

INFORME RESULTADOS E IMPACTO 2013



Consejo Rector • Secretaría Técnica

San José, Costa Rica

Tel: 2246-1650



**Banca para el
Desarrollo**
S B D

Operadores Financieros y Colaboradores de SBD



Siglas y Acrónimos

FCD	Fondo de Crédito para el Desarrollo
Finade	Fideicomiso Nacional para el Desarrollo
Fofide	Fondo de Financiamiento para el Desarrollo
ICC	Índice de Competitividad Cantonal
IMF	Institución Microfinanciera
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SFN	Sistema Financiero Nacional
SUGEF	Superintendencia de Entidades Financieras

Resumen Ejecutivo

La Banca para el Desarrollo, creada por la Ley No. 8634 el veintitrés de abril de 2008, enfrenta ha vivido dos situaciones trascendentes en su vida institucional. La primera relacionada con la afectación que al país por la crisis internacional, y la segunda relacionada con el replanteamiento de la misión del sistema de banca de desarrollo en el país.

Es por eso, que la Banca para el Desarrollo está llamada a aportar al país una serie de ventajas dirigidas a la mipyme y los emprendedores que se definen desde su misma ley de su creación.

Los recursos financieros, humanos y organizativos que le han sido conferidos para orientarlos al desarrollo, deben ser trasladados a los beneficiarios en condiciones que no podrían ser alcanzadas si no existiera el SBD.

En el ámbito nacional, se requiere reducir las desigualdades en el crecimiento por región, asociadas a la baja capacidad de ahorro, baja producción y limitado acceso al sistema financiero.

En este sentido el cuestionamiento gira alrededor de la labor llevada a cabo por el SBD en los cuatro años anteriores y la respuesta es que no ha tenido el protagonismo que se esperaba. Es posible que al no cumplirse con las expectativas, el SBD primero fue criticado y luego invisibilizado.

Por tanto, en el último año el reto consistió entonces en tomar una serie de decisiones y acciones encaminadas hacia el fortalecimiento y la modernización de este mecanismo, mismo que requirió de cambios de forma y de fondo relacionados con su quehacer comercial, siendo la parte más visible de este proceso casualmente la puesta en marcha de la nueva conceptualización que regirá lo correspondiente en este campo

El siguiente informe demuestra algunos de los logros alcanzados hasta el 31 de marzo del 2013. Sin embargo, el mayor enfoque de este documento esta en evidenciar la importancia de la Banca para el Desarrollo en la oferta y acceso al financiamiento, así como presentar algunos casos donde se ilustra el impacto que este ha tenido en la vida de varios empresarios y empresarias que han recibido los servicios.

Contenido

Capítulo I: Antecedentes

- 1.1 Aspectos Generales
- 1.2 Base Legal
- 1.3 Marco Filosófico

Capítulo II: Resultados

- 2.1 Finad
- 2.2 Fofide
- 2.3 FCD
- 2.4 Presupuesto del INA destinado al SBD

Capítulo III: Impacto

- 3.1 Apoyo al Sector Agropecuario
- 3.2 Apoyo con Microcrédito
- 3.3 Apoyo al Sector Servicios
- 3.4 Apoyo a la Mujer
- 3.5 Apoyo a la Tecnificación de las Empresas
- 3.6 Apoyo al Sector Comercial

Capítulo IV: Iniciativas Estratégicas de Banca para el Desarrollo

- 4.1 Reorientación Estratégica
- 4.2 Traslado del FINADE
- 4.3 Fortalecimiento Organizacional
- 4.5 Vinculación de nuevos operadores
- 4.6 Definición de un modelo de atención de SDE

Capítulo V: Factores Críticos de Éxito

- 5.1 Reforma a la Ley No. 8634
- 5.2 Fortalecimiento de la Estructura

Capítulo I: Antecedentes

1.1 Aspectos Generales

Ley N° 8634 publicada en el 2008, creó un mecanismo innovador dirigido a promover el desarrollo apostando la Banca para el Desarrollo.

La complejidad de la Banca para el Desarrollo, hace necesario explicar, que está fue concebida como un “Sistema”, lo que significa que está conformado por un conjunto de organizaciones financieras y no financieras, las cuales se convierten en una plataforma para financiar e impulsar proyectos productivos de la micro, pequeña y mediana empresa. Proyectos a los cuales se les exige que tengan viabilidad y factibilidad y que a su vez sean acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de la Ley 8634.

A partir de la creación de la Banca para el Desarrollo, se logró instaurar una articulación con las entidades financieras (Operadores Financieros) y no financieras de apoyo a la mipyme y al emprendimiento que aún está en proceso de maduración y consolidación.

1. Establecer
Políticas
Crediticias

2. Financiar
Proyectos
viables y
factibles

3. Establecer
Condiciones
Financieras
específicas

Promover y facilitar
la participación de
entes públicos y
privados

Fomentar la
innovación y
adaptación
tecnológica

Este mecanismo opera, en la mayoría de los casos, como un Banco de Segundo Piso, mismo que complementa la oferta de productos que brinda el Sistema Financiero Nacional a través de una serie de instrumentos que fomenta el acceso y complementariedad de la oferta financiera en la institucionalidad ya existente.

La Ley 8634 contiene elementos que contribuyen con la creación de una oferta complementaria de productos financieros, a favor de los beneficiarios de esta Ley, permitiendo para este efecto que se pueda ofrecer: crédito, factoraje, arrendamiento financiero y operativo, avales, capital semilla, capital de riesgo y otras operaciones activas que los usos, las prácticas y las técnicas nacionales o internacionales admitan como propias de la actividad financiera y bancaria.

Estas herramientas, aunado con los Servicios de Desarrollo Empresarial o servicios no financieros, hace que el SBD cuente con mecanismos legales adecuados para desarrollar en el mediano y largo plazo un modelo integral de apoyo a la mipyme.

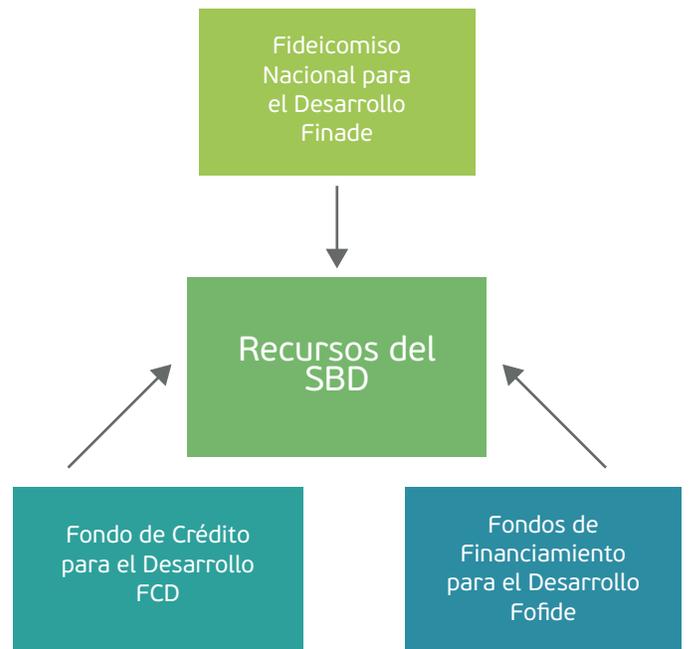
Por otra parte, es importante recordar los fondos que componen al Sistema:

El Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (Finade):

El cual se conformó a partir del traslado de varios fideicomisos agropecuarios, que contenían cartera activa. A su vez, dentro de Fideicomiso se divide en; el fondo de crédito, el fondo de avales y garantías y por último un fondo de servicios no financieros. De este fondo, la Ley 8634 autoriza a la creación de otros tipos de instrumentos diferentes a los antes mencionados, como lo son capital semilla y capital riesgo.

El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (Fofide):

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



El Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD):

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

1.2 Base Legal

La Ley N° 8634 crea el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los grupos objeto de esa Ley. Complementariamente el Decreto Ejecutivo N° 34901-MEIC-MAG, publicado en La Gaceta N° 232 del 01 de diciembre de 2008, se reglamenta la Ley N° 8634.

En su artículo 1ª, la Ley crea el Consejo Rector del SBD, como un ente con personalidad jurídica y patrimonio propios. La entrada en vigencia de esta Ley permite el traslado de los saldos no comprometidos, así como las recuperaciones de créditos provenientes de los fideicomisos agropecuarios según lo establecido en el Capítulo III, artículos 24, 25, 26 de la Ley N° 8634, para formar el patrimonio del SBD.

El Consejo Rector está facultado para destinar, anualmente, recursos hasta por un cero coma cinco por ciento (0,5%) de los recursos del FINADE, para los gastos administrativos y operativos, incluidos

los de la Secretaría Técnica, y para fomentar actividades de información y divulgación que promuevan las distintas actividades relacionadas con el SBD, preferentemente dirigidas a los sectores prioritarios definidos en esta Ley.

En función de lo anterior y tomando en cuenta que de acuerdo al avance actual del proceso de Banca para el Desarrollo se presenta el Informe: Resultados e Impactos de Banca para el Desarrollo 2013.

1.3 Marco Filosófico

El Consejo Rector, aprobó durante el 2012 el Plan Estratégico 2013-2016. En este documento se estableció el siguiente marco filosófico.

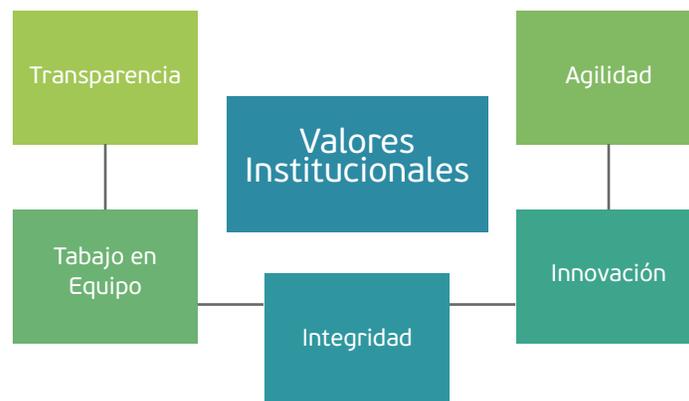
Misión Institucional

“Somos un sistema inclusivo de desarrollo de las MIPYMES de todos los sectores productivos, por medio de la creación de instrumentos que faciliten el acceso al financiamiento, la promoción de la articulación público – privada y el fomento de la innovación, la tecnología y la sostenibilidad productiva”.

Visión Institucional

“Ser reconocidos por la sociedad costarricense, como el referente en materia de acceso al financiamiento para el desarrollo de los emprendedores y del fortalecimiento de las MIPYMES, por medio de una oferta de servicios financieros y de desarrollo empresarial inclusiva y con impacto en el progreso económico y social del país”.

Valores Institucionales



Prioridades institucionales

- Desarrollo de un programa de fortalecimiento institucional.
- Consolidación de acciones de articulación con integrantes y participantes del SBD.
- Implementación de un mecanismo de medición de resultados e impactos del SBD.
- Desarrollo de una oferta de los productos de alto valor para las MIPYMES.
- Disposición de fondos para emprendedores y sectores con mayor riesgo relativo.

Objetivos Estratégicos

1. Fortalecer la gestión administrativa, financiera, operativa y de control interno para alcanzar niveles óptimos de efectividad.
2. Articular las acciones y los procesos clave entre los actores del SBD.
3. Medir el impacto del SBD.
4. Ofrecer productos financieros y no financieros que satisfagan las necesidades de los beneficiarios, con acceso claro, sencillo y expedito.
5. Disponer de un fondo sostenible e inclusivo para todos los sectores para el desarrollo de programas para emprendedores y sectores con mayor riesgo relativo.

