

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

**INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**ESTRATEGIA QUE POTENCIE LAS VENTAS A
LOS CLIENTES ACTUALES DEL SEGMENTO
PYME DEL BANCO NACIONAL A TRAVÉS DE
LOS SERVICIOS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

YENDRY HERRERA BRENES

SAN JOSÉ, FEBRERO, 2018

CONTENIDO

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	2
1.1	Planteamiento del Problema -----	2
1.2	Objetivo General -----	6
1.3	Objetivos específicos -----	6
1.4	Justificación -----	6
1.5	Antecedentes -----	8
 2	 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	 14
2.1	Sistema financiero costarricense -----	14
2.2	Banco Nacional y su programa dirigido a PYMES -----	15
2.3	Oferta BNCR de productos financieros. -----	28
2.4	Oferta BNCR de SDE y su impacto -----	33
2.5	Mercado de los SDE en Costa Rica. -----	41
 3	 CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL.....	 46
3.1.	PYMES -----	46
3.2.	Servicios de Desarrollo empresarial (SDE) -----	48
3.3.	Oferta y propuesta de valor -----	49
3.4.	Estrategia empresarial -----	50
 4	 CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	 53
4.1.	Enfoque de la investigación -----	53
4.2.	Método de la investigación -----	53
4.3.	Fuentes de información -----	54
4.4.	Categorías de análisis -----	55
4.5.	Instrumentos -----	56
4.6.	Proceso de recolección y análisis de datos -----	57
4.7.	Confianza y validez de los instrumentos de investigación -----	57
 5.	 CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	 59
5.1.	Determinación de la oferta comercial para los clientes SDE -----	59
5.2.	Medición del potencial de colocación de la oferta comercial -----	69
5.3.	Esquema de atención -----	76
5.4.	Estrategia de cambio -----	82

6. RESUMEN DE LA PROPUESTA	104
6.1. Nueva canasta comercial de productos y servicios.	105
6.2. Meta de colocación programa SDE en el 2018.....	107
6.3. Esquema de atención para clientes participantes en SDE.....	108
6.4. Presupuesto estimado.....	109
6.5. Recuperación	109
6.6. Indicadores de medición y seguimiento.....	109
6.7. Acciones a corto, mediano y largo plazo.....	111
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
7.1. Conclusiones	114
7.2. Recomendaciones.....	118
8. REFERENCIAS.....	121
9. APÉNDICES	123
APÉNDICE A. Autorización del Tutor	123
APÉNDICE B. Carta del filólogo.....	123
APÉNDICE C. Declaración jurada.	125
APÉNDICE D. Solicitud de Defensa del Estudiante	125
APÉNDICE E. Entrevista al Director del segmento Micro y Pequeña empresa del Banco Nacional. ---	127

GRÁFICOS

Gráfico 1: Presupuesto anual SDE aprobado por el Banco Nacional.....	5
Gráfico 2: Evolución histórica de la colocación de crédito a PYMES en cantidad de operaciones.....	18
Gráfico 3: Evolución historia del saldo de colocación a PYMES en millones de colones	19
Gráfico 4: Crecimiento del crédito empresarial vs. el crecimiento de la cartera total PYME.....	20
Gráfico 5: Participación de la cartera del segmento PYME en la cartera total.....	21
Gráfico 6: Distribución de la cartera de crédito según actividad económica.....	25
Gráfico 7: Cantidad de clientes participantes en SDE Banco Nacional.	34
Gráfico 8: Cantidad de clientes participantes según enfoques SDE.....	37
Gráfico 9: Distribución de los recursos dirigidos según enfoque de actividad	40
Gráfico 10. Comparación de tasa de interés productos de ahorro a la vista.....	64
Gráfico 11. Comparación de rendimientos en inversiones superiores a 12 meses	65
Gráfico 12. Productos de financiamiento otorgados a clientes participantes del Programa Encuentros Empresariales	71
Gráfico 13. Proporción de productos de ahorro o inversión tramitados en relación con el total	72
Gráfico 14. Total de servicios adicionales a clientes	73
Gráfico 15. Proporción de solicitudes tramitadas por tipo de producto.....	74
Gráfico 16. Potencial de colocación por tipo de producto	74
Gráfico 17. Perfil de clientes según su vinculación de productos y servicios.....	78
Gráfico 18. Ejemplo de seguimiento de indicadores según la visión gerencial.....	103

TABLAS

Tabla 1. <i>Ranking</i> de bancos en Centroamérica según volumen de activos.....	16
Tabla 2: Variación en fuerza de ventas, oficinas de atención y tamaño de la cartera ...	23
Tabla 3. Canasta actual de productos y servicios para PYMES	28
Tabla 4: Inversión promedio por cliente según tipo de actividad en colones	41
Tabla 5: Sujetos de estudio y fuentes de información	54
Tabla 6: Categorías y subcategorías de análisis	55
Tabla 7. Canasta de productos seleccionada para PYMES participantes en SDE.....	59
Tabla 8. Resumen de condiciones crédito BN Pyme Fácil	60
Tabla 9. Referencia de cuota por millón Crédito BN Pyme Fácil	61
Tabla 10. Resumen cuadro de amortización crédito BN Pyme Fácil	62
Tabla 11. Comparación de condiciones de la oferta del servicio POS para clientes PYMES	66
Tabla 12. Ejemplo de cálculo de comisiones BN Servicios	69
Tabla 13. Detalle de sedes programa Encuentros Empresariales	69
Tabla 14. Cantidad de productos de ahorro o inversión tramitados a clientes participantes del programa Encuentros Empresariales	72
Tabla 15. Cantidad de servicios adicionales a clientes participantes del programa Encuentros Empresariales BNCR.....	72
Tabla 16. Proyección de colocación de productos.....	75
Tabla 17. Vinculación solicitada fuerza de ventas BNCR	79
Tabla 18. Costo promedio por cliente.....	79
Tabla 19. Criterio para asignación de SDE según vinculación comercial	81
Tabla 20. Presupuesto SDE 2018	84
Tabla 21. Alcance comercial de meta de colocación en actividades de SDE en el 2018	85
Tabla 22. Resumen de recuperación y cálculo del retorno.....	86
Tabla 23. Riesgos asociados a la estrategia.....	97
Tabla 24. Seguimiento de cumplimiento de la meta comercial.....	100
Tabla 25. Horizonte comercial de transformación y retos.	101
Tabla 26. Causas y consecuencias relacionadas al problema.....	104
Tabla 27. Nueva canasta de productos seleccionada para PYMES participantes en SDE	105

Tabla 28. Resumen de la oferta comercial y elementos diferenciados.	106
Tabla 29. Meta de colocación de productos	107
Tabla 30. Propuesta para asignar los SDE según vinculación comercial.....	108
Tabla 31. Detalle de acciones de la estrategia según la visión gerencial	111

FIGURAS

Figura 1. Canales utilizados para los principales productos y servicios en el Banco Nacional	12
Figura 2: Pilares del modelo de atención a PYMES en el Banco Nacional	22
Figura 3: Proceso de otorgamiento de crédito para microempresa	24
Figura 4: Estructura organizativa Dirección Micro y Pequeña Empresa.....	26
Figura 5. Evolución de la oferta SDE.....	35
Figura 6. Herramientas actuales para selección de empresas.....	39
Figura 7: Sistema de pisos de intervención de los SDE	42
Figura 8: SDE según necesidades de la PYME.....	48
Figura 9: Pasos para el proceso de diseño de una estrategia.....	51
Figura 10. Matriz perfil de clientes según relación balance – utilidad	76
Figura 11. Mapa estratégico gestión de ventas programa SDE BNCR	88
Figura 12. Valores en los que se ven reflejados los empresarios PYMES	94
Figura 13. <i>Insights</i> de <i>neuromarketing</i> para la estrategia	96
Figura 14. Indicadores de seguimiento estrategia de ventas SDE.....	99

Abreviaturas

AMPYME	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Panamá).
BCCR	Banco Central de Costa Rica.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica.
CADEXCO	Cámara de Exportadores.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CGR	Contraloría General de la República.
CORFOGA	Corporación Ganadera.
DIGEPYME	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
FCD	Fondo de Crédito para el Desarrollo.
FIDEIMAS	Fideicomiso IMAS
FINADE	Fideicomiso Nacional para el Desarrollo.
FOB	<i>Free on bord</i> / Libre a bordo.
FOFIDE	Fondo de Financiamiento para el Desarrollo.
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje.
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer.
JRC	Juntas Rurales de Crédito.
MAG	Ministerio de Agricultura.
MEIC	Ministerio de Economía Industria y Comercio.
MICIT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones.
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
MYPE	Micro y Pequeña Empresa.
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo.
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial.
SUGEF	Superintendencia General de Entidades Financieras.
TBP	Tasa Básica Pasiva del Banco Central
UTN	Universidad Técnica Nacional.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a mi más fiel amigo y confidente que es Dios, que me ha dado la paciencia, tiempo y razón para llevarlo adelante, a pesar del gran reto y sacrificio que ha sido llevarlo a cabo, sin descuidar mi vida laboral que tanto aprecio y valoro.

Adicionalmente a mi familia y esposo, a cada una de mis hermanas a las cuales admiro como madres luchadoras y amorosas y a mi hermano, fiel a sus creencias y formas de pensar y en especial a mi madre que me ha enseñado lo que realmente es importante, que es luchar por las metas a pesar de las adversidades y a mi padre, que aunque no lleve su sangre, lo quiero, respeto y agradezco, por tantos años de apoyo junto a mi madre.

Deseo expresar un especial agradecimiento al señor Víctor Acosta, quien más que un jefe ha sido un mentor y amigo, al cual admiro en su conocimiento y amor por su familia y a quien aspiro emular algún día, al menos en un mínimo grado de su sabiduría y grandeza como persona.

Finalmente a don Harold Coronado, por su asesoría y consejo para poder realizar este trabajo, al compartir su experiencia y juicio pues sin su ayuda, el resultado no sería el mismo.

RESUMEN EJECUTIVO

Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) constituyen una modalidad de acompañamiento para PYMES, que parte de la premisa de que al apoyar al empresario y fortalecer sus capacidades de gestión, se aumentarán las probabilidades de éxito del negocio y que, al formar parte de los servicios que ofrecen los bancos, también se contribuye a una mayor fidelidad, tasa de repago en los créditos y aumento de vinculación.

La presente investigación tenía como objetivo proponer una estrategia que potencie los servicios de desarrollo empresarial como un canal efectivo de ventas a los clientes actuales del Banco Nacional, de manera que los recursos que actualmente se destinan para este fin se consideren una inversión comercialmente recuperable y no un gasto.

Para lograrlo se propuso un estudio con un enfoque mixto, donde en una primera etapa cualitativa se explorara la oferta idónea que será comercializada mediante los SDE, el análisis de datos publicados por el Banco Nacional y una entrevista a su Director. Una segunda fase cuantitativa donde se midió el potencial de colocación de esta oferta mediante el análisis de datos históricos de necesidades identificadas y una muestra de clientes para ver el nivel de concreción de ventas, además se analizarán datos del perfil actual de clientes como vinculación comercial y rentabilidad, contrastado con los costos de los diferentes SDE, para plantear un esquema de atención priorizado. En una última etapa se utilizaron los resultados y aprendizaje logrados, para plantear una estrategia que incluyera las etapas mínimas de planificación, ejecución y control.

Se logra concluir, que es posible tener una estrategia comercial, donde los SDE sean un canal que potencie las ventas a los clientes actuales y se recomienda que debe actualizarse y dar seguimiento en una visión de corto, mediano y largo plazo, para que se lleven a cabo, no pierdan vigencia y siempre tenga como reto la mejora continua y el logro de resultados.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Los Servicios de Desarrollo Empresarial constituyen una modalidad de acompañamiento para PYMES, la cual parte de la premisa de que al apoyar al empresario y fortalecer sus capacidades de gestión, se aumentarán las probabilidades de éxito del negocio y que al formar parte de los servicios que ofrecen los bancos, también contribuye a una mayor tasa de repago en los créditos.

En el año 2003, el Banco Nacional toma la decisión institucional de incorporar a su oferta comercial, como valor agregado, los servicios de desarrollo empresarial tales como: capacitación, promoción a la comercialización y publicidad. Esta disposición se realiza al considerar que su modelo de atención estará basado en tres pilares: el acceso a servicios financieros, la alfabetización y el acompañamiento empresarial.

Este valor de acompañamiento lo define como un beneficio, al cual tendrán acceso las micro y pequeñas empresas que cuenten con vinculación de crédito con el Banco, es decir, se da posterior a la concreción del servicio, no antes, pues para ese tipo de atención existen en el país otras instituciones; su objetivo es contribuir con el fortalecimiento de sus clientes actuales, que se fidelicen a la institución y tengan cultura de repago.

De manera general, ha sido ejecutado mediante un plan anual de actividades que se somete a aprobación, realización de las contrataciones requeridas con aliados de instituciones públicas y privadas, quienes son los prestadores del servicio al usuario final y de la supervisión de las actividades.

