo que conllevó a serios problemas pues en ese momento no se estaba preparado para asumir ese tipo de responsabilidades, porque se carecía de conocimiento sobre el tema.

Además no existía uniformidad en los criterios para la creación de instrumentos que dieran pauta a la conformación de políticas y estrategias que captaran toda esa idea internacional de promocionar los programas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas.

El término de Cooperación Técnica Internacional se refiere a las fuentes bilaterales, como a las que proporcionan los organismos internacionales. Aportándose una contribución indispensable a la autosuficiencia nacional, dado que maximiza la utilidad de todos los recursos disponibles para el desarrollo.

Los programas de Cooperación Internacional, y dentro de éstos, los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, han sufrido críticas y modificaciones en su formulación.

A pesar de que los programas a nivel internacional antes eran considerados como ayuda o donación caritativa de los más ricos a los más pobres, sin embargo en las nuevas generaciones lo que se dice es que es la resultante de esfuerzos conjuntos entre los organismos internacionales y los gobiernos.<sup>22</sup>

Después de esta reflexión, es preciso puntualizar el importante papel que juega la coordinación como mecanismo fundamental para canalizar las ideas de cada uno de los grupos involucrados (Agencias Internacionales-Estado), permitiendo retroalimentar y confrontar puntos de vista sobre el tema.

---

<sup>22</sup> Serrano, F. Gonzalo. Cooperación Técnica Internacional: antecedentes, instrumentos, criterios, sistemas y fuentes. (1981). p.320

Con la intención de lograr formular y ejecutar programas y proyectos que permitan, para el caso de Costa Rica, estimular la idea de crear las pequeñas y medianas empresas como alternativa a la solución de los problemas económicos y por ende diversificar los sectores de producción.<sup>23</sup>

Dentro de este tema es interesante dejar la inquietud que a nivel internacional, por ejemplo, están operando los grandes cambios que se han registrado a nivel político y económico en Europa, dando como resultado un cambio de concepción que realmente ha revolucionado totalmente los esquemas de trabajo que se manejan en estos días por los Organismos o Agencias Internacionales, con los que nos ha tocado comunicarnos tradicionalmente.<sup>24</sup>

Es curioso y alarmante el resultado de los efectos que se están produciendo en este siglo, dado que los cambios que se están dando a nivel internacional en materia de programas de apoyo a la P.M.E., que están dirigidos a los países subdesarrollados, están generando nuevas opciones de mercados, como alternativas a los ya existentes.

La inquietud planteada a este nivel es, si se tendrá la capacidad como Estado de ampliar el marco de referencia o si realmente debido a la dependencia que se tiene con los organismos internacionales tradicionales que originaron estos esfuerzos, permitan realmente entrar en otras relaciones de mercado a nivel internacional.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Quiñones Corrales, Hilda. Aspectos Sociológicos de la Asistencia Técnica Internacional en Costa Rica. (Universidad de Costa Rica. San Pedro, 1984.) p. 7-8

<sup>24</sup> Costa Rica. Cooperación Técnica. Legislación básica y documentos fundamentales. (OFIPLAN. San José, C.R. 1979.) p.5

<sup>25</sup> López Gomez, Maria Antonieta. Evaluación de Programas de Cooperación Técnica Internacional. (San José, C.R. 1984.) p.15

Cómo afectará este fenómeno que se está desarrollando a nivel internacional, en cuanto a la promoción de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, y si realmente los funcionarios locales están en la capacidad de modificar las bases de estas relaciones de mercado, en aras de mejorar las condiciones económicas y políticas del país, en donde se presentan alternativas concretas de trabajo a través de otros mercados dirigidos a los programas de apoyo a las P.M.E.

La Cooperación Técnica Internacional tiene como propósito el compartir sistemáticamente conocimientos y capacidades científicas y tecnológicas entre los países. Como término ha evolucionado científicamente a tal nivel que se cuenta con la siguiente definición que presenta el señor Bradford Morse, representante del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

*"La cooperación técnica internacional aporta una contribución indispensable y singular a la autosuficiencia nacional y al progreso mundial, dado que maximiza la utilidad de todos los recursos disponibles para el desarrollo. Esa cooperación sirve para ubicar, evaluar y activar las reservas de recursos naturales; ayuda a movilizar los recursos de capital y a utilizarlos con máxima eficacia. Aumenta la productividad humana mediante la educación, capacitación y refuerza la capacidad tecnológica. Al mismo tiempo, enriquece todos esos haberes al mejorar la planificación de su utilización. Además, por su propia naturaleza, abre nuevas rutas para una cooperación más eficaz entre los países en desarrollo al tiempo que establece las bases para un nuevo orden económico internacional más equitativo y eficaz".*

Para efectos de este trabajo el concepto que se utilizará es el siguiente:

*"La Cooperación Técnica Internacional es una acción conjunta entre países que implica una importante movilización de recursos humanos, técnicos, materiales y económicos, para la transferencia de una tecnología que complete el esfuerzo de desarrollo de un país".*

Lógicamente todo esto quedaría truncado sin la participación de las Instituciones de Apoyo, en la búsqueda de una mejor coordinación con los empresarios.

### **2.3 Instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas**

A pesar de que los organismos y agencias internacionales están dirigiendo programas a las pequeñas y medianas empresas, se puede hablar de la deficiente fluidez en las relaciones comerciales hacia los países en desarrollo, además, la actual crisis económica parece reclamar modificaciones profundas.

El apoyo que brindan estos organismos internacionales se refiere básicamente a dos áreas específicas: asistencia financiera y la asistencia técnica. En atención a ello, se describirán las funciones que cada una de ellas ejecuta de acuerdo a su línea de acción.<sup>26</sup>

#### **Asistencia Financiera**

Se considera que algunas de las necesidades básicas de este sector empresarial son de carácter económico, dado que los pequeños y medianos empresarios no cuentan con todos los recursos financieros deseables para la creación de sus empresas en Costa Rica.

Con ese objetivo se han establecido programas de apoyo que favorecen a las pequeñas y medianas empresas.

Se han firmado convenios con la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), logrando la canalización de esos recursos hacia ese sector por medio de los bancos estatales como Banco Popular y Desarrollo Comunal, Banco de Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica, Banco Agrícola de Cartago, y el Banco Central que funciona como regulador de las políticas y estrategias Bancarias.

---

<sup>26</sup> Acuña Campo, Op. cit., p.3



## Asistencia Técnica

En éste país existen varias instituciones que proporcionan asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas. Entre ellas se pueden citar las siguientes: Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía.

### Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

Fue fundado en 1965, con la finalidad principal de promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los trabajadores de todos los sectores de la economía, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los costarricenses.<sup>27</sup>

Tiene a su cargo el diseño y la ejecución de programas de capacitación y formación profesional, en todas sus modalidades, así como el establecimiento de convenios de cooperación con entes públicos y privados.

El Departamento de Formación en la Empresa tiene bajo su responsabilidad la determinación de las necesidades de adiestramiento de las empresas, así como la búsqueda de soluciones a los problemas de formación profesional.

Dentro de este Departamento existe una unidad denominada Sección de Pequeña Empresa, que se encarga de atender las necesidades de capacitación a los pequeños empresarios.

---

<sup>27</sup> Instituto Nacional de Aprendizaje-Organización Internacional del Trabajo. Análisis de la problemática de la pequeña industria (marco institucional), (San José, C.R. 1983.) p.18

El INA ofrece dos tipos de formación: inicial y complementaria. La inicial consiste en la enseñanza de oficios, técnicas y prácticas de trabajo a quienes no tienen esos conocimientos; dirigida a personas mayores de 15 años que cuenten con conocimientos básicos acerca de las cuatro operaciones matemáticas y que sepan leer y escribir. Es decir, se ocupa de la formación de mano de obra para la industria, agricultura, comercio y servicios.

### Instituto Tecnológico de Costa Rica

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR); es una Institución de Educación Superior Universitaria, con personería jurídica propia e independencia administrativa, cuya fundación data del 10 de junio de 1971, según ley No.4777 y entra a funcionar en el año 1973, con su sede Central ubicada en la ciudad de Cartago.

Mediante la firma del I.T.C.R. con el Ministerio de Educación Pública, inicia labores el 1° de febrero de 1976.<sup>28</sup>

Las políticas generales de la Institución aprobadas el 23 de marzo de 1988, contemplan que la institución debe:

1. Colaborar en el proceso de transformación de las estructuras de índole social, económica y cultural con el fin de propiciar el bienestar del pueblo costarricense.

2. Constituirse en un ente propulsor y orientador del desarrollo científico, tecnológico y cultural del país.

3. Orientar el desarrollo tecnológico que permita el mejoramiento integral de la sociedad costarricense.

---

<sup>28</sup> Instituto Tecnológico de Costa Rica. Perspectivas y Diagnóstico General. (San José, C.R. 1988.) p.6

4. Contribuir a generar una mayor independencia tecnológica en Costa Rica.

5. Priorizar las áreas en que la Institución concentrará sus mayores esfuerzos para obtener el liderazgo en el país y en la región.

Su aporte a la pequeña industria ha consistido, básicamente, en asesorías de campo y en el desarrollo de tecnología apropiada a las condiciones económicas de las empresas.

Actualmente están vigentes algunos convenios de cooperación con empresas pequeñas y medianas así como con otras instituciones nacionales.

**Dirección General de Asistencia Técnica  
a la Pequeña Industria y Artesanía**

Fue creada en 1976, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (hoy Ministerio de Industria, Energía y Minas).

Entre sus principales objetivos está fortalecer la pequeña industria existente y promocionar el desarrollo industrial integrado, lograr un cambio de actitud en el sector productivo con el propósito de utilizar materias primas existentes en el país, fomentar el desarrollo de actividades generadoras de empleo e incrementar las exportaciones y la sustitución de las importaciones.

Entre las funciones que ejecuta están el apoyo técnico que brinda a las pequeñas industrias en la tramitación de sus créditos, así como la asesoría técnica respectiva.

Es la entidad encargada de recomendar las exoneraciones fiscales a las importaciones de los insumos y maquinarias definidas por ley, y de la concesión de los Certificados de Abono Tributario.

Además coordina el programa de cooperación de las grandes empresas con las pequeñas y otros que para el caso es necesario verificar cuál es su influencia con las pequeñas y medianas empresas.<sup>29</sup>

A continuación se empezará a plantear la situación referida a la evaluación de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

#### *2.4 Evaluación de programas*

Si partimos del hecho que en esta investigación el énfasis recae en la evaluación de los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa, que son canalizados a través del Estado en la fase de formulación y ejecución; es necesario agregar algunas acotaciones a este punto.

En especial, interesa puntualizar que la evaluación comprensiva de programas requiere no sólo de la constatación y verificación del hilo conductor existente entre los insumos, los procesos, los productos y los efectos del programa en el sector a quienes van dirigidos.

Es preciso tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos y metas, de las normas a las que tienen que estar sujetos de acuerdo a la caracterización que se tenga de la problemática del sector empresarial.

---

<sup>29</sup> Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía. Importancia de la pequeña industria en la economía nacional. (San José, C.R. 1984.) p.30

La evaluación de programas ha adquirido un gran valor en los últimos años debido a la diversidad de programas y proyectos destinados a suplir la demanda real por parte de los países en vías de desarrollo.

Lógicamente esta demanda ha hecho que una gran cantidad de personeros públicos y privados tanto a nivel internacional como a nivel nacional se formen en este dominio (evaluación de programas y proyectos), pues existe una necesidad imperante en el sistema económico y social.

Es a partir de este hecho que se ha generado toda una serie de empresas que venden servicios de consultoría en este ámbito.

Por otro lado, es indiscutible el nivel de importancia que ha adquirido en esta última década la formulación, evaluación, y administración; particularmente en América Central hay mucho interés por parte de los organismos internacionales de promover esta idea.

Como se ha planteado en párrafos anteriores que para poder analizar, medir y verificar los resultados de los programas, en el caso particular de Costa Rica en la fase de formulación y ejecución, sin duda, hay que tener presente el modelo que se utilizará para evaluarlos, a continuación se procederá a la caracterización del mismo.

Cuando se habla de evaluación de programas, hay que tomar en cuenta la existencia de diferentes tipos de modelos que se pueden utilizar en la evaluación de programas.

Sin embargo, lo constante es, por un lado, la pretensión de comparar un patrón de deseabilidad (imagen-objetivo hacia el cual está orientada la acción) con la realidad (lo que realmente sucedió como consecuencia de la actividad que se desplegó) y, por otro lado, la preocupación por alcanzar los objetivos planteados con eficacia.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Cohen, Ernesto y Franco, Rolando. Evaluación de Proyectos Sociales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU, 1988.) p.40

Por lo tanto, es importante hacer resaltar la participación del evaluador, o sea, debe poner atención a no inmiscuirse en la validez o rechazo del programa, es decir tener siempre la precaución de no involucrarse subjetivamente en las valoraciones que se hagan de la aplicación de los programas, es decir, mantener la objetividad de los principios en que se sustenta su formulación y ejecución, en el sentido de lograr percibir si el programa responde a la problemática de los empresarios.

Además, hay que tomar en cuenta a la hora de elegir el modelo de evaluación, los fines que se le quiera dar a los resultados de la evaluación. Partiendo de ese hecho se pueden citar tres grandes categorías de modelos de evaluación:

El modelo Experimental, algunos modelos cuasiexperimentales: Diseño de Series Temporales, Grupo de Control no Equivalente y los modelos no experimentales o Modelos simples: Evaluación antes-después, Evaluación únicamente después y Evaluación después con grupo de comparación.<sup>31</sup>

#### Modelo Experimental

Este modelo clásico para evaluar es el denominado "modelo experimental" o "experimento controlado". Su naturaleza se ubica en la siguiente fórmula:

Si la diferencia entre a y b es mayor que la diferencia entre c y d, el proyecto medido es un éxito. Sobre la base de esta sencilla fórmula se analizarán las características y el proceso que sigue el modelo experimental.

---

<sup>31</sup> Espinoza Vergara, Mario. Evaluación de Proyectos Sociales. (Dirección de Publicaciones. San José, C.R. 1980.) p.60

Este modelo utiliza un "grupo experimental" y "otro de control". El procedimiento de determinar esos grupos consiste en elegir al azar dentro de la comunidad donde se pretende ejecutar un proyecto, un grupo que se constituirá en el beneficiario del mismo (grupo experimental) y un grupo que se quedará fuera de los efectos del proyecto (grupo de control).<sup>32</sup>

### Modelo Cuasiexperimental

Los modelos cuasiexperimentales tienen la ventaja de ser prácticos y producir un margen aceptable de rigurosidad científica, siempre y cuando el evaluador tenga claro qué elementos no podrán ser controlados y se prevenga de posibles interpretaciones erróneas de los resultados. Se analizarán dos tipos de modelos cuasiexperimentales: el "diseño de series temporales" y el "grupo de control no equivalente".<sup>33</sup>

### Diseño de series temporales

Este modelo consiste en aplicar una serie de mediciones, a intervalos periódicos, antes de que comience el proyecto y de mediciones continuadas después de que haya terminado. De esta manera resulta posible concluir si las medidas tomadas inmediatamente antes y después de ejecutado el proyecto representan una continuación de pautas o normas anteriores o si señalan un cambio decisivo.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Ibid, p.95

<sup>33</sup> Ibid, p.96

<sup>34</sup> Ibid, p.102

### Grupo de control no equivalente

Este modelo es frecuentemente utilizado. Constituye una variación del modelo experimental que consiste en que en este caso no se recurre al procedimiento aleatorio para definir el grupo experimental y al grupo de control, sino que en ambos casos se utiliza el procedimiento no aleatorio o de selección por conveniencia.<sup>35</sup>

### Modelos Simples o No Experimentales de Evaluación

Estos modelos son mucho menos rigurosos que el modelo experimental ya que controlan suficientemente el hecho de que los cambios experimentados obedezcan a factores ajenos al proyecto o programa en ejecución.<sup>36</sup>

Entre este grupo de modelos simples los que más se utilizan son los siguientes:

Evaluación Antes-Después

Evaluación Unicamente Después

Evaluación Después con Grupo de Comparación

---

<sup>35</sup>Ibid, p.105

<sup>36</sup>Ibid, p.106



### Evaluación Antes-Después

Consiste en medir la situación-problema que origina el proyecto antes de que éste se ponga en ejecución y volver a medir la misma situación una vez que el proyecto o programa ha finalizado totalmente su ejecución y al término de cada una de sus fases intermedias.

De acuerdo con ello, esta evaluación no tiene por qué circunscribirse únicamente a medidas antes y después de la ejecución final, sino que puede tomar mediciones durante el proceso de ejecución, de manera de ver cuán bien se van alcanzando los pasos sucesivos que se han establecido como hipótesis.<sup>37</sup>

### Evaluación Únicamente Después

Aunque resulta difícil de concebir que un proyecto se defina sin un conocimiento adecuado de la situación-problema que pretende solucionar, el evaluador se puede encontrar con una situación en que el punto de partida o la realidad existente antes de la ejecución del proyecto o programa no fue suficientemente medida.

En esta circunstancia se debe aplicar el método de evaluación denominado Únicamente Después, que consiste, como su nombre lo indica, en medir la situación existente al finalizar la ejecución del programa o proyecto.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ibid, p.108

<sup>38</sup> Ibid, p.110

## Evaluación Después con Grupo de Comparación

Es una forma de dar un poco más de confiabilidad al modelo de evaluación "únicamente después", añadiendo un grupo de control que sea lo más semejante posible a la situación o grupo beneficiario.

Por tanto, este modelo consiste en medir la situación existente al término de la ejecución de un proyecto dentro del grupo beneficiario y medir paralelamente la situación existente dentro de un grupo lo más semejante posible al grupo beneficiario, llegando a determinar las diferencias entre ambos.

El grupo beneficiario recibe el nombre de "grupo experimental" y el grupo de control, el de "grupo de comparación"<sup>39</sup>

La evaluación es concebida tanto a priori como a posteriori, es decir, esto está en concordancia con las decisiones formuladas y ejecutadas en el presente como en el pasado y actúa como un mecanismo o instrumento que sirve de control hacia los programas implementados.

La evaluación de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas es necesaria puesto que contribuye también en la administración como mecanismo de control por parte de los beneficiarios.

Después resulta la gran interrogante, cuál es la utilidad y qué significa en la práctica el concepto evaluación. La evaluación es un proceso que permite aportar una valoración en relación con los parámetros establecidos en las etapas de formulación y ejecución de programas.

---

<sup>39</sup> Ibid, p.112

En este apartado es pertinente mencionar ciertas definiciones de lo que se puede entender por evaluación para explicitar claramente lo que implica.

Mario Espinoza Vergara plantea lo siguiente:

*"Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción, con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo con una programación previa".*

El Banco Mundial menciona:

*La evaluación es un proceso en el cual uno se detiene a pensar y revisar críticamente el proyecto en cuestión. Esta revisión cubre todos los aspectos del proyecto: su ejecución, resultados, concepción y su diseño original.*<sup>41</sup>

Después de haber citado definiciones de autores, se plantea el concepto que se utilizará en este estudio.

Antes es preciso tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- No hay en la práctica una sola manera de evaluar los programas, pues es una relación donde impera la visión del investigador, es decir que depende de la relación del evaluador y de las necesidades o principios implícitos en efectuar la evaluación.

---

<sup>40</sup> Espinoza Vergara, Mario. Evaluación de Proyectos Sociales. (Dirección de Publicaciones. San José, C.R. 1980.) p.77

<sup>41</sup> Banco Mundial. Elementos de Estrategia y de Política para la pequeña industria. 1986, p. 27

- También es preciso tener en cuenta la acotación teórica que hacen Dobell y Zussman, en cuanto que la evaluación no puede ser global, exhaustiva o sumativa, pues se refiere tanto a la eficacia como a la eficiencia, y además se puede concebir desde una perspectiva más selectiva y por lo tanto responder a necesidades bien particulares.

