



**3C2020-280002G1 SEMINARIO DE GRADUACION LICENCIATURA EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Actividad #43: PAPER SOBRE PROYECTO PAGINA VIRTUAL EMPRENDIMIENTOS**

**ESTUDIANTE:**

**Alexander Segura Sanchez**

**FACILITADOR:**

**Ing. Kleiber Rojas Varela**

**San José, 10 de noviembre 2020**

## Tabla de contenido

I. INTRODUCCION.....	3
II. ETAPAS DEL PROYECTO PORTAFOLIO VIRTUAL.....	5
<b>Fase 1. Establecimiento de prioridades según zonas y actividades.....</b>	<b>6</b>
<b>Fase 2. Subproceso E2. Sensibilización comunitaria.....</b>	<b>7</b>
<b>Fase 3. Subproceso de Reclutamiento, preselección y selección de beneficiarios.....</b>	<b>8</b>
<b>Fase 4: Definición de competencias de los programas formativos de los servicios no financieros.....</b>	<b>9</b>
<b>Fase 4: Subproceso 4.1. Direccionamiento a Servicios No Financieros.....</b>	<b>9</b>
<b>Fase 5. Acceso a servicio financieros.....</b>	<b>9</b>
<b>Fase 6. Evaluación del impacto.....</b>	<b>10</b>
III. CONCLUSIONES.....	10
IV. RECOMENDACIONES.....	12
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	13

# PROYECTO EXPEDIENTE DIGITAL DEL PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO

Alexander Segura Sánchez  
ULACIT

## Resumen

En Costa Rica coexisten visiones, posiciones, enfoques y perspectivas en lo referente al emprendimiento y la innovación, como consecuencia se cuenta con una amplia oferta programática y de herramientas de gestión, entre ellas los modelos para la clasificación de los emprendimientos en cuanto a su potencial, sostenibilidad y riesgo, sin embargo no existe una ruta de proceso que acopie los diferentes perfiles del emprendedor y su emprendimiento, para de esta manera ubicarlo en el programa que atienda de forma más específica sus necesidades, promoviendo de manera un cambio en su posición competitiva y los indicadores asociados. Razón por la cual en el presente proyecto se define un mapeo de procesos para la creación de un expediente digital donde se pueda dar el perfilamiento, diagnóstico y acceso a servicios financieros y desarrollo empresarial, que permita una visibilidad y trazabilidad del avance del emprendedor.

## Abstract

In Costa Rica, visions, positions, approaches and perspectives coexist with regard to entrepreneurship and innovation, as a consequence there is a wide range of programs and management tools, including models for the classification of undertakings in terms of their potential, sustainability and risk; however, there is no process path that encompasses the different profiles of the entrepreneur and his business, in order to place him in the program that more specifically meets his needs, promoting in a way a change in his competitive position and associated indicators. Reason why this project defines a mapping of processes for the creation of a virtual portfolio where profiling, diagnosis and access to financial services and business development can be given, which allows visibility and traceability of the entrepreneur's progress.

## I. INTRODUCCION.

El tema que se abarca en el proyecto trata sobre El Mapeo y desarrollo de procesos para la creación de un portafolio virtual de registro de emprendimientos en Costa Rica, con el objeto de integrar en un solo punto todos los proyectos de emprendimiento que tengan como norte el acceso a fondos de la Banca para el Desarrollo. La razón más importante de este proyecto se basa en que en nuestro país existen actualmente muchas ofertas y rutas que lejos de beneficiar a los emprendedores los confunden y no se tienen un seguimiento y trazabilidad de su éxito o fracaso en el proceso. Debido a la situación de desempleo que vive el país es necesario el apoyo de desarrollo empresarial y financiamiento en condiciones especiales y

de sostenibilidad para que las PYMES y negocios asociativos, puedan crecer, desarrollarse y generar fuentes de empleo y no solamente situaciones de auto empleabilidad o subsistencia. Para el desarrollo del presente proyecto se tubo que revisar indicadores económicos, procesos existentes de diferentes entidades financieras desde estatales, privadas y cooperativas. La metodología de análisis fue por una muestra de cada uno de los entes financieros, de acuerdo a su orientación y consulta de cómo se accedan los diferentes usuarios de cada uno, así como de las actividades de promoción de sus servicios financieros para acceder a fondos de Banca para el Desarrollo. Por su parte, en lo que respecta a los servicios no financieros o de desarrollo de formación empresarial se evaluaron diferentes ofertas con el fin de definir que tipo de metodologías e índices de éxito manejan.