Indicadores Estratégicos

- Grado de cumplimiento de las metas anuales del SBD. (efectividad)
- Porcentaje de los actores del SBD con los que se han establecido articulaciones activas.
- Nivel de pertinencia del modelo para la cuantificación del impacto del SBD.
- Porcentaje de recursos colocados y acciones ejecutadas de los recursos disponibles y acciones programadas.
- Nivel de suficiencia del fondo de financiamiento para emprendedores y sectores con mayor riesgo relativo y de alto impacto.

Capítulo II: Resultados

Los resultados cuantitativos del desempeño de Banca para el Desarrollo, pueden observarse básicamente a través de 2 grandes datos, ya que representan la movilidad de los recursos hacia los beneficiarios de la Ley 8364: Este es el histórico colocado, el cual evidencia el total de recursos otorgados a través del tiempo y por otra parte, el Saldo de Cartera, el cual indica la participación en el mercado de financiamiento. Los datos al 31 de marzo del 2013 muestran lo siguiente:

Tabla: Estado de las Colocaciones de los Fondos de Banca para el Desarrollo al 31 Marzo del 2013 (en millones de colones)

Fondo	Histórico Colocado	Saldo Actual de Crédito
Fondo de Financiamiento FINADE	¢ 28.867,32	¢ 17.846,43
Fondo de Avaes FINADE	12.771,77	9.533,18
FODIDE	26.425,20	20.317,45
Totales	¢ 68.064,29	¢ 47.697,06

Fuente: Elaboración Propia

Según lo antes mencionado, la cartera de crédito de Banca para el Desarrollo asciende a 38,164 millones de colones, lo cual si se compara con la cartera de crédito a pyme del SFN que es de 906,341 millones (Banco Central, 2012), se puede decir, en términos relativos, que la cartera del SBD representa un 4,2% aproximadamente, del crédito a pymes que tiene vigente la totalidad entidades financieras supervisadas por la SUGEF.

2.1 Finade

2.1.1 Fondo de Financiamiento

Uno del mecanismo más efectivo que tiene el Sistema de Banca para el Desarrollo, es el fondo de financiamiento del Finade. Esto se demuestra con el crecimiento constante La cartera de financiamiento del Finade, la cual está ha estado operando a través de productos como: Líneas de financiamiento a operadores financieros, asistencia cafetalera,

asistencia arrocera, arrendamiento financiero, microfinanzas, arrendamiento financiero y fortalecimiento de la pequeña empresa. A continuación se presenta el estado del fondo de financiamiento:

Tabla: Estado de las Colocaciones del Fondo de Financiamiento de Finade al 31 Marzo del 2013 en millones de colones

Líneas Aprobadas	Saldo de Cartera	Histórico Colocado
¢34.328,00	¢ 17.846,43	¢ 28.867,31

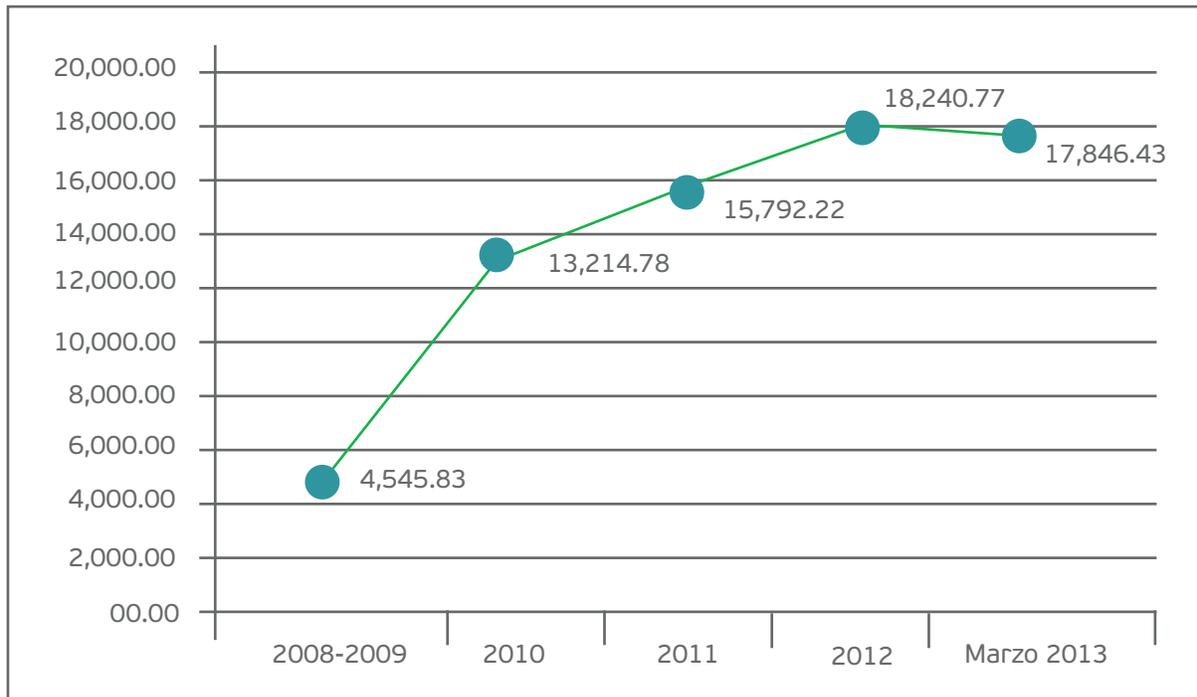
Por otra parte, se muestra el crecimiento constante año con año de la cartera de crédito (la baja al mes de marzo se debe a cuestiones de repago y la detención temporal de nuevos desembolsos a causa del traslado de Fiduciario).

Tabla: Crecimiento de la Cartera del Fondo de Financiamiento del Finade Del 2008 al 31 de marzo del 2013 en millones de colones

2008 - 2009	2010	2011	2012	Marzo 2013
¢ 4.545,83	¢ 13.214,78	¢ 15.792,22	¢ 18.240,77	¢ 17.846,43

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos suministrados por los el Finade

Gráfica: Crecimiento de la Cartera del Fondo de Financiamiento del Finade Del 2008 al 31 de marzo del 2013 en millones de colones



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos suministrados por los el Finade

Tabla: Estado de la Cartera del Fondo de Financiamiento del Finade por Programa Del 2008 al 31 de marzo del 2013 en millones de colones

Cartera del Finade en Bancrédito		
Operadores Financieros	Saldo Actual	Histórico Colocado
Banco Popular	¢2.926,78	¢5.744,21
COOPENAE R.L.	1.670,82	c3.330,00
COOCIQUE R.L.	883,48	1.440,00
COOPEAMISTAD R.L.	541,26	663,90
COOPEALIANZA R.L.	2.011,37	3.017,69
COOPELECHEROS R.L.	59,78	103,00
Programa "Arroz"	358,83	1.327,53
Programa "Caña-BPDC"	485,05	524,54
Programa "Caña-CREDECOOP"	1.103,72	1.961,81
Programa "Caña-PRAZAS"	731,16	994,41
Programa "Micro-Finanzas"	1.998,62	3.250,89
Programa "Fortalecimiento Empresas"	1.753,01	2.070,14
Totales	14.523.88	24.428.11
Cartera del Finade en BCR		
Bancrédito	489,39	103,00
COOPEGRECIA R.L.	105,47	1.327,53
Desyfin (Leasing)	255,41	182,91
Pequeños Industriales y Productores agropecuarios BNCR	2.250,00	2.250,00
COOPEOROTINA R.L.	222,29	223,83
COOPEMAPRO R.L.		0.00
COOPESANMARCOS R.L.		147,00
Totales	3.322,55	4.439,21
TOTAL CARTERA	¢17.846,43	¢28.867,32

Como se muestra anteriormente, el Fondo de Financiamiento del Finade, se desagrega en diferentes líneas a operadores financieros y programas sectoriales que llevan los recursos a los beneficiarios finales. Aquí se destaca diferentes tipos de líneas financieras: Líneas para crédito, Líneas para microcrédito y línea para arrendamiento financiero. En el próximo Capítulo se ilustraran los impactos de estos recursos en la micro, pequeña y mediana empresa.

2.1.2 Fondo de Avaluos y Garantías

Los Avaluos son el instrumento principal de la Banca para el Desarrollo para generar acceso al crédito. Este producto a permitido el acceso a ₡ 20.418,13 millones por parte de la mipyme al 31 de marzo del 2013.

Tabla: Estado de la colocación de avalos del Finade al 31 de Marzo del 2013, (montos en millones de colones)

Monto Histórico Colocado	Nº de Beneficiarios	Saldo de Cartera de Avalos	Cantidad	Monto de Crédito Accesado
₡ 12.771,77	1.316	₡ 9.533,17	1.026	₡ 20.418,13

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos suministrados por los el Finade

2.1.3 Fondos de Servicios no Financieros

Evolución del uso de del fondo de Servicios no financieros del Finade al 31 de Marzo del 2013, (montos en millones de colones)

Año	Monto de Actividades de Capacitación
2009	₡ 179,51
2010	₡ 270,87
2011	₡ 279,59
2012	₡ 391,94
Marzo 2013	₡ 393,23

Estos fondos han sido un soporte complementario a las acciones de financiamiento que ha promovido Banca para el Desarrollo. En el último año y parte del 2013, el uso de esos recursos se han destinado al desarrollo de Programas como; "EVHA" dirigido a asistir a mujeres empresarias en las comunidades, "GEM" dirigido a investigar y monitorear el estado del emprendimiento en Costa Rica y "Nuevos Vientos del Norte" el cual promovía la reactivación de productores de piña en la zona norte.

Durante el segundo semestre del 2013 se tienen importantes compromisos por alrededor de 72 millones de colones hacia programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa como los son la continuación de la iniciativa EVHA de Acorde y el Programa de Mejora Artesanal.

2.2 Fofide

Estos fondos, procedentes del 5% de las utilidades de los Bancos Públicos y administrados por ellos mismos, sigue teniendo un importante peso dentro del financiamiento que se otorga como parte de Banca para el Desarrollo. De este fondo se han destinado recursos para programas como los son el caso de Banco de la Mujer, seguridad alimentaria y Desarrollo Local del Banco Nacional, BP empresarias de Banco Popular, y los programas de crédito a mipyme del Banco de Costa Rica y Bancrédito.

Tabla: Estado de la colocación de Fondo de Financiamiento para el Desarrollo al 31 de Marzo del 2013, (montos en millones de colones)

Histórico Colocado	Nº de Beneficiarios	Saldo Crédito	Nº Operaciones Activas
¢ 24.425,20	2.796	¢ 20.317,45	2.300

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos suministrados por los Bancos

2.3 FCD

2.3.1 Aportes al Finade

El Fondo de Crédito para el Desarrollo, aun cuando ha tenido algunas limitantes técnicas y legales ya conocidas, para la colocación de dichos recursos. Por otra parte, se ha convertido en una fuente de ingresos importantes para el Fideicomiso Nacional para el Desarrollo.

De aquí, como lo indica la Ley 8634 y gracias al manejo de las inversiones de dicho fondo, que un 85% porcentaje de las utilidades se convierten en aportes al Finade. Estos recursos, al fin, se han convertido en una contribución a la sostenibilidad del fideicomiso y del desarrollo de programas dirigidos a la mipyme.

A continuación se presenta los aportes generados del FCD hacia el Finade:

Tabla: Aportes del Fondo de Crédito para el Desarrollo al Finade al 31 de Marzo del 2012, (montos en millones de colones)

Año	Monto de Actividades de Capacitación
2009	¢2.432,72
2010	2.358,57
2011	2.108,77
2012	3.020,16
Al 15 Marzo 2013	970,21
Total	¢10.890,43

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos suministrados por Bancrédito

2.4 Presupuesto del INA destinado al SBD

Banca para el Desarrollo contempla servicios que van más allá del financiamiento. Para esto se anexa el informe presentado por el mismo Instituto Nacional de Aprendizaje en cuanto el desempeño del área de servicios de desarrollo empresarial y el uso de los recursos destinados a Banca para el Desarrollo. Este informe fue conocido por el Consejo Rector en la Sesión Extraordinaria

122E-2013 07 de Marzo del 2012. El cual incluye las actividades de capacitación y apoyo empresarial brindadas parte del INA con base en las directrices establecidas en el "Modelo de atención servicios no financieros y de desarrollo empresarial a la PYME".