Después de lo mencionado en párrafos anteriores se puede deducir que la evaluación de programas aparece como un panorama multidimensional.

Sin embargo, el modelo que se utilizará en este estudio, será aplicado al análisis de los Programas que han sido Formulados y Ejecutados en Costa Rica en la década de los ochenta con el objeto de desarrollar las P.M.E., tomándose en cuenta el contenido de cada uno de los programas a tratar.

Este modelo contará con el análisis de las instituciones que se encuentran involucradas en la problemática, para lograr este objetivo se utilizó un cuestionario dirigido a los funcionarios para obtener sus opiniones.

Además, se confeccionó un cuestionario dirigido a los empresarios beneficiados por los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

Esto se realizó con la intención de contraponer la opinión de los funcionarios con la de los empresarios, todo esto dió como resultado una visión parcial sobre los aspectos que realmente están afectando o incidiendo en la formulación y ejecución de los programas, con la finalidad de contribuir a mejorar el nivel de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

---

<sup>42</sup> Dobell y Zussman, An Evaluation system for government: it politics is theatre, then Evaluation is (mostly) art. Administration Publique du Canada. (Vol.24, No.3 otoño 1981.) pp.415-424

Es preciso hacer notar que este modelo de evaluación permite en el período histórico en mención, hacer resaltar la participación de los diferentes actores que han contribuido a la puesta en marcha de los programas dirigidos a las pequeñas y medianas empresas.

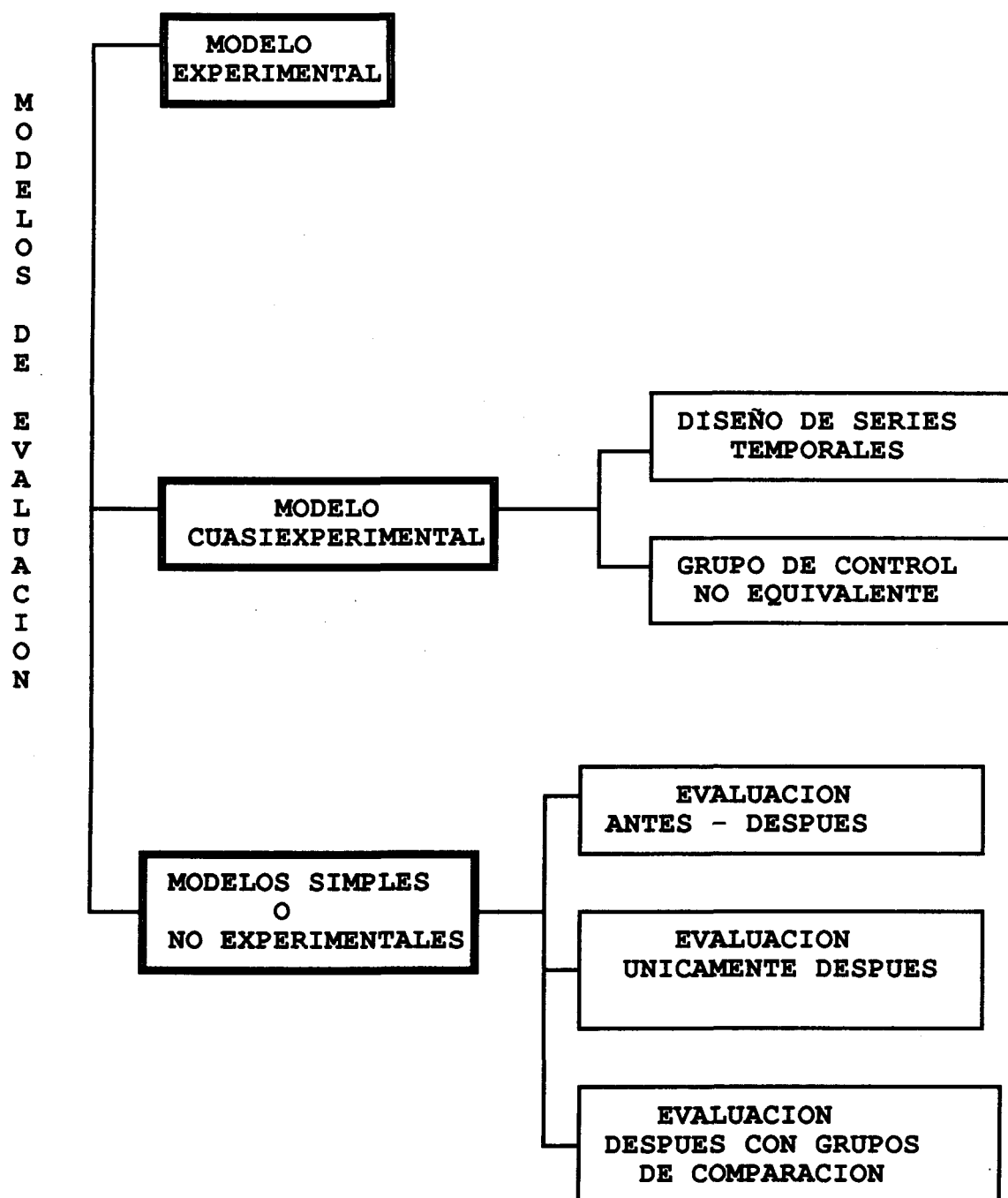
Es importante mencionar a su vez, que este modelo ha tomado en cuenta el entorno en el que se ha venido desarrollando la problemática de las P.M.E. de Costa Rica, a partir de los cambios que ha tenido la región centroamericana en la década de los años ochenta.

Sin embargo es necesario mencionar que el modelo de evaluación que será escogido deberá responder a la forma en que se ha desarrollado la problemática de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, la cual no es la única manera de abordar el tema en cuestión, no obstante, este modelo de evaluación deberá integrar los objetivos tanto generales como específicos del estudio.

## 2.5 Representación Gráfica de los Modelos de Evaluación

Los modelos de evaluación descritos anteriormente se representan gráficamente de la manera siguiente:

FIGURA 3



## 2.6 Elección y Justificación del Modelo

A partir del análisis de las diferentes alternativas de métodos de evaluación, se ha optado por escoger el Modelo de Evaluación Unicamente Después, el cual pertenece a la categoría de Modelos Simples o No Experimentales de Evaluación.

Si no se ha optado por la utilización de los otros modelos de evaluación (Experimental, Cuasiexperimental, No experimental: Evaluación antes-después y Evaluación con grupos de comparación), es por que ellos exigen una evaluación de la situación antes de la ejecución misma de los programas, lo que es imposible dado el contexto en el cual se desarrolla el presente estudio.

Además, estos modelos se caracterizan por tener un cierto grado de rigidez al exigir la existencia de grupos paralelos que sirvan de punto de referencia para establecer un control.

Entre las razones que han motivado esta decisión se encuentra el hecho de que entre el período en el cual los programas se realizaron y la fecha a la cual se hizo este estudio, ha transcurrido un cierto tiempo, lo que ha permitido que los programas puedan desarrollarse, facilitando de esta manera que aparezcan todos sus beneficios e impactos.

Otra de las ventajas de utilizar este modelo es el de permitir evaluar las acciones que se realizaron, para determinar hasta donde esas acciones eran necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este modelo facilita a su vez el balance de los resultados obtenidos, para determinar si el tipo de asistencia (técnica y/o financiera), y sus características eran las más apropiadas para el logro de los objetivos descritos por los Programas.

Finalmente la aplicación de este modelo ayuda a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

## CONCLUSION

En este capítulo se ha descrito el rol que juegan los organismos de cooperación internacionales y las instituciones locales que han unido sus esfuerzos con el objeto de desarrollar programas que permitan canalizar e incentivar a la P.M.E. en Costa Rica.

Junto con ello se ha buscado el modelo de evaluación pertinente llamado Modelo Unicamente Después el cual pertenece a la categoría de modelos Simples o No Experimentales de Evaluación, por las razones que preceden a la presente conclusión.

Finalmente, una vez escogido el modelo de evaluación, la proxima etapa será destinada a buscar las herramientas que sean pertinentes para la buena marcha de la aplicación del modelo en el trabajo de investigación que se mostrará en el capítulo siguiente.



### CAPITULO 3

#### 3.MARCO METODOLOGICO

##### 3.1 Objetivos

###### 3.1.1 Objetivo general

Este estudio se dedica fundamentalmente a hacer una evaluación de los programas de apoyo las P.M.E. de Costa Rica en los años 80.

Se fundamentará básicamente en la evaluación de la formulación y ejecución de los programas de ayuda a las P.M.E., desde la perspectiva de los organismos internacionales y del Estado.

###### 3.1.2 Objetivos específicos

- 1.Caracterizar la problemática de los pequeños y medianos empresarios.
- 2.Diagnosticar la demanda real de los pequeños y medianos empresarios sobre la asistencia técnica y financiera.
- 3.Determinar el grado de participación de las instituciones de apoyo.
- 4.Determinar el criterio de los personeros involucrados en la toma de decisión en la formulación de principios que darán pauta a la buena constitución de los programas.

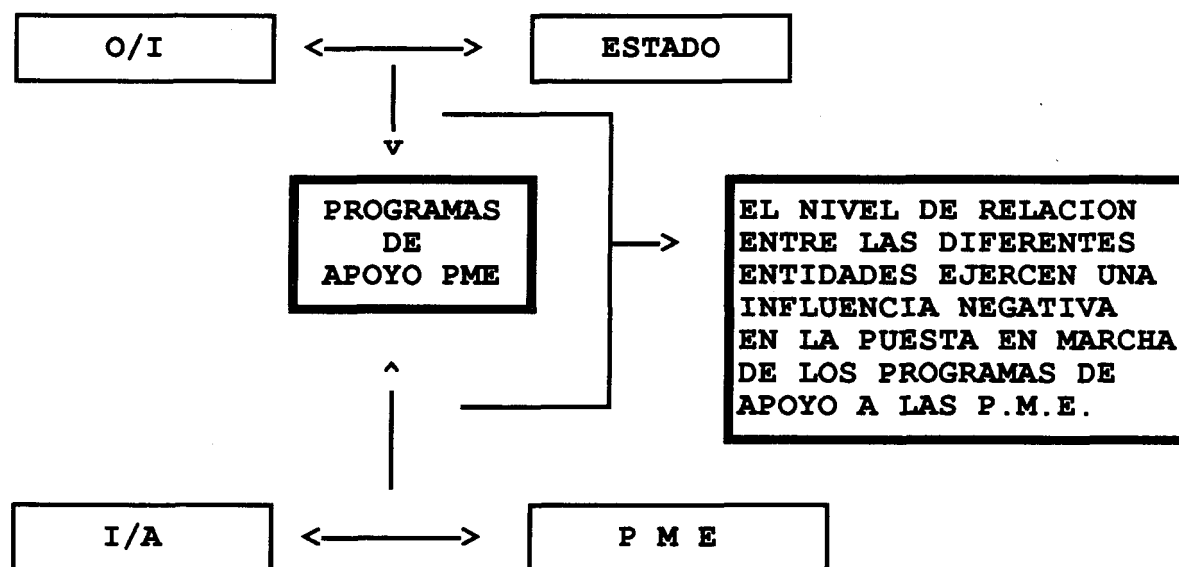
### 3.2 Hipótesis

Entre más precisas o explícitas sean las negociaciones entre el organismo internacional y el Estado, así serán concebidos los argumentos tanto de unos como de otros, para la creación de un planteamiento único que sirva de base para la buena formulación y ejecución de programas de apoyo financiero y técnico, contribuyendo en esa medida en el nivel de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, o dándose un proceso de decadencia de las mismas.

Por otra parte, la escasa coordinación entre las instituciones de apoyo del Estado y el sector empresarial, ha influido negativamente en la puesta en ejecución de dichos programas.

FIGURA 4

#### ESQUEMA DE LA HIPOTESIS



O/I Organismos Internacionales

I/A Instituciones de Apoyo

### 3.3 Estrategia de Investigación

Con la finalidad de efectuar el trabajo de investigación, y responder a la pregunta: ¿qué se debe hacer? (de acuerdo con el modelo de evaluación), se procederá a la elaboración de un esquema metodológico que conducirá a la captación de los datos que responderán a los conceptos que definen al modelo escogido.

Este esquema representa las fases que permitirán evaluar los Programas de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

#### a) Fase de Diseño

Se parte de un bosquejo general en el cual se define qué interesa evaluar y cómo se va a evaluar.

#### b) Fase de Análisis

A partir de lo planteado en el diseño de evaluación, se desarrollará un proceso para recolectar, ordenar, analizar e interpretar las informaciones que permitan sustentar la lógica y coherencia de los Programas de Apoyo a la P.M.E. en Costa Rica en los años ochenta.

#### c) Fase de Decisiones.

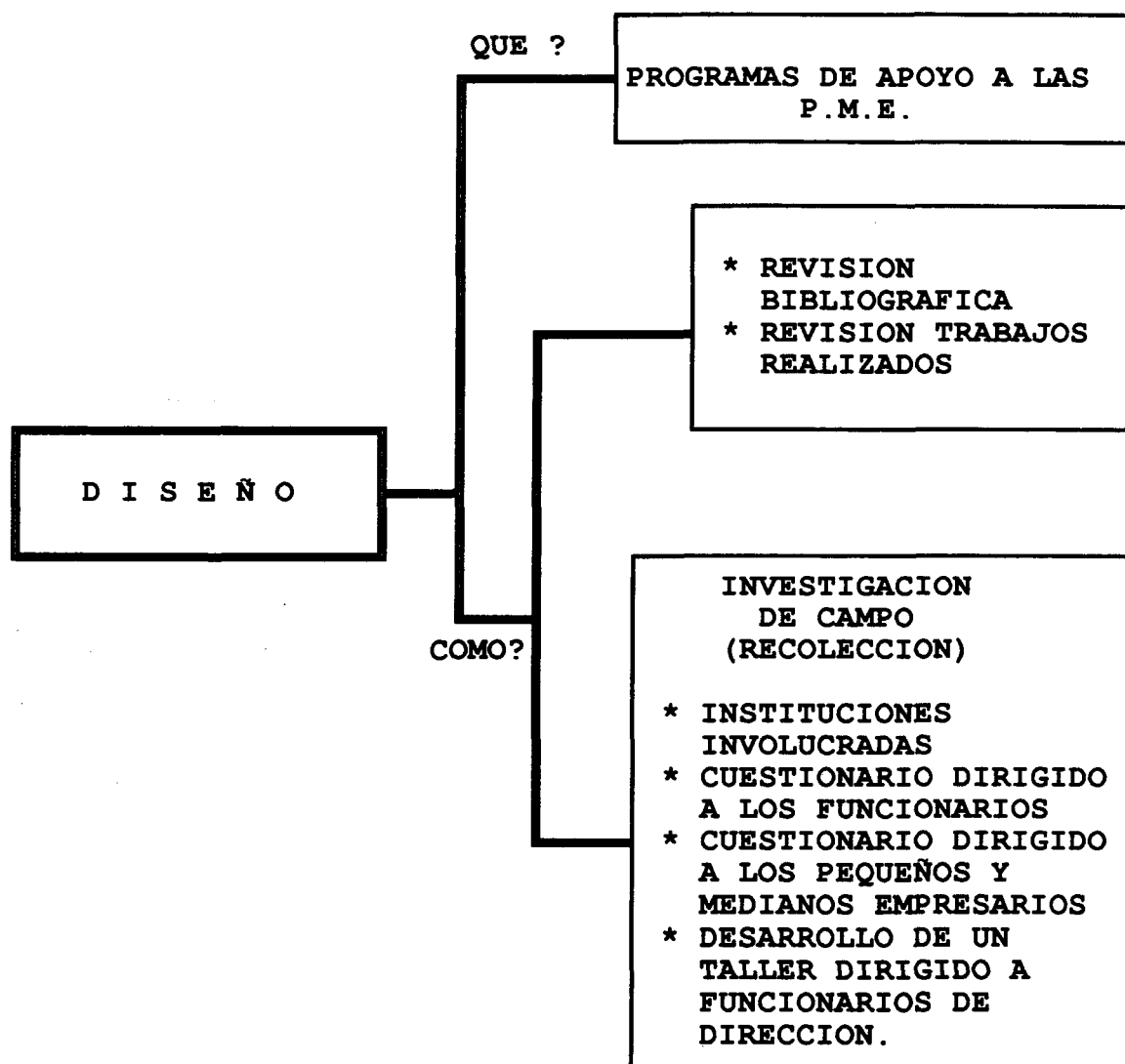
Después de haber analizado los datos recolectados se propondrán las medidas correctivas para que los Programas de Apoyo puedan maximizar su desarrollo en función de las P.M.E. de Costa Rica.

A continuación se presenta las fases que determinarán metodológicamente la Evaluación de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

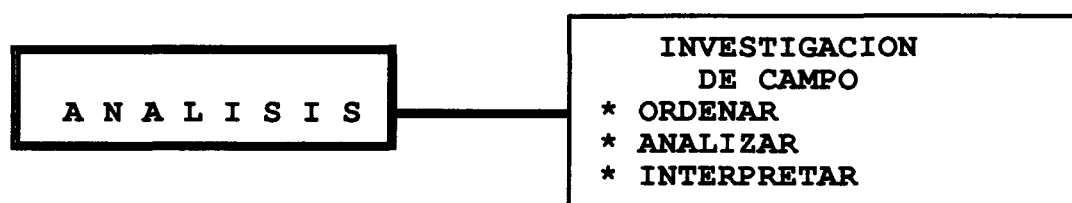
FIGURA 5

## ESQUEMA METODOLOGICO

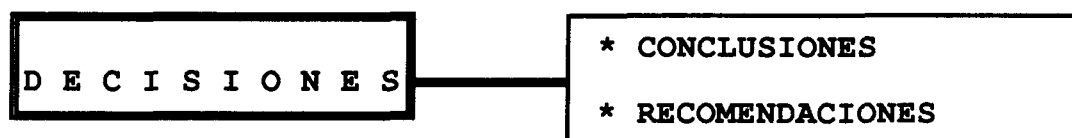
## FASE A



## FASE B



## FASE C



Con la finalidad de efectuar el trabajo de investigación y que sea útil técnicamente, se procede a la explicación de cada una de las etapas efectuadas para clarificar herramientas que sean pertinentes para la buena marcha del trabajo de investigación.

### *Fase A*

#### *Investigación Bibliográfica*

Se realizaron visitas a las principales bibliotecas del país y algunos centros de documentación, con el objeto de recabar toda aquella información disponible y relacionada con el tema, sobre la evaluación de programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en la década de los años ochenta.

Para tales efectos se pueden mencionar los siguientes centros: Biblioteca de la Universidad Nacional, Biblioteca central Universidad de Costa Rica, Biblioteca Nacional, Biblioteca del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Biblioteca del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), y la Biblioteca del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

#### *Revisión de estudios realizados*

Se hizo una revisión del material accesible con el propósito de tener una primera aproximación al tema en cuestión. Esto permitió orientar respecto a las fuentes de información disponibles y además recopilar esos trabajos con el objeto de profundizar en el estudio.

Este fue uno de los primeros pasos que se efectuaron para tener una caracterización de la evaluación de programas de apoyo a las P.M.E. en Costa Rica, de acuerdo con las políticas dirigidas a incentivar este sector.

Es pertinente mencionar que después de haber recopilado la bibliografía y analizado los estudios realizados, se procede a la siguiente etapa, que es efectuar una tipología de los elementos más importantes de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con el objeto de tener una visión panorámica que permita situar claramente cuál ha sido su incidencia en el sector empresarial.

La etapa que a continuación se desarrolla es la evaluación únicamente después de los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa. Para poder realizar esta evaluación es necesario analizar aspectos básicos de cada una de las fases a estudiar en los diferentes programas (formulación y ejecución).