A partir del año 2015, el Banco Nacional cambia su enfoque estratégico de productos, a una atención basada en segmentos y define que todo esfuerzo de inversión de recursos debe estar claramente alineado a la concreción de las metas comerciales. La inversión actual del Banco Nacionales en SDE es en promedio de 900 millones de colones anuales (para el 2018 se ha aprobado un presupuesto similar) y en la Alta Administración se da el cuestionamiento, respecto

a este rubro es un costo o una inversión, una pregunta difícil de responder en este momento, ante la carencia de una estrategia comercial ligada a los SDE.

El papel de la Dirección del Segmento PYME está enfocado en la ejecución presupuestal y cumplimiento contractual de los diferentes proveedores, no ha existido hasta el momento un proceso claro de gestión de los SDE ligado a la búsqueda concreta de otros resultados comerciales, en resumen, no se cuenta actualmente con: una oferta de productos y servicios priorizada, una estrategia enfocada en nuevas ventas, ni un proceso claro para realizarlo, que incluya los pasos mínimos de planificación, ejecución, seguimiento y control de las oportunidades de negocios identificadas.

Para cualquier empresa, convocar clientes a actividades para hacer mercadeo directo de algún producto o servicio es costoso, pues se requiere hacer esfuerzos como: publicidad, premios u otros atractivos, confirmación, logística del evento, entre otros. El segmento PYME realiza cada año cerca de 150 actividades, donde se tiene contacto directo con clientes, que en promedio suman más de 6 000 personas participantes. Estos espacios ya incluyen inversiones importantes como convocatoria, logística y un valor agregado como lo es el SDE, por lo que se vuelve un espacio estratégico para llevar a estos empresarios, una oferta de productos y servicios con los cuales no cuenten actualmente y así identificar nuevas oportunidades de negocios.

En caso de no lograr este alineamiento entre la inversión de recursos y la contribución a las metas comerciales, la Alta Administración podría tomar la decisión de cerrar el programa de SDE y más de 6 000 empresas por año perderían este beneficio. Además, se verían afectados proveedores de los servicios como tales, programas de Gobierno perderían apoyo económico y el Banco sufriría la pérdida de negocio, al no sacar provecho de este canal de ventas, cuando se debe crecer en promedio entre el 10% y el 12% anual en crédito y el 12% en captación de ahorros e inversión.

Entonces, los SDE podrían ser parte de una estrategia definida y enfocada en potenciar la concreción de nuevas ventas a los clientes actuales, que permita mantener su filosofía de acompañamiento empresarial, pero alineándose al enfoque estratégico, al contribuir de manera efectiva en el logro de las metas comerciales del segmento PYME del Banco Nacional.

A continuación se resumen efectos relacionados con el problema:

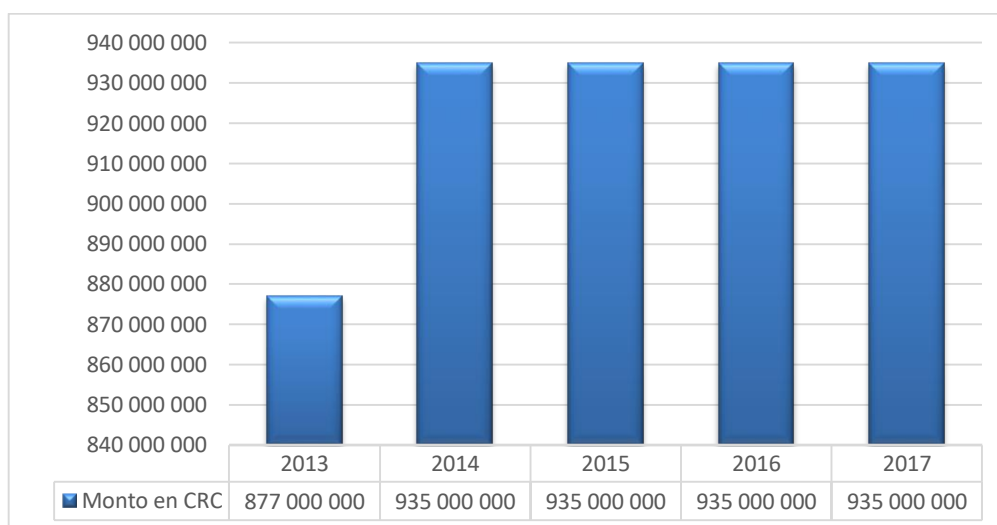
- Afectar a la población PYME al reducir o eliminar el beneficio que reciben como los servicios de desarrollo empresarial; actualmente, por año se realizan cerca de 150 actividades con alcance a todo el país y participan más de 6 000 personas.
- La Alta Administración percibe los SDE como un gasto, que podría generar un recorte al presupuesto destinado. A partir del 2013, el presupuesto anual aprobado se ha mantenido y actualmente por año se aprueba destinar 935 millones de colones a este fin.
- Pérdida de negocio al no aprovechar el canal de los SDE, como un medio de identificar necesidades de servicios financieros, por parte de los clientes actuales.
- Falta de enfoque y priorización, en el momento de llevar una oferta comercial a los clientes actuales que reciben SDE.
- Invertir recursos en clientes, donde la probabilidad de recuperación por medio de nuevos negocios sea baja. El segmento cuenta actualmente con más de 280 mil clientes; sin embargo, de esos solo cerca de 50 mil cuentan con vinculación con crédito, el producto más rentable del BNCR.
- Indefinición de un proceso de gestión que incluya los pasos mínimos de planificación, ejecución, seguimiento y control de los servicios de desarrollo empresarial y las oportunidades de negocios identificadas.
- Si el programa se reduce o elimina puede afectar el mercado de SDE, pues existen proveedores a los que actualmente se les realizan contrataciones. El Banco Nacional cuenta con una red de aliados de instituciones públicas y privadas, a la cual le demanda servicios; por año puede tenerse relación con más de 30 proveedores.
- En el ámbito interno, podría implicar variaciones en la estructura interna y afectar al personal, debido a que existe una unidad formada por un recurso humano de tres personas, enfocadas exclusivamente en todas las labores para la ejecución de estos recursos.
- Perder la diferenciación en el mercado de ofrecer SDE como acompañamiento al crédito. En el mercado, competidores directos como el Banco Popular y el BAC San José han intentado brindar varios de acompañamiento empresarial similares.

Consecuencias positivas del estudio:

- Contar con un programa de SDE más enfocado y con el respaldo de la Alta Administración para su continuidad y crecimiento.

- Que el Banco Nacional cumpla su misión de apoyar a las PYMES dándoles servicios financieros integrales, al incluir el acompañamiento de los SDE.
- Contar con una estrategia práctica, que motive el alcance de logros comerciales.
- Mejorar la relación con instituciones locales, que ayuden a mejorar la calidad de los SDE y la atención financiera a sectores productivos específicos.

**Gráfico: 1 Presupuesto anual SDE aprobado por el Banco Nacional
Periodo 2013-2017**



Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

En el gráfico 1 se puede observar, que a partir del año 2014 el presupuesto se ha mantenido estable en la inversión aprobada en 935 millones; si el segmento desea impedir que se recorte el presupuesto e inclusive solicitar un aumento, deberá contar con una estrategia que indique el efecto de estos recursos, en los logros comerciales del Banco Nacional.

Pregunta de investigación

Se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo potenciar las ventas a clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional por medio de una estrategia ligada a la prestación de servicios de desarrollo empresarial?

Desde un enfoque gerencial, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué incluye la oferta comercial actual de servicios financieros al ser comercializada a través del canal de SDE?
- ¿Cuál es el potencial de colocación de productos y servicios financieros, al utilizar los SDE como un canal de nuevas ventas?
- ¿Cuáles son las características comerciales que definen el perfil de clientes del segmento PYME, que justifica la inversión en SDE?
- ¿Cuáles son los externalidades positivas, que se derivan de implementar una estrategia que potencie los SDE como canal de nuevos ingresos corrientes para la institución?

1.2 Objetivo General

Proponer una estrategia que potencie los servicios de desarrollo empresarial, como un canal efectivo de ventas a los clientes actuales del Banco Nacional.

1.3 Objetivos específicos

- Determinar una nueva canasta comercial de productos y servicios, financieros que se comercializará mediante el canal de SDE.
- Medir el potencial de colocación de la oferta comercial, según los resultados del programa de SDE “Encuentros Empresariales” realizado en el 2017.
- Plantear un esquema de atención según perfil de cliente y tipo de SDE.
- Proponer una estrategia enfocada en ventas, dirigida a los clientes actuales del segmento PYME que participan en SDE.

1.4 Justificación

Según el Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2016, en Costa Rica, el 93,3% de las empresas se clasifican como micro, pequeñas y medianas empresas y productores agropecuarios, donde la microempresa es la de mayor cantidad, con una participación del 70,1% y en total aportan el 27,7% del empleo, además del 14,83% de las exportaciones FOB.

En dicho estudio, se hace hincapié en que el crecimiento económico del país y mejora en la calidad de vida de los habitantes, están íntimamente ligados al desarrollo y fortalecimiento de estas empresas, dado su impacto en la generación de empleo y aporte a la dinámica económica.

Así también, García, de Jorge, Coral y Perondi (2004) indican que el interés de los gobiernos y el sector privado de la región latinoamericana por las micro, pequeñas y medianas empresas ha crecido sustancialmente, pues cada vez se comprende mejor el papel que desempeñan en la generación de empleos, el valor añadido y la articulación productiva en las diferentes economías. Las PYMES se definen como un sector dotado de gran potencial, pero que por la globalización y apertura de mercados, están sometidas a una creciente presión para poder subsistir y desarrollarse.

Es entonces que las PYMES, al formar parte de mercados competitivos y globalizados, requieren de servicios de desarrollo empresarial (SDE). Goldmark (1996) subraya que también se nombran como servicios no financieros, dado que en ocasiones, se brindan en paralelo a servicios financieros como el crédito.

La señora Giselle de Calcagno, entonces Ministra de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) de Panamá, señaló en una presentación en noviembre de 2009: “La capacitación del recurso humano, el acceso a financiamiento y la asistencia técnica son los vectores indispensables para el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas”. Así también, la señora Mayi Antillón, en su momento Ministra de Economía, en julio de 2010 al presentar el documento “Política pública de fomento a las pyme y al emprendimiento”, indicó que los SDE son herramientas claves, entre otras, para lograr PYMES sostenibles y competitivas que accedan a los mercados, de manera que incrementen la producción y el empleo fortaleciendo la democratización de la economía.

En relación con las instituciones financieras, según Sancho (2017), el desarrollo empresarial es un eje para su inclusión financiera, porque aumenta la capacidad de bancarización, la capacitación en gestión empresarial, finanzas y técnica, permitiendo el crecimiento de la empresa y su capacidad de manejar apalancamiento financiero (p.24).

Así también Goldmark (1996) indica que “hoy se reconoce ampliamente que el otorgamiento de crédito a microempresarios es una actividad sostenible ya que las instituciones

microfinancieras pueden cubrir sus costos operacionales a través de las tasas de interés que cobran a sus clientes”.

Por lo anteriormente descrito, la presente investigación se considera de conveniencia e interés social, al dirigirse al sector PYME en Costa Rica. Adicionalmente se analizan los esfuerzos realizados por parte de una institución financiera líder en la atención del sector, como lo es el Banco Nacional, para dirigir recursos a SDE, que adicionales a los servicios financieros, apoyen a estas empresas a su fortalecimiento y que al unirlo de manera integral a su oferta comercial, pueda lograr que este tipo de apoyos sean sostenibles en el tiempo y contribuyan para que el crecimiento de las empresas sea paralelo a su alfabetización financiera.

1.5 Antecedentes

Respecto a la investigación de trabajos previos, no se logra identificar un estudio similar; sin embargo, se revisan publicaciones de interés relacionadas con los SDE, que es el tema de estudio de fondo, realizadas por instituciones de renombre con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CEPAL. Analizando estos documentos se espera ayudar al lector a comprender con mayor exactitud.

Internacionalmente, en el 2004 se realiza la publicación del estudio: “Lecciones aprendidas en la promoción de mercados de servicios de desarrollo empresarial: un análisis de la experiencia del Banco Interamericano de Desarrollo en el periodo 1995-2002”, el cual buscaba realizar una evaluación comprensiva de las características y resultados de proyectos de este tipo, que fueron apoyados con fondos de dicha institución, así como aprender y transmitir los aprendizajes adquiridos por gobiernos e instituciones privadas, que participaron activamente en la prestación de SDE, dirigidos a PYMES en América Latina y el Caribe.

García et al (2004) indican, que los servicios de desarrollo empresarial se orientan a cubrir y dar solución a necesidades muy variadas de las empresas y que hasta el año 2002, fueron programas horizontales y multisectoriales; pero es a partir de este año, que se empieza a revertir la tendencia, debido a esquemas donde se tiene mayor conocimiento de la demanda, es decir, de las necesidades de las empresas, dando importancia a servicios dirigidos a grupos organizados, cadenas productivas y sectores más sofisticados como ciencia y tecnología. Afirma que uno de los factores de éxito en los SDE es el conocimiento previo, pues existen

mercados menos desarrollados donde el enfoque de los servicios es más básico y otros más desarrollados donde los servicios deben ser más especializados.