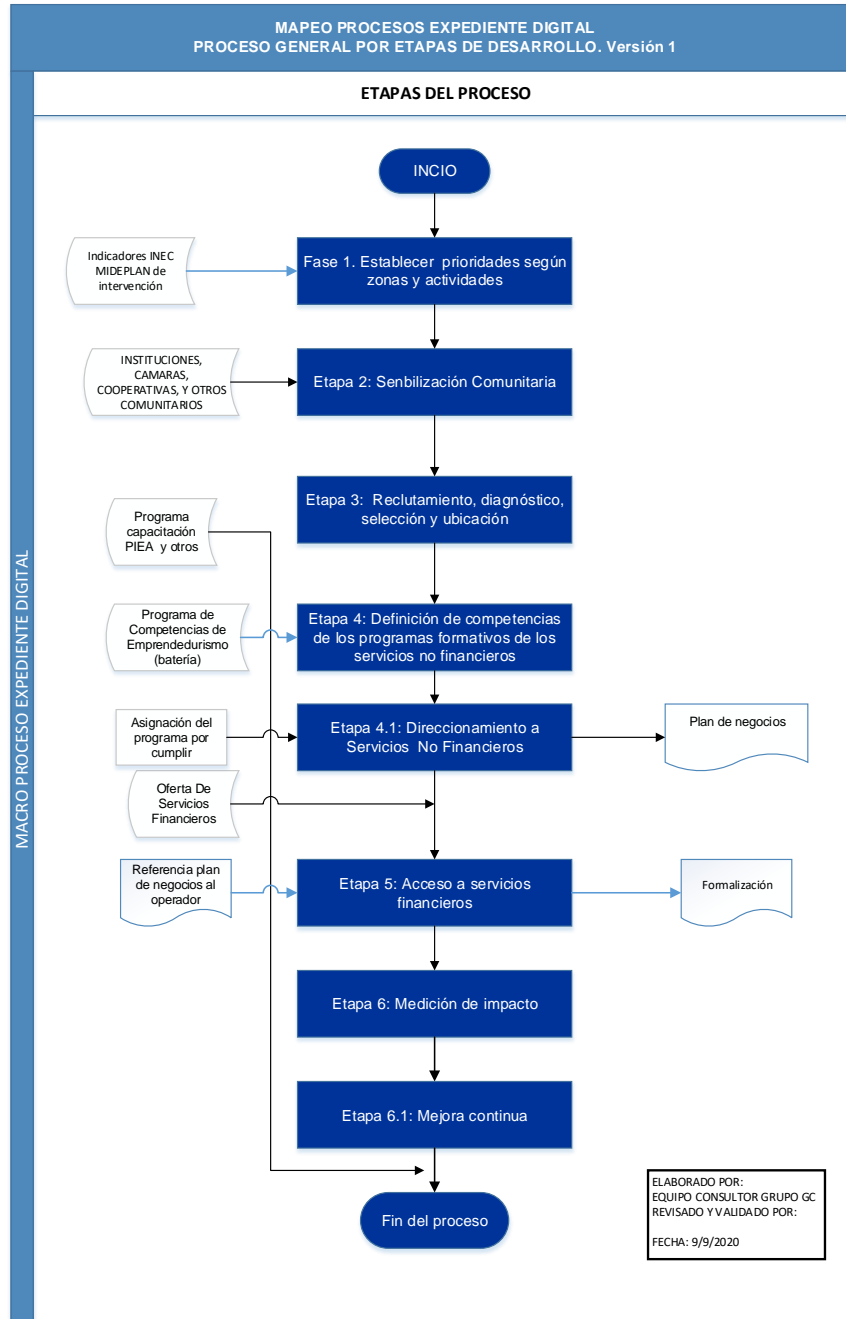
Al no encontrar un sistema único e integrado que tenga las características del proyecto realizado, se procedió a diseñar con base en fundamentación teórica, experiencia y consenso de expertos consultores para la elaboración de diferentes etapas y proceso que permitan el desarrollo del portafolio virtual. La duración del proyecto abarcó un período de ocho meses.