#### *Investigación de campo*

Con el propósito de conocer de cerca la problemática por la que atraviesan los programas de apoyo a nivel técnico y financiero de las pequeñas y medianas empresas, se realizó una investigación de campo diseñada en cinco partes.

1<sup>ra</sup>. Se ubicó a las instituciones que se encuentran participando en la canalización de los recursos financieros y técnicos otorgados por los programas destinados a desarrollar y fortalecer a las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

Para estos efectos, se escogieron ocho instituciones que son las que dan mayor cobertura a nivel nacional, las cuales se mencionan en párrafos siguientes.

En estas ocho instituciones, se les entregó un cuestionario a 19 funcionarios que conforman la totalidad del personal que se encuentra trabajando en este campo, este cuestionario, se dirigió a las siguientes instituciones, donde se citan los cargos de los funcionarios en mención:

**Banco Central de Costa Rica**

\* Director del Departamento de Fondos para el Desarrollo

\* Analista de Crédito

**Banco Popular y Desarrollo Comunal**

\* Asesor de Planeamiento Institucional

\* Jefe Departamento de Crédito de Desarrollo Social

\* Jefe Departamento Evaluación y Control

\* Técnico en Planificación

**Dirección General de Asistencia Técnica  
a la Pequeña Industria y Artesanía**

\* Directora General de Pequeña Industria y Artesanía

\* Subdirector

\* Técnico 3

\* Asesor Industrial

**Instituto Nacional de Aprendizaje**

\* Jefe Sección Pequeña Empresa

**Banco de Costa Rica**

\* Analista de Crédito, Coordinador de Líneas de Crédito con Recursos Externos

\* Subjefe Sección Industrial

**Cámara Nacional de Artesanía y Pequeña Industria**

\* Jefe del área de Comercialización y Exportación

\* Técnico del área de Capacitación y Formación

\* Técnico del área de Financiamiento

**Ministerio de Planificación Nacional**

\* Analista y Evaluadora de Proyectos de Inversión

**Cámara de industrias de Costa Rica.**

\* Técnico del Departamento de Pequeña y Mediana Industria

\* Jefe del Departamento de Pequeña y Mediana Industria

Se consideraron estas instituciones porque son las que se encuentran desarrollando programas de apoyo tanto técnicos como financieros dirigidos a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica que colaboran con la iniciativa estatal.

Esta primera parte de la investigación se hizo con el objeto de rescatar la información sobre el problema en mención y ayudó a identificar las ventajas y limitaciones por las que están atravesando las P.M.E. en Costa Rica.



2da. El cuestionario destinado a entrevistar a los funcionarios, consta de cinco apartados a saber:

#### Primero

Esta orientada a la información sobre los programas crediticios, en la cual se establecían nueve preguntas, unas referidas a la administración propia de estos programas, otra a la administración de los recursos humanos y financieros, a las limitaciones en cuanto a los trámites del crédito, y otras referidas al seguimiento de estos préstamos.

#### Segundo

Se refiere fundamentalmente a los programas de formación profesional o técnica de los funcionarios. Aquí se realizaron tres preguntas que iban en función de detectar, primeramente, si habían programas que capacitarán a los funcionarios, de qué recursos disponían para desarrollar estas actividades y qué opinaban sobre los resultados obtenidos.

#### Tercero

Esta se refiere a la fase de formulación de los programas, aquí se presentaron siete preguntas relacionadas a aspectos tales como:

- \* La política y la referencia con los programas.
- \* La caracterización de la problemática por parte de los funcionarios que intervienen en la formulación de esta fase.
- \* El papel de la Banca Central.

#### Cuarto

Se refiere a la fase de ejecución de los programas, se formularon cuatro preguntas orientadas a la participación de los funcionarios en la operativización, al papel de las instituciones que intervienen en esta fase, referidas al seguimiento.

#### Quinto

Se diseñó, para conocer los elementos contenidos en la cooperación técnica internacional, específicamente en las etapas de formulación y ejecución de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

3<sup>ra</sup>. La segunda etapa de esta investigación de campo consistió en pasar un cuestionario dirigido a los pequeños y medianos empresarios, que se elaboró con el propósito de hacer un sondeo a treinta pequeños y medianos empresarios que son beneficiarios directos de los programas de apoyo que se mencionarán en el siguiente capítulo con más detalle.

Para lograr ubicar a estos treinta empresarios se obtuvo el apoyo de la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía.

Cuando hablamos de treinta pequeños y medianos empresarios a nivel numérico, es preciso hacer notar que : no se pretende hacer un análisis exhaustivo, sin embargo para efectos de contraponer la experiencia de éstos en el quehacer cotidiano y equilibrar la opinión vertida por los funcionarios era adecuado.

Segundo, de acuerdo con el problema mencionado en este documento y a la hipótesis que se maneja, no es necesario profundizar en la cantidad de los empresarios, ya que el estudio se refiere a detectar cuáles son las limitaciones a las que se tiene que dar solución a través de lineamientos para establecer un plan de acción que sea pertinente a la problemática en mención.

En el cuestionario que se pasó, se desarrollaron quince preguntas tendientes a obtener información en los siguientes aspectos:

- \* Características de las pequeñas y medianas empresas.
- \* Relación de los propietarios con la pequeña y mediana empresa.
- \* Participación de las instituciones que brindan apoyo técnico a este sector.
- \* Relación con los programas de apoyo.

4<sup>ta</sup>. Consistió en entrevistar a funcionarios de alto nivel tanto de las instituciones públicas como de los organismos internacionales que se encuentran participando en dichas actividades.

Se procedió de esta manera porque los funcionarios en mención carecían del tiempo necesario para poderles pasar un cuestionario extenso que implicaba sacarlos de sus labores.

5<sup>ta</sup>. Se desarrollo de un taller con los funcionarios de las instituciones antes mencionadas, con el objeto de retroalimentar la parte concerniente a la formulación y ejecución de programas.

Este constó de dos partes: la primera se realizó con el afán de retroalimentar las conclusiones y recomendaciones del estudio; y la segunda parte consistió en la reflexión por parte de los funcionarios sobre los lineamientos propuestos para la formulación de

un plan de acción que permita orientar adecuadamente los diferentes componentes que están relacionados con la fase de formulación y ejecución de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica.

Después de hacer mención a los criterios presentado en las cinco partes del desarrollo de la investigación, es necesario rescatar las preguntas planteadas a continuación, que vienen a dar respuesta al problema en mención.

### *Fase B*

#### *Etapas de Formulación*

El objetivo en esta etapa es investigar detenidamente si el producto de la formulación responde a la necesidad y a las circunstancias que lo originaron, que las acciones se emprenderán para cambiar positivamente una situación problemática, y que los medios disponibles para emprender esas acciones son los adecuados para su ejecución.

La evaluación de esta fase debe responder fundamentalmente a aspectos como los siguientes:

¿Qué relación tiene el programa con las necesidades reales detectadas durante la formulación, de acuerdo a las necesidades sentidas por la comunidad?

¿Qué congruencia tiene el programa con la política, y los planes de las instituciones o grupos involucrados?

¿Qué ventajas específicas ofrece el programa o proyecto para solucionar los problemas que lo originaron y para los cumplimientos de los objetivos y metas planteadas?

¿Existirá un respaldo real al proyecto por parte de las instituciones colaboradoras y de la comunidad de beneficiarios?

¿Serán suficientes los recursos disponibles para alcanzar los propósitos establecidos, incluidos los objetivos y metas?

### *Etapas de Ejecución*

La evaluación durante la fase de ejecución de un proyecto o programa debe referirse a los aspectos siguientes: propiedad, idoneidad, eficacia y eficiencia.

Para calificar esta capacidad es necesario determinar la forma en que los objetivos se enunciaron en la fase de formulación y que realmente están incidiendo en la superación del problema.

Pensando en términos de preguntas claves habría que analizar aspectos tales como:

¿Los objetivos y metas que orientan la ejecución del programa, tienen la misma relevancia que en el momento en que se formuló el proyecto o convenio?

¿Qué aspectos dan base suficiente para afirmar que el proyecto o programa está apuntando a resolver las necesidades concretas que se consideraron pertinentes en esta fase?

¿La comunidad beneficiaria del proyecto opina sobre su grado de deseabilidad con el mismo entusiasmo que antes de su puesta en ejecución?

### **Fase C**

Después de haber tratado la información recopilada en la fase de diseño, tomado conocimiento del contenido de diversos programas de apoyo y comparado con los objetivos alcanzados, se emiten conclusiones y recomendaciones que se detallan en el capítulo 6.

#### **3.4 Variables independientes e indicadores**

##### **1. La coordinación entre los organismos internacionales y el Estado.**

Mecanismos y procedimientos de coordinación.

Personal idóneo para este tipo de relación.

Conceptualización de las P.M.E.

Qué tipo de estructura existe entre los organismos involucrados.

Conceptualización de las Instituciones de Apoyo.

##### **2. La capacidad institucional que existe por parte de las entidades gubernamentales para manejar los programas de apoyo a las P.M.E.**

Conocimiento de los funcionarios sobre las necesidades de los empresarios.

Formación de los funcionarios sobre el manejo de programas de apoyo a la P.M.E.

Utilización de recursos económicos y humanos disponibles para el desarrollo de los programas de apoyo.

Métodos y técnicas para captar las necesidades reales de la población en cuestión.

3. Formación y capacitación de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas.

Existencia de fondos destinados a la formación del personal de las P.M.E.

Tipo de incentivos a nivel de la capacitación

4. Mecanismos de control del organismo internacional o del organismo estatal para verificar el buen funcionamiento de los programas de apoyo a la P.M.E.

Tipo de control.

*3.5 Variable dependiente e indicadores*

El nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

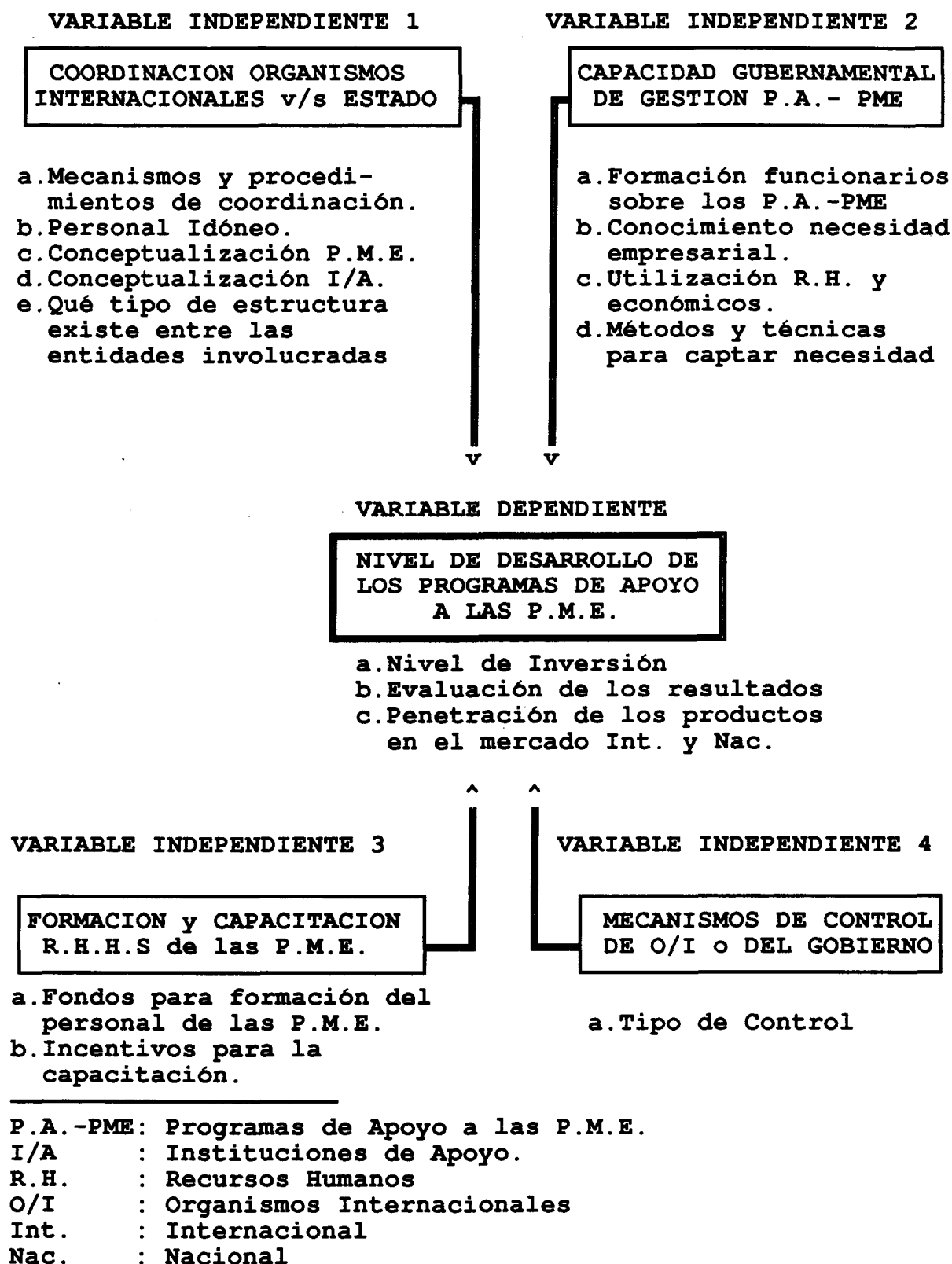
El nivel de inversión.

Evaluación de los resultados obtenidos una vez finalizado los programas de apoyo.

La penetración en el mercado tanto nacional como internacional de los productos resultantes de las P.M.E.

## FIGURA 6

### MODELO OPERACIONAL





## CONCLUSION

En el transcurso de este capítulo se ha definido con precisión el objeto del presente estudio, al mismo tiempo que se ha establecido la hipótesis a demostrar.

Para profundizar en este trabajo se elaboró una estrategia de investigación y se determinaron las variables independientes y la variable dependiente (con sus respectivos indicadores), que constituyen el modelo de operación que será desarrollado en el próximo capítulo, de acuerdo con el esquema que se ha presentado anteriormente.

## CAPITULO 4

### 4. ORGANIZACION, INTERPRETACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

Tal como se indicó en el capítulo anterior, se procederá aquí a la aplicación del Modelo Operacional a fin de poder demostrar la hipótesis que se sostiene, es decir, que el nivel de relación entre las diferentes entidades ejerce una influencia negativa en la puesta en marcha de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Para lograr este objetivo, se empezará por hacer una descripción de los programas de apoyo. Enseguida se aplicará el modelo operacional a los datos recogidos durante el trabajo de investigación.

Finalmente a partir de las variables independientes y dependiente, con sus respectivos indicadores, se procederá a demostrar la hipótesis en cuestión.

La última parte de este capítulo estará compuesta por diferentes cuadros que han sido elaborados a fin de clasificar los datos recogidos que han servido para documentar cada uno de los indicadores.

#### 4.1 Presentación de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas

Los recursos económicos destinados a satisfacer las necesidades financieras de las pequeñas y medianas empresas provienen básicamente de los convenios firmados por el Gobierno de Costa Rica con organismos internacionales de desarrollo tales como: Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), Comunidad Económica Europea (CEE), El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Gobierno de Alemania, Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Mediante estos convenios se obtienen préstamos brindados en condiciones bastante favorables en cuanto a tasas de interés y plazos para reembolsar los fondos.

De los organismos internacionales de desarrollo, cabe destacar el papel que ha jugado la Agencia para el Desarrollo Internacional, que ha aportado la mayor cantidad de recursos para las P.M.E.

Además, el Banco Interamericano de Desarrollo ha aportado, en menor escala, fondos para la pequeña y mediana empresa, que cada día se han ido incrementando para favorecer al empresario.

En atención a la importancia de los fondos aportados por esos organismos, se procede a analizarlos separadamente para comprender sus objetivos y alcances.

.c.:4.1.1 Préstamo AID-515-W-028, denominado Programa de Desarrollo Urbano y Mejoramiento de la Comunidad

Mediante este préstamo se obtuvieron en el año 1979, US\$ 3.874.194, que se destinarían a fomentar la pequeña y mediana empresa. La mayor parte de las condiciones de este préstamo son favorables a nuestro país, en cuanto que el reembolso debe efectuarse en un plazo de 40 años, con un período de gracia de 10 años y una tasa de interés del 3% anual.<sup>43</sup>

El objetivo primordial del empréstito fue aumentar el nivel de ingreso y mejorar la calidad de vida de las familias pobres del área metropolitana de San José.

---

<sup>43</sup> Banco de Costa Rica. Departamento de Pequeña Industria. Sección Crédito. Préstamo AID-515-W-028. (San José, C.R.) p.1-80

Posteriormente se decidió estimular el crecimiento de los pequeños y medianos empresarios mediante una línea de crédito, ampliando el área de influencia a todo el Valle Central, gracias a la reestructuración planteada por el Gobierno de Costa Rica ante la AID.

En el cuadro No.1, se detallan las instituciones beneficiadas con el préstamo y el monto asignado a cada una de ellas durante el período 1979-1983. Se destaca la parte ejecutada mediante créditos para el fomento de la pequeña empresa, la cual alcanzó el 70.5 % del total del préstamo.

La administración de esos recursos estuvo a cargo de los bancos estatales y también del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

Cuando se habla del Sistema Bancario Nacional, nos estamos refiriendo a los siguientes bancos: Banco Nacional de Costa Rica, Banco Anglo Costarricense, Banco Crédito Agrícola de Cartago y Banco Central, que funciona como ente rector del sistema.

En esta clasificación no se toma en cuenta a los bancos privados o comerciales que están afiliados al sistema por no disponer de recursos crediticios para la pequeña y mediana empresa.

Cuando se hace referencia al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, esta institución no pertenece al Sistema Bancario Nacional, razón por la cual se ha analizado en forma individual.

El interés por estudiar este organismo se originó por que administra recursos destinados a fomentar a la pequeña y mediana empresa, recibiendo a través del programa AID-515-W-028 una donación de \$ 65.000 dólares, y además, su objetivo es el "desarrollo de la comunidad", tarea que involucra el fomento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica.

## CUADRO No. 1

**APORTE DEL PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO CLASIFICADO  
POR INSTITUCION (1979-1983)  
( US \$ )**

INSTITUCION	MONTO GIRADO	PORCENTAJE
Banco Central de Costa Rica	\$ 3.809.194	69.3 %
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	\$ 65.000	1.2 %
Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo	\$ 650.000	11.8 %
Instituto Nacional de Aprendizaje	\$ 231.371	4.2 %
Unidad de Coordinación y Administración/Programa de Desarrollo Urbano	\$ 177.755	3.2 %
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	\$ 147.154	2.7 %
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica	\$ 135.000	2.4 %
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad	\$ 95.245	1.7 %
Instituto Tecnológico de Costa Rica	\$ 76.971	1.4 %
Dirección General de la Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía	\$ 66.785	1.3 %
Instituto Mixto de Ayuda Social	\$ 44.725	0.8 %
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 5.500.000</b>	<b>100 %</b>

FUENTE: Agencia para el Desarrollo Internacional. 1984

La participación de los bancos comerciales del estado se aprecia en el Cuadro No.2, en donde se muestra la gestión de cada uno de ellos en el otorgamiento de los créditos a las P.M.E. Obsérvese que el Banco Nacional de Costa Rica otorgó el 66% del total de los recursos asignados a este programa.