De acuerdo con las funciones tradicionales de una empresa, los SDE pueden agruparse en siete grandes categorías: de gestión y administración (contabilidad, asesoramientos jurídicos, gestión y estrategia); operativos (transportes, servicios de limpieza, vigilancia, tratamiento de residuos); desarrollo de recursos humanos (selección, formación, trabajo temporal); información y tecnología (acceso a datos, ingeniería y asesoramientos en instalaciones y explotación, investigación y desarrollo, diseño, relaciones institucionales, internet); y comercialización (publicidad, distribución, conocimiento de mercados).

Se identifican cuatro factores de éxito para proyectos de SDE que son:

Capacidad de aprendizaje de la unidad ejecutora: Se refiere a que aunque los nuevos modelos combinan en la ejecución el recurso propio con alianzas privadas, la unidad u organización es la que debe ser conocedora de la oferta y demanda, además de poseer la capacidad de ajustarse a los cambios del mercado y del entorno.

Conocimiento del mercado: Este conocimiento es tanto de los servicios al usuario final, como de los proveedores idóneos

Gestión de información: Incorporar sistemas de información, que apoyen la toma de decisiones, monitoreo y evaluación de resultados.

Modalidad de intermediación: Tener claros: el tipo de intermediario o proveedor, la modalidad y la forma en que se proveen los servicios.

Concluyen, que aunque existe evidente relevancia de contar con una oferta competitiva de SDE que ayude a las PYMES a su crecimiento o estabilización; uno de los grandes desafíos es la sostenibilidad de este tipo de programas, pues cada vez es menos viable que sean subvencionados en su totalidad, de ahí que las instituciones interesadas deben valorar mecanismos, que se relacionen con la generación de nuevos ingresos, estos pueden ser pagos parciales o bonos, de parte de los beneficiarios y complemento con otra oferta de servicios pagos.

En cuanto a estudios que relacionan los SDE con los servicios financieros como tales, en el año 2007 se publica el documento: “El boom de las microfinanzas: el modelo latinoamericano visto desde adentro”, donde en el capítulo 7 se profundiza en la relación de los servicios financieros y los de desarrollo empresarial.

A finales de los años setenta e inicios de los ochenta, el BID comenzó a respaldar la expansión de la microempresa; en ese entonces, pocas instituciones financieras incorporaban en su oferta servicios no financieros, con frecuencia, lo que se encontraba eran programas de capacitación obligatorios, relacionados con habilidades de gestión y planes de negocios. En las primeras etapas de esta expansión, no se tenían datos que demostraran el comportamiento de pagos de este perfil de empresas, por lo que se consideraba que debía enseñárseles a utilizar el dinero.

A mediados de los ochenta se modifica esta práctica y pasa a ser una atención exclusiva para empresarios con préstamos activos. En los inicios de los noventa, se manejaba un enfoque hacia la capacitación, pero decae en la misma década, con la adopción de modelos de crédito minimalistas (p.220). Diversos estudios realizados no podían comprobar, que la inversión en SDE tenía un impacto en la calidad de las carteras. Sin embargo, existieron excepciones de diferentes organizaciones, las cuales siguieron creyendo que era parte de su obligación, ofrecer a sus clientes algo más que servicios financieros.

Es con el inicio de siglo, que se da un “renacer” del desarrollo empresarial con un nuevo enfoque; surge una definición más amplia y flexible, que incluye los servicios “operativos” (como fotocopiado, fax, teléfono, internet, publicidad y tercerización), junto con los servicios “estratégicos”, destinados a mejorar el rendimiento y la productividad (por ejemplo, capacitación, consultoría, acceso a la tecnología, acceso al mercado y suministro de información).

Se identifica como factor clave, que este nuevo enfoque se ajuste a los siguientes principios (p.256):

Comprender la cadena de valor: conocer a fondo a fin de producir beneficios que repercutan en toda la cadena.

Comenzar con la demanda de los consumidores y trabajar en sentido inverso: para poder desarrollar estrategias comerciales viables que incluya información específica, de la demanda de los consumidores.

Según Goldmark, “cuyo objetivo es mostrar a los empresarios qué requiere de ellos el mercado. En este tipo de iniciativa los empresarios perciben los servicios empresariales como soluciones que llegan justo a tiempo para sus problemas, sin las cuales el futuro de sus empresas podría peligrar” (p.245).

Trabajar en forma estrecha con asociados del sector privado: a fin de elevar al máximo el valor agregado.

Goldmark (2007) indica:

Las instituciones de microfinanzas que deseen alcanzar niveles de rentabilidad comerciales deberán evaluar el fundamento comercial para prestar servicios de desarrollo empresarial. ¿Es probable que estos servicios atraigan a nuevos clientes o que incrementen la lealtad? ¿Pueden proveerse a un costo mínimo? ¿Se cuenta con experiencia interna que podría permitir a la institución ofrecer servicios de gran calidad? ¿Existen mecanismos (por ejemplo, encuestas) que permitan a la institución medir la demanda y la satisfacción de los clientes, de modo que al agruparlos no se pierdan de vista señales importantes? Con una motivación comercial, atención a los costos y un mecanismo que permita interpretar las señales de la demanda, el hecho de prestar servicios limitados de desarrollo empresarial no debería apartar a una institución de microfinanzas de sus metas de crecimiento y rendimiento superiores. (p.260)

Es posible entonces que existan oportunidades de integrar el desarrollo empresarial con objetivos comerciales, esto por medio de la complementariedad con otro tipo de servicios como crédito, seguros, manejo de caja y ahorros y otros productos financieros inclusive más sofisticados (p.262).

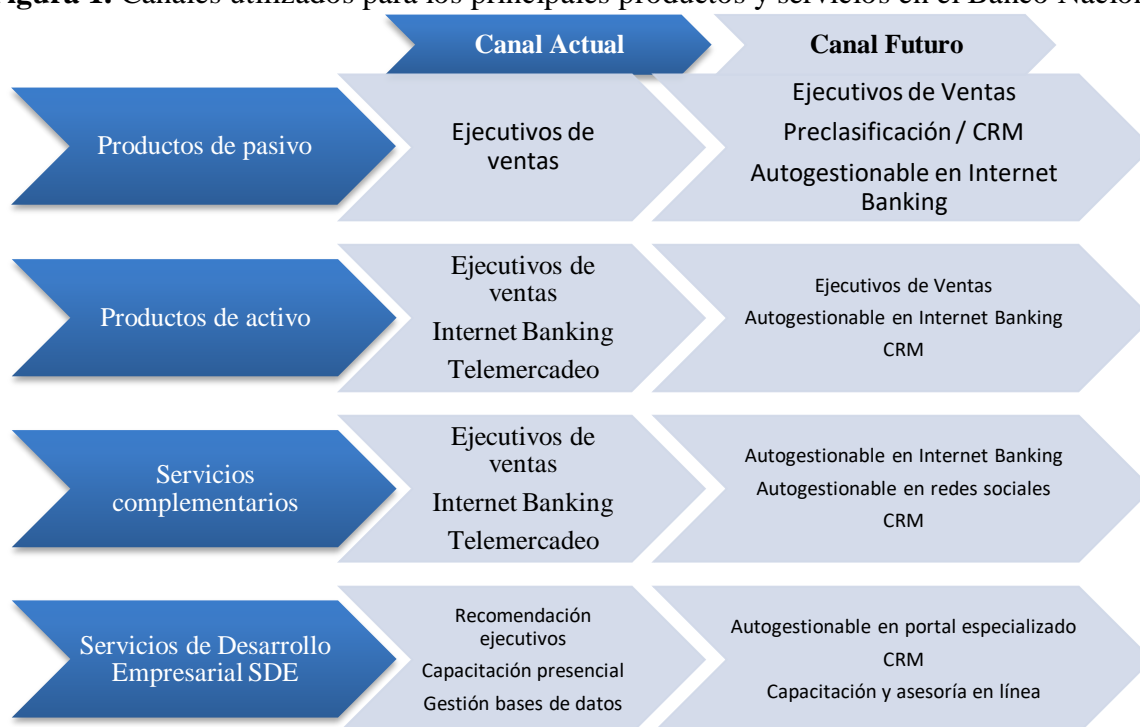
En el ámbito nacional, el Banco Nacional realiza en setiembre del 2007 el estudio “Necesidades de MiPyMes clientes de BN Desarrollo”, el estudio fue realizado con la finalidad de explorar las necesidades y expectativas de los clientes, en relación con los servicios no

financieros ofrecidos, mediante sesiones de grupo con empresas de las zonas de San José, Guanacaste y Heredia.

Como conclusiones del estudio se identifica, que la principal necesidad es la financiera. Como necesidades la capacitación se nombran: temas empresariales, apoyo financiero, infraestructura, equipo y temas operacionales. Los empresarios consideran que los SDE deben ajustarse a su realidad y tipo de negocio.

Adicionalmente se indica, como parte del estudio, que no existe un posicionamiento claro de esta oferta y que se percibe como beneficiosa dependiendo de la categoría del negocio. Al crear la categoría dentro de las sesiones, se le considera una oferta única, pues no se conoce que sea ofrecida por otros bancos.

Figura 1. Canales utilizados para los principales productos y servicios en el Banco Nacional



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, el acceso a los productos y servicios del Banco Nacional es principalmente por canales físicos; se encuentra trabajando diferentes proyectos priorizados en la relación con el cliente, la digitalización, incorporación de nuevos canales como las redes sociales y en el caso de los SDE, la capacitación y asesoría en línea.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Sistema financiero costarricense

2.1.1 Descripción del sector

La banca costarricense es nacionalizada en el año 1948 y permanece sin cambios trascendentales hasta 1984, es entonces cuando se inicia una serie de cambios, que tuvieron como principales motivaciones: el aumento en el monto de la movilización de dinero dentro del sistema, reducir costos de intermediación y mantener bajo control los diferentes tipos de riesgo asociados, a fin de crear un mejor ambiente de confianza para el inversionista.

En el año 1995, con la aprobación de la nueva Ley Orgánica del Banco Central N.º 7 558, es cuando se dan cambios importantes para la transformación del sistema. Según Monge (2009), el proceso de apertura y modernización del sistema financiero costarricense se puede resumir en los siguientes puntos:

- Desaparición del monopolio de cuenta corriente de los bancos del Estado, así como de las cuentas de ahorro.
- Acceso de los bancos privados al redescuento, la liberalización paulatina de su cartera pasiva a plazos menores y en moneda extranjera, así como la posibilidad de endeudarse interna y externamente sin autorización del BCCR.
- Eliminación de límites al crédito (topes de cartera).
- Liberalización paulatina de las tasas de interés activas y pasivas.
- Regulación del encaje mínimo legal con un tope máximo del 15%, pero abarcando las mutuales, cooperativas y fideicomisos.
- Mayores poderes a la SUGEF, para fomentar su enfoque preventivo y regulatorio.

2.1.2 Participantes del Sistema Financiero en Costa Rica

Según el artículo 1º de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, el Sistema Bancario está compuesto por los siguientes integrantes:

- Banco Central de Costa Rica,
- Banco Nacional de Costa Rica,
- Banco de Costa Rica,
- Banco Crédito Agrícola de Cartago,
- cualquier otro banco del Estado que en futuro llegase a crearse; y
- los bancos comerciales privados, establecidos y administrados conforme a lo prescrito en el Título VI de esta Ley.

Una de las características fundamentales del sistema financiero costarricense, con respecto a Latinoamérica, es la predominante participación de la banca estatal, Costa Rica es el país que posee mayor volumen de activos financieros en manos del sector público, con más del 80% (Vives, 2004) muy en contraste con países como Panamá, donde la mayor parte se encuentra en manos privadas. Esto es un factor importante, pues se considera que a mayor propiedad pública de los activos financieros, menor desarrollo y crecimiento del sistema, mayores márgenes de intermediación, mercados de capitales relativamente pequeños e influye en la estabilidad del país, es por ello que a pesar de que este ha realizado reformas importantes, que han motivado la mayor participación de la banca privada en el mercado, mejorando el ambiente competitivo de manera notoria, aún se considera que la profundización financiera es baja y el margen de intermediación alto, lo cual influye en el acceso a servicios financieros a las diferentes unidades productivas, principalmente el crédito para PYMES.

2.2 Banco Nacional y su programa dirigido a PYMES

2.2.1 Historia de la empresa e inicio del programa de Banca de Desarrollo

Primero llamado Banco Internacional de Costa Rica, el Banco Nacional de Costa Rica (nombre asumido en 1936) es una entidad del Estado establecida por la Constitución Política, fue fundado mediante decreto N.º16 del 09 de octubre de 1914, en la administración de Alfredo González Flores, marcando la transición del Sistema de Banca Privada, dominante en el siglo XIX, a la etapa de Banca Mixta, lo cual significó un importante paso, en el proceso de participación directa del Estado en el campo económico.