El proyecto se divide en seis macroprocesos o fases que consisten en: priorización de zonas de intervención, sensibilización comunitaria, reclutamiento, preselección y selección de beneficiarios, definición de competencias de los programas formativos de Desarrollo Empresarial, acceso y direccionamiento a servicios financieros, medición del impacto y módulo de mejora continua. Estos procesos constituirán la base la creación del sitio web, donde todos los usuarios se podrán registrar bajo su identificación personal y de ahí en adelante tener su expediente digital de emprendedor, el cual podrá darle seguimiento, evidenciar sus avances, como también los entes involucrados lo podrán

Los procesos diseñados garantizarán los suficientes insumos para que se pueda tener un registro adecuado, visibilidad, trazabilidad y seguimiento del desarrollo del emprendedor hasta obtener en financiamiento adecuado. Además, un punto importante es lograr otorgarles a negocios no formales la oportunidad ir formalizando su emprendimiento y récord de operaciones.

## II. ETAPAS DEL PROYECTO PORTAFOLIO VIRTUAL.

De acuerdo al siguiente macroproceso general se describe cada una de las etapas del proyecto.



## Fase 1. Establecimiento de prioridades según zonas y actividades.

En esta fase, se utiliza la herramienta de decisión llamada Matriz de factores de ponderación, con el objetivo de priorizar el área a intervenir basado en los factores que se definan en el momento. Los pasos se describen a continuación.

PASO 1. Definir los factores de intervención de acuerdo al enfoque del estudio, tal y como se muestra en la matriz siguiente:

	FACTORES INDICADOR	PONDERACION	Central		Chorotega		Pacífico Central		Brunca		Huetar Caribe		Huetar Norte	
			NOTA (1 A 100)	Subtotal	NOTA (1 A 100)	Subtotal	NOTA (1 A 100)	Subtotal	NOTA (1 A 100)	Subtotal	NOTA (1 A 100)	Subtotal	NOTA (1 A 100)	Subtotal
1	Indice de desempleo			0		0		0		0		0		0
2	Porcentaje población subempleada			0		0		0		0		0		0
3	Indice de pobreza por zona			0		0		0		0		0		0
5	Indice personas no aseguradas			0		0		0		0		0		0
6	Indice acceso a tecnologías			0		0		0		0		0		0
7				0		0		0		0		0		0
8				0		0		0		0		0		0
9				0		0		0		0		0		0
				0		0		0		0		0		0

La cantidad de los factores debería estar entre 6 y 10, para una mayor objetividad.

PASO 2. Establecer una ponderación para los factores del punto 1 considerando que la suma de los mismos sea igual al 100%. Se sugiere que porcentaje asignado a cada uno de los factores en cuanto a su ponderación individual sea colocado por criterio de expertos o consenso de acuerdo al impacto en la decisión final de priorización:

Poco importante Hasta un 5%

Medianamente importante Hasta un 15%

Importante Hasta un 20%

Muy importante Hasta un 30%

Lo anterior con el fin de que se evite el sesgo a priorizar en solamente uno o unos pocos de los factores, y se justifique mejor su elección

PASO 3. Completar la matriz con las regiones como se indica arriba en la ilustración, para luego evaluar comparativamente cada una, y asignar una calificación más alta a la que cumpla con el más alto nivel estimado (dicha información debe estar debidamente justificada con indicadores socio-económicos actualizados), y luego se asignarán calificaciones iguales o inferiores a las restantes. La escala recomendada será de 1 a 100, donde 1 es la más baja y 100 la más alta.

PASO 4. Una vez completado el paso anterior, se procede a multiplicar la ponderación de cada factor por cada calificación de las regiones y se anota en la columna de subtotal correspondiente.

PASO 5. Sumar cada una de las columnas de los subtotales, si existe algún empate se debe de volver a revisar las calificaciones, y si no a la nota más alta corresponderá la región de mayor prioridad, y así se van eligiendo por orden descendente las demás regiones para efectos de intervención. Dicha matriz debe discutirse y aprobarse con el equipo de trabajo y dejarlo en firme.

## **Fase 2. Subproceso E2. Sensibilización comunitaria.**

Esta fase consiste en un mapeo de los diferentes actores para la sensibilización y reclutamiento de prospectos beneficiarios.

Se inicia con la entrada más importante que es la priorización resultante de la etapa 1. De ahí se define la región o regiones a intervenir de primero.