**CUADRO No.2**

**OPERACIONES TRAMITADAS Y CREDITOS OTORGADOS  
POR LOS BANCOS ESTATALES CON RECURSOS DEL PROGRAMA  
DE DESARROLLO URBANO (1979-1983)  
( US \$ )**

Instituciones Bancarias	Operaciones Tramitadas		Préstamos Otorgados	
	No.	%	MONTOS	%
Banco Nacional de Costa Rica	1558	64	¢ 123.322.847	66
Banco de Costa Rica	343	14	¢ 31.764.975	17
Banco Anglo Costarricense	385	16	¢ 22.422.336	12
Banco Crédito Agrícola de Cartago	134	6	¢ 9.342.640	5
<b>FUENTE: Departamento del FODEIN, del Banco Central de Costa Rica. 1985.</b>				

En el Cuadro No.3, se evidencia las actividades empresariales de mayor beneficio con los créditos de este programa, así como el detalle de lo asignado a cada una de ellas. Se nota que cuatro actividades absorben el 86.3% del empréstito. Ellas son: confección, cuero y textiles, fabricación de productos metálicos, equipo y maquinaria, alimentos y la industria de la madera.

**CUADRO No.3**

**PROGRAMA DE DESARROLLO URBANO, FINANCIACION  
POR ACTIVIDADES (1979-1983)  
( US \$ )**

ACTIVIDAD	MONTOS	%
<b>FABRICACION DE PRODUCTOS</b>		
<b>METALICOS, MAQUINARIA Y</b>		
EQUIPO	¢ 35.502.032,00	19.0
INDUSTRIAS DE LA MADERA	¢ 31.391.270,00	16.8
ALIMENTOS	¢ 27.280.508,00	14.6
<b>CONFECCION, TEXTILES Y</b>		
CUERO	¢ 67.080.155,00	35.9
OTRAS	¢ 25.598.833,00	13.7

**FUENTE:**Departamento del FODEIN del Banco Central de Costa Rica. 1985.

#### 4.1.2 Préstamo AID-515-W-040

Por medio de este programa se obtuvo en enero de 1984 recursos por la suma de US\$ 3.000.000 para la pequeña y mediana empresa.

Su operación y propósitos son semejantes al préstamo indicado en el nombre del préstamo (AID-515-W-028), pero se añaden algunas observaciones y mejoras que hacen del nuevo préstamo una línea de crédito más novedosa,<sup>44</sup> entre ellas cabe destacar las siguientes:

Se autoriza a los bancos privados adscritos al Sistema Bancario Nacional para que coloquen recursos de acuerdo a las condiciones y procedimientos que indica la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID).

El tipo de interés es ajustable cada seis meses y debe estar tres puntos por debajo de la tasa de interés fijada por el Banco Central para efecto de los depósitos a seis meses plazo.

Se elimina, como parámetro de selección, el que los sujetos de créditos debían tener ventas anuales que no sobrepasarán el 1.2 millones de colones.

Se aumenta el tope de crédito individual hasta 850.000.00 colones, en el préstamo anterior se señalaba como criterio máximo hasta 575.000.00 colones.

Los plazos de crédito otorgados por los bancos comerciales se aumentaron hasta tres años para capital de trabajo, con un período de gracia de seis meses. En los aspectos de maquinaria, equipo, terrenos, construcciones, se refinancian las deudas hasta cinco años, incluyendo un período de gracia hasta de un año.

---

<sup>44</sup> Banco de Costa Rica. Departamento de Pequeña Industria. Sección Crédito. Préstamo AID-515-W-040. (San José, C.R.) p.1-60



Al igual que en el empréstito AID-515-W-028, la banca estatal asignó una contrapartida que asciende a un 20% de los aportes que provienen de la AID.

Esta contrapartida debe tomarse de los recursos aprobados por el Banco Central para cada institución estatal dentro del programa crediticio, la cual se determina de acuerdo con el monto de activos y el volumen de operaciones de cada banco.

Entre los aspectos por destacar en la administración de estos recursos, se debe señalar el procedimiento establecido para tramitar las solicitudes de crédito mayores de 100.000.00 colones.

El reglamento para la utilización de los fondos provenientes del préstamo AID-515-W-040, estipula que se debe realizar una evaluación con base en la guía de crédito para el pequeño empresario, copia de la cual se envía al Fondo de Desarrollo Industrial del Banco Central, para su revisión y separación de los fondos correspondientes, lo que se efectúa, sin que los bancos comerciales hayan formalizado la operación; para lo cual disponen de un plazo que fluctúa entre tres y seis meses.

Este mecanismo ha ocasionado un rápido agotamiento de los fondos disponibles a causa de las operaciones no formalizadas. Consecuentemente, gran cantidad de solicitudes no pueden ser atendidas aunque el análisis de crédito respectivo indique que califican como sujetos de crédito.

En algunos casos ha sucedido que el Banco Central rechace una solicitud para la cual se han separado fondos durante algunos meses.

#### 4.1.3 Préstamo AID-PL-480

De los fondos provenientes del convenio de préstamo suscrito entre el Gobierno de los Estados Unidos de América, por medio de la AID, y el Gobierno de Costa Rica, para la venta de productos agrícolas ( aprobado por la ley 6945, el 13 de enero de 1984 ) se han destinado \$ 64.500.000.00 para un Programa Integrado de Desarrollo Socioeconómico de Puntarenas, que administrará el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).<sup>45</sup>

Dentro de este monto se contemplan \$ 20.000.000.00 para el desarrollo de empresas productivas, que se ofrecerán como préstamos en las sucursales bancarias de la zona a un interés del 12 % anual.

De esa forma se espera estimular a los pequeños empresarios y artesanos existentes en la zona, así como incentivar la creación de nuevas empresas cuya meta sea alcanzar la autosuficiencia de producción para el mercado regional y la generación de empleo.

Se dará prioridad a aquellas pequeñas y medianas empresas que utilicen tecnología nacional, mano de obra no especializada y materia prima de la zona, esto con el objetivo de disminuir los costos por transporte, factor que generalmente eleva el precio del producto.

Dentro de las actividades que se estimularán podemos mencionar:

El sector pesquero, mediante la construcción de astilleros artesanales, empresas de redes e implementos de pesca, y empresas de hielo.

---

<sup>45</sup> Banco de Costa Rica. Departamento de Pequeña Industria. Sección Crédito. Préstamo AID-PL-480. (San José, C.R.) p.1-40

Se espera desarrollar empresas de servicio que brinden mantenimiento a motores y otros equipos necesarios para la pesca, de tal forma que no se descuide el aspecto de la metal-mecánica.

Se financiarán empresas que suplan alimentos y bebidas al consumidor permanente y al turista o consumidor temporal, tales como panaderías, empresas de tortillas, refrescos y otras actividades similares.

Se dará financiamiento a empresas que se dediquen a la fabricación de mobiliario doméstico y comercial, así como algunos componentes de madera para la construcción de viviendas.

Se estimulará la artesanía procurando la apertura y ampliación de empresas artesanales cuyos productos sean genuinos exponentes de la cultura regional, tales como collares de concha, cerámica, sombreros, canastas y otros.

#### **4.1.4 Programa BCIE-CEE. Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Centroamericana (PAPIC)**

Este programa nació con base en un acuerdo entre el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la Comunidad Económica Europea (CEE), con la finalidad de proporcionar recursos financieros y brindar asistencia técnica a los pequeños y medianos industriales y agroindustriales de América Central.<sup>46</sup>

En realidad se puede definir al PAPIC como un programa con fines múltiples y mutuamente complementarios, a saber:

---

<sup>46</sup> Banco Centroamericano de Integración Económica. Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria Centroamericana. (San José, C.R.) p.1-37

Canalizar recursos financieros y dar asistencia técnica, como contribución a la rehabilitación del sector industrial, manufacturero y agroindustrial en Centroamérica.

Mejorar los métodos de comercialización de productos, a fin de elevar la calidad, el valor y consecuentemente el nivel de vida de los empresarios.

Crear nuevas fuentes de empleo y revitalizar el intercambio comercial entre los países de la región centroamericana y además el aumento de exportaciones a terceros países.

En particular el PAPIC, toma como sujetos de crédito a quienes tienen dificultad para ser considerados como tales, estos son elegibles para recibir el financiamiento y la asistencia técnica si se encuentran incluidos en estos parámetros que a continuación se enuncian:

Las personas naturales centroamericanas por nacimiento o naturalizados.

Las personas extranjeras que residan en forma permanente en Centroamérica y tengan además, patrimonio propio ubicado en el área (bienes raíces o acciones de empresas regionales).

Las personas jurídicas cuyo capital esté formado por lo menos en un 51 % por centroamericanos o extranjeros que llenen los requisitos anteriormente indicados.

Podrá recibir los beneficios del programa toda persona física o jurídica del sector 3 (Industrias Manufactureras) de la Clasificación Industrial Internacional (CIIU) y que:

Haya estado en operación por lo menos dos años antes de la fecha de presentación de la respectiva solicitud de crédito

Haya sido calificada como empresa elegible por la Unidad Nacional de Asistencia Técnica (UNAT) del BCIE para participar en el programa.

Asimismo deberá cumplir con los siguientes requisitos:

#### Pequeña Empresa

Empresa cuyo dueño o ejecutivo dedique su tiempo principalmente a las labores administrativas y técnicas y sea responsable de ellas. Que el proceso de producción utilizado se base en tecnología simple, utilizando herramientas manuales y maquinaria de tipo mecánico (no automático).

Además:

Que el valor de mercado de la maquinaria, herramientas propiedad de la empresa no exceda el equivalente en colones de US\$ 50.000.

Que ocupe hasta un máximo de 20 trabajadores incluyendo los propietarios.

#### Mediana Empresa

Aquella en que el valor de la maquinaria, equipo y herramientas propias y las que se adquieran con el financiamiento solicitado sea de US\$ 50.000 hasta un monto de US\$ 250.000. Alternativamente al valor de estos activos, podrá considerarse el criterio del nivel de empleo que no podrá ser superior a 60 empleados ni inferior a 20 empleados.

## Programa de Asistencia Financiera

### *Recursos del Programa y su canalización*

Los recursos del programa provienen de la Comunidad Económica Europea (CEE); son administrados por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y contratados por el Banco Central de Costa Rica. Estos recursos serán canalizados a través de los Bancos Comerciales del Sistema Bancario Nacional (Intermediarios Financieros) que hayan firmado el correspondiente contrato de participación con el Banco Central de Costa Rica.

### Destino de los Recursos

Los recursos del programa se destinarán a financiar:

Capital de trabajo para la compra de materias primas, productos semi-elaborados, insumos físicos y repuestos.

Inversiones fijas para la compra de maquinaria y equipo industrial necesario para la rehabilitación de la empresa.

Las compras están sujetas al cumplimiento de la cláusula de países de origen:

**Países miembros del BCIE:**

Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.

*Países miembros de la CEE:*

Portugal, España, Francia, Italia, Grecia, Luxemburgo, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Gran Bretaña, Irlanda y Alemania.

*Países no asociados, beneficiados  
por las ayudas financieras de la CEE:*

**AMERICA**

Bolivia, Colombia, Rep.Dominicana, Ecuador, Haití, México, Panamá y Perú.

**ASIA**

Bangladesh, Bhutan, Burma, China Popular, India, Indonesia, Laos, Pakistan, Nepal, Maldives, Sri Lanka, Tailandia, Yemen del Norte.

**AFRICA**

Angola y Mozambique.

En casos especiales, la UNAT del BCIE tiene la facultad de permitir la compra de productos de otro origen, si existe una justificación técnica, por ejemplo compra de repuesto para máquinas claves y no disponibles en los países anteriormente mencionados.

## Condiciones Crediticias del Financiamiento

Las instituciones intermedias concederán los préstamos a los usuarios finales de acuerdo a sus prácticas bancarias y a los términos, condiciones, normas y procedimientos establecidos para la operación del programa.

Los plazos serán fijados y aprobados por las instituciones intermediarias dentro de los siguientes límites máximos.

Inversiones fijas: hasta 4 años incluyendo un período de gracia de hasta un año.

Capital de trabajo hasta 240 días.

Las tasas de interés se pueden clasificar para los dos tipos:

### *Para la Pequeña Empresa:*

Una tasa básica de menos tres puntos porcentuales.

El monto a financiar por operación será el equivalente a US\$ 20.000.

### *Para la Mediana Empresa:*

Una tasa básica más tres puntos porcentuales.

El monto a financiar por operación será el equivalente en colones a US\$ 100.000.

Además se podrá financiar hasta el 100 % de las necesidades, y la aceptación y calificación de garantías quedará a criterio de la respectiva institución intermediaria.



## Procedimiento de Aprobación de Créditos

- \* Las empresas interesadas en obtener financiamiento, presentarán la solicitud de crédito al banco comercial seleccionado.
- \* El banco comercial al recibir la solicitud de crédito, pedirá a la UNAT pronunciamiento de elegibilidad de la empresa.
- \* La aprobación de la solicitud de crédito la hará el banco respectivo de conformidad con sus propios criterios y procedimientos y con base en el pronunciamiento de elegibilidad extendido por la UNAT.
- \* Formalizado el préstamo entre el banco comercial y el usuario final, el desembolso de los recursos se hará de acuerdo con sus propios procedimientos.

## Programa de Asistencia Técnica

Con el afán de fortalecer la actividad empresarial y de aumentar la productividad y la eficiencia para mejorar la competitividad de los productos en el mercado interno y externo el sub programa de asistencia técnica a nivel de planta, tiene como propósito prestar al pequeño y mediano empresario:

- \* Un apoyo práctico en el manejo de su empresa, es decir proporcionar una evaluación del estado actual de su empresa, destacando sus posibilidades de mejoramiento y desarrollo e indicando sus puntos débiles.

- \* Asistencia técnica puntual a corto plazo, dando así la posibilidad de control de resultados en la solución de problemas específicos con enfoque principal en los aspectos productivos, en lo que se refiere a:
- \* Diseño y calidad de productos.
- \* Ingeniería del proceso productivo.
- \* Organización de planta.

#### **4.1.5 Programa de garantías de créditos productivos AID-Banco Central de Costa Rica**

A petición del Gobierno de Costa Rica la Agencia para el Desarrollo Internacional ha decidido crear el Fondo del Programa de Garantías de Créditos Productivos, para garantizar el reintegro parcial del saldo vencido de los préstamos elegibles, se tomó el acuerdo celebrado el 26 de febrero de 1979, hasta el 30 de septiembre de 1984, u otra fecha posterior comunicada por escrito por la Agencia al Administrador y luego por éste a las Instituciones participantes.

Con el objeto de desarrollar sistemas autofinanciables de garantías de créditos en América Latina para estimular el financiamiento con recursos del sector privado de proyectos de personas que no pueden obtener créditos en términos razonables por ausencia de garantías adecuadas.<sup>47</sup>

El período de mora se entiende solamente para 180 días calendario, en cuanto a la asistencia técnica se extiende una cuenta establecida dentro del fondo del programa para financiar los costos de ésta, cuando el proyecto propuesto no fuese factible desde los puntos de vista técnico, económico y financiero.

<sup>47</sup> Banco Central de Costa Rica. Fondo de Desarrollo Industrial. Programa de Garantías de Créditos Productivos AID-Banco Central de Costa Rica. (San José, C.R.) p.1-36

Sujeto a los términos y condiciones de este acuerdo, la Agencia crea el fondo del programa con la asignación inicial de tres millones de dólares \$ 3.000.000.00 de la autoridad para garantizar créditos.

El prestatario elegible debe ser una persona natural o grupo o asociación de personas naturales. Sin embargo éste no podría obtener crédito de otro prestamista, además tiene que tener capacidad empresarial.

Ahora bien si es un agricultor posee y explota no más de 20 hectáreas, y propone una capitalización total de su proyecto de no más del equivalente de \$ 5000.00 por trabajador incluyendo los propietarios. Si es un artesano o un pequeño empresario, le propone una capitalización de su proyecto de no más del equivalente de \$ 10.000.00 por trabajador, incluyendo a propietarios.

La agencia deberá suministrar no menos de 18 meses de asistencia técnica de un experto en administración de riesgos, diseño y la ejecución de sistemas de garantías de créditos.

Con la asesoría de la Agencia, el Administrador establecerá un Sistema de Información y Control adecuado para alcanzar los objetivos del sistema. La asignación de recursos incluirá un plan anual para la utilización de la garantía del fondo del programa en el año siguiente.

#### **4.1.6 Programa de Desarrollo Gerencial en la Pequeña Industria.**

El Gobierno de la República de Alemania y la Organización Internacional del Trabajo han aportado la cooperación técnica al Instituto Nacional de Aprendizaje, para realizar en Costa Rica este programa.<sup>48</sup>

Aproximadamente 4000 pequeñas empresas han sido beneficiadas a través de este programa, sin embargo el bajo nivel de formación se describe de la siguiente manera: el 30% no concluyeron los estudios primarios, el 50 % entraron y eventualmente finalizaron la secundaria y solamente el 20% recibió parcial o completamente una formación profesional.

Es importante destacar que el nivel educativo afecta especialmente la gestión de la pequeña y mediana empresa, punto clave en la estabilidad y desarrollo de esta.

El INA al inicio de este programa, en estrecha colaboración con la Cámara Nacional de Artesanía y Pequeña Industria (CANAPI) y muchos pequeños y medianos empresarios, detectaron las principales deficiencias de que adolece la administración de las pequeñas y medianas empresas.

A partir de esto se desarrollaron 12 cursos sobre dos temas principales: Administración de la Empresa y Organización de la Producción. Areas que en términos generales se encuentran deficitarias en las pequeñas y medianas empresas.

---

<sup>48</sup> Instituto Nacional de Aprendizaje. Programa de Desarrollo Gerencial en la Pequeña Industria. (San José, C.R.) p.1-25

Paralelamente a estos cursos el INA ofrece una consultoría, la cual se realiza en las empresas participantes. Además de este aporte se estableció un método de consultoría y perfeccionamiento en grupo denominado "UNIDOS PARA LA ACCION" (UPA), destinado a los pequeños y medianos empresarios.

UPA es la articulación de lo técnico (INA) con lo práctico (Pequeños Empresarios). En efecto este programa ha sido ideado para que, con la participación activa de los empresarios apoyados por los asesores de la Sección Pequeña Empresa del Departamento de Formación en la Empresa del INA, se encaren y resuelvan los problemas inmediatos.

El método que se sigue es muy fácil: el empresario expone al grupo (8 a 10 empresarios) el problema que más afecta a su empresa. Esa gran unidad participativa de los empresarios y de los asesores permite en un corto plazo un real desarrollo de la pequeña empresa.

La evaluación de este proceso es a través de tareas prácticas asignadas al participante, cuestionarios iniciales y finales, visitas a la empresa. Todo esto se mide a través del aumento de los conocimientos técnicos y cambios realizados en la empresa. (cuadro No.4)

## CUADRO No.4

**ACCIONES DE LA SECCION PEQUEÑA EMPRESA DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
APRENDIZAJE, DURANTE  
EL PERIODO (1977-1988)**

<b>AÑO</b>	<b>No. CURSOS</b>	<b>No. EMPRESAS</b>	<b>No. PARTICIPANTE EGRESADOS</b>
1977	1	23	25
1978	10	114	135
1979	24	333	420
1980	28	303	390
1981	22	241	345
1982	33	376	440
1983	17	102	265
1984	34	273	548
1985	39	395	725
1986	66	408	818
1987	95	444	1167
1988	54	424	1545

**FUENTE:** Instituto Nacional de Aprendizaje. Departamento de Formación en la Empresa. Programa de Gestión Gerencial en la Pequeña Industria /INA-.CR. Publicaciones INA, San José, Costa Rica.

## CONCLUSION A LOS PROGRAMAS DE APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En este apartado se han presentado los diferentes programas de apoyo que han sido dirigidos a las pequeñas y medianas empresas tanto a nivel financiero como a nivel de la asistencia técnica que se han formulado y ejecutado en Costa Rica en la década de los ochenta.