Es una institución financiera autónoma, regida por el derecho público, nació con una vocación hacia el desarrollo agrícola y rural, visión que ha conservado a lo largo de su historia, y ha sido factor fundamental y trascendente en el desarrollo económico, social y financiero del país, hasta ser hoy, no sólo el banco más grande del país, sino también de Centroamérica y República Dominicana, sin tomar en consideración a Panamá, con base en el volumen de activos; esto según la revista *Estrategia & Negocios* en su publicación de junio 2017.

Tabla 1. *Ranking* de bancos en Centroamérica según volumen de activos
A diciembre 2016

<i>Nombre</i>	<i>País</i>	<i>Miles de US\$</i>		<i>Ranking país</i>		<i>Cambio %</i>
		<i>dic.2016</i>	<i>dic.2015</i>	<i>dic.2016</i>	<i>dic.2015</i>	
<i>Banco Nacional de Costa Rica</i>	CR	11 411 706,11	11 161 973,91	1	1	2,24%
<i>Banco Industrial</i>	GT	10 529 772,95	9 727 971,78	1	1	8,24%
<i>Banco de Costa Rica</i>	CR	8 589 951,04	7 850 789,56	2	2	9,42%
<i>Banco de Desarrollo Rural</i>	GT	7 812 260,36	6 978 245,81	2	2	11,95%
<i>Banco G&T Continental</i>	GT	6 803 820,86	6 388 031,63	3	3	6,51%
<i>Banco Popular</i>	CR	5 547 939,61	5 188 360,79	3	3	6,93%
<i>Banco de América Central (BAC)</i>	CR	5 405 925,99	4 861 412,26	4	4	11,20%
<i>Banco Agrícola S.A.</i>	ES	4 357 796,08	4 201 516,02	1	1	3,72%
<i>Banco Financiera Comercial Hondureña S.A.</i>	HN	4 172 895,36	3 993 272,60	1	1	4,50%
<i>Banco Atlántida S.A.</i>	HN	3 429 648,70	3 296 479,72	2	2	4,04%

Fuente: Elaboración Propia. Datos Estrategia & Negocios.

En la tabla 1 se muestra a el Banco Nacional es el principal banco de Centroamérica, por volumen de activos, por encima del Banco Industrial de Guatemala. Esta posición la ha mantenido en los últimos años. En cuanto al mercado local, le siguen el Banco de Costa Rica, el Banco Popular y en cuarto lugar el BAC San José.

Con el desarrollo, modernización y aumento de la competitividad del sistema financiero costarricense, se da una transición hasta convertirse en un banco universal, que abarca negocios como banca personal, corporativa, institucional, empresarial, desarrollo bursátil, pensiones y seguros.

Con la creación de las Cajas Rurales de Crédito en 1914 y reorganizadas en 1936 con el nombre de Juntas Rurales de Crédito (JRC), el Banco Nacional inicia su papel fundamental en el desarrollo económico del país; en ese momento el crédito estaba dirigido a apoyar al pequeño productor agropecuario, situación comprensible, dado que Costa Rica, en los inicios del siglo XX, tenía su base económica en la producción agropecuaria; este mecanismo se convirtió en un fuerte motor de desarrollo en la zona rural.

La tecnología del crédito consistía en una unidad formada por un delegado del Banco, que trabajaba en conjunto con una junta de vecinos; un mecanismo eficiente en ese momento, para el acceso a la información, designación de créditos y adecuada recuperación. Con el paso de los años, se adquirió mayor experiencia con la consecuente modernización de la estructura, se incrementaron los recursos y se fueron implementando mayores medidas para el seguimiento de los planes de inversión, mejor asignación del crédito y valoración del riesgo.

De acuerdo con Jiménez y Quirós (1994), la historia exitosa de las Juntas Rurales se enmarca desde su fundación hasta mediados de la década de los setenta, como resultado de una serie de elementos, donde se destacaron tres principalmente: la información, debido a que los integrantes de la junta conocían bien a los miembros de su comunidad, lo que facilitaba determinar si alguien era o no sujeto de crédito; la calidad del delegado, debido a que eran profesionales destacados en el país, en su mayoría ingenieros agrónomos y la cultura de repago, dado que en ese tiempo, la reputación y honorabilidad eran factores de mucho peso, lo cual facilitó la recuperación.

A mediados de la década de los setenta, se inicia la contracción de las Juntas Rurales. Diversos factores económicos, como el inicio de los problemas inflacionarios y la crisis económica de inicios de los ochenta promovieron esta contracción, así como el impulso de nuevos modelos de desarrollo económico, por parte del Gobierno. Según Hayden (2002), algunas causas internas influyeron también en este proceso de transformación, como la diversificación de las actividades del banco y la orientación hacia la búsqueda de rentabilidad financiera; de esta forma, las Juntas tenían que competir con otras actividades económicas, que además de ser más rentables, se encontraban en fuertes procesos de crecimiento.

Sin embargo, el Banco Nacional nunca dejó de atender al sector agropecuario, sino que fortaleció su estructura, modernizó su esquema y amplió su visión respecto a la atención. A

partir de 1993 se cambia el concepto de atender al pequeño productor agropecuario, al formar un programa para abarcar al pequeño empresario; de esta forma seguía atendiendo las JRC; pero ampliaba su alcance a actividades como la artesanía, industria, comercio y servicios. Continúa este proceso hasta que en el año 1999 forma el programa de atención a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) BN Desarrollo, brindando al sector tanto servicios financieros como apoyo empresarial, un esquema de financiamiento que se da por medio de banca de primer y segundo piso.

El programa nace con el nombre de BN Desarrollo para la atención a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), tanto en servicios financieros como apoyo empresarial, según acuerdo de la Junta Directiva General tomado en la Sesión 10.925, artículo 15, del 9 de julio de 1998, en el cual se acordó, integrar en un proyecto, las recomendaciones del informe “bases para la definición de una estrategia del Banco Nacional para la prestación de servicios financieros a la micro y la pequeña empresa”.

La aprobación final del programa de servicios financieros, para las PYMES, se da en noviembre de 1998 y su inicio en marzo de 1999; las políticas internas del Banco Nacional han sido consistentes para el apoyo de prestación de servicios bancarios y servicios no financieros, orientados a la atención de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Gráfico 2: Evolución histórica de la colocación de crédito a PYMES en cantidad de operaciones
Periodo 1999-octubre 2017

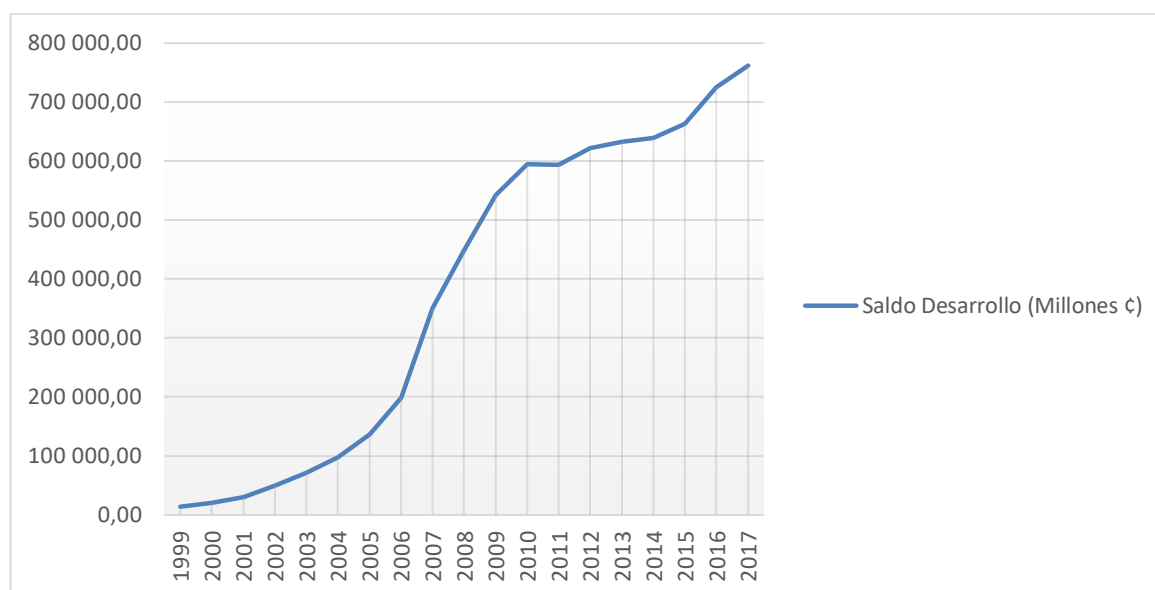


Fuente: Elaboración propia – Datos BNCR.

Históricamente, el Banco Nacional ha colocado desde el año 1999, y hasta octubre 2017, un monto de 2 536 558,25 millones de colones en 285 773 operaciones de crédito. De enero a octubre 2017 se otorgaron 16 493 créditos a empresarios PYMES de todo el país.

Su principal meta es ayudar a las personas y empresas a desarrollarse y surgir, con el fin de lograr una mejor calidad de vida y un país más desarrollado, en concordancia con su misión y visión, así la empresa estará más preparada para hacerle frente a las inversiones y competencias extranjeras. El programa está enfocado en el cliente y alineado con la sociedad, con características claves como la innovación, el crecimiento y la entrega de resultados. Además, se apoya en las personas además de las empresas que desean superarse y se convierte en un referente nacional, así como en gestor de un programa reconocido internacionalmente, por ser pionero en atender las PYMES en Costa Rica.

**Gráfico 3: Evolución histórica del saldo de colocación a PYMES en millones de colones
Periodo 1999-octubre 2017**



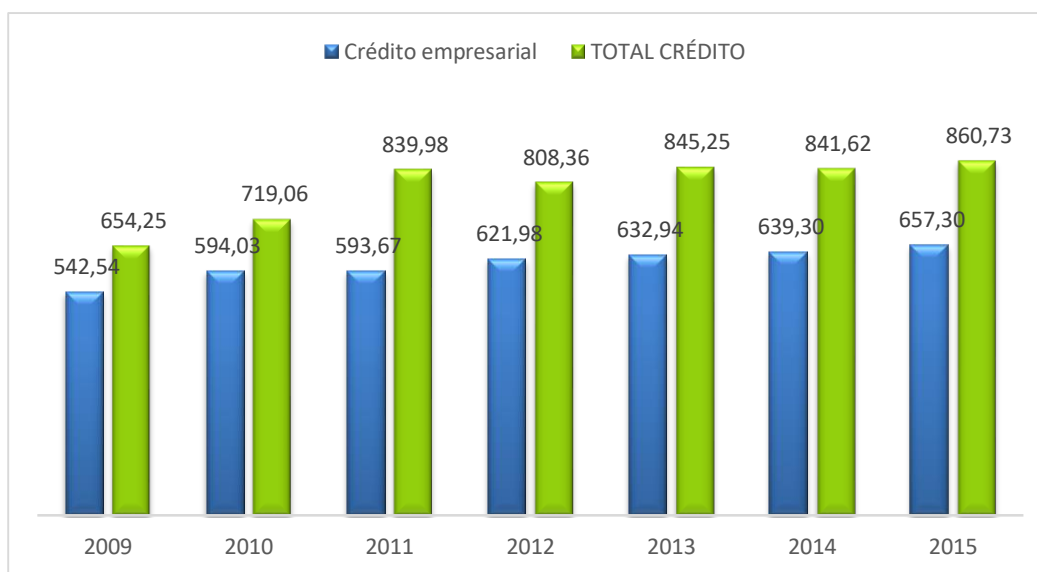
Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

La evolución del crédito a PYMES en el Banco Nacional, ha experimentado un crecimiento positivo desde su inicio en el año 1999, solo se presentó un leve decrecimiento entre los años 2010 y 2011, producto de los primeros efectos de la crisis internacional. Su cartera inicial fue de 13 248,84 millones de colones y a octubre 2017, de 761 895,21, es decir, se ha multiplicado 57,51 veces en 18 años.

El crecimiento del crédito se ha mantenido estable en los últimos años rondando el 10%, la cartera PYMES del Banco Nacional es madura y genera una recuperación de 5:1, lo cual significa que deben colocarse cinco créditos, para generar el crecimiento de un crédito promedio.

Gráfico 4: Crecimiento del crédito empresarial vs. el crecimiento de la cartera total PYME

Banco Nacional. Periodo 2009-2015



Fuente: Elaboración propia – Datos BNCR.

En el gráfico 4 se muestra la evolución del crédito PYME, dirigido propiamente a financiar necesidades en el negocio, como capital de trabajo e inversión, comparado con el crecimiento total de la cartera, que incluye otras necesidades como vivienda, vehículos y consumo.