Capítulo III: Impacto

Para demostrar el impacto del SBD en la población se utilizó la metodología de estudio de casos. Se escogieron empresarios y empresarias que evidencian la capacidad del Banca para el desarrollo para apoyar a la mipyme de los diferentes sectores económicos y en diferentes zonas del país. Son de éxito que demuestran la importancia de Banca para el Desarrollo como motor para la generación de prosperidad económica y movilidad social.

Estos casos de éxito son evidencia de que la Banca para el Desarrollo ha venido atendiendo los diferentes mandatos establecidos en la Ley 8634:



Todos estos casos relacionan los aciertos en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados en la Ley 8634 y se indicó su posición en el Índice de Competividad Cantonal ICC según ubicación geográfica de cada uno de los proyectos productivos, para demostrar que la Banca para el Desarrollo también llega a las zonas más necesitadas del país.

3.1 Apoyo al Sector Agropecuario

Histórico Colocado	Renovación de Cañales	Línea Asignada (en Millones)	¢ 1.700
Operadores y colocadores	Credecoop R.L.	Monto Histórico Colocado (en Millones)	¢ 1.979,25

Productores Caña de la Zona Sur

824 Productores, Zona de Pérez Zeledón, ICC=65 Muy Bajo

Sector: Agrícola, Producción de Caña.

Operador: Finade

Banca para el Desarrollo ha desarrollado programas dirigidos a proyectos asociativos. Este es el caso de Programa de Asistencia a la Actividad Cañera.

Por medio de una comisión interinstitucional con la participación de Laica, MAG, Coopeagri R.L y la cámara de cañeros de Pérez Zeledón, acuerda impulsar el Programa de Reactivación Cañero de la Región Sur, con el fin de enfrentar la difícil situación que vivía la activada cañera de la región sur. Esto respaldado en que el 17 de octubre de 2008, se emite el Decreto No. 34791-MAG, el cual declara emergencia fitosanitaria, debido a la aparición y efectos de la roya naranja (*Puccinia kuehnni*).

Para esto, el Consejo Rector asigno una línea de financiamiento revolutiva para la asistencia de caña de 1.700 millones de colones, la cual ha permitido satisfacer las necesidades de crédito de 827 productores con ¢1.979,25 millones al 31 de Diciembre del 2012. Este financiamiento ha contribuido a un aumento de la productividad al pasar de 47 toneladas de caña por Hectárea en el 2008 a 70 en el 2012.



Asistencia al Sector Cafetalero

Programa o Producto	Financiamiento para la actividad Cafetalera	Línea Asignada (en Millones)	¢ 10.000,00
Operadores y colacoradores	Coopeterrazú R.L. Coopeagri R.L.	Monto Histórico Colocado (en Millones)	¢ 3.300,00

Productores de Café, Diferentes Zonas del País Sector: Agrícola, Producción de Café Operador: Finade

Banca para el Desarrollo está presente brindándole condiciones diferenciadas a los sectores económicos tal y como lo establece la Ley 8634, siendo una respuesta a estos empresarios cuando lo requieren.

Este es el caso del Sector Cafetalero, el cual enfrenta una baja precio internacional de café, afectación por roya del cafeto, disminución de la producción, baja asistencia técnica de los cafetales y dificultades para acceder al créditos ágiles.

Por lo antes mencionado, Banca para el Desarrollo aprobó el programa de Asistencia Cafetalera, el cual

representa una alternativa ágil y acondicionada a las necesidades de ese sector, usando además como canal de distribución a organizaciones que promueven enlaces de asociación como los son las Cooperativas.

Este programa a la actualidad ha logrado formalizar 2 líneas de crédito a Cooperativas Productoras: ¢1.800 millones para Coopetarrazú R.L. y ¢1.500 millones para Coopeagri R.L. Esto se traduce en la posibilidad de acceso a financiamiento para 9.278 productores.

Además, Banca para el Desarrollo está trabajando actualmente en la vinculación de alrededor de 17 Cooperativas más, para que hagan parte de esta iniciativa.



Producto Agrícola Independiente

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colacoradores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

Luis Guillermo Cervantes Molina, San Isidro, Pérez Zeledón, ICC=65 Muy Bajo

Sector: Agricultura y Comercio, producción de maíz Operador: Coopealianza R.L



Don Luis Guillermo tiene 59 años de edad, es casado y posee 3 hijos. Se dedica a la agricultura (siembra y producción de maíz), actividad que realiza con el apoyo de su familia.

En un principio, su producción era a pequeña escala, utilizando principalmente su lugar de dominio en el Rosario de Pacuar.

Sin embargo, con el financiamiento de Banca para el Desarrollo, dicho productor aumentó el área de cultivo a través del alquiler de una propiedad de aproximadamente 150 hectáreas y para el primer ciclo sembró alrededor de 100 hectáreas de maíz, para consumo humano. Actualmente está iniciando

su segundo ciclo productivo, con mucho optimismo dado los resultados obtenidos en el ciclo anterior, además, pretende seguir aumentando su área productiva y por ende los ingresos percibidos.

Don Luis Guillermo recibió una Línea de crédito, por un monto de ₡ 25 millones, aun plazo de 5 años, con desembolsos semestrales (ciclo), cuyo plan de inversión es en capital de trabajo para su actividad productiva

Así como este caso, Coopealiza R.L como Operador de Banca para el Desarrollo ha ayudado a otros 459 empresarios, con una colocación de alrededor de 4.073 millones de colones.

3.2 Apoyo con Microcrédito

Hotel Sueño de Luna

Programa o Producto	Microfinanzas	Línea Asignada (en Millones)	7.000,00 millones
Operadores y colacoradores	Bancrédito e Instituciones Microfinancieras	Monto Histórico Colocado (en Millones)	5.321,02 millones

José Joaquín Luna Aguilar, Aguas Zarcas de San Carlos, Alajuela ICC= 31 Bajo
Sector: Servicios, Turismo.
Operador: EDESA

El Señor Luna, tiene 23 años de edad, es microempresario dedicado a la hotelería en la zona norte del país junto a su madre y hermano, y es una persona que cuenta con estudios primarios completos

Hotel Sueño de Luna es un hotel que brinda sus servicios en la zona de San Carlos y es atendido por el señor Luna, su hermano y madre.

Previo al financiamiento el señor Luna trabajaba como chofer de maquinaria pesada y parte del tiempo ayudando en el hotel.

A través de EDESA recibió el beneficio de un crédito con fondos de Banca para el Desarrollo por

un monto de ₡3,9 millones a 60 meses plazo, sin tener que hacer mucho trámite y en forma oportuna para poder invertir compra de equipo, mobiliario e infraestructura.

El financiamiento ha ayudado a mejorar la posición competitiva del hotel en un sector que actualmente se encuentra con algunas dificultades. Este apoyo a significado una mejora en la condición económica de la familia. El señor Luna, considera que el SBD es de "suma importancia para el desarrollo de nuestro país, principalmente por brindar la oportunidad a emprendedores de llevar a cabo su proyecto a un costo relativamente bajo"

Así como se muestra en este caso, otros 64 empresarios han recibido ayuda de Banca para el Desarrollo por medio de EDESA, por un total de ₡190,85 millones.



Panadería de Guayabo

Programa o Producto	Microfinanzas	Línea Asignada (en Millones)	7.000,00 millones
Operadores y colacoradores	Bancrédito e Instituciones Microfinancieras	Monto Histórico Colocado (en Millones)	5.321,02 millones

Luis Alcides Brenes Vargas, Guayabo, Santa Teresita, ICC=45 Bajo
Sector: Comercio, Alimenticio
Operador: EDESA

Esta familia, liderada por el señor Brenes de 47 años de edad, y compuesta por su esposa y 2 hijas, posee una microempresa dedicado a la producción y venta de pan y repostería, cuenta con primaria completa

El señor Brenes ha logrado establecer en el pueblo de Guayabo una panadería y repostería gracias a los recursos provenientes de la Banca para el Desarrollo y canalizados mediante EDESA.

Esto le ha permitido aumentar la producción, la diversidad de productos y mejorar el servicio al cliente

El crédito fue por un monto de ¢3,5 millones a un plazo de 60 meses para capital de trabajo.

Con el financiamiento ha logrado desarrollar de mejor manera su negocio y atender a mayor población, viéndose una mejora en los ingresos y en la unión familiar ya que involucra a todos sus miembros.

Don Luis señala estar agradecido por la oportunidad y confianza depositada en él y en su proyecto.

Espera se pueda replicar a mayor número de microempresarios



Licuidos Locos

Programa o Producto	Microfinanzas	Línea Asignada (en Millones)	7.000,00 millones
Operadores y colacoradores	Bancrédito e Instituciones Microfinancieras	Monto Histórico Colocado (en Millones)	5.321,02 millones

Rainer Gerardo López Vásquez, Playa Brasilito, Guanacaste. ICC=51 Bajo

Sector: Comercio, Alimenticio.

Operador: EDESA

Rainer Gerardo López, es un hombre de 35 años de edad, que cuenta con secundaria completa, actualmente casado, padre de 2 hijos, y propietario de una microempresa dedicado a la venta de licuados naturales, cafés y snacks.

Su negocio, Licuados Locos es una empresa familiar, dedicada a la venta de licuados naturales, cafetería, granizados y snacks en las zonas cercanas a Playa Brasilito, mediante una unidad móvil completamente equipada.

Esto le ayudo al señor López superar las dificultades económicas que padecía en los tiempos que se desempeñaba como chofer en una empresa de

turismo.

Gracias a Banca para el Desarrollo, obtuvo un crédito con por ₡5 millones.

Este financiamiento le permitió a la compra de equipo y llevar a cabo el sueño de desarrollarse como microempresario al lado de su familia y ser pionero en el desarrollo económico comunitario.

Este es un ejemplo de movilidad social. Donde una persona pasa de un empleo de bajo de ingreso a ser propietario de su propia empresa.

Considera que el Sistema de Banca para el Desarrollo es de suma importancia para el desarrollo de nuestro país, ya que ofrece financiamiento y capacitación a personas con deseos de superación pero con recursos muy limitados para llevar a cabo el emprendimiento.



El Trigal

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colacoradores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

Armando Buitrago Angulo, Nicoya Guanacaste ICC=63, Muy Bajo

Sector: Comercio, Alimentos

Operador: Coopealianza R.L

Armando Buitrago Angulo, tiene 54 años, su actividad económica es la producción y ventas de pan (comercio). Tiene una familia de 4 miembros, dos hijos y esposa, es bachiller de secundaria y estudios de Mercadeo Universitario sin concluir.

El Señor Buitrago, tenía muchas aspiraciones económicas para salir adelante con mi familia, es jefe de hogar y lleva la mayor carga económica. Él no sabía cómo podía salir adelante con todos los gastos económicos que esto representa; deseaba llevar a sus hijos y esposa a aunque sea a tomar un helado al parque, pero ni siquiera tenía dinero para eso.

Gracias a Banca para el Desarrollo, recibió un crédito por ₡6,3 millones a un plazo 10 años. El crédito lo utilizó para la compra de dos máquinas que le facilitaron la elaboración del pan. Con este equipo se simplificó el trabajo y ahora produce más en menos tiempo y a su vez puede aumentar la lista de clientes.

Este empresario indica que sintió un gran respiro y tranquilidad porque ahora es más eficiente; puede pagar sus deudas con menos días de atraso, les puede comprar helados a sus hijos, situación que antes lo hacía sentir triste, deprimido y hasta veces desesperado.

Cuando va al supermercado puede comprar comida para su casa, esto lo hace sentir feliz porque le permite cumplir con sus obligaciones familiares y por tanto mejorar la relación en el hogar.