De la información recopilada después del análisis de estos programas podemos identificar fallas significativas en cuanto a la planificación. Se ha constatado que los programas, unos más que otros, carecen de elementos teóricos fundamentales para su formulación y ejecución, como son la definición precisa de metas y objetivos.

Es evidente que los programas a nivel general han considerado los lineamientos generales planteados en el Plan Nacional de Desarrollo, aunque no se cuenta con la información que realmente permita formular y ejecutar programas a partir de una política que exprese los propósitos del gobierno hacia los pequeños y medianos empresarios.

La falta de unidad de los criterios mínimos que dan pauta a una política que contemple objetivos y metas de acuerdo con las necesidades del sector Internacional, Gubernamental y Empresarial que incide en el desarrollo de los pequeños y medianos empresarios en Costa Rica, lo que puede ocasionar problemas que hagan entorpecer estas iniciativas.

Los programas en si, deberían contemplar mecanismos que permitan incorporarle al pequeño y mediano empresario una actitud dinámica desde el punto de vista empresarial, problema que resalta con facilidad en este país.

Es importante la creación de un sistema de información a nivel del gobierno que sea capaz de transmitirle al sector de los pequeños y medianos empresarios las diferentes actividades y recursos que existen y que pueden ser utilizados para desarrollarlas.

Es imprescindible destacar que a pesar de que todos estos programas que se han mencionado se refieren en términos generales a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, en la práctica lo que realmente sucede es que en general solo se le brinda apoyo a la pequeña empresa, descuidando a la mediana empresa.

Uno de los objetivos fundamentales de este apartado consiste en captar el criterio o la opinión de los pequeños y medianos empresarios, como la de los funcionarios de las instituciones que dan apoyo a los programas técnicos y financieros que son dirigidos a través del Estado en la década de los 80 en Costa Rica.

Es importante hacer una buena interpretación de esta situación, pues es a partir de estos elementos que se han vertido, que se podría presentar una manera de solucionar dicha problemática. A continuación presentaremos las opiniones de los funcionarios.

#### 4.2 Aplicación del Modelo Operacional (Variables independientes, dependiente e indicadores)

Tal como fue explicado en el capítulo anterior, para llevar a cabo éste estudio, hubo que proceder a la recopilación de datos provenientes de distintas fuentes de información, las cuales fueron obtenidas a través de los cuestionarios dirigidos, entrevistas y taller, en los cuales intervinieron funcionarios que representan a las instituciones gubernamentales y de apoyo, así como empresarios que se encuentran involucrados en la problemática en estudio.

La información obtenida fue organizada, analizada e interpretada a partir de los criterios que sustentan los cuestionarios mencionados anteriormente.

Enseguida se jerarquizaron las variables independientes de acuerdo a la importancia que tienen con respecto a la variable dependiente.



Las respuestas obtenidas de los funcionarios y empresarios fueron organizadas e interpretadas a partir de los siguientes niveles de acción:

Política gubernamental, cooperación técnica internacional (técnico-financiero), coordinación institucional, capacitación y asesoría técnica, formulación de programas, requisitos de los programas, prestamos de los programas de apoyo, ejecución de programas, educativo, administrativo, tecnología, competencia.

Una vez cumplida la etapa anterior se procedió a asociar cada una de las respuestas emitidas con los indicadores de las variables identificadas en el modelo operacional, con el fin de demostrar la relación que existe entre las variables independientes y la variable dependiente.

Después de haber efectuado esta relación se constató que el valor de cada uno de los indicadores de las variables independientes ejercen una influencia negativa sobre la variable dependiente. Llegándose a comprobar la legitimidad de la hipótesis planteada en este estudio.

#### 4.2.1 Verificación de los indicadores de las variables independientes

##### Variable Independiente (1).

La Coordinación entre los Organismos Internacionales y el Estado

##### Indicador

a.- Mecanismos y procedimientos de coordinación.

##### Visión de los funcionarios a nivel de la coordinación institucional

Las entidades que tienen programas crediticios o de asesoría técnica dirigidas al fomento de los pequeños y medianos empresarios, no ejecutan sus labores en forma coordinada, más bien se presentan rivalidades que obstaculizan el normal desenvolvimiento de esos programas. Es común notar la duplicación de esfuerzos en varias instituciones estatales y privadas, lo que implica desperdicio de recursos.

En este apartado se confirma la importancia de la coordinación entre los organismos internacionales y el gobierno, especialmente en lo referente a la creación de mecanismos y procedimientos de coordinación y a la definición del tipo de estructura requerida para hacer efectiva la coordinación (cuadro No.10)

### Visión de los funcionarios a nivel de la política

Existe una propuesta para una adecuada política, pero que en la práctica se demuestra que sólo han sido buenas intenciones, ya que no se da una cooperación interinstitucional que esté involucrada en la formulación de políticas. Además, otro de los problemas que se añaden a esto es la falta de continuidad que hay de un período presidencial al otro.

También los lineamientos del programa no están incorporados a los planteamientos de la política, en los que no se toman en cuenta los criterios de dinamismo y tecnología (cuadro No.8).

### Visión de los funcionarios a nivel de la fase de ejecución de programas

El involucramiento por parte de las instituciones a quienes corresponde brindar este apoyo, es escaso ya que no cuentan con una planificación interinstitucional donde se realicen actividades conjuntas para hacer efectivos sus propósitos (cuadro No.10).

### Visión de los funcionarios a nivel de la cooperación técnica internacional

En cuanto a la relación que se da entre los organismos internacionales y el Estado, se resalta de gran manera la obstaculización de los trámites por parte de los funcionarios del gobierno (cuadro No.11).

## Indicador

### b.- Personal Idóneo.

#### Visión de los funcionarios a nivel de la fase de ejecución de programas

Esto influye de manera sustancial, ya que al desarrollarse tantas limitaciones en este campo, el Estado asume y comparte las responsabilidades, actuando de manera paternalista con respecto a los pequeños y medianos empresarios, produciendo en éstos una actitud pasiva que no les permite realmente actuar como legítimos empresarios (Cuadro No. 10).

#### Visión de los funcionarios a nivel de la cooperación técnica internacional

En este aspecto es evidente la participación de Agencias u Organismos que se encuentran ligados al desarrollo de programas dirigidos a los pequeños y medianos empresarios costarricenses.

Sin embargo, la participación de éstos en la fase de formulación se limita al suministro de fondos, asesoría, a dar apoyo a los trámites de la gestión, dedicándose fundamentalmente a la preparación de los términos de referencia (cuadro No.11).

## Indicador

### c.- Conceptualización P.M.E.

#### Visión de los funcionarios a nivel de la fase de formulación de programas

Otra cosa que influye de manera significativa en la formulación de programas de apoyo tanto técnico como financieros, es la conceptualización de lo que se debe de entender por pequeña y mediana empresa, problema citado en el marco teórico de este estudio, lo que viene a confirmar la existencia de definiciones que sirven solamente para operativizar la captación de fondos de los organismos internacionales dirigidos al desarrollo de los pequeños y medianos empresarios de Costa Rica (cuadro No. 9).

#### Visión de los funcionarios a nivel de la cooperación técnica internacional

En cuanto a la fase de ejecución es bastante mínima la participación, sin embargo, los funcionarios mencionan que el B.C.I.E. es uno de los bancos que apoyan y estimulan el seguimiento de los proyectos, cooperando en la asesoría de los recursos humanos para mejorar el desempeño de las funciones, colaborando a su vez en la logística de los programas.

Las exigencias que estos organismos establecen están relacionadas con los siguientes puntos: obtención de cartas de crédito, el plan de inversión, que los recursos sean utilizados, el cumplimiento del reglamento, imponen tasas de interés no preferenciales (cuadro No.11).

## Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel financiero

Los empresarios consideran que la lentitud de los trámites burocráticos, las garantías difíciles de cumplir, los requisitos excesivos, y sobre todo la aprobación a destiempo de los préstamos, son algunos de los problemas que les impiden tener acceso al crédito ofrecido por los bancos estatales (cuadro No. 5).

### Indicadores

#### d.- Conceptualización de las Instituciones de Apoyo.

#### Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la política gubernamental

Recalcan con bastante ímpetu el hecho de crear organismos que brinden apoyo a la pequeña y mediana empresa, dando como resultado una serie de instituciones que, sin ninguna coordinación, realizan actividades duplicadas, con el agravante de que no producen ningún beneficio a este sector a causa de que se desconoce la problemática del empresario, el cual no sabe, a que institución recurrir en busca de asistencia técnica, crediticia y otra (cuadro No. 8).

### Indicador

e.- Qué tipo de estructura existe entre las entidades involucradas.

Visión de los funcionarios a nivel de la coordinación institucional

Por otro lado no existe una política que regule la actividad que se le quiere brindar al sector de la pequeñas y medianas empresas, a pesar de que se han propuesto varias alternativas para solucionar el problema, sin embargo, estos esfuerzos han sido plasmados en documentos e informes elaborados por comisiones técnicas tanto del gobierno como de instituciones extranjeras que han dado su opinión sobre el problema en términos generales, sin embargo todo este esfuerzo no se ha llevado a la práctica (cuadro No.10).

### Variable Independiente (2)

Capacidad Institucional que existe por parte de las Entidades Gubernamentales para manejar los Programas de Apoyo a las P.M.E.

### Indicador

a.- Formación de funcionarios sobre los P.A.-P.M.E.

Visión de los funcionarios a nivel educativo

También es importante señalar que a nivel educativo tiene sus efectos a nivel de funcionarios ya que el grado de instrucción que ellos tengan puede influir en la forma como ellos asimilen los

contenidos de los Programas de Apoyo y en la manera que ellos transmitan las informaciones pertinentes a los interesados en dichos Programas (cuadro No. 5).

Visión de los funcionarios a nivel  
de la capacitación de los funcionarios  
destinados a desarrollar funciones con los empresarios

En términos generales, existen programas que se dedican a desarrollar la capacidad de los funcionarios a través de cursos esporádicos que se imparten a éstos en áreas tales como: análisis de crédito, análisis técnico y financiero, técnicas gerenciales o en el proceso productivo.

Sin embargo, en términos generales los programas tienden a no considerar la necesidad de financiar la capacitación de los funcionarios de las instituciones que se dedican a este tipo de actividades, acarreando problemas serios al interior de cada una de estas instituciones, pues las partidas que se utilizan para cubrir este tipo de actividades son limitadas, causando dificultad para satisfacer las demandas tanto de los funcionarios como de los pequeños y medianos empresarios, (cuadro No.7).

Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la  
capacitación y asesoría técnica

La falta de asesoría en materia productiva imposibilita la introducción de nuevas líneas, así como la elaboración de artículos que reúnan los requisitos sobre la calidad y la presentación, con el objeto de establecerse a pesar de la fuerte competencia que existe en el mercado (cuadro No. 7).



Indicador

## b.- Conocimiento necesidad empresarial

Visión de los funcionarios a nivel del crédito del préstamo de los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa

El seguimiento que se le hace al préstamo es fundamentalmente a nivel de revisión de garantías. Sin embargo, las sugerencias emitidas para lograr un buen funcionamiento y por ende un buen desarrollo de los pequeños y medianos empresarios son las siguientes:

- Mayor capacitación al empresario
- Mejorar las tasas de interés a los préstamos
- Mejorar los plazos
- Ampliar las líneas de crédito
- Dar agilidad al trámite
- Desarrollar programas integrales
- Dar crédito rápido y oportuno
- Mayor participación del gobierno en esta problemática

### **Visión de los funcionarios a nivel de la fase de formulación de programas**

Cuando se habla de la fase de formulación, se hace referencia en uno de esos puntos a la identificación del programa, a sus objetivos y metas, al igual que a los recursos (humanos, técnicos y financieros), que son necesarios para desarrollarlos.

De esta investigación se puede mencionar que tanto las personas como las instituciones que intervienen en la formulación de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, no han definido el contexto en el cual se enmarcan las necesidades de los beneficiarios de estos programas (pequeños y medianos empresarios).

Cuando se identifican los actores que participan en la formulación, es evidente que no se encuentran representados todos los que están involucrados en la problemática de los pequeños y medianos empresarios de Costa Rica, dando como resultado el mal manejo de los intereses, recursos y las reglas establecidas en los procedimientos para lograr el desarrollo del sector de los pequeños y medianos empresarios.

Sobre el contenido de los programas es preciso hacer notar la carencia de una política que haga proyecciones del mercado a nivel nacional, para poder impulsar actividades que estén de acuerdo con las condiciones de los pequeños y medianos empresarios y a los intereses del gobierno a desarrollar en las diferentes áreas productivas del país.

Según datos proporcionados por los funcionarios de las instituciones que dan atención a las necesidades de los pequeños y medianos empresarios, se logra percibir que a nivel general no se ha tomado en cuenta los elementos que caracterizan a los empresarios, en la formulación de estos programas.

Sin embargo se toma en cuenta únicamente la disponibilidad institucional para aportar al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y no la interrelación de éstas con las necesidades de los pequeños y medianos empresarios.

A nivel de la Banca Central no existe una política que regule y coordine la participación de las distintas instituciones de apoyo que se encuentran involucradas en el desarrollo de estos programas, dando como resultado acciones que se duplican.

Partiendo de esto, se puede decir que en la actualidad no existe una estructura que interprete la realidad de los empresarios y dé pautas a la formulación de los programas.

Por lo tanto, es importante mencionar que la mentalidad de los empresarios en cuanto a su desarrollo es totalmente dependiente de las acciones del Estado, visión que entorpece la dinámica propia de los pequeños y medianos empresarios y la del gobierno en la toma de decisiones referidas al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales del sector empresarial (cuadro No. 9).

#### Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la política gubernamental

Es importante destacar que la mayoría coincide en señalar que, pese a que se dice que existe un apoyo importante a este sector empresarial por parte del Estado, en la realidad los hechos han demostrado lo contrario.

Prueba de ello es que el empresario debe afrontar una serie de cargas impuestas, que ligadas a la escasez de recursos económicos, los coloca en gran desventaja en relación a los grandes empresarios (cuadro No. 8).

Indicador

## c.- Utilización de los Recursos Humanos y Económicos

## Visión de los funcionarios a nivel de los requisitos de los programas

La investigación permitió constatar que cinco instituciones tales como el Banco Central de Costa Rica, el Ministerio de Planificación y Política Económica, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el Banco de Costa Rica y la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía, opinaron sobre las cláusulas de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas lo siguiente:

- Los requisitos son excesivos
- Las tasas de interés son inadecuadas
- Las garantías son difíciles de cumplir
- Se rechaza por errores de presentación
- Se rechaza por insuficiencia de fondos de la entidad prestataria
- Poca información de las líneas de crédito existentes

Es importante hacer notar que si se hace referenciá a la capacidad institucional por parte de las entidades a través de su personal, se puede constatar que uno de los problemas de mayor incidencia es la escases de fondos que existen en las carteras de los programas para suplir las necesidades de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, (cuadro No.5).

**Visión de los funcionarios a nivel del crédito del préstamo de los programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa**

Si nos ubicamos en las debilidades relacionadas con la falta de fondos por parte de los programas, al igual que la carencia de recursos propios y de intereses flexibles, y a la falta de asesoría a los pequeños y medianos empresarios en el campo financiero, es importante hacer resaltar la ausencia de estudios técnicos dirigidos a los pequeños préstamos, a pesar de que ciertas instituciones ofrecen el estudio pero escazamente la realización del estudio con esos fines (cuadro No.6).

**Indicador**

**d.- Métodos y técnicas para captar las necesidades**

**Visión de los funcionarios a nivel de la asesoría técnica**

Los pequeños y medianos empresarios tienen grandes limitaciones técnicas que no son atendidas oportuna y convenientemente por los funcionarios responsables de las instituciones involucradas en el problema. A pesar de que el Instituto Nacional de Aprendizaje y la Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía, se han esforzado en detectar cuáles son las necesidades más apremiantes a corregir, es importante hacer notar que el problema que existe es de tipo financiero (cuadro No. 7).

**Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la política gubernamental**

No se ha creado ninguna medida que les brinde protección frente a los productos similares importados, lo que constituye una competencia difícil de vencer. También, hacen énfasis en que el

Gobierno Central no ha definido claramente qué se espera y cómo se debe lograr el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (cuadro No. 8).

### Variable Independiente (3)

Formación y Capacitación de los Recursos Humanos de la Pequeñas y Medianas Empresas

#### Indicador

a.- Fondos para formación del personal de las P.M.E.

Visión de los funcionarios a nivel administrativo

Estos dicen que se inicia a partir de la baja preparación académica de los pequeños y medianos empresarios, agravada por la escasa oferta de programas de formación. La consecuencia de esto es:

- Deficiente manejo de fondos
- Ausencia de técnicas modernas de administración
- Deficiencia en los asuntos contables
- Poca visión empresarial

Visión de los funcionarios a nivel de la tecnología

De esto se desprende que la calidad de los productos finales influye negativamente en su introducción en el mercado nacional e internacional. La mala calidad de los productos va a permitir, que en la medida en que no se inviertan los fondos necesarios para mejorar los niveles administrativos y los problemas de producción y de tecnología de los pequeños y medianos empresarios (cuadro No. 8).

### **Visión de los funcionarios a nivel educativo**

La mayor parte de los pequeños y medianos empresarios han tenido acceso únicamente a una educación formal básica, lo que se refleja por una parte en el hecho de obstaculizar la capacitación de los trabajadores, y a otro nivel, en la dificultad que se produce a nivel de gerencia para presentarse a las instituciones y plantear sus necesidades crediticias, y al solicitar asesoría técnica en los diferentes campos (cuadro No. 5).

### **Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la competencia**

El desconocimiento de sus verdaderos costos de producción tiene como consecuencia la fijación antojadiza o empírica de los precios de venta (cuadro No. 8).

### **Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la comercialización**

La falta de una adecuada comercialización es uno de los factores que con frecuencia limita el desarrollo del pequeño y mediano empresario. Tales como la elaboración de productos estacionales o el hecho que trabajan para un único distribuidor, ocasiona que en algunas épocas las ventas disminuyen hasta niveles poco rentables, ocasionando pérdidas y frustración a los pequeños y medianos empresarios.

En la comercialización se reflejan otros factores que afectan el desarrollo de la pequeña y mediana empresa tales como la necesidad que se le presenta de vender en consignación, el hecho de que, con alguna frecuencia, los distribuidores opinan que el producto ofrecido no cubre las necesidades del usuario potencial, y la indiferencia de los pequeños y medianos empresarios de buscar otros mercados.

Otro es la asistencia financiera brindada por los bancos estatales o por las fuentes privadas de crédito, se convirtió en un factor desestabilizador, ya que esa asistencia económica será recibida sin los conocimientos técnicos para poder administrarlos (cuadro No. 7).

### Indicador

#### b.- Incentivos para la capacitación

##### Visión de los funcionarios a nivel de la tecnología

El pequeño empresario ha estado dedicado a la misma actividad durante mucho tiempo, sin sentir la necesidad de capacitarse o actualizarse respecto a las nuevas técnicas de producción y sobre nuevas tecnologías que le permitan operar eficiente y eficazmente.

A pesar de que se cuenta con una incipiente introducción en el dominio informático, se carece de un banco de datos que lo mantenga actualizado de los cambios que se experimentan en el campo tecnológico (cuadro No. 8).

##### Visión de los funcionarios a nivel de la fase de formulación de programas

Este asunto ha dado pautas para que se tome como uno de los elementos que definen o conceptualizan a las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, a tomar en cuenta en el proceso de producción, que éste se realice con tecnología simple, mediante la utilización de herramientas manuales, maquinaria y equipo mecánico no automático. Todo esto a causado contradicciones en la implementación de la política nacional.



El problema de la tecnología esta influyendo en gran medida en el retraso que tienen las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, pues como se dice anteriormente es una limitante de éstas para lograr un desarrollo de sus capacidades en el proceso de producción y en establecer un mercado competitivo (cuadro No.9).

#### Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la capacitación y asesoría técnica

En términos generales se dice que hay una carencia en cuanto a la capacitación y asesoría técnica. Sin embargo, ellos mencionan que el asistir a cursos no les ayudaron a mejorar su capacidad de dirección, se afirmó que desconocían la existencia de instituciones dedicadas a dar asistencia técnica a los pequeños y medianos empresarios.

En aspectos de la producción la ayuda es mínima, provocando que se utilicen métodos que dan por resultado el bajo rendimiento de los factores productivos (ver cuadro No.7).

#### Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel financiero

Uno de los mayores obstáculos al desarrollo del sector empresarial, radica en la falta de recursos para capital de trabajo, ampliación de planta, adquisición de equipo, contratación de personal, factores que permitan un aumento en el volumen de producción, básicos para impulsar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa (cuadro No. 5).

#### Variable Independiente (4)

Mecanismos de Control del Organismo Internacional o del Organismo estatal para verificar el buen funcionamiento de los Programas de Apoy a las P.M.E.

### Indicador

#### a.- Tipo de Control

##### Visión de los funcionarios a nivel del apoyo financiero

Los recursos financieros de que se ha dispuesto no han sido distribuidos en forma conveniente para cubrir las necesidades reales de los pequeños y medianos empresarios. La disponibilidad de los fondos debe ir acompañada de una adecuada asesoría en las áreas consideradas críticas dentro de la administración, así como de un oportuno seguimiento de los créditos otorgados.

En gran parte el personal encargado de evaluar estos programas y proyectos, no lo hacen siguiendo criterios específicos con ese fin, sólo, se limitan a constatar básicamente lo relacionado con las garantías de cumplimiento y de las posibilidades de recuperar la inversión (cuadro No. 11).

##### Visión de los funcionarios a nivel de la fase de ejecución de programas

Al ubicarse en función del papel que desempeñan las instituciones del sistema bancario nacional, como administradoras de los fondos que son canalizados por los organismos internacionales, se verifica que realmente lo que se hace es más bien establecer mecanismos que den garantía a la recuperación de estos fondos.

El control existente actualmente está orientado hacia la recuperación de los fondos prestados y no hacia la utilización eficaz de esos fondos de acuerdo con los objetivos de los programas (cuadro No.10).

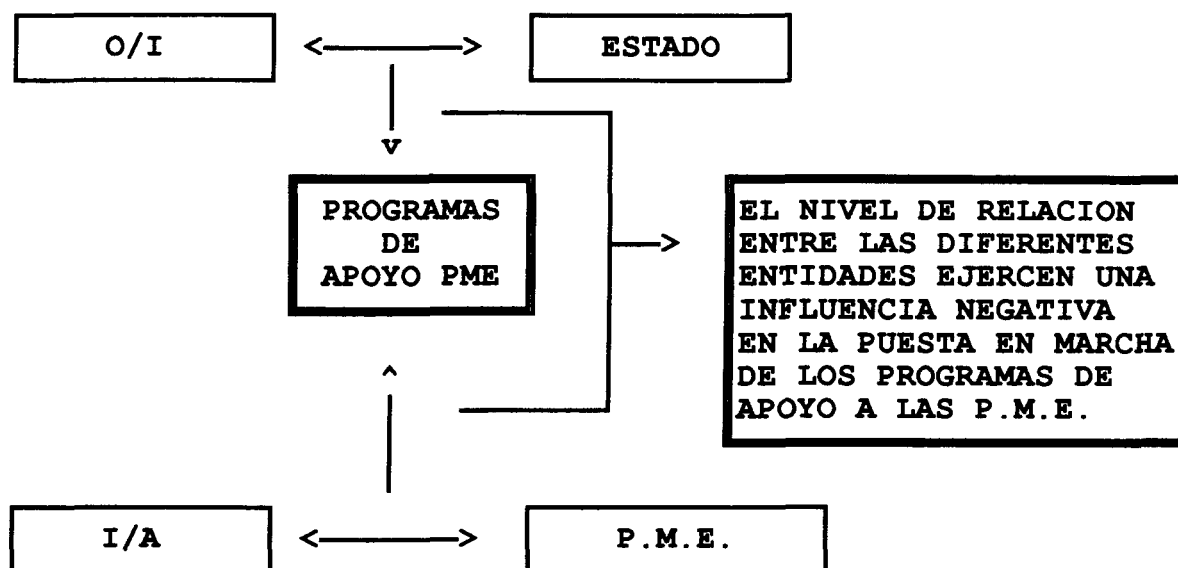
#### Visión de los pequeños y medianos empresarios a nivel de la capacitación y asesoría técnica

Normalmente las únicas visitas de técnicos de las instituciones bancarias a las empresas que solicitan créditos, se realizan para comprobar la existencia de las garantías (ver cuadro No.7)

#### 4.2.2 Relación de las Variables Independientes $V/S$ Variable Dependiente

En el esquema que se presenta a continuación es posible ver que las variables independientes establecen una relación de causa a efecto con respecto a la variable dependiente, esto significa que en la medida en que los indicadores de las variables independientes tengan un contenido negativo ellas van a influir en el mismo sentido sobre la variable dependiente, es decir sobre el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

FIGURA 4  
ESQUEMA DE LA HIPOTESIS



O/I Organismos Internacionales

I/A Instituciones de Apoyo

#### Variable Dependiente

Nivel de Desarrollo de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas

Después de haber analizado las diferentes variables independientes expuestas anteriormente se puede concluir que ellas afectan de una manera negativa el comportamiento de la variable dependiente.

Esto se manifiesta a través del impacto que las variables independientes ejercen sobre la variable dependiente y sus respectivos indicadores.

### Indicador

#### a.- Nivel de Inversión

Este indicador es afectado por una mala conceptualización de la P.M.E. El hecho de no manejar a todos los niveles institucionales el mismo concepto de P.M.E. hace que la determinación de sus necesidades sea mal evaluada y por lo tanto se produzca una asignación de fondos insuficiente, limitando de esta manera el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

Cuando los métodos y técnicas utilizados para captar necesidades de las P.M.E. son insuficientes, se omite evaluar los fondos necesarios para la formación del personal o bien ellos son subestimados, lo que produce un rendimiento negativo de la inversión tanto a nivel de la gestión como de la producción.

### Indicador

#### b.- Evaluación de los resultados

Este indicador se encuentra estrechamente relacionado y afectado por los tipos de control asignados a los Programas de Apoyo a las P.M.E.

En la medida en que los controles sean insuficientes, no puede medirse objetivamente los resultados de los Programas de Apoyo, y si además de una ausencia de control, no se produce ningun (feed-back), entre el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E. se encuentra obstaculizado por la carencia de información que le permita evolucionar de acuerdo con el contexto en los cuales estos Programas operan.

## Indicador

### c.- Penetración de los Productos en el Mercado Nacional e Internacional

El objetivo fundamental de los Programas de Apoyo a las P.M.E., es de permitir que ellas adquierán un nivel de desarrollo que pueda hacerlas competitivas tanto a nivel Nacional como Internacional, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y social del país.

Cuando se habla de competitividad se hace referencia a un producto final el cual es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las entidades que intervienen entorno a los Programas de Apoyo

Como se ha demostrado anteriormente, el estudio de los indicadores de las variables independientes las ha llevado a ejercer una influencia negativa en el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

El conjunto de estas variables independientes ha afectado de manera directa o indirecta la calidad de los productos a ofrecer en los mercados, ya sea por una debilidad a nivel de la coordinación entre los Organismos Internacionales y el Estado, por una falta de capacidad del Gobierno para gestionar los Programas de Apoyo a las P.M.E., por una escasa asignación de fondos para la formación y capacitación de los recursos humanos de las P.M.E. o por una casi ausencia de mecanismos de control de los Organismos Internacionales o del Gobierno.

Una vez analizada la interrelación entre las variables independientes con sus respectivos indicadores, y la variable dependiente podemos concluir que como resultado de la aplicación del Modelo Operacional se puede afirmar que el comportamiento de estas variables independientes han influido negativamente en el nivel de desarrollo de los programas de apoyo a las P.M.E., comprobándose de esta manera la hipótesis sostenida en páginas anteriores.

## CONCLUSION

En este capítulo se ha utilizado el Modelo Operacional propuesto en el capítulo anterior a fin de demostrar la hipótesis que se sostiene en el presente estudio, aplicando la información disponible a las distintas variables y a sus indicadores respectivos.

Si se toma en cuenta todo el conjunto de información recogida y analizada en el presente trabajo, se puede llegar a afirmar que los problemas puestos en evidencia se presentan fundamentalmente a dos niveles.

En primer lugar, existe una falta de relación entre los Organismos Internacionales y el Estado la cual es aumentada por una falta de capacidad del Gobierno para gestionar los programas de apoyo a las P.M.E., y en segundo lugar, existe una relación deficiente entre las Instituciones de Apoyo y las Pequeñas y Medianas Empresas.

La primera conclusión resultante de este estudio, la cual es la falta de relación entre los Organismos Internacionales y el Estado, está motivada por las razones siguientes:

### a.- Mecanismos y Procedimientos de Coordinación

Dado que los Organismos Internacionales y el Estado se ubican bajo ángulos diferentes con respecto a la realidad de las Pequeñas y Medianas Empresas de Costa Rica, los mecanismos y procedimientos de coordinación no corresponden con el tipo de relación que debiera establecerse entre ellos.

### b.- Personal Idóneo

El personal que se encuentra involucrado en este tipo de relaciones a nivel internacional, adolece de una formación que les permita tener una visión global sobre los problemas en mención, es decir, tener claro el concepto de P.M.E., así como el rol que juegan

los Organismos Internacionales, pasando por un conocimiento profundo de lo que son las Instituciones de Apoyo.

c.- Conceptualización de las P.M.E.

Se ha podido constatar en el transcurso de esta investigación, que los conceptos de P.M.E. utilizados son imprecisos en cuanto a la cantidad de trabajadores que debe constituir una empresa para que ésta sea reconocida como P.M.E. en Costa Rica, así como también el tipo de organización que debe incluirse en estas empresas.

Además, hay que mencionar el hecho importante de que las políticas del gobierno limitan el desarrollo tecnológico de las P.M.E., con el fin de favorecer a los productores artesanales y contribuir también a una mayor utilización de mano de obra.

La segunda conclusión resultante de este estudio, la cual es la relación deficiente entre las Instituciones de Apoyo y las Pequeñas y medianas Empresas, está motivada por las razones siguientes:

a.- Conceptualización de las Instituciones de Apoyo

Este estudio ha revelado, que existe un desconocimiento sobre el papel que juegan las Instituciones de Apoyo en el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E., lo que se traduce en la falta de coordinación entre las capacidades de éstas entidades y las necesidades de las P.M.E.

Además, no podemos dejar de lado los efectos negativos que se manifiestan en la identificación de las necesidades de los Pequeños y Medianos Empresarios, que inciden en la mala aplicación de los programas de apoyo dirigidos a las P.M.E.



#### b.- Conceptualización de las P.M.E.

De la misma manera como la mala conceptualización de las P.M.E. se refleja en una relación deficiente entre los Organismos Internacionales y el Estado, también ésta situación se manifiesta entre las Instituciones de Apoyo y las P.M.E., ya que estas instituciones no tienen claro cuales son las organizaciones que pueden ser consideradas como P.M.E. para fines de asistencia técnica y aplicación de los programas.

#### c.- Tipos de Control

Dado que los conceptos de Institución de Apoyo y de P.M.E. no son suficientemente claros e uniformes, es difícil de establecer controles en función de parámetros o definiciones que no han sido claramente definidos.

No se pueden elaborar acciones en común cuando se pretende servir a entidades sobre las cuales hay conceptos distintos.

A partir de estas dos conclusiones, consideradas como las más relevantes, se procederá en el capítulo siguiente a establecer los lineamientos para un plan de acción a fin de corregir las debilidades planteadas.

Cuadro No.5

INTERPRETACION DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS INSTITUCIONES  
SOBRE LAS CLAUSULAS DE LOS PROGRAMAS DESTINADOS  
A SUPLIR LAS NECESIDADES DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS

	INSTITUCIONES ENCARGADAS DE DESARROLLAR LOS PROGRAMAS				
	B.C.C.R.	M.I.P.P.E.	B.POP.	B.C.R.	D.G.A.T.P.I.A.
REQUISITOS EXCESIVOS		X	X		X
TASAS DE INTERES INADECUADAS	X		X	X	X
PLAZOS NO OPTIMOS					
GARANTIAS DIFICILES DE CUMPLIR	X	X	X		X
RECHAZO POR ERRORES DE PRESENTACION	X	X	X		
APROBACION TARDIA	X				X
PRESTAMO INFERIOR A LO SOLICITADO			X		X
POCO INTERES EN FINANCIAR ACTIVIDAD		X			
POCA ASESORIA EN FORMULACION DEL PRESTAMO	X			X	
RECHAZO POR INSUFICIENCIA DE FONDOS ENTIDAD PRESTATARIA	X			X	X
POCA INFORMACION AL PUBLICO DE LAS LINEAS DE CREDITO EXISTENTES	X	X	X		X
NIVEL SOCIOCULTURAL DEL SOLICITANTE		X	X	X	

FUENTE: Evaluación propia de los datos obtenidos en la muestra dirigida a los funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Mediana Empresas en Costa Rica.

DESCRIPCION Y SUGERENCIAS DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE  
EL SISTEMA CREDITICIO DIRIGIDO A LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE COSTA RICA.

	LIMITACIONES DEL SISTEMA DE CREDITO	CREDITOS AUTORIZADOS CON ESTUD. TECNICO	TIPO DE SEGUIMIENTO AL PRESTAMO	SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE CREDITO DIRIGIDOS A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
B.C.C.R.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de fondos para otorgar créditos</li> <li>* Limitaciones en la asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sólo a los préstamos grandes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Visitas sin propósitos definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dar mayor asesoría</li> <li>* Mejorar los incentivos a las tasas de interés</li> <li>* Mejorar las líneas de crédito.</li> </ul>
B.POP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se le da seguimiento a los créditos.</li> <li>* Falta de intereses blandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se hacen estudios técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ninguno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modificar las definiciones del M.E.I.C.</li> <li>* Falta de exención de los montos.</li> <li>* Falta de asesoría.</li> <li>* Falta de agilidad de los trámites</li> </ul>
B.C.R	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de fondos para otorgar créditos</li> <li>* Limitaciones en la asesoría.</li> <li>* No se le da seguimiento a los créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se hacen estudios técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sólo se hace revisión de garantías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejor integración de los programas de apoyo.</li> <li>* Mayor participación del gobierno.</li> <li>* Crear nuevas áreas productivas</li> </ul>
DGATPIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de recursos propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se hacen estudios técnicos.</li> <li>* Además se recomiendan a otras instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sólo al uso del crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de un programa integral.</li> <li>* Otorgar créditos rápidos y oportunos</li> <li>* Ofrecer créditos de acuerdo a los resultados.</li> </ul>

FUENTE: Evaluación propia de los Datos obtenidos en la muestra dirigida a lo funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Media Empresas en Costa Rica.

Cuadro No.7

ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CAPACITACION DE LOS  
 FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE DAR ASISTENCIA TECNICA  
 A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS DE COSTA RICA

INSTITUCION	EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE APOYO PARA INCENTIVAR LA CAPACIDAD DE LOS FUNCIONARIOS	RECURSO UTILIZADO PARA BRINDAR ASISTENCIA TECNICA A LOS FUNCIONARIOS	OPINION SOBRE LOS RESULTADOS DE ESAS ACTIVIDADES
B.C.C.R.	* No existen		* No se imparten
B.POP.	* Cursos I.F.A.I.N. * Seminarios S.L.A.M. * Cursos internos E.S.C.A.O.	* No estan especificados * Escuela de capacitación ocupacional. * Utilidades generadas por el Banco	* Se deben dirigir a las necesidades de los pequeños y medianos empresarios.
B.C.R	* Análisis de crédito, financiero y técnico	* Fondos propios	* El resultado es aceptable.
DGATPIA	* Se brinda asesoría gerencial en el proceso productivo.		
MIDEPLAN	* No existen.		
I.N.A.	* Capacitación técnica y metodológica.	* Fondos propios.	* Los resultados de la capacitación es bastante buena.

FUENTE: Evaluación propia de los Datos obtenidos en la muestra dirigida a lo funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica.

Cuadro No. 8

OPINION DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA POLITICA DIRIGIDA  
A LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS DE COSTA RICA.

	EXISTENCIA DE UNA POLITICA QUE RESPONDA A LOS INTERESES DE P.y M.EMP.	EXISTENCIA DE UNA INSTITUCION QUE LA FORMULE	CONSIDERACION DE LOS CRITERIOS INTERNACIONALES, ESTATALES y DE P.y M.EMP. EN LA DEFINICION DE LA POLITICA.	CORRESPONDENCIA DE LA POLITICA CON LOS LINEAMIENTOS DE LOS PROGRAMAS DE APOYO A LOS P.y M.EMP.
BCCR	* No representa los intereses de los P.y M.EMP.	* No	* Solamente los estatales e internacionales	* No
B.POP.	* Se cree que no es un sector prioritario. * Falta de esfuerzo interinstitucional.	* CANAPI y MEI pero, carece de metas y objetivos, dirigidos al desarrollo de P.y M.EMP.	* Se implementa bastante mal. * Los criterios provienen únicamente del estado.	* No toman en cuenta los factores que se relacionan con la tecnología y administración.
B.C.R	* Falta de interés de los P.y M.EMP. * Falta de definición de metas y objetivo de los programas	* El gobierno central.	* Sólo los internacionales.	* El desarrollo de las P.M.E. no tiene definido proyecciones que se refieran a a corto y mediano plazo.
DGATPIA	* Falta de apoyo político (M.Hac. BCCR Y gobierno	* No	* No	* No
MIDEPLAN	* Falta de continuidad de las políticas por parte del gobierno.	* MEIC Y MIPPE son los responsables * No hay voluntad política	* Se basan en lo que ofrece el gobierno en cada periodo presidencial.	* Solamente existen lineamientos generales.
INA	* Existen elementos en el plan nacional de desarrollo	* No	* Haciendo énfasis en los intereses del gobierno.	* La contemplada en el plan nacional de desarrollo.

FUENTE: Evaluación propia de los datos obtenidos en la muestra dirigida a los funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica.

INTERPRETACION DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA FASE DE FORMULACION DE PROGRAMAS DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE COSTA RICA.

	LA FORMULACION DEL PROGRAMA INCLUYE LA PROBLEMÁTICA DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESAR.	LA BANCA CENTRAL TIENE UNA POLITICA QUE REGULE LA PARTICIPACION DE LAS INSTITUCIONES EN LOS PROGRAMAS TEC. Y FIN.	LIMITACIONES QUE RESALTAN EN LA FORMULACION DE PROGRAMAS DE APOYO
BCCR	* Sólo intervienen los Bancos acreedores.	* Se llevan controles	* A la fecha no existe un organismo que coordine la formulación de los diferentes programas de apoyo.
B.POP.	* No se tiene definida la situación de los P.y M.EMP.	* Los mecanismos estan mal enfocados y falta de definición de los componentes. * Existe una legislación, pero no esta estandarizada.	* No se actualizan los indicadores. * No se involucran a los interesados. * La cultura de los P.y M.EMP. esta cerrada al cambio tecnológico.
B.C.R	* No existe caracterización de la situación de los P.y M.EMP.	* No existe, sin embargo el B.C.C.R. es un ente regulador. * La Banca Central sólo se dedica a poner a la disposición de fondos a los Bancos	
DGATPIA	* Han introducido programas de sistemas información al servicio de los P.y M.EMP.	* No existe regulación causando la aparición de O.P.D. las cuales interfieren en el desarrollo de los P.y M.EMP.	* No hay unificación sobre la definición de P.M.E. * No se acepta automatizar y sin embargo se piensa en reconversión industrial
MIDEPLAN	* No se ha brindado solución a pesar de la existencia de programas.	* En algunos casos se desarrollan actividades con el M.E.I.C.	* No se ajustan a la realidad de Costa Rica. * Se descuida el seguimiento.
INA		* No existe realmente una política bancaria que regule la situación.	* Existen organizaciones que no toman en cuenta el plan nacional de desarrollo. * No hay control de las actividades.