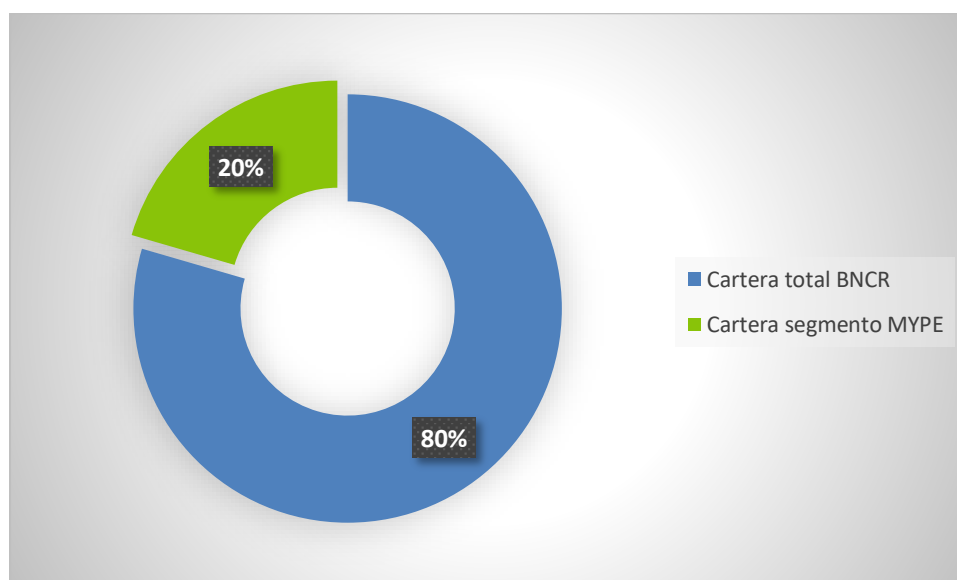
En el año 2015, con el apoyo de una consultoría externa, se inicia el proyecto “Reconquista”, que define los siguientes objetivos estratégicos 2015-2020:

- Cambiar el *mix* de negocio.
- Impulsar la eficiencia y productividad.
- Experiencia del cliente y liderazgo digital.
- Operar como conglomerado.
- Crecer con sentido de responsabilidad social.

Dentro de la nueva organización funcional del Banco Nacional, se crea el Segmento Micro y Pequeña Empresa, que a partir del año 2016 inicia una atención integral a los empresarios, con una cartera de productos y servicios financieros, así como los SDE. Se da énfasis en el financiamiento a la actividad productiva.

Con este nuevo enfoque, el Banco Nacional tiene como meta para el año 2020, que la cartera de desarrollo, la cual se define como crédito PYME e infraestructura pública, llegue a ser del 30% y se espera que el segmento PYME aporte el 25%.

Gráfico 5: Participación de la cartera del segmento PYME en la cartera total
Banco Nacional
Periodo: diciembre 2017



Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

La cartera del segmento PYME representa a diciembre 2017 el 20,5% de la cartera total del Banco Nacional. Como objetivo de la institución se encuentra, que la cartera de Desarrollo que se define como la cartera PYME, más la inversión en obra pública, llegue a ser del 30% en el 2020.

2.2.2 Misión, visión y definición de negocios

2.2.2.1 Misión del Banco Nacional

Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas, ofreciendo servicios financieros de excelencia, que fomenten la creación sostenible de riqueza.

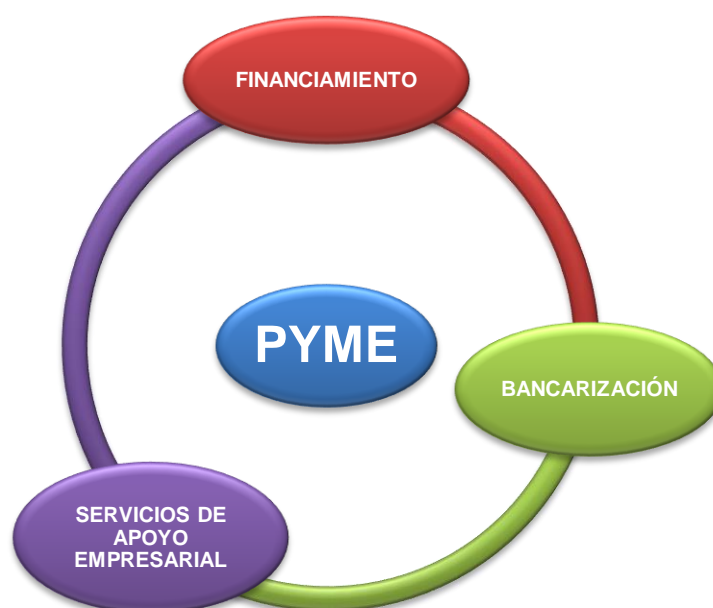
2.2.2.2 Visión del Banco Nacional

Ser el mejor Banco del país en servicio al cliente.

2.2.2.3 Definición del negocio

El programa de Banca de Desarrollo del Banco Nacional trabaja con recursos propios, su negocio se basa en brindar financiamiento a micro, pequeñas y medianas empresas bajo un modelo de atención integral y adicional al financiamiento, se trabaja en la bancarización y servicios de apoyo empresarial.

Figura 2: Pilares del modelo de atención a PYMES en el Banco Nacional



El modelo de atención del programa PYME del Banco Nacional se basa en tres pilares: el acceso a financiamiento por medio de crédito en condiciones de mercado, la bancarización financiera por medio del uso de otros productos como el ahorro o el Internet Banking y el acompañamiento empresarial con los SDE.

2.2.2.4 Esquema de atención del segmento micro y pequeña empresa

La colocación de productos y servicios se da por medio de la fuerza de ventas especializada, que se encuentra en las sucursales de todo el país. El ejecutivo de micro y pequeña empresa es quien estructura los casos, realiza el trámite de análisis y da seguimiento a la formalización exitosa o entrega de cada producto o servicios.

Existen ejecutivos de dos tipos: el de microempresa es un ejecutivo de productividad que posee un modelo basado en crecimientos y el ejecutivo de pequeña empresa es el encargado de su cartera de crédito, con metas establecidas en cuanto a crecimiento e indicadores. El esquema de pago a estos funcionarios cuenta con dos componentes: una parte fija y otra variable, la cual está en función de los resultados de su cartera, lo cual obtiene como resultado la adecuada selección de clientes y proyectos, profundidad en el análisis técnico – financiero, así como un seguimiento continuo.

El proceso de atención debe ser integral: esto significa que el vendedor debe solventar la necesidad del cliente, que aunque como prioridad es actividad productiva, también tiene la capacidad de tramitar financiamiento para vivienda, consumo o servicios complementarios como adquirencia, seguros, servicios internacionales, entre otros.

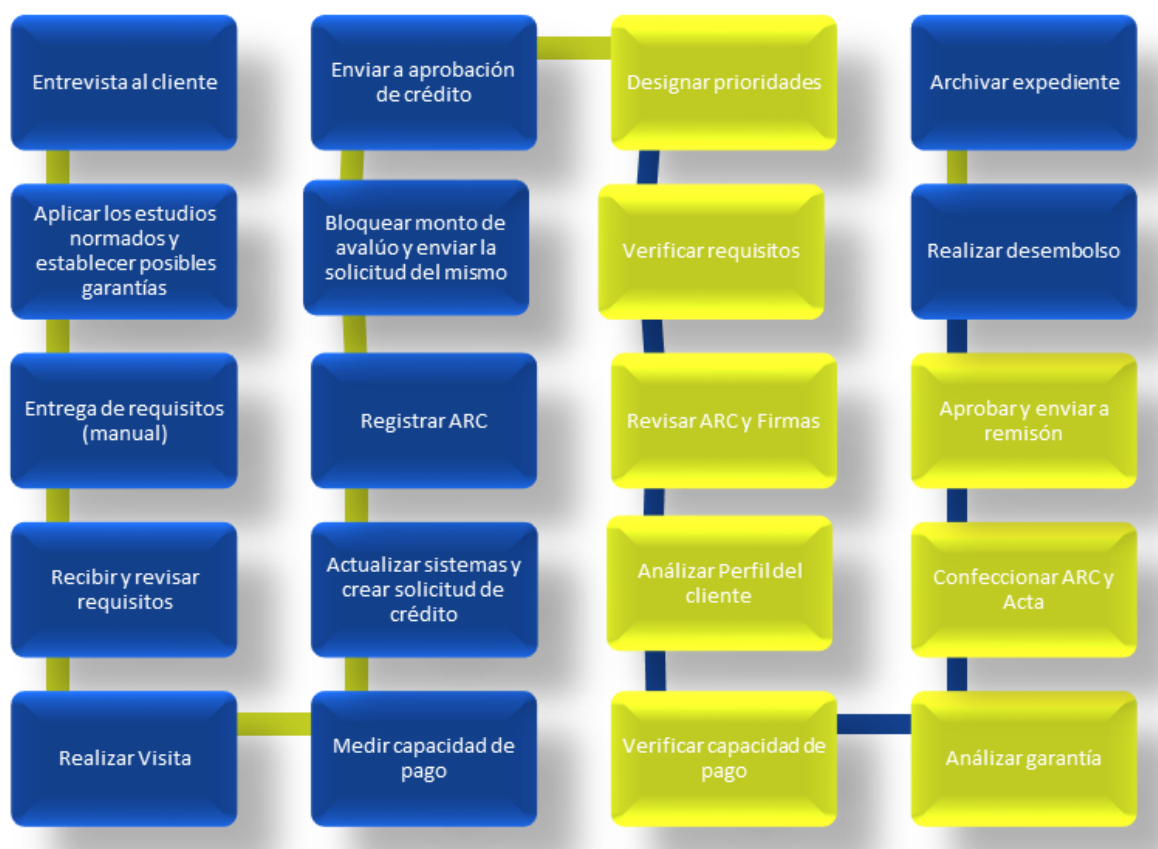
Tabla 2: Variación en fuerza de ventas, oficinas de atención y tamaño de la cartera
Banco Nacional. Periodo 1999-oct. 2017

	<i>1999</i>	<i>2009</i>	<i>2017</i>	<i>Variación 1999- 2017</i>
<i>Fuerza de ventas</i>	39	215	315	707,69%
<i>Oficinas con crédito PYME</i>	19	116	128	573,68%
<i>Cartera de crédito</i>	13 249,00	542 538,00	746 061,63	5 531,08%
<i>Cartera promedio fuerza de ventas</i>	339,72	2 523,43	2 368,45	597,18%

Fuente: Elaboración propia. Datos Banco Nacional.

La tabla 2 muestra el crecimiento que ha presentado la fuerza de ventas desde el año 1999 a la actualidad, el cual ha sido de 276 nuevos ejecutivos. Así también, las oficinas donde se ofrece el servicio pasaron de 19 a 128, que es la totalidad de sucursales donde el BNCR actualmente ofrece crédito con cobertura en todo el país.

Figura 3: Proceso de otorgamiento de crédito para microempresa



Fuente: Banco Nacional.

El proceso de crédito se puede resumir de la siguiente manera: inicia con una entrevista, se realiza la revisión básica para determinar si el interesado es sujeto de crédito, se analiza la solicitud de crédito, se entregan requisitos y se programa una visita al negocio para verificar la existencia. Luego el ejecutivo hace el planteamiento del crédito, analiza la capacidad de pago y genera los informes para solicitar la aprobación. Con el crédito aprobado se procede al desembolso y verificación del plan de inversión.

Los SDE se pueden ubicar dentro del proceso de crédito en dos puntos:

- Etapa de entrevista y visita: En este punto el ejecutivo puede identificar necesidades de acompañamiento y áreas donde el negocio requiere fortalecerse luego de la aprobación

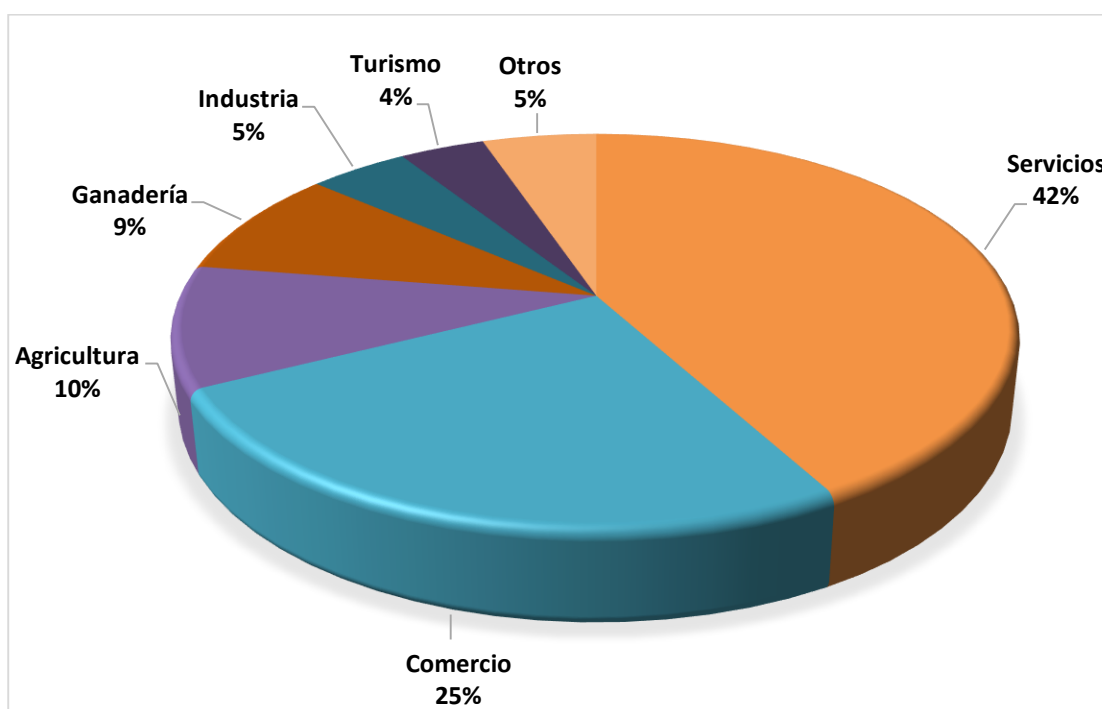
del crédito; de esta manera logra que la asesoría del BN no se limite únicamente a la parte financiera, sino que dará un valor agregado con los SDE.