Luego se investiga por medio de diferentes medios los actores sociales, empresariales e instituciones públicas de acuerdo a la siguiente lista.

- Municipalidades
- Cooperativas
- Uniones cantonales, asociaciones de desarrollo y diferentes comités.
- Cámaras comerciales y afines.
- Iglesias.
- Grandes empresas y PYMES.

Los datos de los entes para su registro son los siguientes:

Nombre completo de persona(as) contacto.

Puesto o cargo.

Correo electrónico

Teléfono.

Celular (WhatsApp).

Dirección

Observaciones (horarios para localizarle).

Se contactan ya se vía telefónica, e-mail o campaña de comunicación, con el fin de explicarles que se hará en la región un programa de banca para el desarrollo.

Una vez identificados, se elabora una lista con los contactos, para proceder a reunirse ya sea en grupo o individual por medio de una invitación o convocatoria. De tal forma que se establezca la sinergia o modus operandi si están de acuerdo en colaborar.

En caso de su anuencia a colaborar una vez que se explique, se establece la estrategia de trabajo, si suministran las bases de datos o bien se comprometen directamente a realizarlos ellos mismos y pasar la información de prospectos beneficiarios. De acuerdo a esto se pueden tener las siguientes situaciones:

1. No le interesa (finaliza el proceso).
2. Si, pero ellos envían la información.

3. Entregan las bases de datos y los organizadores hacen el proceso de reclutamiento por aparte.

Una vez realizadas las actividades, se registran las confirmaciones ya sea del actor social o bien directamente, y se elabora un listado para el evento.

La situación que se da con el prospecto beneficiario, es que avalúa la información de la invitación (directa o indirecta), si decide no confirmar se anota como tal y si es posible el por qué, o bien puede solicitar mayor información, y al final se tendrá la lista definitiva para incluirle como participante a la evaluación.

Se recomienda de acuerdo a la emergencia COVID 19 actual, programar reuniones cada dos horas, para distribuir en grupos pequeños a los interesados y disminuir los riesgos de posibles contagios, siempre respetando las medias del Ministerio de Salud.

Una vez teniendo el aproximado de personas, considerar las siguientes variables de la logística del evento:

1. Listado con datos validados y reconfirmaciones.
2. Establecer el lugar, mobiliario, capacidad, alimentación, sonido, equipo audiovisual, cercanía de diferentes lugares, acceso de transporte propio o público.
3. Preparar de previo y de acuerdo a la orientación de la zona, la estructura y contenido a tratar: temática, dinámicas, mini-casos, exposiciones, simulación de proyectos de inversión, apertura y cierre, anécdotas y vivencias, entre otros.
4. Evaluación y post-evaluación de la intervención.

Se debe tener en cuenta que el evento es inclusivo, o sea que podrán llegar postulantes a cualquier tipo de financiamiento.

### **Fase 3. Subproceso de Reclutamiento, preselección y selección de beneficiarios.**

Para esta etapa, se tienen los beneficiarios directos que asisten al evento, resultado del subproceso E2.

Como primer paso, sería aplicar todas las herramientas para preselección:

- INSTRUMENTO 1. Información fundamental del beneficiario.
- INSTRUMENTO 2. Ubicación del emprendimiento como tal, para ubicarle en qué fase se encuentra (Subsistencia-autoempleo, tradicional, dinámico y alto impacto)
- INSTRUMENTO 3. Diagnóstico de competencias del emprendedor como persona.

Como elementos importantes de esta etapa se tienen:

- a) Determinar nivel de autoempleo: ¿Recibe un salario de pago mensual?, su empresa paga todo, ¿o queda algún remanente o utilidad?
- b) Tipo de emprendimiento
- c) Ubicarlo en plan de desarrollo de competencias de acuerdo a oferta de capacitaciones.
- d) Definir el estatus de emprendimiento orientado a servicios financieros, para su registro, seguimiento y trazabilidad.



Al final el beneficiario sea cual sea su ubicación debe de firmar una declaración jurada donde haya aceptado todo el proceso y el permitir el uso de su información para lo indicado.

#### **Fase 4: Definición de competencias de los programas formativos de los servicios no financieros** (Desarrollo empresariales).

Se toman en cuenta los instrumentos de la etapa anterior.