FUENTE: Evaluación propia de los datos obtenidos en la muestra dirigida a los funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica.

INTERPRETACION DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA FASE DE EJECUCION DE PROGRAMAS DE APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE COSTA RICA.

	IMPLEMENTACION DE OBJETIVOS FORMULADOS EN LOS PROGRAMAS DE APOYO A LOS P.y M.EMP.	FUNCIONALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EN LAS QUE RECAEN LOS PROGRAMAS DE APOYO A LOS P.y M.EMP.	EXISTENCIA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE APOYO A LOS P.y M.EMP.	DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LAS ACTIVIDADES DE EJECUCION DE PROGRAMAS DE APOYO A LOS P.y M.EMP.
BCCR	* Falta de asistencia técnica.	* Instancias no son funcionales para dar atención	* Las auditorías de manera no generalizada.	* No funciona adecuadamente.
B.POP.	* La falta de interés de los empresarios obstaculiza la formulación de los programas.	* Hay pocos recursos. * Falta de compromiso del gobierno. * Duplicidad de funciones.	* FUNDES, CANAPI * No existe un sistema de información integral.	* No existe institución que este desempeñando ese tipo de funciones.
B.C.R	* Importante es la rentabilidad del crédito.	* Las instituciones no tienen la capacidad de actuar coordinadamente.		* No existe
DGATPIA	* La falta de recursos obstaculiza proceso, ocasionando problemas de ineficiencia	* Hay problemas con la burocracia la cual entorpece el desarrollo de los P.y M.EMP.	* La C.I.P.I. pero en la actualidad se encuentra inactiva.	* No existe
MIDEPLAN	* No en la mayoría de los casos.			* Existe el decreto de sectorialización del M.E.I.C.
INA	* Por medio de instituciones especializadas	* Las instituciones tienen definidas sus funciones.	* Sólo el registro de los participantes los programas.	* La C.I.P.I.

FUENTE: Evaluación propia de los datos obtenidos en la muestra dirigida a los funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica.

OPINION DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA RELACION DE LOS  
ORGANISMOS INTERNACIONALES EN LA PARTICIPACION DE LOS  
PROGRAMAS DE APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE COSTA RICA.

	PARTICIPACION DE LOS ORGANISMOS QUE APOYAN A LA P.M.E. EN PROGRAMAS TECNICOS Y FINANCIEROS A NIVEL :		LA PARTICIPACION DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES EN:		EXIGENCIAS ACORDADAS ENTRE ORGANISMOS DEL EXTERIOR Y GOBIERNO A LAS P.M.E.	INCIDENCIA DE LOS ORGANISMOS DEL EXTERIOR QUE DESARROLLAN A LAS P.M.E.
	NACIONAL	INTERNAC.	FORMULACION	EJECUCION		
BCCR	B.C.C.R. MIDEPLAN M.E.I.C.	A.I.D. B.I.D. B.C.I.E.	* Ninguna.	* Ninguna.	* Cartas de crédito. * Plan de inversión.	* Sólo a nivel de los recursos económicos
B.POP.	FUNDES I.N.A. I.M.A.S.	A.I.D. B.I.D. B.C.I.E.	* A nivel de asesoría existe el I.F.A.I.N	* Ninguna.	* Que se utilicen los recursos económicos entregados a las P.M.E.	* Problemas a nivel del desarrollo de las P.M.E. con los funcionarios políticos.
B.C.R		A.I.D. B.C.I.E. C.E.E.	* Entrega de fondos bajo reglas definidas	* B.C.I.E. es el que da seguimiento	* El cumplimiento del reglamento.	* El B.C.I.E y la C.E.E actualmente no funciona
DGATPIA		A.I.D. B.I.D. O.E.A. B.C.I.E. I.N.C.A.E O.I.T.	* En los trámites y la gestión	* Asesoría de los recursos humanos.	* Imposición de tasas de interés no preferencial	* Interviene con las instancias locales.
MIDEPLAN		A.I.D. China Brasil B.C.I.E.	* Orientan sólo a la preparación de términos referencia	* En aspectos financiero	* Que exista un apoyo técnico que supervise actividades	* Problema es que no se canaliza la idea del exterior
INA	M.T.S.S. DGATPIA I.M.A.S. I.N.A.	O.I.T. CANADA A.I.D.	* Ninguna.	* A nivel logístico	* Ninguna.	* Importante por la experiencia innovadora. del exterior

FUENTE: Evaluación propia de los datos obtenidos en la muestra dirigida a los funcionarios involucrados en la problemática de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica.



## CAPITULO 5

### 5.LINEAMIENTOS PARA UN PLAN DE ACCION

Habiendo puesto en evidencia al final del capítulo precedente las dos conclusiones más relevantes de esta investigación, se ha propuesto desarrollar en el presente capítulo los criterios necesarios para la optimización de los niveles de desarrollo de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Para lograr éste objetivo es necesario desarrollar dos etapas de acción: la primera de ellas es dar a conocer los parámetros necesarios que deben ser considerados por las distintas entidades que intervienen directamente en el desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E., para poder construir una definición coherente de lo que es una P.M.E. y que pueda ser reconocida y utilizada por todas las organizaciones que participan en la puesta en marcha de estos programas.

Al mismo tiempo debe ser considerado en ésta etapa el que hacer de cada una de las Instituciones de Apoyo, Organismo Internacional y Gobierno Central en función de los objetivos deseados.

La segunda etapa consiste en dar los parámetros necesarios para poder interpretar y analizar cada una de las etapas que conduzcan a la buena Formulación y Ejecución de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

#### 5.1 Parámetros necesarios para definir a las entidades involucradas en el desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

Dado que el concepto de P.M.E., será utilizado por organismos que en principio no persiguen necesariamente los mismos objetivos, es importante considerar, entonces, en la construcción de esta definición, los elementos que caractericen el impacto deseado con la ejecución de los Programas; por esta razón es importante que las

entidades que intervienen en dichos programas sean capaces de concertarse respecto del impacto social, económico y político deseado.

P.M.E :

Conocimiento de las necesidades empresariales.

Delimitar el campo de acción sobre el cual se quiere aplicar los Programas de Apoyo a las P.M.E. en Costa Rica.

Definir los elementos que le darán a las P.M.E., es decir:

\* A nivel de la tecnología.

\* A nivel del número de trabajadores.

\* A nivel del capital.

INSTITUCIONES DE APOYO :

Coordinar sus acciones con las organizaciones que representan a las P.M.E.

Servir de punto de contacto entre estas instituciones y el Gobierno central.

Elaborar y transmitir, tanto al Gobierno Central como a las organizaciones de las P.M.E., las informaciones e informes relativos al buen funcionamiento de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

### GOBIERNO CENTRAL :

Elaborar políticas a corto, mediano y largo plazo que tengan posibilidades de no ser afectadas por los cambios que se puedan producir a nivel del poder político, a fin de facilitar la estabilidad de los Programas de Apoyo a las P.M.E. y garantizar de esta manera, mayores posibilidades de éxito.

Promover la coordinación e integración entre las distintas entidades públicas y las organizaciones representativas de las P.M.E.

Promover estudios que permitan diagnosticar la situación real de las P.M.E. y el rol que ellas juegan dentro del contexto socio-económico de Costa Rica.

Establecer los contactos con los Organismos Internacionales con el objeto de captar Programas de Apoyo que puedan responder a las necesidades de las P.M.E. y a los objetivos socio-económicos fijados por el Gobierno.

### ORGANISMOS INTERNACIONALES :

Sería deseable a este nivel que los Organismos Internacionales tuvieran un conocimiento importante de los objetivos y metas impulsados por el gobierno, y de la función que desempeña cada uno de las organizaciones que tienen relación con la actividad empresarial en Costa Rica, de manera que los fondos que ellos están dispuestos a invertir puedan responder a las aspiraciones deseadas por las diferentes entidades.

#### 5.2 Etapas para la Formulación y Ejecución de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

De acuerdo con lo sustentado por el Señor Michel Bellavance ésta etapa será desarrollada en función de seis criterios fundamentales.

**ENTORNO :**

Bajo este aspecto se debe considerar la estabilidad política del Gobierno de Costa Rica, la cual permite echar las bases, a corto, mediano y largo plazo, para los planes de acción de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

Esta estabilidad política genera una inmigración de mano de obra que puede indirectamente aumentar el porcentaje de desempleo. Para absorber este problema es que se han limitado los Programas de Apoyo a las P.M.E. desde el punto de vista del desarrollo tecnológico.

Esta situación, que si bien es cierto, permite reducir el porcentaje de desempleo, crea sin embargo, problemas a nivel de una deficiencia en la calidad de los productos finales.

Lo anteriormente expuesto deja en evidencia la dificultad de las P.M.E. para poder competir en el mercado nacional e internacional.

**CONTENIDO DEL PROGRAMA :**

A este nivel es importante señalar claramente los objetivos y metas de los programas de apoyo, los cuales deben ser el reflejo de una actividad concertada de todos los organismos implicados. Todos los esfuerzos deben conducir hacia el cumplimiento de los criterios establecidos a fin de optimizar la utilización de todos los recursos disponibles a todos los niveles.

**PROCESO DE FORMULACION :**

A este nivel es importante desarrollar los temas que se mencionan a continuación:

Que posición deben tener los Programas de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, de acuerdo con el sector empresarial del país.

La dimensión política del sector de los pequeños y medianos empresarios.

El tipo de Organización que se utilizará para el Programa.

#### ***EVALUACION DE LA FORMULACION :***

Se refiere al análisis de las variables que se han considerado pertinentes en la aplicación del modelo operacional.

Es preciso poner atención al nivel de la formación de los responsables involucrados en el desarrollo de los Programas dirigidos a las Pequeñas y Medianas Empresas.

#### ***PROCESO DE EJECUCION :***

En esta etapa ya se da por definido el análisis del entorno, el contenido del programa y el proceso de formulación de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

La utilización de los planes definidos en la fase de formulación que son incluidos en la ejecución de los programas de apoyo a la P.M.E., deben estar ligados a los objetivos del modelo operacional, que refleja lo definido en la estructura organizacional de los programas.

Además, la gestión de los reglamentos y procedimientos de control de los recursos asignados permitirá desarrollar una programación del presupuesto a utilizar.

## **EVALUACION DE LA EJECUCION**

La fase de ejecución de un programa es el período durante el cual se realizan todas las gestiones necesarias para poner en marcha dicho programa.

Para evaluar esta fase es necesario analizar los elementos siguientes:

La comunidad donde se desarrollará el programa y los recursos humanos que intervendrán como ejecutores del mismo.

La realización de las tareas y actividades organizativas dentro de los plazos previstos y dentro de la calidad y cantidad programadas.

La disponibilidad de los recursos materiales y técnicos y financieros de los Programas de Apoyo.

Niveles de calificación del personal ejecutor de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

Cantidad, calidad y tipos de recursos materiales disponibles.

Cantidad de recursos financieros disponibles y desembolsos de esos recursos de acuerdo con la programación.

Existencia y disponibilidad de infraestructuras (de producción y social).

Localización geográfica del lugar en que se desarrollarán los Programas de Apoyo a las P.M.E.

## CONCLUSION

Después de haber identificado en el capítulo anterior las dos razones fundamentales que conducen a una influencia negativa en el desarrollo de los programas de apoyo a las P.M.E., se ha fijado como objetivo, en este capítulo, dar a conocer los factores que se deben tener en cuenta para corregir esta anormalidad, es decir, qué hacer para solucionar este problema.

El primer elemento que se tomó en cuenta fue el de P.M.E. Con respecto a este tema se dieron a conocer los parámetros necesarios para construir una definición de P.M.E. que fuera aceptada por todos los organismos asociados a los programas de apoyo, además se indicaron los lineamientos a seguir por cada uno de ellos para lograr el cumplimiento eficaz de sus funciones.

El segundo elemento que se desarrolló en este capítulo fué el de dar a conocer los parámetros necesarios para poder interpretar y analizar cada una de las etapas que conduzcan a la buena Formulación y Ejecución de los Programas de Apoyo a las P.M.E., tal como se expresó en la introducción del capítulo.

## CAPITULO 6

### 6. PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE ACCION

Tal como se ha ido analizando hasta el capítulo anterior, los Organismos Internacionales, el Gobierno Central y las Instituciones de Apoyo han influido negativamente en el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E.

A partir de esto se puede plantear que existen elementos cuya acción puede ser controlada por el hecho de ser entidades a nivel nacional, por eso es que se tratará de proponer una solución a nivel estructural.

Lo anterior se debe a que la relación que se da entre estas instituciones adolece de una deficiencia estructural, lo cual significa que aún cuando cada uno de los organismos pueda considerar que ejecutan muy bien sus propias actividades; por el hecho de encontrarse frente a un problema estructural, pierden de vista la perspectiva de que el objetivo fundamental de los Programas de Apoyo es incentivar el desarrollo de las P.M.E.

En este capítulo, se sugiere una solución que permita corregir los problemas derivados de una falta de estructura y que contribuya a relacionar y coordinar los esfuerzos de cada uno de los organismos involucrados en la problemática de los programas de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.



### 6.1 Creación de un Comité Nacional de Coordinación a las P.M.E.

En el contexto actual dentro del cual se deben ejecutar los Programas de Apoyo es posible notar que las instituciones implicadas desconocen la problemática de las P.M.E., ya que estos organismos tienen una estructura vertical y rígida que facilita el hecho de concentrarse en sus propios objetivos, olvidando los fines perseguidos por los programas de apoyo.

Como estos organismos tienen objetivos y metas propios, además de estar implicados en una multiplicidad de actividades, se pierde la perspectiva que el fin último de los Programas de Apoyo es el de contribuir al desarrollo de la P.M.E.

Para poder resolver este problema, es que se sugiere la creación de una entidad que podría llamarse Comité Nacional de Cooperación a las Pequeñas y Medianas Empresas, la que permitiría coordinar todas las actividades de las diferentes instituciones que tengan relación con los programas de apoyo a las P.M.E.

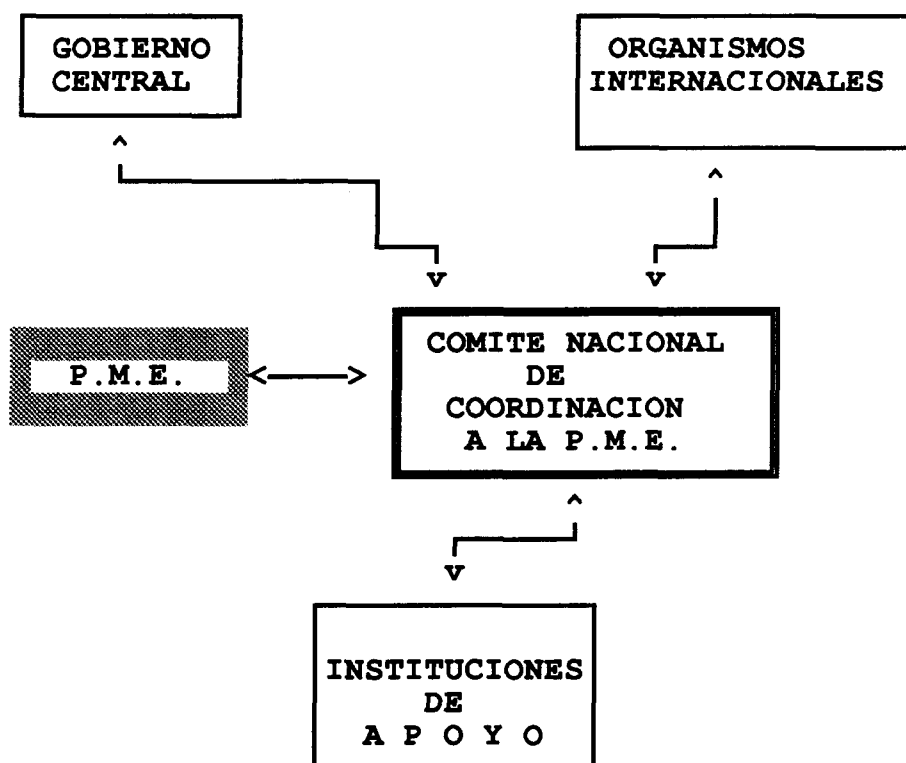
Este organismo estaría compuesto por representantes del gobierno central, de los organismos internacionales, de las organizaciones de apoyo y, por supuesto, de representantes de las P.M.E.

El hecho de encontrar todas estas instituciones representadas en un solo organismo facilita el intercambio de información, permite racionalizar los distintos procedimientos y acelerar la toma de decisiones; al mismo tiempo que este organismo se transforma, de una manera informal, en un mecanismo de control, al permitir que cada miembro tenga acceso a las informaciones que poseen los otros organismos y que tienen relación con los Programas de Apoyo.

Una vez instalado este organismo, él tendría un primer mandato de tres años, lo que lo obligaría a efectuar balances de las actividades ejecutadas a intervalos más cortos, permitiendo así efectuar medidas correctivas en el momento oportuno, en el caso de que los programas de apoyo se desvíen de los objetivos para los cuales ellos han sido creados.

FIGURA 7

**COMITE NACIONAL DE COORDINACION A LAS P.M.E. Y SUS RELACIONES CON LAS ENTIDADES INVOLUCRADAS**



En este esquema se visualiza la interrelación existente entre los diferentes Entidades y el Comité.

Este comité tendrá la función de captar las iniciativas de los Pequeños y Medianos Empresarios con el objeto de retroalimentar a cada una de las entidades que intervienen en este proceso a fin de que ellas comprendan mejor la realidad y la necesidades de las P.M.E.

La presencia simultánea de los representantes de las diferentes entidades en este comité les permitirá constituir un grupo de trabajo (task force), que facilitará a las P.M.E. la posibilidad de dar a conocer sus opiniones sobre los Programas de Apoyo

Esto producirá evidentemente un cambio sustantivo en la formulación de los Programas de Apoyo, ya que cada una de las entidades tendrán más elementos de juicio para poder contribuir realmente a establecer objetivos y metas que representen a las P.M.E.

#### CONCLUSION

Una vez presentada la alternativa de solución al problema estructural entre las relaciones entre las diferentes entidades implicadas en los Programas de Apoyo, se puede concluir que la solución expuesta será válida en la medida en que este comité tenga un cierto grado de autonomía respecto a las estructuras oficiales del Gobierno y que la representatividad de cada una de las entidades al interior del comité les permita hacer conocer sus puntos de vista y ser respetados por las otras entidades involucradas.

Es importante que la autonomía que tenga el Comité garantice, entre otras cosas, una cierta estabilidad a través del tiempo, independientemente de los cambios que se puedan producir a nivel del poder político.

## PLAN ESTRATEGICO.

### Rol del Plan Estratégico

Es asegurarse que el comité elabore principios que le permitan establecer relaciones con las diferentes entidades que se encuentran involucradas en el desarrollo de los Programas de Apoyo a las P.M.E., con el objeto de establecer líneas de acción común de manera de poder racionalizar los recursos disponibles para mejorar los niveles de desarrollo de los programas en mención.

### Etapas del Plan Estratégico

Identificar dentro de las instituciones que conforman al Gobierno Central aquellas que tienen relación con los Programas de Apoyo a las P.M.E.