- Aprobación del crédito: Luego de otorgado el crédito, se da seguimiento a indicadores del comportamiento de la empresa, para hacer llegar la oferta de SDE sea por la recomendación del ejecutivo de ventas o por gestión de bases de datos.

2.2.3 Población de alcance y sectores atendidos

El segmento atiende micro y pequeñas empresas (personas físicas y jurídicas), que desarrollen cualquier actividad económica, con necesidades de servicios financieros tales como: crédito, ahorro e inversión y otros servicios empresariales, con capacidad de pago y con deseos de contar con los servicios del Banco Nacional.

Gráfico 6: Distribución de la cartera de crédito según actividad económica
Periodo a octubre 2017



En cuanto a sectores, atiende todas las actividades económicas, de manera muy acorde a la dinámica económica del país, los sectores más representativos son comercio y servicios, que significa el 67,5% del total. Además, da especial atención al sector agropecuario, que representa el 10% de la cartera total.

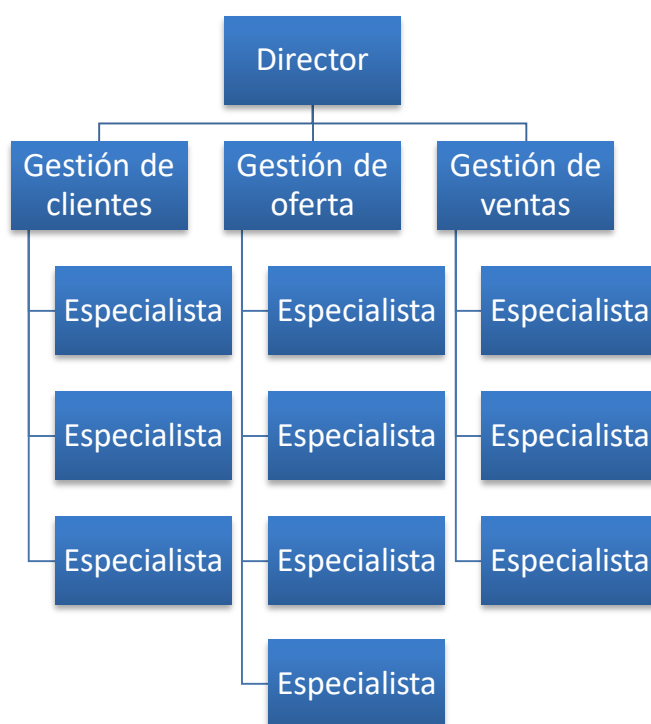
2.2.4 Infraestructura.

La oferta financiera se encuentra disponible en 128 oficinas alrededor del país; el nivel de cobertura es nacional.

2.2.5 Estructura Organizativa.

Desde el punto de vista organizacional, está conformada por una Dirección con 11 colaboradores en una estructura horizontal. En el nivel regional, el Banco Nacional se divide en 11 zonas estratégicas, en las que está presente la figura de Supervisor de Segmento. Actualmente, cuenta con una fuerza de ventas de 245 ejecutivos de microempresa y 70 de pequeña empresa.

Figura 4: Estructura organizativa Dirección Micro y Pequeña Empresa



Fuente: Elaboración propia. Esquema proporcionado por el Banco Nacional.

La Dirección del Segmento Micro y Pequeña Empresa, depende de la Subgerencia General de Desarrollo y Personas, la cual, a su vez, responde a la Gerencia General. La unidad de SDE se encuentra dentro del área de gestión de ventas, precisamente porque las acciones deben alinearse a las estrategias, pensadas en los logros comerciales esperados.

2.2.6 Programas de financiamiento del Banco Nacional dirigidos a PYMES

Como parte de la oferta de financiamiento dirigida a PYMES, se pueden nombrar los siguientes programas:

Capital de trabajo e inversión: Cuenta con financiamiento convencional y líneas de crédito. Atiende necesidades para capital de trabajo, como compra de materia prima, inventarios, planillas, líneas de importación y necesidades de inversión como maquinaria y equipos, remodelación y construcción.

Sector agropecuario: El Banco Nacional cuenta con variedad de productos y servicios, para atender al productor agropecuario desde sus diferentes necesidades (crédito para producción, vivienda, vehículos, ahorro e inversión, administración de recursos, entre otros).

Se atiende a las diferentes actividades productivas, por ejemplo: ganadería de carne, leche y y doble propósito, café, caña, hortalizas y tubérculos, agroindustria, piña. Tarjeta BN Agro.

Vehículos de trabajo: Vehículos nuevos que se utilizan para trabajo, destaca la atención con este programa a profesionales liberales y taxistas.

Inversiones amigables con el medio ambiente: Mediante una línea de crédito con el banco KFW de Alemania, busca apoyar mejoras productivas y cambios de procesos, con menor impacto ambiental.

Recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo: A partir del año 2015, inicia su función como operador de recursos del Sistema de Banca de Desarrollo, siendo hasta el momento el mayor colocador por sobre el 30% del total de recursos, que el sistema ha puesto a disposición.

Opera crédito por medio de líneas especiales de FINADE, realiza colocación directa de los fondos FOFIDE y FCD además de avales de cartera con el fondo FINADE. Se han desarrollado programas especiales para producción ganadera sostenible, programas de emergencia por las afectaciones climáticas o de mercado y avales de cartera.

Banca de Segundo Piso: Busca fondear organizaciones, en su mayoría de pequeños productores como ASOPROSANRAMÓN o FIDERPAC, para dar mayor acceso de crédito a empresarios, que no pueden ser atendidos directamente por el banco.

BNMujer: Es un programa transversal a todos los productos y servicios del Banco Nacional. Atiende a la mujer empresaria PYME con una oferta comercial y SDE diferenciado, para potenciar habilidades empresariales en las mujeres.

Tarjetas empresariales: Tarjetas de crédito, pensado como soluciones de capital de trabajo para empresas que requieren financiamiento ágil.

2.3 Oferta BNCR de productos financieros.

El BNCR cuenta con una canasta de productos financieros, que es el resultado de un análisis de las principales necesidades de los clientes del segmento PYME, unido a la oferta comercial total del Banco. A continuación se presentan separados por pasivo, activo y productos complementarios:

Tabla 3. Canasta actual de productos y servicios para PYMES

CANASTA BÁSICA		CANASTA MEDIA		CANASTA PLUS	Crédito vivienda.
	Crédito PYME				Adquirencia
	Tarjeta de crédito		Ahorro programado		Seguros
	Cuenta electrónica		Certificados Depósito		BNServicios
	Cuenta corriente		Fondos de Inversión		Comercio electrónico
	Tarjeta débito		Fondo de Pensión		PAS
	Pago aut. recibos		Internet Banking		Servicios Internacionales
			BN Móvil		Quick Pass
		Crédito vehículo / consumo			

La oferta actual para PYMES comprende al menos 21 productos y servicios, se indica al menos, pues solo la oferta de crédito puede derivarse en más de seis subproductos, debido a las características propias del crédito, por ejemplo: línea de crédito, agropecuario, amigable con el ambiente o con programas especiales como los fondos del Sistema de Banca de Desarrollo.

2.3.1 Productos de financiamiento:

- 2.3.1.1 Crédito para capital de trabajo:** Mediante crédito convencional o líneas de crédito, cubre necesidades como materia prima, importación, planillas, entre otros. Los desembolsos de las líneas son a plazos entre los 18 y 36 meses.
- 2.3.1.2 Crédito para capital de inversión:** Cubre necesidades de inversión, como compra de equipos, construcción, cambio tecnológico. Los plazos pueden ser hasta de 15 años según el ciclo de cada negocio. El plazo promedio de operaciones de crédito inversión es de cinco años y el monto promedio de ocho millones de colones.
- 2.3.1.3 Crédito para inventarios:** Línea especial para compra de inventarios a cinco años plazo, para comercios como farmacias o ferreterías que su ciclo de negocio y tipo de inventario lo justifican.
- 2.3.1.4 Vehículo nuevo de trabajo:** Producto financiero dirigido a profesionales liberales y comerciantes, con condiciones para la compra de vehículo nuevo para utilizar en el negocio. Los carros de trabajo para los que con mayor frecuencia se da financiamiento son los tipo *pick up* para ingenieros o productores agropecuarios. En esta categoría también entran taxis y busetas de transporte para estudiantes o turismo.
- 2.3.1.5 Fondos de garantía:** El BNCR es operador de dos tipos de fondos de garantía. Por un lado está FINADE del SBD, que puede cubrir faltantes de garantía hasta del 75% y el FIDEIMAS que está destinado a empresarios catalogados por el IMAS como en condición de pobreza y que pueden tener acceso a crédito subsidiado y fondo de garantía hasta por el 100%.
- 2.3.1.6 Crédito agropecuario:** Busca atender necesidades de los productores, aplica periodos de gracia y pagos irregulares según los ciclos de producción. Las principales actividades financiadas son ganadería de

leche, engorde y doble propósito, además de la agricultura de hortalizas y frutas, como piña.

2.3.1.7 Tarjetas de crédito empresarial: Es un medio de financiamiento flexible para empresas que requieren de uso constante de capital, busca que las empresas la utilicen como una línea de crédito para capital de trabajo, que les permita cubrir necesidades como: materia prima, salarios, pagos regulares como RTV de flotilla, impuestos. Se da a una tasa diferenciada del 28% anual con pagos mensuales. Cuenta con tres tipos: la tarjeta Visa Microempresa, BNPyms MasterCard y Visa Mujer Empresaria.

2.3.1.8 Líneas del SBD: El BNCR como operador del SBD, tiene acceso a líneas especiales como FOFIDE y FOCREDE, para colocar financiamiento en condiciones favorables, incluso al costo de la tasa básica pasiva, por plazos de hasta 15 años. Estos recursos se habilitan cada año y son limitados, por lo que el BNCR lo destina a proyectos específicos.

2.3.1.9 Requisitos generales para acceder a financiamiento:

Persona física

- Conocimiento de la actividad.
- Copia de la cédula de identidad.
- Información de ingresos y gastos del negocio.
- Descripción de la empresa y de para qué necesita el préstamo.
- Permisos y contratos para el buen funcionamiento de la empresa (cuando los requiera).
- Garantía a satisfacción del banco: puede ser hipoteca, prenda, fiadores, inversiones o fondos de garantías.

Persona jurídica, adicional a lo anterior:

- Personería jurídica literal vigente.
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Certificación de la composición accionaria.

- Información financiera.

2.3.2 Productos de ahorro e inversión:

2.3.2.1 Cuenta de ahorros y cuenta corriente: producto dirigido principalmente para apoyar la administración segura de los recursos de la empresa. Cumple una función de caja desde donde se gestionan pagos de planillas, proveedores, servicios públicos, entre otros. La cuenta de ahorros permite generar tarjetas, para uso en comercios o cajeros automáticos. La cuenta corriente, además, permite la emisión de cheques y sobregiro de cuenta.

2.3.2.2 BN Ahorro Programado: Producto que permite planificar inversiones o gastos futuros mediante la programación de deducciones automáticas programadas de las cuentas de los clientes. Para el negocio es funcional, a fin de ir generando ahorros para cubrir pagos como aguinaldos, RTV de flotilla, salario escolar, impuestos, cambio de equipos, entre otros. Anualmente se colocan unos 14 000 contratos de ahorro programado y es uno de los productos con mejor aceptación para captación, pues produce beneficios para las PYMES, por ejemplo, permite ser liquidado en cualquier momento, a diferencia de otras herramientas de ahorros que se hacen a plazos fijos.

2.3.2.3 Certificado de depósito a plazo: Conocido como CDP es una inversión fija a un monto pactado por un tiempo acordado. No puede ser liquidado antes de la fecha establecida, ofrece rendimientos superiores a un Ahorro Programado y se incrementa según sea mayor el plazo.

2.3.2.4 Fondos de inversión: Un fondo se constituye con el aporte monetario de muchas personas o empresas que buscan obtener en forma colectiva un beneficio financiero. Cubre necesidades similares al Ahorro Programado, pero es demandado por clientes con mayor apetito por riesgo. Existen fondos más estructurados en dólares o euros, para inversionistas de empresas de mayor tamaño.

2.3.3 Servicios complementarios: Se relaciona con servicios que brinda el BNCR, para mejorar la experiencia de la empresa y sus clientes.