3.3 Apoyo al Sector Servicios

Centro de Natación Pececitos

Programa o Producto	Cédito de Fofide	Línea Asignada (en Millones)	23.879,00 millones
Operadores y colocadores	Bancos Públicos	Monto Histórico Colocado (en Millones)	26.425,199 millones

Melissa Zapata Herrera, Ciudad Quesada. ICC=31 Bajo

Sector: Servicios, Salud y Educación.

Operador: Banco Popular

Esta joven inicio trabajando con bebés en una piscina de agua termal, donde observó los beneficios sobre el comportamiento de los niños.

Inspirada en modelos de las mejores piscinas de Costa Rica de este sistema, siete años después de andar en balnearios y piscinas privadas, la empresa se hizo una realidad.

Actualmente, Esta micro empresa, es un centro especializado dedicado a la educación acuática, servicios de estimulación y natación para para niños. Además se dan otros servicios como: acondicionamiento Físico y terapia en adultos y niños.

El negocio inicio en un local comercial; bajo techo con una piscina de 7 mts de forma redonda.

A través de un crédito de Banca para el Desarrollo, Pececitos ha agrandado el lugar y acondicionado su infraestructura

para brindar más comodidades a los niños y sus padres, también ha incorporado nueva tecnología al monitorear mediante pantallas las clases de los niños.

Actualmente tiene más de 200 alumnos.



Taller 3B

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colacoradores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

Baldomero Ureña, Pérez Zeledón, Palmares, ICC=65 Muy Bajo

Actividad Económica: Servicios, Enderezado y Pintura

Operador: Coopealianza R.L

Don Baldomero Ureña, es un empresario de 49 años de edad, casado, posee 3 hijos, dedicado a ofrecer los servicios de Mecánica General Automotriz, Taller de Enderezado y Pintura, entre otros.

El Taller se dedica a ofrecer servicios de mecánica general, taller de enderezado y pintura, además realiza los trámites de reclamos con el INS, entre otros. Esta actividad la realiza desde hace ya varios años, en compañía con sus 3 hijos, así como con 6 empleados más.

Este es un ejemplo de expansión y crecimiento que promueve la Banca para el Desarrollo, ya que por este medio, este empresario obtuvo el financiamiento para realizar la compra de equipo que utilizó un nuevo taller de enderezado y pintura que tuvo apertura en Ciudad Neily. Este proyecto le permitió un crecimiento empresarial, aumentar sus ingresos y generar algunos nuevos empleos.

Don Baldomero recibió un crédito por un monto de ₡ 40 millones a un plazo de 10 años por medio de Coopealianza.



Veterinaria Kanycat

Programa o Producto	Cédito de Fofide	Línea Asignada (en Millones)	28.163,00 millones
Operadores y colacoradores	Bancos Públicos	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.771,77 millones

Ruth Johanna Rojas Gómez, Cartago, ICC=15 Medio

Sector: Servicios, Veterinaria

Operador: Bancrédito

Ruth Johanna Rojas Gómez, con 33 años de edad, soltera, es médico veterinario graduada de la UNA, propietaria de su propia clínica veterinaria.

Actualmente tiene un negocio legalmente establecido con permisos al día, inscrita ante tributación, con contabilidad formal donde ofrece servicios veterinarios, hospitalización, peluquería canina y venta de accesorios, su negocio lleva como nombre comercial KANYCAT.

Con dos años de graduada como doctora veterinaria trabajaba ofreciendo servicios a dos clínicas, sus aspiraciones eran no seguir siendo empleada, ser su propio jefe y tener su negocio propio, crecer profesionalmente, desempeñarse en su profesión y en lo que le gusta hacer, obtener ingresos más altos para mejorar su nivel de vida.

En apoyo a esta empresaria, Bancrédito le otorgó

¢12 millones de colones, gracias a la cobertura de un 75% sobre la garantía que brindo el aval del Banca para el Desarrollo. Además, también recibió un curso de plan de negocios y se complementó con asesoría por parte del operador financiero.

La Srta. Rojas está muy agradecida con la ayuda que se le brindo ya que indica que al no tener garantías tales como bienes inmuebles o fiadores, en mucho lugares cierran las puertas, por lo que agradece este servicio.

Esta posibilidad de acceder a financiamiento, le está ayudando a llevar un cambio en su vida, ya que no es empleada, dispone de su tiempo, su negocio crece, y espera que a futuro esto le permita comprar su propia casa.

Indica la Srta. Rojas que al ser beneficiaria de este sistema, puede dar fe que un negocio se puede hacer, puede crecer y puede ser exitoso, con determinación, trabajo, esfuerzo, asesoría y ayuda de Banca para el Desarrollo.



3.4 Apoyo a la Mujer

Mujer Empresaria

Programa o Producto	Microfinanzas	Línea Asignada (en Millones)	7.000,00 millones
Operadores y colocadores	Bancrédito e Instituciones Microfinancieras	Monto Histórico Colocado (en Millones)	5.321,02 millones

Lidia Eugenia Herrera Méndez, Limón, Río Blanco, ICC=58 Bajo

Actividad Económica: Comercio, Venta de Alimentos

Operador: Fundación Mujer

Doña Lidia, es una mujer de 50 años de edad, vive con dos hijos y un nieto y sus estudios llegaron hasta primaria completa.

Su actividad económica está enfocada en su propio negocio, el cual consta de una soda a la par de su casa; hace pan casero, empanadas y sale a vender a la comunidad. Además cuenta con un puesto en la feria del agricultor en donde ofrece también el pan y empanadas caseras y algunas verduras que siembra en su finca con la ayuda de sus hijas.

Con el apoyo de servicios de desarrollo empresarial, pudo obtener un curso de manipulación de alimentos impartido por el INA.

Esta jefa de hogar siempre ha trabajado mucho para sacar adelante a sus hijos y se ha propuesto tener un futuro valioso y así mejorar calidad de vida de su familia es por esto que busca a través de su trabajo diario y de tener responsabilidad con clientes.

Gracias a Banca para el Desarrollo y Fundación Mujer, ha logrado obtener financiamiento para su negocio; un crédito por ₡1,5 millones, a un plazo de 24 meses, para invertir en materia prima y equipo para su establecimiento.

Éste préstamo le ha ayudado a dar mejor servicio a la clientela, a tener capital de trabajo y ofrecer



más producto. Gracias a esto ha logrado mejorar el nivel de ingresos y salir adelante con el negocio y familia. Ella indica que han sido muchos los beneficios, Una mayor estabilidad económica, le ha permitido pasar más tiempo en calidad con mi familia; se siente motivada y con mayor confianza en sí misma.

Considera que el sistema de banca para el desarrollo es muy importante debido a que ayuda a las personas con negocios pequeños a surgir, con tasas de competencia en el mercado.

Igual que Doña Lidia, otras 92 mujeres han sido atendidas mediante Fundación Mujer y Banca para el Desarrollo, alcanzando a otorgar créditos hasta por 183,14 millones de colones



Confeccionista Independiente

Programa o Producto	Servicios de Desarrollo Empresarial	Línea Asignada (en Millones)	¢ 581,02 millones
Operadores y colacoradores	Prestadores de SDE	Monto Histórico Colocado (en Millones)	¢ 393,23 millones

Nidia Durán Avilés, Coronado ICC=19, Bajo

Sector: Comercio, Manufactura

Operador: Acorde

Doña Nidia Duran es una mujer empresaria que conoció de Banca para el Desarrollo mediante el Programa EVAH, iniciativa llevada a cabo por Acorde, gracias al aporte del fondo de servicios no financieros del SBD. Este programa está enfocado en el desarrollo habilidades empresariales en mujeres con metodologías y contenidos diseñados desde un enfoque de género.

Esta empresaria, con ayuda de su socia, se dedicaba a la elaboración de bolsos, cosmetiqueras y otros. Sin embargo, Doña Nidia no tenía un control financiero de su empresa, ni contaba con una visión de la misma.

Al decidir participar del Programa y tomar decisiones como persona, su empresa ha crecido

considerablemente y se encuentra tramitando la formalización de su negocio. Además, esto se completa con el acceso a crédito ofrecido por Acorde, con el cual pudo comprar mejor equipo para su negocio.

El hecho de que SBD financie el Programa EVHA, le permitió a Doña Nidia y 22 mujeres más, participar y valorar el esfuerzo que se realiza en conjunto para el crecimiento personal, familiar y social del cantón de Coronado.



Quesos del Norte Las Cuatro A, Banco Popular

Programa o Producto	Líneas de Avales	Línea Asignada (en Millones)	28.163,00 millones
Operadores y colocadores	Bancos Públicos	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.771,77 millones

Adriana Campos, Alajuela San Ramón. ICC=38 Bajo

Sector: Comercio, Alimenticio.

Operador: Banco Popular

Esta Joven empresaria junto a su madre, lideran esta prometedora empresa. Quesos del Norte las Cuatro A, está compuesta por 5 miembros y se dedica al proceso, empaque y distribución de quesos.

Aunque tiene muchos años de existir, desde el 2001 se convirtió en Sociedad Anónima, desde entonces se han hecho mejoras sustanciales en el negocio, lo que se evidencia en que actualmente se encuentran en 2 reconocidas cadenas de supermercados, en otros más pequeños y a partir del 2013 se extendió

a 1 cadena más.

Gracias a recursos de Banca para el Desarrollo, esta familia pudo ser apoyada en el desarrollo de un proyecto de innovación, el cual es un ejemplo de procesos de encadenamiento, debido a que es respaldado por la empresa Walmart.

Este proyecto se basa en la generación de nuevos productos: Queso con Frutas Deshidratadas, Queso con Higos, Queso con Vino Blanco Dulce y Queso con Chile Jalapeño y Panameño, los cuales han gustado mucho. Estos productos gourmet se están introduciendo en supermercados exclusivos y próximamente se ofrecerán en esta cadena de súper mercados.



Granadera Intependiente

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colacoradores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

**Rosania Murillo Alfaro, Alajuela, Poás.
ICC=32 Bajo**

Actividad Económica: Ganadería

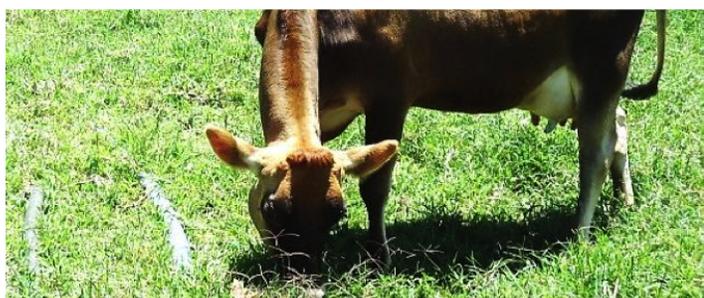
Operador: Coopealianza R.L

La Señorita Murillo, es una mujer ganadera de 29 años de edad, dedicada a la crianza y venta de ganado Jersey. Es soltera, vive con sus padres, y con un nivel educativo de primaria.

La señorita Murillo solicitó este crédito de Banca para el Desarrollo, ya que su familia se dedicaba a la actividad de ganado lechero, sin embargo su padre ya estaba mayor y no podía continuar con esta labor, lo cual hizo que Rosania comprara

unas cabezas de Ganado para independizarse y continuar por su cuenta el negocio ganadero.

Gracias a la ayuda que obtuvo por medio de Coopealianza, concretó un crédito de ₡3 millones a diez años plazo, lo cual significo para ella, en sus propias palabras: un logro de superación, ya que el ingreso que obtiene por la venta del ganado Jersey le ayuda a continuar el día de hoy manteniendo a sus padres y generándole un ingreso para su futuro. Actualmente se encuentra ampliando el pastizal, para no tener problemas en el tiempo seco y así poder dar a su ganado mejor alimentación.