Se fundamenta en términos generales en el desarrollo de las competencias necesarias, para generar un plan de negocios que facilite y contribuya con el acceso al servicio financiero de banca para el desarrollo.

Se ubican los niveles de competencias, para una certificación final del programa de plan de negocios.

Aplicar el diagnóstico y de acuerdo a su resultado, se ubicará al beneficiario con los cursos que deberá cumplir en el programa respectivo.

Se hace un análisis de brecha, y se les da a los facilitadores del proceso de aprendizaje el cual es aplicado por administradores del PIEA.

Asignar la modalidad, horas, duración, procesos de evaluación del aprendizaje, programa de aprendizaje basados en competencias.

En este punto se cierra el proceso, con los requerimientos de competencias que debe de cumplir el beneficiario para llegar a consolidar un plan de negocios para ser ejecutado (para presentar a una entidad financiera).

#### **Fase 4: Subproceso 4.1. Direccionamiento a Servicios No Financieros** (Desarrollo Empresarial).

Este proceso tiene como finalidad el seguimiento a la capacitación del beneficiario, en las actividades formativas, por medio de asistencia presencial o virtual, o dual.

Implica matrícula, verificación de asistencia y aprobación de los cursos (participación y aprovechamiento, registrar firmas).

Definir indicadores de aprobación, deserción por fases, reprobación.

#### **Fase 5. Acceso a servicio financieros.**

En esta etapa, el emprendedor presenta como insumo el plan de negocios, ya sea del programa que ha llevado o de forma independiente, luego se evalúan requerimiento como:

1. Antigüedad del negocio.
2. Historial de crédito.
3. Grupo de interés económico.
4. Capacidad de pago (estados financieros y flujo de caja)
5. Garantías.
6. Declaración renta, CCSS, INS

Donde algunos pueden ser excluyentes como la capacidad de pago, el historial crediticio y garantías para los fondos de Banca para el Desarrollo. De esta forma se pueden ubicar en

diferentes situaciones a saber; primero si queda fuera del proceso, o bien se puede enrutar hacia: el programa beneficiario de vulnerabilidad y pobreza (programa IMAS), emprendimiento indicando que cumple con SUGEF, o se direcciona a capital semilla. Como siguiente paso se procede realizar análisis de crédito excepto los que quedan fuera del proceso. Se otorga el crédito correspondiente, y los que no, se convierten en casos registrados de seguimiento dentro del expediente digital y pueden continuar con todo su historial hasta que su condición pueda cambiar. Es notable mencionar que, en la realidad actual, no existe en ningún sistema financiero un seguimiento a estos últimos casos, ni se maneja estadística de ello.

### **Fase 6. Evaluación del impacto.**

En este proceso se evalúa el impacto de todos los emprendimientos de origen, ya sea; resultado de los servicios para el desarrollo empresarial sin plan de negocios finiquitado, resultado de los servicios para el desarrollo empresarial con plan de negocios sin acceso a servicios financieros, Resultado de los servicios para el desarrollo empresarial y de los servicios financieros formalizados, Resultado de los servicios para el desarrollo empresarial y de los servicios financieros, NO formalizado, el cual se enfatiza en diversos indicadores desde la perspectiva personal, empresa y comunitario. Dichos indicadores, se generan en un reporte de acuerdo a la metodología Balance Scorecard, se verifican con las metas esperadas, y los que no cumplen se remiten al subproceso de mejora continua para atender la no conformidad.

Dentro de esta fase, se contempla el subproceso de mejora continua, que consiste en atender la no conformidad, direccionando el caso si se puede resolver de forma inmediata o requiere de intervención por medio de acompañamiento empresarial, generar un plan de acción para el cierre del caso, y crear un seguimiento para su cumplimiento.

## **III. CONCLUSIONES.**

3.1 En la primera fase, tanto las zonas de intervención como los indicadores deben constituirse en variables dinámicas, ya que, debido la situación del país, por ejemplo, en la

actual pandemia COVID 19, pueden cambiar las condiciones, y el Sistema de Banca para el Desarrollo, quien determina los entes que procedan con estos cambios.

3.2. Los procesos en la etapa de sensibilización comunitaria aseguran que se realice un mapeo completo de las zonas a intervenir para tener el mayor acceso y comunicación a los potenciales interesados en acceder financiamiento para sus proyectos.