2.3.3.1 BN Servicios: Es un esquema de bancos corresponsales, donde comercios a cambio de una comisión, pueden brindar de manera directa servicios propios del BNCR como pago de recibos, depósitos, servicios municipales, pago de préstamos y tarjetas de crédito, son más de 1 000 posibles transacciones.

2.3.3.2 PAR: Servicio de afiliación de pago automático de recibos a las cuentas de débito o corrientes. Aplica también para el pago de préstamos y tarjetas de crédito.

2.3.3.3 PAS: Servicio para el pago de planillas de la empresa. Para ello, los empleados deben tener cuentas con el BNCR; se hace por medio de una plantilla que se envía al ejecutivo de la empresa o por medio de BN Internet Banking Corporativo. Es un sistema que demanda en su mayoría empresas medianas, grandes y corporativas, pero se está promoviendo en pequeña empresa.

2.3.3.4 Punto de ventas (POS): También llamado adquirencia, es el servicio que permite a negocios aceptar pagos con las diferentes tarjetas de débito y crédito del mercado. Se cobra una comisión de uso sobre el monto de la venta y se retiene el cargo por renta. Con el uso del mismo dispositivo es posible ofrecer facilidades complementarias como los programas de 0 Interés para el pago a plazos. Para PYMES, se cuenta con una comisión del 4% para tarjetas del BNCR e internacionales y del 4,5% para tarjetas locales de otros bancos.

2.3.3.5 Comercio electrónico: Facilidad para PYMES que realizan ventas por internet, al integrar un carrito de compras y plataforma de transacción de pagos segura. La empresa puede hacer los requerimientos técnicos de la plataforma o por medio de un convenio con la empresa NIDUX, el costo

es de 4,5% de comisión para todas las tarjetas y un pago anual de \$275 por el uso del servicio.

2.3.3.6 BN Internet Banking y BN Móvil: Plataformas que permiten hacer diferentes movimientos y transacciones desde las cuentas con el BNCR, la plataforma de internet ofrece opciones para pagos, afiliación a servicios, solicitud de créditos, transferencias nacionales e internacionales, apertura o liquidación de productos de ahorro e inversión y administración general de los recursos de la empresa.

2.3.3.7 Seguros: Las opciones para PYMES son seguros autoexpedibles que se realizan por monto de cobertura por muerte y pueden abrirse por Internet Banking o en las sucursales. Todos los créditos y tarjetas Pymes cuentan con seguro sobre saldo deudor en caso de fallecimiento. Próximamente se contará con un seguro por inhabilitación del empresario, algo homólogo a un seguro de desempleo o invalidez.

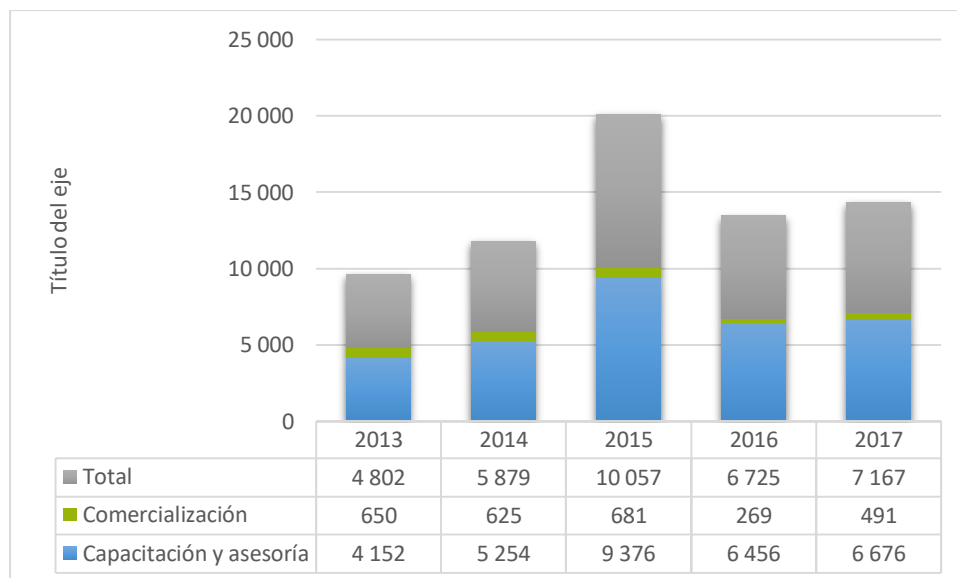
2.3.3.8 BN Vital: Ofrece diferentes opciones para generar fondos de pensión complementarias. Una debilidad en las PYMES es, no ahorrar para un posible retiro fuera de la empresa, que cobra importancia en la microempresa, donde los negocios pueden ser unipersonales o familiares, que dependen de una persona.

2.4 Oferta BNCR de SDE y su impacto

En el año 2003, el Banco Nacional se ajusta a las mejores prácticas de la Banca de Desarrollo en el mundo y crea un programa de servicios de apoyo empresarial, especializado para PYMES; su objetivo, contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de las empresas como el tercer pilar en su modelo de atención: servicios financieros, alfabetización y acompañamiento.

2.4.1 Alcance en cantidad de empresarios beneficiados

Gráfico 7: Cantidad de clientes participantes en SDE Banco Nacional
Periodo 2013-2017

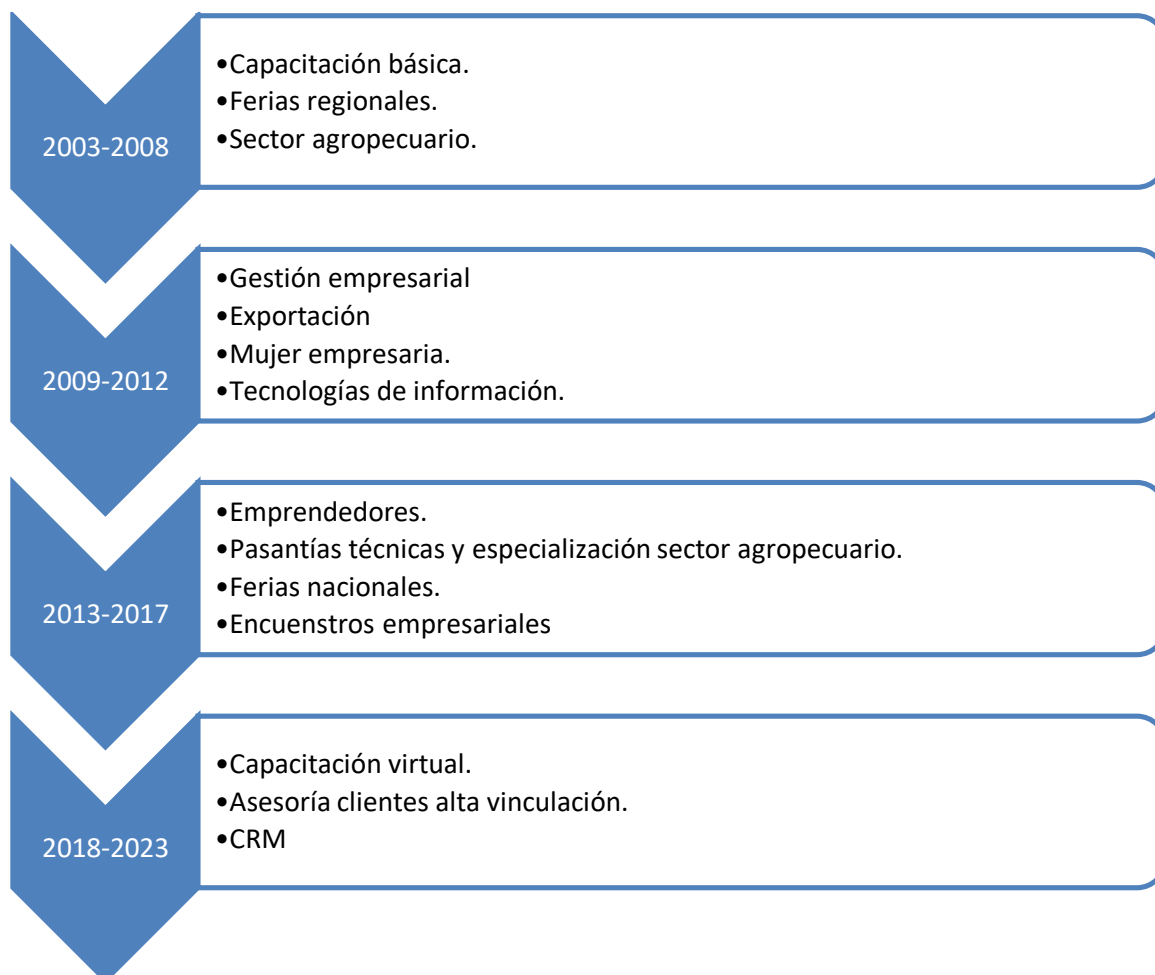


Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

En el gráfico 7 se muestra que desde el inicio de la prestación de SDE, el Banco Nacional ha tenido un alcance de 86 709 personas, que han participado en procesos de capacitación, promoción y publicidad, su meta es mantenerse en un promedio de 6 000 empresarios al año.

2.4.2 Enfoque en los SDE brindados a PYMES.

Figura 5. Evolución de la oferta SDE
Banco Nacional periodo 2013-2023



Cuando el programa de SDE se inicia en el año 2003, los servicios que brindaba eran muy básicos, carecía de conocimiento interno sobre el tipo de actividades por realizar y al ser algo nuevo, el presupuesto aprobado fue de sesenta millones de colones.

En una segunda etapa, ya con mayor conocimiento y recursos disponibles, empieza a especializar su oferta, a trabajar actividades dirigidas a sectores como la exportación, en gestión empresarial al incursionar en nuevas capacitaciones en mercadeo, finanzas y administración general de la empresa. Con el lanzamiento del programa BN Mujer, también se incorporan talleres de empoderamiento y habilidades gerenciales para mujeres.

A partir del año 2013, se evoluciona al incorporar conceptos de alfabetización financiera con los Encuentros Empresariales, pensados para explicar a los empresarios el mejor uso de los servicios financieros, organiza su propia feria nacional BN Expo Lo Nuestro e incorpora el concepto de emprendimiento.

La expectativa del segmento PYME, de cara al 2018 y futuro, es principalmente pasar de SDE presenciales a virtuales, aprovechando el acceso a la tecnología actual. Esta transformación tiene como reto un cambio cultural importante, tanto interno como de los empresarios, por lo que considera que será un proceso paulatino.

Su propuesta de SDE actual se basa en la prestación de servicios en los siguientes pilares:

- 2.4.2.1 Programa de capacitación en gestión empresarial:** Se enfoca en temas como: finanzas, mercadeo, gestión de personal, ofimática y temas de actualización como manejo de redes sociales, entre otros. Dentro de este programa se pueden realizar eventos de alcance a varias oficinas con especialistas nacionales o internacionales. Es el enfoque al que se le da la mayor participación, con el 41% del total de participantes.
- 2.4.2.2 Sector agropecuario:** Actividades dirigidas para clientes del sector agropecuario, mediante alianzas con instituciones especializadas como la UTN, subastas ganaderas, CORFOGA, MAG, ICAFE, IICA y otras organizaciones locales. Las actividades que se realizan son principalmente días de campo, sesiones de trabajo en finca modelo, talleres prácticos y pasantías técnicas.
- 2.4.2.3 Acciones dirigidas a clientes de sectores específicos:** Alianzas con instituciones en sectores como exportación, detallistas, medioambiente, industria, otros. Estas acciones se realizarán en conjunto con aliados estratégicos tales como: PROCOMER, CADEXCO, CONPYMES, cámaras empresariales, gremios, entre otros.
- 2.4.2.4 Encuentros empresariales:** Actividades que tienen como fin la alfabetización financiera y aumento en la vinculación de clientes

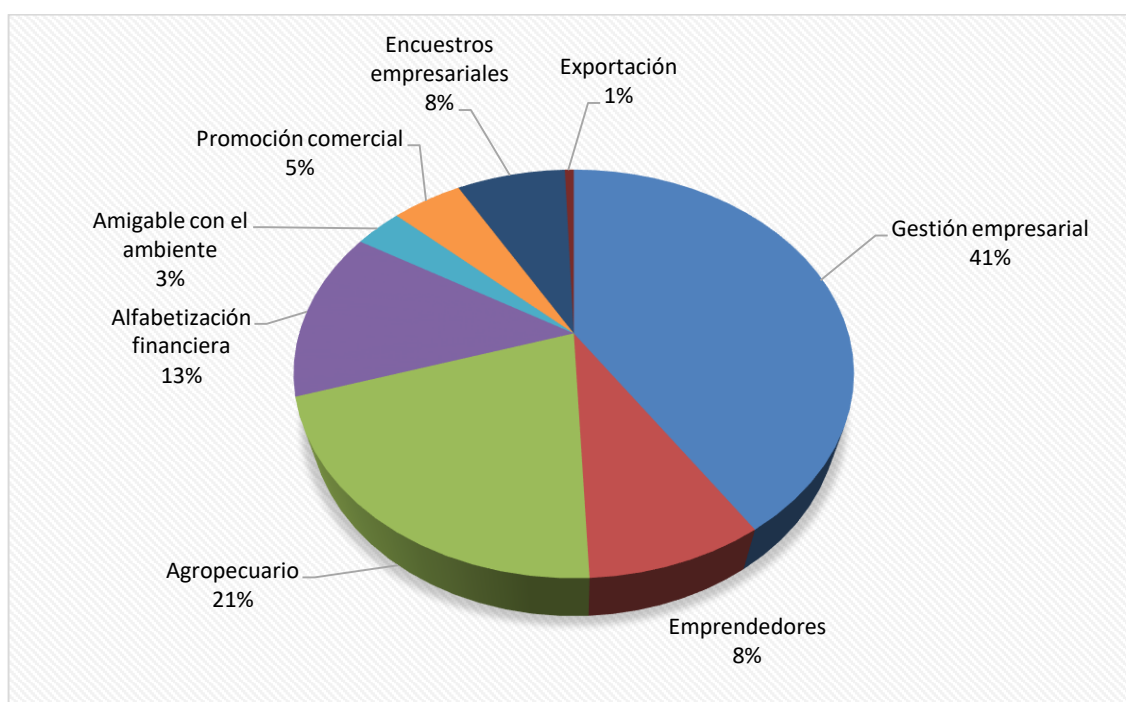
actuales, son coordinadas de manera específica con las diferentes sucursales. En estas actividades se realizan capacitaciones sobre temas de actualidad empresarial, sobre el uso correcto y beneficios para la empresa de los productos y servicios del BNCR.