Mujer Comerciante

Programa o Producto	Microfinanzas	Línea Asignada (en Millones)	7.000,00 millones
Operadores y colacoradores	Bancrédito e Instituciones Microfinancieras	Monto Histórico Colocado (en Millones)	5.321,02 millones

Sonia Archibol Wilson, Limón. ICC= 60, Bajo Actividad Económica: Comercio, Venta de abarrotes

Operador: Fundación Mujer

La Señora Archibol tiene 60 años de edad, vive con su esposo y no pudo completar la primaria. Ella vive en la comunidad de Juan Pablo II, un barrio aledaño al centro de Limón.

Esta empresaria, es propietaria de una pequeña pulpería y de cuartos de alquiler, donde gracias al apoyo de su esposo y de su hijo, ha logrado sacar este proyecto adelante.

Gracias a la labor de Fundación Mujer y los recursos de Banca para el Desarrollo ha recibido un crédito fue de ₡2,5 millones a un plazo de 30 meses, para invertir en reparaciones y acondicionamiento, así como surtir la pulpería de una mejor manera.

Ella indicó que siente que este apoyo le ha ayudado a lograr crecer como persona y también a nivel empresarial, dar mejor servicio y ofrecer mayor variedad de mercadería en la pulpería. El impacto en la familia ha sido muy bueno, puesto que hemos

logrado tener mayor estabilidad económica, me hace sentirme una persona importante al interactuar con los vecinos y clientes:

“Siempre he contado con tasas de interés competitivas a otras entidades financieras por parte de la Fundación, debido a esto me gusta trabajar con dicha organización, ya que siempre busca ayudar a las mujeres microempresarias, para que tengan éxitos en sus negocios”.

Es por eso que Banca para el Desarrollo destina recursos a organizaciones que promueven programas de crédito hacia la mujer, ya que tienen un impacto positivo en su desarrollo y en los grupos en los que se desenvuelven.



3.5 Apoyo a la Tecfnicación de las Empresas

Cooperativa de Comercialización de Viquillas

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colocadores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

Productores de Palma: Golfito, Guaycará, ICC=68 Muy Bajo
Sector agrícola: Agrícola. Comercialización de Aceite
Operador: Coopealianza

Esta Cooperativa de Comercialización se dedica a la venta de plántulas de palma aceitera las cuales se establecen en un vivero en el cual mantienen un promedio de 16.000 plantas para la venta. Esta aspira a llegar a mantener un crecimiento constante en la venta para la región y lograr satisfacer la demanda agroindustrial de dicho producto.

Por medio de Banca para el Desarrollo, se brindó un financiamiento de ¢25 millones a un plazo de 2 años. Con este dinero la Cooperativa pudo establecer un vivero de plantas de palma aceitera de 15.000 plántulas, lo que además permitió la

marcha de otros proyectos paralelos como lo son la instalación de un sistema de riego que evita que la producción se vea afectada en la época seca.

El Gerente General expresó en cuanto a estos fondos, que “Es la mejor alternativa para el pequeño agricultor, como para las actividades de producción, es la llave para poder lograr los objetivos, ya que estas líneas de desarrollo por sus condiciones favorecen la actividad a desarrollar”



Fábrica Textil

Programa o Producto	Líneas de Avales	Línea Asignada (en Millones)	28.163,00 millones
Operadores y colacoradores	Bancos Públicos	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.771,77 millones

Aydalina Rayo González, Barranca Puntarenas, ICC=44 Bajo

Actividad Económica: Industria y Comercio, Confección de prendas de vestir

Operador: Banco Nacional

La Señora Rayo, es propietaria de una fábrica de prendas de vestir y punto de venta en Barranca Puntarenas. Este es un negocio que además de ser una fuente de ingresos para ella, se convierte en la actividad económica de las personas que trabajan como canales de comercialización a través de la venta por catálogos. Además cuentan con capacidad de exportación a través de un familiar en Nicaragua, quien le compra las prendas y las comercializa en ese país por medio de un sitio web y punto de venta.

Lastimosamente, esta empresaria se vio afectada, ya que durante febrero del 2012, un incendio acabó con el punto de venta y la fábrica, lo cual provocó que ella se viera severamente afectada, dado las altas pérdidas sufridas, a nivel de infraestructura, inventario, materia prima y maquinaria, situación que provocó que se tuviera que reiniciar prácticamente desde cero con la empresa.

Gracias a Banca para el Desarrollo y el Banco

Nacional, esta señora recibió financiamiento otorgado por este mismo operador con el apoyo de un Aval del sistema, mismo que le permitió readecuar un financiamiento que por motivos del siniestro antes mencionado, no le permitía cumplir con sus obligaciones financieras.

Esta ayuda y el mismo esfuerzo de la empresaria, los llevo a alquilar un nuevo local para instalar la fábrica y punto de venta, adquirir nueva maquinaria y materia prima, logrando salir adelante para el sostén de su negocio, alcanzando el punto de equilibrio y cubrir las pérdidas sufridas a nivel de inventario y materia prima.



Federación de Centros Agrícolas Cantonales

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colacoradores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

Productores Agrícolas, San Vito, ICC=66 Muy Baja

Actividad Económica: Agrícola, Procesadora de Alimentos

Operador: Coopealianza R.L

FEDECAC es una organización agroindustrial cuyos miembros se dedican al cultivo de frutas y hortalizas, mismas que son procesadas hasta culminar con la creación de pulpas y jaleas para su comercialización en la zona sur y la capital del país.

Como proyecto, esta federación pretende establecer un Centro de Distribución dirigido a apoyar al pequeño productor con la visión de poder expandir el abastecimiento de la materia prima.

Es así como, Banca para el Desarrollo, le brinda un financiamiento por un monto de \$30 millones,

otorgado a un plazo de 10 años primordialmente para la compra de equipo industrial que se utilizará en la planta para el empaquetamiento de líquidos. Esto evidencia el aporte del SBD a la adaptación tecnológica y tecnificación de las empresas.

Como manifestó el Gerente General: "Gracias al aporte de recursos de la Banca para el Desarrollo, otras organizaciones o personas pueden desarrollar sus ideas".



3.6 Apoyo al Sector Comercial

Súper Marvin

Programa o Producto	Líneas de Financiamiento Genérica	Línea Asignada (en Millones)	8.813,00 millones
Operadores y colocadores	Operador Acreditado	Monto Histórico Colocado (en Millones)	12.867,92 millones

Marvin Granados Duarte, Buenos Aires Puntarenas, ICC=79 Muy Bajo
Sector: Comercio, Abastecedor
Operador: Coopealianza R.L

El Señor Granados, es vecino de la provincia de Puntarenas, es casado, tiene 50 años y estudios hasta 5º grado de escuela.

Este empresario posee un Supermercado con variedad de productos; está surtido con toda clase de mercadería para las necesidades de los clientes aledaños al barrio el Alto de Buenos Aires.

Anteriormente, Don Marvin alquilaba el local a terceras personas. Sin embargo, se quedó sin arrendatario. Fue entonces cuando el tomó la decisión de abrir su propio negocio con la ayuda de su esposa y los hijos.

Es aquí, cuando por medio de los recursos de Banca para el Desarrollo, recibió un crédito para capital de trabajo; con el cual pudo surtir de inventario al supermercado, dar un buen servicio a sus clientes y por supuesto, dar apoyo económico a su familia. El crédito fue de ¢ 8.5 millones, a 5 años plazos. Don Marvin agradece y recomienda que los pequeños

comerciantes o empresarios opten por adquirir éste tipo de créditos que son de gran beneficio, porque por otros cobran intereses más altos y con menor plazo.

“Me siento muy contento por estar trabajando con Coopealianza, ha sido de gran ayuda para llevar adelante mi negocio y así dar una mejor calidad de vida a mi familia, utilizando este tipo de financiamiento, a pesar de que en el cantón de Buenos Aires, todos estaban esperanzados en que el Proyecto Diquis, ICE, diera arranque, pero se ha atrasado y todavía están en estudios”.



Capítulo IV: Iniciativas Estratégicas de Banca para el Desarrollo

4.1 Reorientación Estratégica

4.1.1 Desarrollo del Plan Estratégico 2013 - 2016

Desde que se creó la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), se inició la ardua tarea de darle forma a la visión del legislador. Una tarea que encontró diferentes limitaciones en el camino y que a su vez permitió durante el último año, moldear la estrategia que trazaría la ruta de éxito de este trascendental mecanismo de desarrollo para el país.

Es así, como la Dirección Ejecutiva de la Secretaría Técnica, con el respaldo del Consejo Rector, procedieron a iniciar un nuevo proceso de reflexión estratégica, mismo que dio como resultado, el marco filosófico que hoy día orienta al Sistema.

Esta tarea inicio en el mes de mayo del 2012 y terminó en mes de octubre del mismo año. La planificación se llevó a través de sesiones de trabajo con el personal de la Secretaría Técnica y el apoyo de expertos en el área financiera y estratégica. La primera actividad fue un análisis de

la situación tanto interna como externa lo cual le prosiguió la determinación de un horizonte que se deseaba alcanzar.

Posteriormente, a través de varios pasos de depuración y consulta entidades financieras, instituciones colaboradoras, actores políticos involucrados, se logró el establecimiento de una visión consensuada, objetivos estratégicos y los indicadores que permitirían medir el éxito del SBD.

Este Plan Estratégico, se definió para los años 2013-2016, como la materialización de la política pública que por supuesto está alineada a los mandatos establecidos en la Ley N° 8634 y a los lineamientos sectoriales del Plan Nacional de Desarrollo.

De aquí se toma como eje central que la misión del SBD es ser un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente,

acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los grupos objeto de esa Ley.

El Propósito por otro lado se centró en la necesidad de consolidar al Sistema, convirtiéndolo en un punto de referencia nacional para el tema mipyme a nivel nacional y de la región y transformando la oferta en servicios que permitan la inclusión y generar un alto impacto en la población objetivo.

La estrategia comprende, que desde la creación del sistema, se logra instaurar en el país la posibilidad de articular una variedad de entidades financieras y no financieras de apoyo a la mipyme y al emprendimiento. No a través de un Banco más que viniera a competir en el sistema financiero nacional, si no, que desde una visión sistémica, se desarrolló una serie de instrumentos, que fomenta el acceso y la complementariedad con la oferta financiera ya existente.

Estos servicios, se brindan en función de cumplir como lo dispone el artículo 4 de la Ley 8634 en cuanto a “establecer las políticas crediticias aplicables al SBD, que promuevan el desarrollo, la productividad y la competitividad de los sectores productivos, tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo”.

Este Plan es el instrumento del cual se originan las otras iniciativas como el Plan Comercial, las reformas sobre la estructura organizacional y el Plan de Tecnologías.

4.1.2 Desarrollo del Plan Comercial 2013-2016

Durante el 2012, y junto al proceso de planeación estratégica, se determinó como necesario generar una oferta de valor que realmente tuviera un impacto en los beneficiarios de la Ley 8634.

Por esto el Sistema de Banca para el Desarrollo fue consciente de su responsabilidad a nivel nacional en cuanto al desarrollo a través de la colocación de sus recursos. Así, como de que a lo largo de estos años de operación han existido oportunidades y limitaciones que incidieron en los resultados de la generación de ese impacto.

Por eso durante los meses de junio a diciembre del 2012, se trabajó arduamente en el desarrollo de un Plan Comercial. El cual consistió en una revisión completa de la oferta del SBD, sondeo de la situación de la demanda, consulta a las entidades financieras, investigación de las prácticas financieras a nivel internacional y el planteamiento del marco que direccionaría la gestión comercial del SBD.

La experiencia exitosa de otros modelos de Banca para el Desarrollo en la región señaló al plan comercial, tres elementos que son fundamentales para generar un impacto relevante en las colocaciones crediticias, y los cuales se tomaron como ejes estratégicos del mismo: la masividad, la profundidad, canales de distribución adecuados e innovación.