Identificar dentro del sector de las Instituciones de Apoyo aquellas que se adecúen más a la problemática de las P.M.E.

Identificar dentro del sector de las Pequeñas y Medianas Empresas los organismos representativos interesados en la búsqueda e utilización de Programas de Apoyo.

Identificar a los organismos internacionales susceptibles de contribuir con empréstitos para mejorar el nivel de desarrollo de las P.M.E. a través de Programas de Apoyo.

Designar al Banco Central de Costa Rica como la institución financiera que va a canalizar los fondos inyectados por los distintos organismos internacionales.

## Implantación

Creación de un Comité Nacional de Coordinación a la P.M.E. que estará compuesto por:

### Gobierno Central

\* Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)

\* Ministerio de Economía

### Instituciones de Apoyo

\* Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria y Artesanía (DGATPIA).

\* Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

\* Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE).

### Pequeña y Mediana Empresa

\* Cámara Nacional de Artesanía y Pequeña Industria (CANAPI)

\* Dos representantes de las Pequeñas y Medianas Empresas

### Sistema Bancario Costarricense

\* Banco Central de Costa Rica.

\* Banco Popular y Desarrollo Comunal.

### Organismos Internacionales

#### \* Un representante de los Organismos Internacionales

La composición de esta instancia estará hecha en función de garantizar a todas las entidades una igual representación. La excepción será hecha con los organismos representativos de las P.M.E., las cuales tendrán derecho a un voto ponderado a un nivel un poco más elevado que el de las otras entidades a fin de garantizar a este comité el verdadero sentido de su misión.

Una vez constituido el comité, la primera tarea que deberá fijarse como objetivo es el de constituir un organigrama en el que se representen todas las instituciones que formen parte de él, con sus respectivas interrelaciones.

Deberá confeccionarse también la descripción de tareas y el modo de operación de dicho comité.

Después de haber adoptado una estructura interna de funcionamiento, se podrá hacer un estudio para diagnosticar el estado actual del nivel de desarrollo de los programas de apoyo y la implicación de los diferentes organismos en la concretización de estos programas.

Un estudio del contexto en el cual estos programas van a ser aplicados sería también deseable con el objeto de maximizar el rendimiento de estos Programas.

Es importante fijar como mandato para este comité, un plazo de tres años, lo cual es considerado como razonable para verificar la aplicación de los Programas y facilitar el análisis que permita su retro-alimentación.

Evaluación periódica para analizar los resultados del programa durante el proceso.

## CAPITULO 7

### 7. CONCLUSION FINAL DEL TRABAJO

El Objeto del presente estudio, ha sido el de determinar el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (P.M.E.) en Costa Rica en la década de los años ochenta.

Al mismo tiempo se ha querido analizar el grado de influencia que ejerce las distintas Entidades en el nivel de este desarrollo.

Para lograr este objetivo, se ha utilizado una metodología que parte desde la presentación sobre la evolución de las P.M.E. hasta llegar a emitir una recomendación para corregir los problemas que a lo largo de este estudio se fueron descubriendo.

La aplicación de la metodología mencionada en el párrafo anterior condujo a través de la utilización de un Modelo Operacional a concluir que existen factores que influyen negativamente en el nivel de desarrollo de los Programas de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas.

Estos factores fueron identificados como un Problema Estructural derivado de una relación deficiente entre el Gobierno Central y los Organismos Internacionales, por una parte, y las Instituciones de Apoyo y las P.M.E. por otro lado.

Una vez puesta en evidencia estas deficiencias del sistema de cooperación internacional se ha presentado una recomendación que consiste en la creación de un Comité Nacional de Coordinación a las Pequeñas y Mediana Empresas el cual tendrá por objetivo coordinar todas las actividades de las diferentes Entidades que tengan relación con los Programas de Apoyo a las P.M.E.

Es necesario destacar al mismo tiempo que junto con los problemas estructurales mencionados anteriormente existen otras dificultades que si bien son de orden secundario no dejan de tener menos importancia ya que ellos ejercen un rol complementario dentro del problema visto en su totalidad.

Entre estos problemas se pueden señalar los siguientes:

El pequeño y mediano empresario realiza la toma de decisiones basado en la experiencia y en las expectativas futuras. En el mayor número de los casos no utiliza técnicas adecuadas.

En términos generales hay desconocimiento de las instituciones que fomentan el desarrollo de estas, y por lo tanto no pueden aprovechar las oportunidades de asesoría.

En un porcentaje elevado los pequeños y medianos empresarios opinan, que los bancos estatales o comerciales tienen mucho trámite burocrático, solicitando además garantías difíciles de cumplir, o bien otorgar extemporáneamente los préstamos.

Finalmente es necesario mencionar que este estudio fue hecho a partir de un modelo metodológico que se condujo a dejar de lado ciertas dimensiones sobre el fenómeno descrito, pues esta diseñado a partir de los elementos fundamentales de acuerdo a la disponibilidad de los datos recogidos.

Sin embargo, se alcanzo a analizar los problemas fundamentales con el objeto de sugerir la creación de un Comité Nacional de Coordinación a las P.M.E. Este comité aporta en si mismo un potencial que permite reconocer la problemática con mas precisión y con la capacidad de actualizar su percepción y sus acciones en relación a la problemática de los años 90.



Dicho comité tiene una importancia mas estratégica del fenómeno de las P.M.O., ya que estas estan vistas como la solución clave dentro de los ajustes estructurales en Costa Rica, que como consecuencia aporta el nacimiento de una gran cantidad de Organismos No-Gubernamentales dirigidos a incentivar la creación de las P.M.O. en el país. Por lo tanto esta necesidad de coordinación debe ejecutarse de manera importante.

A N E X O S

PREGUNTAS ENCAMINADAS A OBTENER UN PANORAMA GENERAL DE LAS LIMITACIONES Y VENTAJAS POR LAS QUE ATRAVIEZAN LOS EMPRESARIOS, EN LA VINCULACION DE ESTOS CON LOS PROGRAMAS DE APOYO FINANCIERO Y TECNICO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN COSTA RICA.

1. NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

APARTADO POSTAL \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

PRODUCTOS QUE FABRICA \_\_\_\_\_

2. LA EMPRESA OPERA DESDE HACE \_\_\_\_\_ (AÑOS)

3. COMO SE INICIO LA EMPRESA

HERENCIA FAMILIAR \_\_\_\_\_

INICIATIVA PROPIA \_\_\_\_\_

COMPRA A TERCEROS \_\_\_\_\_

SOCIEDAD FAMILIAR \_\_\_\_\_

OTRA \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

4. LA EMPRESA ESTA ORGANIZADA COMO:

SOCIEDAD ANONIMA \_\_\_\_\_

EMPRESA INDIVIDUAL \_\_\_\_\_

OTRA \_\_\_\_\_

**ESPECIFIQUE** \_\_\_\_\_

**8. QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA**

**PROPIETARIO** \_\_\_\_\_

**PARIENTE** \_\_\_\_\_

**CONTADOR** \_\_\_\_\_

**OTRO** \_\_\_\_\_

**ESPECIFIQUE** \_\_\_\_\_

**9. HA RECIBIDO EL PROPIETARIO CAPACITACION TECNICA**

**SI** \_\_\_\_\_

**NO** \_\_\_\_\_

**10. A QUE NIVEL**

**PRODUCCION** \_\_\_\_\_

**ESPECIFIQUE** \_\_\_\_\_

**FINANZAS** \_\_\_\_\_

**ESPECIFIQUE** \_\_\_\_\_

**OTRO** \_\_\_\_\_

**ESPECIFIQUE** \_\_\_\_\_

12. EN CUAL DE LAS SIGUIENTES AREAS CONSIDERA QUE NECESITA APOYO TECNICO Y FINANCIERO POR PARTE DE LOS PROGRAMAS DESTINADOS A LA PEQUENA EMPRESA CANALIZADOS MEDIANTE LA ACCION DEL ESTADO (MEIC-BANCA ESTATAL)

	(SI)	(NO)
ADMINISTRACION	_____	_____
VENTAS	_____	_____
COMERCIALIZACION	_____	_____
CONTABILIDAD	_____	_____
ASESORIA TRAMITE DE IMPORTACIONES	_____	_____
ASESORIA TRAMITE DE EXPORTACIONES	_____	_____
PUBLICIDAD	_____	_____
MERCADEO	_____	_____
OTROS	_____	_____
ESPECIFIQUE _____		

13. INDIQUE EL TIPO DE ASISTENCIA, OPORTUNIDAD Y NIVEL DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES EN CADA UNA DE LAS AREAS CONSIDERADAS

ADMINISTRACION

TIPO DE ASISTENCIA \_\_\_\_\_

OPORTUNIDAD \_\_\_\_\_

NIVEL DE SATISFACCION \_\_\_\_\_

**NIVEL DE SATISFACCION** \_\_\_\_\_

**ASESORIA, TRAMITE DE EXPORTACIONES**

**TIPO DE ASISTENCIA** \_\_\_\_\_

**OPORTUNIDAD** \_\_\_\_\_

**NIVEL DE SATISFACCION** \_\_\_\_\_

**PUBLICIDAD**

**TIPO DE ASISTENCIA** \_\_\_\_\_

**OPORTUNIDAD** \_\_\_\_\_

**NIVEL DE SATISFACCION** \_\_\_\_\_

**MERCADEO**

**TIPO DE ASISTENCIA** \_\_\_\_\_

**OPORTUNIDAD** \_\_\_\_\_

**NIVEL DE SATISFACCION** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAR A FUNCIONARIOS DE LAS  
INSTITUCIONES PUBLICAS E INTERNACIONALES

NOMBRE DEL FUNCIONARIO \_\_\_\_\_

ORGANISMO PARA EL QUE LABORA \_\_\_\_\_

PUESTO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_

QUE TIPO DE PROGRAMAS DE APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA  
ADMINISTRA LA INSTITUCION

\_\_\_\_\_ CREDITICIOS

\_\_\_\_\_ FORMACION PROFESIONAL O TECNICA

\_\_\_\_\_ ASESORIA EN VARIOS CAMPOS

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

A. PROGRAMAS CREDITICIOS

A.1 EXISTE ALGUNA UNIDAD QUE SE ENCARGUE DE ADMINISTRAR  
LOS PROGRAMAS CREDITICIOS?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

A.2 RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS CON QUE CUENTA PARA  
LLEVAR A CABO ESTE PROGRAMA:

\_\_\_\_\_ NUMERO TOTAL DE FUNCIONARIOS

\_\_\_\_\_ NUMERO DE FUNCIONARIOS TECNICOS

\_\_\_\_\_ CARTERA DISPONIBLE



RECHAZO POR ERRORES DE PRESENTACION\_\_\_\_\_

APROBACION TARDIA\_\_\_\_\_

PRESTAMO INFERIOR A LO SOLICITADO\_\_\_\_\_

POCO INTERES EN FINANCIAR ESA ACTIVIDAD\_\_\_\_\_

POCA ASESORIA EN LA FORMULACION DEL PRESTAMO\_\_\_\_\_

RECHAZO POR INSUFICIENCIA DE FONDOS EN LA ENTIDAD  
PRESTATARIA\_\_\_\_\_

POCA INFORMACION AL PUBLICO DE LAS LINEAS DE CREDITO  
EXISTENTES\_\_\_\_\_

EL NIVEL SOCIOCULTURAL DEL SOLICITANTE\_\_\_\_\_

A.5 CUALES CREE USTED QUE SON LAS DESVENTAJAS DEL  
SISTEMA DE CREDITO ADMINISTRADO POR  
USTEDES

A.6 SE AUTORIZAN LOS CREDITOS CON BASE A ESTUDIOS  
TECNICOS?

A.7 DE NO CUMPLIR EL SOLICITANTE LAS CONDICIONES  
ESTABLECIDAS EN SU LINEA DE CREDITO LO REMITE A  
OTRA INSTITUCION?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A CUALES?

B.3 COMO CALIFICA USTED EL RESULTADO DE LA GESTION  
FORMATIVA DE LOS CURSOS IMPARTIDOS POR USTEDES?

---

---

---

C. FASE DE FORMULACION DE PROGRAMAS

C.1 USTED CREE QUE EXISTE UNA POLITICA A NIVEL  
NACIONAL QUE RESPONDA A LOS INTERESES DE  
LOS PROGRAMAS DE APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL  
PAIS?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

EXPLIQUE:

---

---

---

---

---

---

---

C.5 CREE USTED QUE LA FORMULACION DEL PROGRAMA PARTE DE UNA CARACTERIZACION DE LA PROBLEMÁTICA DE LOS EMPRESARIOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS?

EXPLIQUE:

---

---

---

---

---

C.6 EXISTE A NIVEL DE LA BANCA CENTRAL UNA POLÍTICA QUE REGULE LA PARTICIPACION DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA PROBLEMÁTICA DE LOS PROGRAMAS DE APOYO TÉCNICO Y FINANCIERO A LA PEQUEÑA EMPRESA?

EXPLIQUE:

---

---

---

---

---

C.7 EN FORMA GENERAL CITE CUALES SON LAS AMBIGÜEDADES QUE PUEDEN IDENTIFICARSE EN LA FORMULACION DE PROGRAMAS?

EXPLIQUE:

---

---

---

---

---

D.4 EXISTE A NIVEL NACIONAL UNA ENTIDAD QUE COORDINE TODAS ESTAS ACTIVIDADES TANTO EN LA FASE DE EJECUCION COMO EN LA DE FORMULACION DE ESTOS PROGRAMAS DE APOYO TECNICO Y FINANCIERO A LA PEQUEÑA EMPRESA?

EXPLIQUE:

---

---

---

---

---

E. COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL

E.1 PODRIA USTED CITAR CUALES SON LAS AGENCIAS NACIONALES U ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE ESTAN PARTICIPANDO EN EL PAIS EN MATERIA DE PROGRAMAS DE APOYO TANTO TECNICO COMO FINANCIERO A NIVEL GENERAL?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

E.2 CUAL ES LA PARTICIPACION DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES EN :

LA ETAPA DE FORMULACION:

EXPLIQUE:

---

---

---

---

---

OBJETIVOS DEL TALLER SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LOS PROGRAMAS DE AYUDA A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LAS ETAPAS DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN

El trabajo de los funcionarios que participaron durante los días 13 y 14 de julio del año en curso pretende contribuir a:

- - a) Facilitar el intercambio de opinión por parte de los funcionarios que se encuentran involucrados en el tema de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica, con el objeto de reforzar el trabajo de investigación desarrollado.
  - b) Identificar en forma muy ágil los elementos que han influido o influyen en los problemas referentes al desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas.
  - c) Definir formas y mecanismos que permitan coadyuvar a los lineamientos planteados en el documento para el establecimiento de un plan de acción

## INSTRUCTIVO

El taller se fundamenta en los siguientes principios:

1. Esta actividad es una prolongación del trabajo de campo realizado en el tema de tesis "Evaluación de Programas de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa de Costa Rica a nivel Financiero y técnico en la década de los años ochenta".
2. Existe plena libertad de opinión para expresar con seriedad y responsabilidad los juicios.
3. Los juicios de los participantes se concentran en dos fases:

### a) Diagnóstico

Detectar cuáles son los problemas, causas, efectos y soluciones, que piensan los funcionarios participantes del taller, con el objeto de rescatar la opinión vertida por los pequeños y medianos empresarios y los respectivos profesionales, además plantear cuál es el problema que se considera fundamental.

### b) Recomendaciones a la propuesta

La propuesta planteada en el documento de trabajo se refiere a los lineamientos para establecer un plan de acción que de solución al problema de los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica a nivel financiero y técnico en la década de los años ochenta en sus etapas de formulación y ejecución. De acuerdo a lo expuesto los funcionarios procedieron a darle tratamiento al plan de acción en mención.

## BIBLIOGRAFIA

- Arellano, Rolando.  
Pequeña y Mediana Industria: visión de los empresarios 1983 y 1987/Rolando Arellano.--Lima: Estudios ESAM, 1989.  
213p.
- Bellavance, Michel.  
Las políticas gubernamentales: Elaboración, gestión y evaluación/Michel Bellavance.--Ottawa: Les editions Agence d'Arc, 1985.
- CIPPT  
Desarrollo de empresas pequeñas y medianas/CIPPT.--Roma: CIPPT, 1982.
- Comisión de Reforma del Estado Costarricense.  
Reforma del Estado en Costa Rica/COREC.--San José: EDICOSTA S.A., 1990.  
249p.
- Consejo Nacional de Gerencia y Tecnología.  
Seminario sobre la situación científica y tecnológica en Costa Rica/CONICIT.--San José: CONICIT, 1987.
- Contreras, Carlos.  
Transferencia de tecnología a países en desarrollo/Carlos Contreras.--Caracas: ILDOS, 1979.
- Costa Rica. Instituto de Estudios en Población IDESPO. DGATPIA.  
Diagnóstico de la micro y pequeña empresa en Costa Rica/IDESPO/DGATPIA.--San José: IDESPO, 1989.  
155p.
- Dirección General de Asistencia Técnica a la Pequeña Industria en la Economía Nacional/DGATPIA.--San José: DGATPIA, 1984.
- Espinoza Vergara, Mario.  
Evaluación de Proyectos Sociales/Mario Espinoza Vergara.--San José: Imprenta nacional, 1980.  
218p.
- González Vega, Claudio y Miller Sanabria, Tomás.  
Financiamiento y apoyo a la microempresa/Claudio González Vega y Tomás Miller Sanabria.--San José: Academia de Centroamérica, 1990.
- H. de Canales, Francisca y otros.  
Metodología de la Investigación/Francisca H. de Canales y otros.--México: Editorial Libros de México, 1987.  
327p.

Hunt, Robert.

The Evaluations of Small Enterprises Programs and Projects. Issues en business and community development. AID. Evaluations Special./Robert Hunt.-- Study No.13, 1983.

Instituto Nacional de Aprendizaje.

Análisis de la problemática de la pequeña industria/INA.--San José: INA-OIT, 1983.

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E.

Administración en las Organizaciones/Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig.--México: Programas Educativos, 1987.  
754p.

Leguizamón, Francisco A. y otros.

El Extensionista Empresarial un vínculo para el desarrollo/Francisco A. Leguizamón y otros.--San José: EDUCA, 1987.  
346p.

Menjivar Larin, Rafael y Pérez Sáinz J.P.

Informalidad Urbana en Centro América Evidencias e Interrogantes/Rafael Menjivar Larin y J.P. Pérez Sáinz.--Guatemala: Servi Prensa Centroamericana, 1989.  
189p.

Organización Internacional de Trabajo.

Desarrollo del pequeño empresario en el istmo centroamericano/O.I.T.--Ginebra: OIT, 1981.

Organización Internacional del trabajo.

Al servicio de la pequeña industria/OIT.--Ginebra: O.I.T., 1981

Pichardo Muñiz, Arlette.

Evaluación del Impacto Social/Arlette Pichardo Muñiz.--San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1989.  
164p.

Rovira Mas, Jorge.

Costa Rica en los años 80/Jorge Rovira Mas.--San José: El porvenir, 1988.  
190p.

Serrano, Gonzálo F.

Cooperación Técnica Internacional antecedentes, instrumentos, criterios, sistemas y fuentes/Gonzálo F. Serrano.--San José: ICAP, 1981.  
320p.



Villasuso Estomba, Juan Manuel y otros.

El sector Productivo: Crisis y perspectivas/Juan Manuel Villasuso Estomba y otros.--San José:El Porvenir,1984

Villegas Rojas, Hubert y otros.

Fomento integral al subsector de la industria en pequeña escala costarricense/Hubert Villegas Rojas y otros.--San José:U.C.R.,1984.

Weisleder, Saúl y otros.

Potencial Exportador de la Pequeña Empresa Industrial de la gran área metropolitana/Saúl Weisleder y otros.--San José: Ediciones Guayacan, 1990.

189p.