3.3. El proceso de reclutamiento y ubicación, requiere de asistencia presencial o virtual, de tal forma que lo interesados tienen una mayor inducción y ubicación, de esta forma se aseguran un mayor éxito a través de su viaje en el emprendimiento.

3.4. La ubicación en los programas de formación empresarial garantiza en la fase 4 al emprendedor un mayor éxito, ya que no solo el otorgamiento del crédito es necesario, sino el acompañamiento en el desarrollo de sus competencias tanto técnicas como de habilidades y actitudinales.

3.5. En la fase 5 se define el tipo de financiamiento a al cual podrán acceder los emprendedores, dependiendo de los requerimientos, además garantiza un adecuado análisis de crédito y condiciones específicas. Los usuarios quienes no se les aprueba el crédito quedarán registrados para su seguimiento y podrán acumular historial hasta que se les adjudique lo requerido.

3.6. Para la fase de evaluación del impacto desde la perspectiva de empresa, personal y comunitario, contra indicadores preestablecidos. En los aspectos que se cumplan para el adecuado desarrollo empresarial, se tendrán un proceso de mejora continua donde se determinará el grado de intervención para garantizar el adecuado funcionamiento del negocio, teniendo un alcance el cual impactará en la sostenibilidad del negocio.

#### **IV. RECOMENDACIONES.**

4.1. El sistema de Banca para el desarrollo debe de definir los actores que controlarán la decisión de los factores y áreas de intervención y garantizar un sistema dinámica que se adecue a las circunstancias de la realidad del país, para que sea más efectivo y eficiente el proceso.

4.2. En la fase 2 se debe garantizar el mapeo total de los actores en las diferentes zonas de intervención para que de esta forma se abarque la mayor cantidad de interesados emprendedores que puedan acceder al portafolio digital y lo completen de forma adecuada.

4.3. Las herramientas para reclutar y evaluar los perfiles de los usuarios, deben de tener una asistencia de acompañamiento presencial o virtual con el fin de obtener la información más asertiva posible y permita una fluidez mayor en el proceso.

4.4. Para el otorgamiento o asignación de servicios de formación empresarial, se debe de contar con una base de oferente certificada en competencias sobre generación efectiva de planes de negocios, que garanticen un desarrollo empresarial adecuado para los emprendedores y tengan éxito en la presentación del plan.

4.5. Se debe de ajustar o realizar cambios en los requisitos de cumplimiento para otorgar créditos dada la situación de emergencia que vive el país por el COVID 19, ya que, por datos de empleabilidad actual, muchos aspirantes no tendrán el suficiente historial crediticio ni la capacidad de pago requeridas. Por lo cual cambios podrían ser avales de garantía, condiciones especiales, y mayor análisis para los programas dirigidos a la población con mayor vulnerabilidad que se asignan con el IMAS.

4.6 En la fase 6 de evaluación del impacto y mejora continua, se debe de asegurar de contar con al estructura y fondos adecuados para poder otorgar el óptimo soporte que permita un adecuado desarrollo empresarial de los emprendedores puedan tener garantizar una sostenibilidad de su negocio.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Babson College. Modelo de Ecosistema de Emprendimiento. Recuperado de <https://www.babson.edu/>

Banco Mundial (2019). Doing Business. Recuperado de [https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB2019-report_web-version.pdf)

Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)

Cornell University, INSEAD, and WIPO (2018). Global Innovación Index. Recuperado de [http://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/1586\\_1.pdf](http://digitallibrary.in.one.un.org/TempPdfFiles/1586_1.pdf)

Foro Económico Mundial (2019). Global Competitiveness Report 2019. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). GEM América Latina y El Caribe. Recuperado de <https://www.ieem.edu.uy/pdf/noticias/154/resultados-del-global-entrepreneurship-monitor-2015-2016.pdf>

Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 8262. (2002). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48533)

Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ley N° 6054 (1978). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48541](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48541)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). Estado del Ecosistema Empresarial en Costa Rica.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017. Recuperado de <https://www.meic.go.cr/meic/web/280/estudios/pyme/estado-situacionpyme-2012.php>

The Global Entrepreneurship and Development Institute (2018). Global Entrepreneurship Index. Recuperado de [https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf](https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf)

Universidad Nacional de General Sarmiento. (2018). Informe sobre Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico-Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM). Recuperado de <https://prodem.ungs.edu.ar/icsed/reportes-anuales/informe-2018/>