- **Masividad:** Para lograr este eje, se requiere que los recursos, tanto financieros como no financieros del SBD puedan llegar al mayor número de beneficiarios del sistema. Esto obliga que como parte del plan, se planteara una revisión integral de los productos que se demandan en el país y de los que se ofrecen por parte del Sistema y por parte de los principales actores bancarios en el campo de la banca para el desarrollo.

- **Profundidad:** con este elemento, se plantea un cambio de enfoque respecto a la estrategia seguida hasta durante años pasados, y en ese sentido debe pasarse de un Sistema reactivo a la demanda, a crear una capacidad institucional que permita técnicamente identificar y desarrollar instrumentos que respondan a las necesidades sectoriales y regionales en el país. Garantizando con esto, una labor proactiva que oriente los

recursos del sistema de manera tal que propicie el efecto de profundidad deseado.

- **Adecuados Canales de distribución:**

Esta es una labor de carácter permanente para el SBD, en el sentido de mantener estrechos lazos de comunicación e interacción con los actuales intermediarios financieros de sus recursos y de esta forma retroalimentarse de las oportunidades y necesidades de apoyo financiero que van ocurriendo, para valorar sus posibilidades de respuesta.

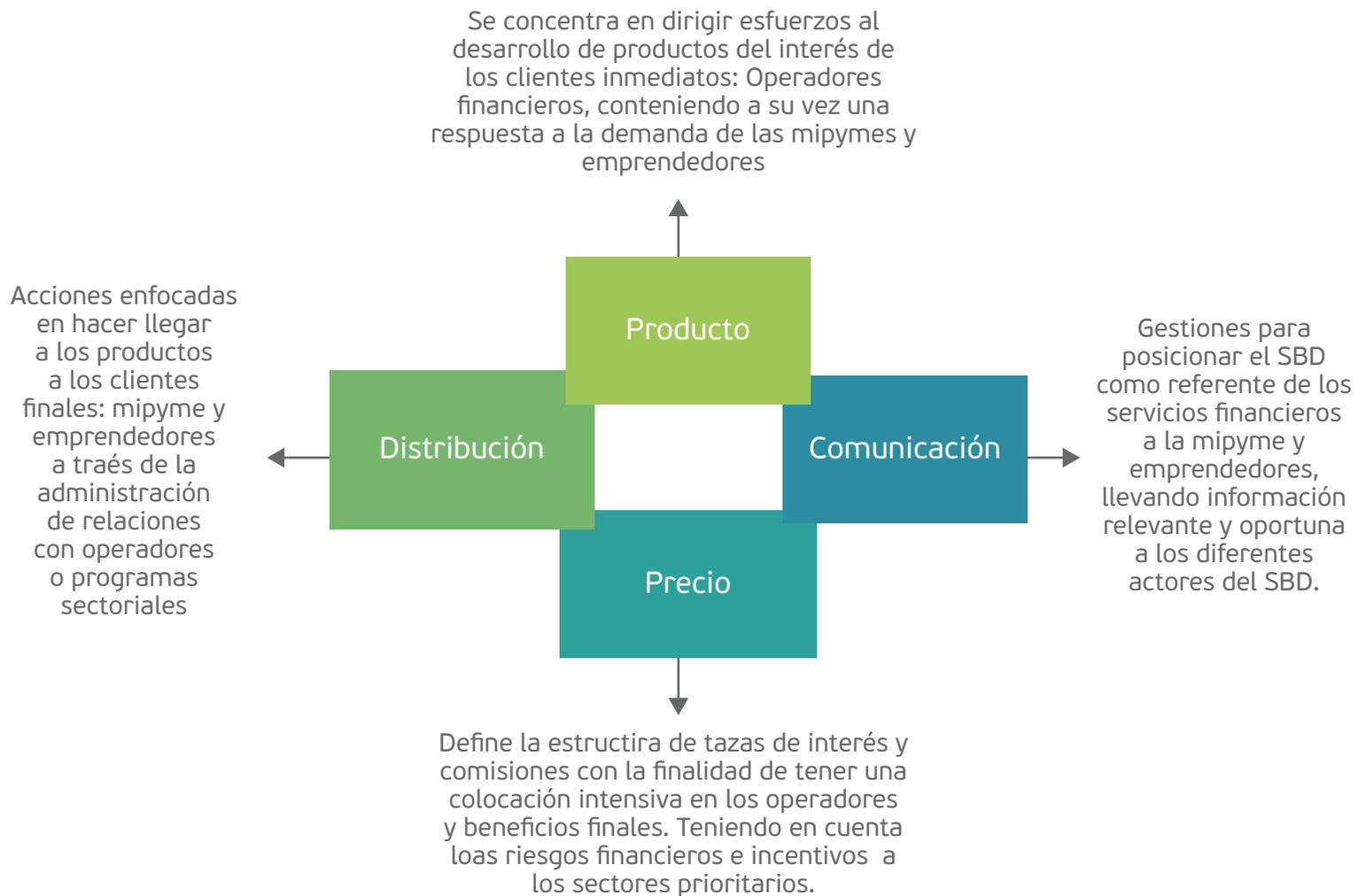
Innovación: Corresponde a la transversal que deberá estar presente en los tres pilares de la estrategia del SBD. El país requiere el desarrollo de una labor importante en el campo de la investigación, de la generación de nuevos productos o servicios, de incentivar la iniciativa de los empresarios y de los emprendedores, para materializar sus ideas creativas.

El fin último de a alcanzar por la gestión comercial, es que "El SBD dispondrá de la mayor oferta de servicios financieros a la mipyme y los emprendedores del país, logrando un crecimiento constante en la participación del mercado, a través de la expansión de la colocación, la especialización

de los productos y la complementariedad de los servicios de desarrollo empresarial para los próximos cuatro años”.

Este propósito contempla posicionar al SBD como líder y referente en el desarrollo de la mipyme, pero sobre todo elevar el impacto en 2 dimensiones: La expansión del SBD en el mercado y la creación de mercado (inclusión financiera de nuevos sujetos antes no atendidos), así como el impulsar futuros empresarios (empreendedorismo).

Así mismo, se estableció una serie de tácticas comerciales para alcanzar dicho propósito, mismas que se pueden resumir de la siguiente forma:



Después del establecimiento del Plan Comercial, donde se hizo un análisis de cada uno de los productos y programas vigentes, se hallaron importantes oportunidades de mejora en la oferta.

Es por eso que después de un rediseño de la oferta, el Consejo Rector aprobó una amplia gama de nuevos productos que vendrían a satisfacer de manera oportuna, las necesidades de la mipyme.

Esta actividad se realizó durante noviembre del 2012 a marzo 2013, día en que mediante acuerdo, el Consejo Rector aprobó los nuevos productos. (Para conocer esa oferta aprobada, revisar el anexo de productos)

4.2 Traslado de FINADE

El artículo 21 de la Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo indica lo siguiente:

El fiduciario será un banco público, seleccionado mediante una licitación pública que convocará el Consejo Rector. En dicha licitación, solo podrán participar los bancos públicos, a excepción del Banhvi. La remuneración del fiduciario se definirá detalladamente en el contrato de fideicomiso. Todos los servicios y gastos en que incurra el fiduciario, debido a la administración del fideicomiso, quedarán cubiertos con la comisión de administración.

Además el artículo 29 de la Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo indica lo siguiente:

Con el propósito de velar por la solidez, la estabilidad y el eficiente funcionamiento del Finade, la Contraloría General de la República ejercerá sus actividades de fiscalización sobre las operaciones que se realicen con los recursos que formen parte del Fideicomiso. El Finade, además, será fiscalizado por medio de la auditoría interna del fiduciario y las auditorías externas que decida contratar el Consejo Rector. Los gastos por concepto de contratación de las auditorías externas serán cubiertos con los recursos a cargo del Consejo Rector.

En igual forma, la Sugef presentará, cada cuatro años, un informe sobre el desempeño financiero y la gestión de riesgo del SBD, tomando como base aspectos tanto económicos como financieros.

Finalmente el artículo 30 indica:

Escogencia del fiduciario del Fideicomiso:

La escogencia del fiduciario del Fideicomiso se realizará por medio de licitación pública, la cual será tramitada por la Secretaría Técnica. El cartel respectivo será conocido de previo y aprobado por el Consejo Rector, el cual, a su vez, oportunamente efectuará la adjudicación de la

licitación. En la licitación pública citada, únicamente podrán participar los bancos públicos, a excepción del Banhvi.

Es de esta forma que el Consejo Rector inicia el proceso de traslado del fideicomiso Nacional para el Desarrollo FINADE del Banco Crédito Agrícola de Cartago al nuevo Fiduciario Banco de Costa RICA.

El proceso de traslado inicia con un Acuerdo del Consejo Rector del SBD el 09 de mayo del 2011. Posteriormente se da inicio al proceso de licitación pública y el Consejo Rector aprueba el cartel para su publicación, el 31 de agosto de 2011. El 30 de setiembre se publica el cartel y el 13 de febrero de 2012 el Consejo Rector adjudica el Fiduciario del FINADE al BCR.

Posteriormente la CGR refrenda el contrato del fideicomiso el 20 de diciembre de 2012 y aprueba los presupuestos del FINADE el 20 de febrero de 2013. Con esto el Consejo Rector da la orden de iniciar el proceso de traslado y nombra el Comité Mixto para el traslado del FINADE. Este Comité está conformado por funcionarios del BCAC, BCR y de la Secretaría Técnica del Consejo Rector del SBD.

El traslado se planifica bajo el mandato de hacerlo de forma ordenada, eficiente, transparente y que asegure la continuidad del negocio. El proceso de traslado inicia el 01 de marzo de 2013, con una reunión del Comité Mixto de Traslado, donde se establece los niveles de coordinación y articulación necesarios para el traslado. Además se establecen reunión de coordinación quincenal para dar seguimiento y control al plan de implementación a los resultados del traslado.

El proceso de traslado se planificó por procesos, de la siguiente forma:

No.	Descripción
1	Actividades de Planificación
2	Fondo de Avalos y Garantías
3	Fondo de Servicios No Financieros
4	Fondo de Financiamiento
5	Programas Especiales
6	Fideicomisos Traslados
7	Revisión y ajustes en las carteras de crédito
8	Migración de datos
9	Traslado de activos del SBD
10	Definir finiquito de modelos de análisis, seguimiento y sostenibilidad del FINADE
11	Formalización del Finiquito

Es importante indicar que como evidencia y cierre de cada proceso de traslado se elabora un finiquito debidamente notariado.

Por otra parte como medida de control el Consejo Rector realiza una Auditoría de Cierre del Fideicomiso al mes de marzo 2013, con la finalidad de contar con un parámetro de medición y control de lo trasladado.

4.3 Fortalecimiento Organizacional

El fortalecimiento Organizacional es un área crítica que el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo está en proceso de fortalecimiento y que abarca la gestión administrativa, financiera, operativa y de control interno que le garantice alcanzar niveles óptimos de efectividad.

Bajo esta premisa uno de los pilares fundamentales para el fortalecimiento organizacional del Consejo Rector de Banca para el Desarrollo consiste en crear las condiciones suficientes y necesarias para que la Organización tenga éxito en el logro de los objetivos y metas, así como en el cumplimiento de todos los compromisos legales, reglamentario y contractuales, a fin de asegurar la sostenibilidad y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Con este fin, se establece una estrategia integral la cual establece ocho áreas de intervención y fortalecimiento organizacional; las cuales son:

- Desarrollo de un marco estratégico con un horizonte para los próximos 4 años (2013 a 2016).
- Desarrollo de una Estructura Organizacional alineada con la estrategia Institucional.

- Establecer de procesos y procedimientos organizacionales alineados a la estrategia del SBD.
- Desarrollo del Talento Humano de la organización en las áreas sustantivas del negocio.
- Traslado del FINADE al nuevo fiduciario Banco de Costa Rica.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica y de información del SBD.
- Fortalecimiento del Control Interno Institucional.
- Mantener indicadores óptimos para la sostenibilidad de los fondos del SBD.
- Calificación del FINADE por parte de una calificadora de riesgo internacional.

Los anteriores lineamientos estratégicos surgen como resultado de un diagnóstico institucional participativo de la Organización, lo cual da como resultado un plan que permita la evolución e innovación de la Institución.

Dicho plan se fundamenta en una visión de innovación y evolución, donde se dota a funcionarios con los conocimientos y competencias requeridas a fin de incorporar en la Institución las competencias y capacidades de autosuficiencia para desarrollar el pensamiento estratégico que permita conducir el proceso de desarrollo estratégico a futuro de

forma interna.

Con esta nueva visión de organización se busca hacer que se cumpla con los ordenamientos, propósitos y objetivos que sustentan el mandato de la Ley 8634 y que su desempeño se mantenga dentro del marco jurídico y normativo.

La nueva organización está diseñada para alcanzar alto desempeño funcional, para atender de forma anticipada las condiciones de riesgo y generar disciplina en la organización y sobre todo una organización que le permita estar en el negocio, de tener una lectura clara y oportuna de las necesidades sectoriales de la MIPYME, de los emprendedores y sobre todo de ejercer las sinergias necesarias para llevar el acceso a financiamiento a las MPYME y provocar la movilidad social.

Lo anterior aunado a la vivencia de los valores organizacionales de: innovación, transparencia, agilidad, integridad, trabajo en equipo.

Finalmente es importante destacar que todos los anteriores elementos quedan debidamente alineados en una organización sólida que permite aprovechar las fortalezas y oportunidades, así

como anular o reducir el efecto de las debilidades y amenazas, con el propósito de obtener un alto grado de efectividad en el desempeño Institucional, con perfiles adecuados, con el uso intensivo de la tecnología, una eficiente coordinación y articulación entre actores y con un manejo eficiente de la información numérica que permita evidenciar resultados e impactos sociales y económicos y sobre todo una rendición de cuentas oportuna y transparente que evidencie el logro de objetivos y la sostenibilidad financiera.

4.4.1 Reglamentación del Crédito

En la Sesión Ordinaria celebrada por el Consejo Rector de Banca para el Desarrollo, Ley N° 8634, el miércoles 20 de Marzo del 2013, como parte del proceso de fortalecimiento y normalización del marco jurídico-operativo del SBD, acordó aprobar mediante el acuerdo AG-1043-123-2013, la iniciativa de la Secretaría Técnica, que atendía la necesidad de reglamentar el uso de los diferentes fondos que componen la cartera del SBD y de ahí el requerimiento de crear un Reglamento General de Crédito, con el fin primordial de regular la concesión, seguimiento y recuperación de los créditos y avales, estableciendo las políticas en cuanto a la administración y gestión del FINADE, del FOFIDE y del FCD en esta materia.

Para esto, el reglamento establecido, permite cumplir con los fines y objetivos establecidos en la Ley 8634, contribuyendo con el desarrollo de los sectores productivos del país, y a su vez considerando la sostenibilidad del Fideicomiso, al promover un acceso a financiamiento oportuno, eficaz, eficiente y equitativo, manteniendo, además, niveles adecuados de riesgo.

Dentro de su alcance, se brindan los lineamientos generales para el funcionamiento del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo, así como los parámetros generales que delimitarán los modelos de sostenibilidad financiera propuestos por la Administración y aprobados por el Consejo Rector. Estas disposiciones se basan en la instauración de un modelo financiero y buenas prácticas financieras que permiten la sostenibilidad del Finade, la evaluación y seguimiento de los operadores financieros en el uso de los fondos del fideicomiso y el establecimiento de una tasa activa que sea congruente a la sostenibilidad y la coyuntura del mercado. Además los lineamientos generales para el buen uso de los Fondos de Financiamiento para el Desarrollo (Fofide) por parte de cada una de las entidades bancarias públicas y para la administración del Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD), en este último en cuanto a la

aprobación de programas de segundo piso.

Por otra parte, brinda un aporte a la parte organizacional, ya que delimita las funciones y el accionar del Fiduciario, de la Administración y de los operadores financieros que utilizan o gestionan recursos del FINADE en lo referente a la colocación de dichos fondos, a la vez que se contempla la creación del Comité de Riesgos del SBD, cuyo fin es mantener los negocios de FINADE dentro de un ambiente de riesgo controlado.

4.4.2 Establecimiento del Sistema de Valoración de Riesgos

Debido a la necesidad de cumplir con el marco normativo en materia de valoración del riesgo institucional, dictado por la Contraloría General de la República (CGR), mediante la Ley General de Control Interno No. 8292 (LGCI), publicada en el año 2002, la cual exige que todas las instituciones públicas deben contar con un SEVRI en funcionamiento que permita identificar de forma adecuada el nivel de riesgo y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo se realiza el primer esfuerzo de la Institución para poner en marcha un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), en el SBD.

Dicho esfuerzo se resume en la propuesta del Modelo de SEVRI trabajada en conjunto con pasantes del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). Dicha propuesta permitió el establecimiento de las bases para mejorar el ambiente de control, y el establecimiento de la primera estructura de riesgos para la institución.

Con la finalidad de cumplir a cabalidad con lo que dicta la Ley, se realizó una revisión del modelo propuesto por el TEC, la cual se tomó como base para la elaboración del SEVRI-SBD que a la fecha se encuentra aprobado según acuerdo AG-1022-120-2013 adoptado en la Sesión 120-2013, celebrada el 20 de febrero del 2013.

Por tanto la Institución en materia de valoración del riesgo, permitió el desarrollo de un sistema específico, adaptado a la naturaleza de la institución, tomando en cuenta las debilidades y necesidades para su debida aplicación.

Durante el desarrollo del Sistema, se logró la participación activa de personal clave de la institución, que involucró: Director Ejecutivo; Director de Control y Seguimiento; Jefe de Contabilidad y Presupuesto y la Director de Programas y Proyectos; así como también la

participación de los consultores expertos en tema de riesgos. Dichos directores son responsables de procesos sustantivos, lo cual permitió la integridad y funcionalidad de dicho Sistema.

Una vez diseñado los componentes del SEVRI, como lo fue el Marco Orientador y la elaboración de la herramienta para la administración de la información, se procedieron a realizar sesiones dirigidas, con la participación de los funcionarios designados mencionados anteriormente, responsables de los procesos sustantivos de la institución, que permitieron la implementación eficaz del SEVRI.

Con base en los resultados obtenidos, se desarrolló un Plan de Acción con el fin de lograr que el SBD, mejorara su ambiente de control y contribuyeran a ubicar a la institución en un nivel de riesgo aceptable, promoviendo la continuidad de las acciones desarrolladas en el Plan.

Por tanto se puede concluir que mediante el análisis situacional en materia de valoración del riesgo, se identificó que la institución carecía de un modelo de valoración del riesgo, el cual ubicaba a la organización en un nivel de alta vulnerabilidad,

al no contar con instrumentos adecuados para la valoración del riesgo institucional y al incumplir con la normativa de Control Interno.

De acuerdo a los resultados de la sistematización del SEVRI-SBD, se determinó, que el nivel general del riesgo residual en la institución es inaceptable, al obtenerse como resultado un porcentaje del 12% de riesgos seleccionados con valoración alta, 77% con valoración media y 11% con valoración baja. De lo cual se evidenció que los controles actuales con que cuenta la institución no son suficientes para mitigar los posibles riesgos que pueden impactar el quehacer institucional.

Por otro lado, se determinó que unos de los riesgos que mayormente se presenta en la institución en la categoría de Riesgo Estratégico, es el Riesgo de Estructura organizacional inadecuada, así como también se determinó en la categoría de Riesgos de Información para la toma de decisiones, los riesgos tales como parte de la infraestructura tecnológica, e indebido acceso a la información. Dichos riesgos afectan a la institución, con aspectos que repercuten en la consecución de los objetivos institucionales del SBD.

Durante el 2013 se incorporaron los siguientes:

4.5 Vinculación de nuevos operadores

Organización	Tipo de Operador	Sesión de Aprobación	Fecha	Acuerdo
Banco BCT	Financiero	Sesión 113-2012	12/09/2012	AG-989-113-2012
Banco IMPROSA	Financiero	Sesión 112-2012	22/08/2012	AG-984-112-2012
Financiera Desyfin S.A.	Financiero	Sesión 112-2012	22/09/2012	AG-983-112-2012
ABBQ CONSULTORES S.A.	No Financiero	105-2012	25/04/2012	AG-943-105-2012

4.6 Definición de un modelo de atención de SDE

Con miras al periodo 2013 el MEIC, INA Y EL SBD han estructurado una propuesta para la inversión de los del 15% de los presupuestos del INA.

La propuesta se sustenta en 5 áreas estratégicas de trabajo conjunto, las cuales son:

- Fortalecimiento de los instrumentos del Sistema de apoyo a la Pyme.
- Desarrollo emprendedor.
- Apoyo a la gestión empresarial.
- Acceso a mercados.
- Innovación y desarrollo tecnológico.

Lo anterior sustentado en el artículo 40 de la Ley 8634 Sistema de Banca para el Desarrollo y adicionalmente alineado a las políticas emitidas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), así como con los acuerdos suscritos en la Reunión Iberoamericana de Ministros de Industria, realizada en Madrid en octubre de 2012 y a la Reunión Ministerial de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y la Unión Europea (UE), esta última, sobre promoción de la inversión, emprendimiento e innovación para el desarrollo sostenible.

Capítulo V: Factores Críticos del Éxito

5.1 Reforma a la Ley No. 8634

El Consejo Rector y la Secretaría Técnica han apoyado activamente durante el año 2012 el acompañamiento a la Comisión de la reforma a la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo en la Asamblea Legislativa. Todo con la finalidad de contribuir en aspectos claves como:

- a. Análisis Integral de los aspectos que inciden en debilidades de la gestión del SBD.
- b. Fortalecimiento de elementos críticos como: la clarificación de los beneficiarios de la Ley, la canalización de recursos para apoyar programas de Capital Semilla, la sostenibilidad del SBD, la gobernanza, el programa de avales y garantías, y el fondeo de recursos adicionales. Además, se realizaron análisis sobre el Fondo de Crédito para el Desarrollo, entre otros aspectos de importancia en el marco de la reforma de la Ley.

Mención especial cabe del trabajo desarrollado en conjunto con la Superintendencia de Entidades Financieras (Sugef), Banco Central, y personal

técnico del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif) en el análisis sobre temas de supervisión especializada para la Banca para el Desarrollo, que adicionalmente condujo a la reforma de la normativa 15-10 aplicable a los bancos para los créditos relacionados a esta materia.

5.2 Fortalecimiento de la Estructura Organizacional

Con la aprobación del Plan Estratégico Institucional por parte del Consejo Rector en setiembre de 2012, mediante el acuerdo AG 991-14-2012 se inicia la formulación de los Planes de Trabajo para cada una de las acciones estratégicas trazadas. Este proceso se extiende hasta a diciembre de 2012. A inicios de este 2013, se presenta un primer borrador de la estructura, a finales de febrero un segundo borrador y la versión final se obtiene en marzo de 2013.

La elaboración de este informe se ha enriquecido con experiencias que ha permitido la Dirección

Ejecutiva realizar en la institución por parte de la Dirección Ejecutiva lo que ha favorecido el análisis de las brechas y el mejoramiento del clima organizacional. Es por esto que se realizó un Taller de Clima Organizacional en febrero de este año, con el que se permitiera conocer las brechas existentes en los funcionarios y que se conociera la apreciación sobre el ambiente de trabajo.

La Ley 8634 que crea el Sistema de Banca para el Desarrollo define desde sus primeros artículos una serie de obligaciones, objetivos, fundamentos orientadores, responsabilidades y productos financieros y no financieros que permitan el acceso a los recursos del Sistema de Banca a los emprendedores y a la MIPYME, en general de todas las actividades económicas en todo el territorio nacional. Estos elementos son los elementos conductores para el diseño, desarrollo y funcionamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo.

A razón de lo anterior surge la interrogante de cuál es la estructura de organización que debe tener el Sistema de Banca para el Desarrollo que le permita cumplir con todos las obligaciones y mandatos de ley y los nuevos desafíos planteados.

Para responder a esto, el análisis de los artículos

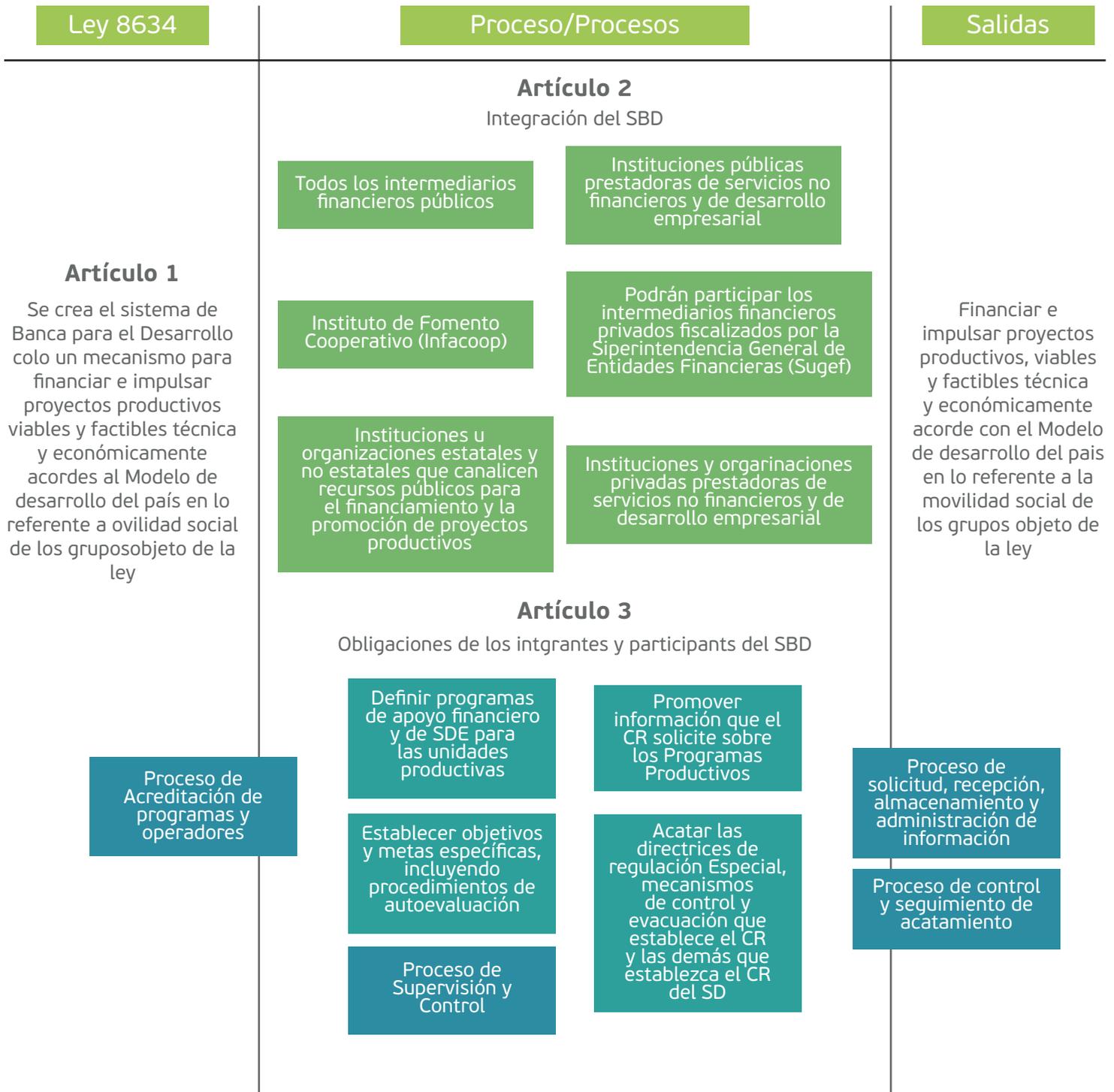
que la ley establece traduciéndolos requerimientos y en procesos.

Propiamente el segundo artículo de la ley establece la "Integración" del Sistema de Banca y con en éste se indica todas las instituciones, organizaciones públicas y privadas que den servicios financieros y no financieros, al igual que servicios de desarrollo empresarial. Este artículo ya demuestra el liderazgo de un "Consejo Rector" y de procesos que le permitan la coordinación y articulación de los integrantes y participantes del Sistema que le colaboren en cumplir con los objetivos de ley.

Por su parte el Artículo 3, indica las obligaciones de los integrantes y participantes del Sistema. De esta forma se pueden notar cuatro grandes procesos, los cuales son: proceso de acreditación y desacreditación de operadores y programas, proceso de supervisión y control, proceso de solicitud, recepción, almacenamiento y administración de la información que genere el Sistema y un proceso de control y seguimiento del acatamiento de las directrices y mecanismos de control que establezca el Consejo Rector. Lo anteriormente expuesto se puede observar gráficamente como sigue:

Consejo Rector del Sistema de Banca para el Desarrollo

Macroproceso de Entradas y Salidas



Asimismo los artículos 4 y 5 establecen que el sistema debe hacer una eficiente y eficaz administración de los recursos y su sostenibilidad financiera y el desarrollo de estrategias que promuevan mecanismos financieros y no financieros que faciliten el acceso al crédito, estrategias para el otorgamiento de avales y garantías, estrategias de financiamiento de servicios no financieros y de desarrollo empresarial. La siguiente figura muestra gráficamente lo descrito anteriormente.

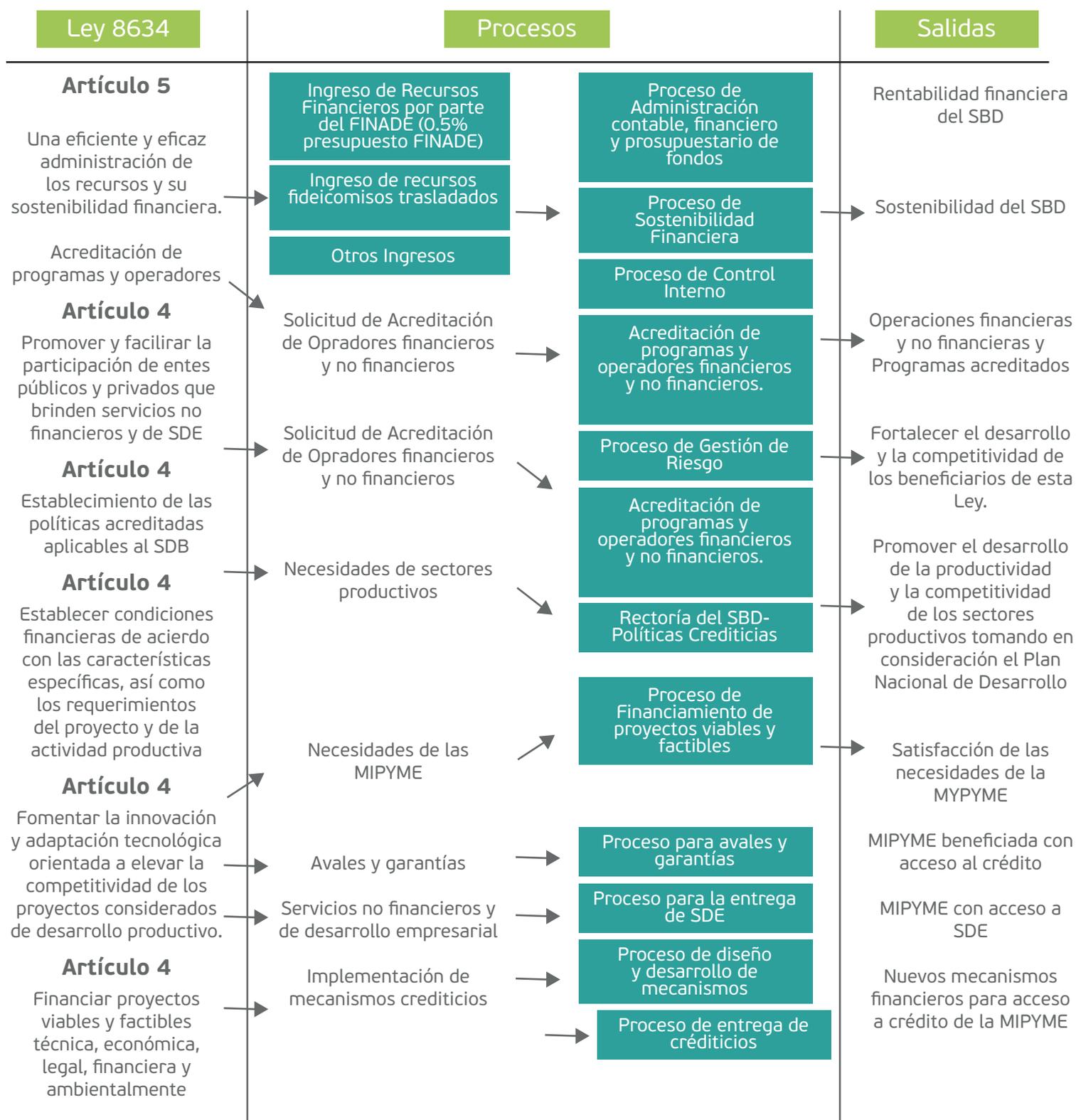
Expuesto lo anterior y observando la estructura actual, se puede determinar que la misma no cuenta con los requerimientos necesarios para lograr el cumplimiento de las obligaciones, objetivos, fundamentos orientadores, responsabilidades y productos financieros y no financieros que permitan el acceso a los recursos del Sistema de Banca a los emprendedores y a la mipyme de todas las actividades económicas en todo el territorio nacional.

En ese sentido, una de las acciones estratégicas del Plan Estratégico Institucional ha sido la definición de una nueva estrategia que logre solventar los requerimientos que no contempla la estructura actual.

La misma se ha acompañado de las grandes áreas con las que actualmente no se cuentan para cumplir con los roles que se le han establecido por Ley. Entre ellas se pueden mencionar la Gestión de Riesgo, por cuanto el SBD es una institución pública que canaliza recursos públicos en proyectos y programas a nivel nacional y regional y es de vital importancia contar con competencias en este tipo de análisis.

Se hace evidente la necesidad de contar con estructura, conocimiento y competencia en el área de Control Interno a fin de salvaguardar los recursos del Sistema. Otro aspecto muy importante es el área de análisis técnicos y estudios económicos, como un elemento de soporte para la correcta canalización de los recursos a los diversos sectores, según sus necesidades.

Por su parte, también se hace necesario contar con estructura que permita la comercialización de los productos y servicios del Sistema de Banca, por lo cual es importante incorporar competencia y experiencia en el tema de comercialización y ventas de productos financieros.



Asimismo contar con una plataforma tecnológica, que permita una administración eficiente y oportuna de la información; contar con soluciones financieras de alto impacto que le permita a los diferentes sectores productivos donde se desarrolla la MIPYME y los emprendimientos acceder los recursos del SBD de una forma eficaz, oportuna y transparente.

Es de esta forma que contrastando las actuales competencias y estructura actual contra las competencias y capacidades requeridas para el cumplimiento de los mandatos de Ley, se evidencia una brecha importante a nivel de la necesidad de nuevos perfiles, nuevos conocimientos y competencias más duras que permitan alcanzar y cumplir los objetivos de Ley.

Seguidamente se muestra gráficamente el esquema de la estructura que se propone para atender lo antes mencionado.



INFORME: RESULTADOS E IMPACTO 2013
Consejo Rector • Secretaría técnica
San José, Costa Rica
Tel: 2246-1650



**Banca para el
Desarrollo**
S B D