2.4.2.5 Emprendedores: Actividades dirigidas a emprendedores y microempresa para recibir talleres de capacitación, en temas de interés actual y dar a conocer la oferta de atención.

2.4.2.6 Mujeres empresarias: Capacitaciones y encuentros empresariales, cuyo contenido sea diferenciado por su atención al segmento de mujeres empresarias, líderes de micro y pequeñas empresas.

2.4.2.7 Promoción comercial: Espacios de promoción como ferias, ruedas de negocios o publicidad, el objetivo es abrir oportunidades de ventas en el corto y mediano plazo.

Gráfico 8: Cantidad de clientes participantes según enfoques SDE
Periodo 2016-2017



Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

El enfoque de SDE, donde se tiene la mayor participación de empresas es en gestión empresarial con el 41% de los participantes; esto se explica debido a que la principal necesidad detectada es capacitación, son temas relacionados con la buena administración del negocio. Le sigue el sector agropecuario con el 21% de los participantes; esto se da pues dicho tipo de actividades reúne grandes cantidades de productores en un solo evento y de último se encuentran las actividades para exportación, esto se debe a la proporción de empresas dedicadas a la exportación de la cartera PYME, la cual es poca, pero igualmente se considera de atención para el segmento,

2.4.3 Modelo de atención

Desde el punto de vista administrativo, sobre la planificación y ejecución de las actividades, actualmente se parte de la elaboración de un plan anual de actividades, que recoge las necesidades planteadas, desde las diferentes zonas comerciales del BNCR unido a los enfoques establecidos por la dirección del segmento, se definen los proveedores a los que se le demandará el servicio y se procede a realizar las contrataciones respectivas. En la fase de ejecución se da seguimiento al plan, supervisión de actividades y avance del consumo del presupuesto aprobado.

Actualmente, el modelo es 99% presencial, es decir, los cursos que se imparten con la participación directa del empresario con el facilitador, en el año 2017 se inicia la capacitación de tipo virtual con un piloto de siete cursos de capacitación y la participación efectiva de 501 empresarios, como una visión del programa, en cuanto a ampliar la cobertura de los servicios, a clientes con dificultades para desplazarse o en zonas alejadas del país, donde el costo de realizar actividades presenciales es elevado.

Figura 6. Herramientas actuales para selección de empresas
Servicios de Desarrollo Empresarial BNCR



Para seleccionar a los clientes participantes se utilizan las siguientes herramientas:

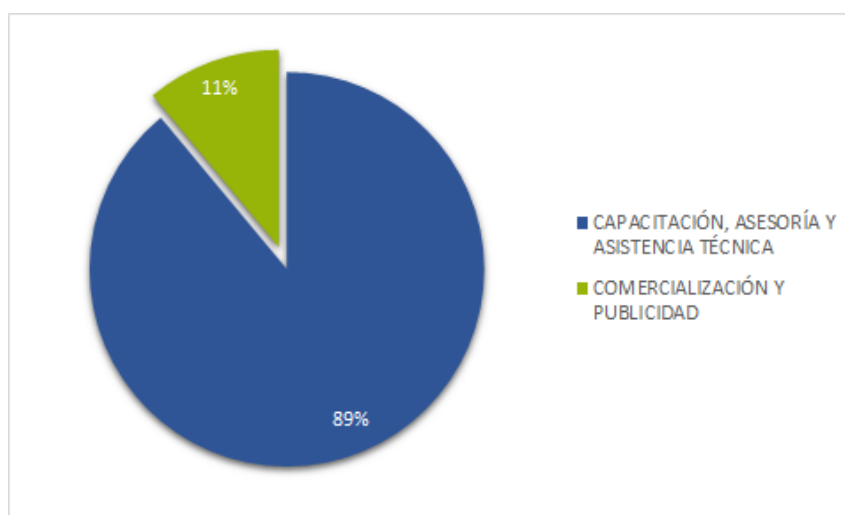
- Invitación directa por parte del ejecutivo PYME, quien invita a cliente de su cartera que considera tendrían interés en los SDE disponibles.
- Gestión de bases de datos, donde se envía utilizando criterios de filtro como ubicación geográfica y actividad económica.
- Organización directa con sucursales del BNCR, donde la actividad se enfoca en clientes de una comunidad y vinculación específica, por ejemplo clientes PYMES con líneas de crédito de la oficina de San Ramón.
- Plataforma BNPyme Nauta, es un piloto que inicia en el año 2016 y se espera continuar para el 2018, busca administrar la oferta de capacitación presencial y en línea. Cuenta con una base de registro de clientes, se publica la oferta disponible en todo el país y los empresarios pueden inscribirse en los cursos de su interés.

El objetivo es que sea el cliente quien elija según sus necesidades, dé al segmento información útil sobre los gustos y preferencias en los SDE, además da una mejor cobertura de este valor agregado, pues no se limita a los primeros tres canales de invitación comentados.

2.4.4 Recursos destinados por el BNCR y costo promedio de las capacitaciones.

Sobre la inversión de los recursos, ha dirigido mayores esfuerzos a las actividades de capacitación como talleres y charlas. Al ser grupos de 20 personas en promedio, el costo por cliente es menor, por lo que se tiene un mayor alcance en cantidad.

Gráfico 9: Distribución de los recursos dirigidos según enfoque de actividad
Banco Nacional. Periodo 2003-2016



Fuente: Elaboración propia – Datos BNCR.

En relación con los costos actuales de los SDE, se obtiene la referencia de las principales actividades, que son la capacitación en gestión empresarial, sector agropecuario y encuentros empresariales:

Tabla 4: Inversión promedio por cliente según tipo de actividad en colones
Periodo 2015-2017

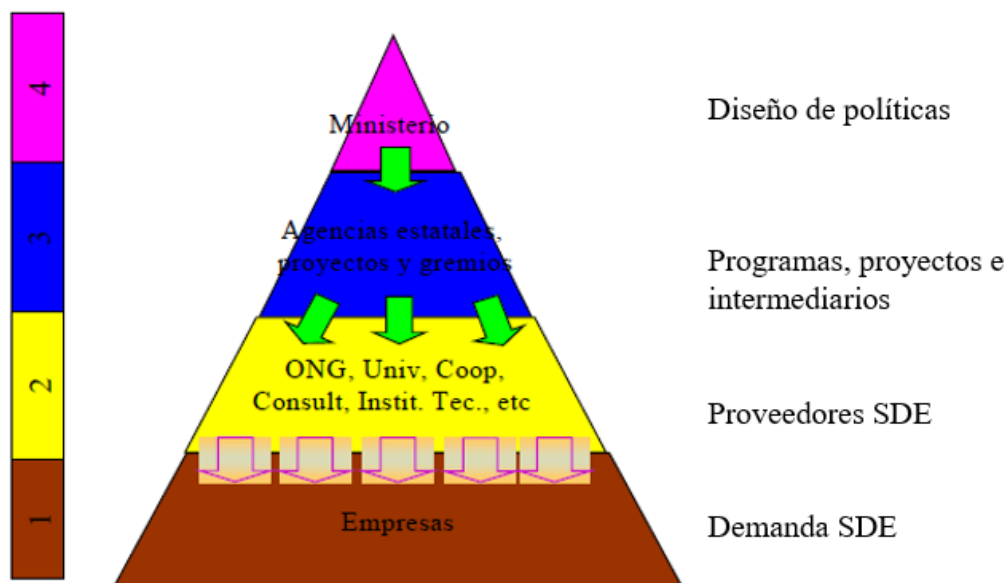
<i>Tipo de actividad</i>	<i>Costo promedio por cliente</i>	<i>Costo promedio por hora</i>
<i>Curso virtual 2 h</i>	4 000,00	2 000,00
<i>Día de campo ganadero 4h</i>	16 150,00	4 037,50
<i>Formalidad 12 h</i>	30 400,00	2 533,33
<i>Encuentro Empresarial 3h</i>	46 666,67	15 555,56
<i>Actualización 4 h</i>	66 666,67	16 666,67
<i>Básico gestión 20 h</i>	97 001,39	4 850,07
<i>Entradas eventos empresariales 3h</i>	120 000,00	40 000,00
<i>Intermedio gestión empresarial 60 h</i>	155 957,89	2 599,30
<i>Especializado 14 h</i>	368 365,93	2 311,85
<i>Ofimática 12 h</i>	210 000,00	17 500,00
<i>Feria empresarial 18 h</i>	1 200 000,00	66 666,67
<i>Asesoría personalizada 60 h</i>	13 800 000,00	230 000,00

Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

En la tabla 4 se muestra el costo promedio por cliente de los principales SDE que ofrece el segmento PYME, los cuales van desde los 4 000,00 colones para un curso virtual de dos horas, que en promedio el costo por hora es de 2 000,00 colones y donde participan 100 personas hasta el servicio más especializado disponible, el cual es de asesoría, individual y cuyo costo por hora es de 230 000 colones.

2.5 Mercado de los SDE en Costa Rica.

Según de Ruijter (2004), en la discusión sobre los niveles de intervención de los actores y funciones dentro del mercado de SDE, se habla de una división por “pisos” donde se identifican generalmente cuatro niveles:

Figura 7: Sistema de pisos de intervención de los SDE

Fuente: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua.

En Costa Rica, el cuarto nivel estaría liderado por el Gobierno, donde el ministerio rector de las políticas públicas para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) es el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

Para esta labor crea la oficina gubernamental DIGEPYME, la cual tiene como misión “buscar el fortalecimiento competitivo y sostenible de las PYMES costarricenses mediante una eficiente coordinación interinstitucional que hace posible desarrollar diversos proyectos y programas de apoyo y mecanismos de información con calidad para los sectores de la industria comercio y servicios, con miras a mejorar el nivel de vida de los costarricenses”. De acuerdo con la Ley 8262 sus áreas de trabajo son: Comercialización, Capacitación y Asistencia Técnica, Financiamiento, Información, Desarrollo Sostenible, Innovación Tecnológica y Cooperación Internacional.

En el tercer nivel se encuentran los proyectos, programas e intermediarios. El MEIC cuenta con proyectos como las CREAPYME, que se definen como centros de atención especializados para la atención de las PYMES, brindando servicios como: información, consultoría, asesoría, vinculación y trámites a los empresarios.

En el 2016 lanza el proyecto de la página web www.pyme.go.cr que es un proyecto conjunto con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) con la colaboración de las instituciones que forman parte de la Red de Apoyo PYME. El propósito es ser una ventanilla única, que facilite el acceso a programas, herramientas, servicios y trámites, con el objetivo de potenciar su crecimiento y desarrollo, así como fortalecer su competitividad y fomentar la cultura empresarial costarricense.

En el sitio se encuentra una oferta de SDE enfocada en exportación, acceso a mercados, innovación y otros; en conjunto con instituciones como PROCOMER, MICIT, INA, Cámara de Comercio e INAMU.

En el segundo nivel se encuentran los diferentes proveedores de SDE, donde el mayor referente es el INA. De acuerdo con la Ley 9274, el INA debe asignar una suma mínima del 15% de sus presupuestos ordinarios y extraordinarios de cada año, con el objetivo de favorecer actividades de apoyo empresarial, mediante convenios o bajo la subcontratación de servicios.

Estas tareas deben incluir: apoyo a proyectos con viabilidad ante el SBD para su financiamiento, la promoción y formación de emprendedores y el acompañamiento a proyectos productivos en diversas etapas de su ciclo de vida. Estos programas del INA deben ejecutarse en coordinación con el Consejo Rector y bajo la supervisión de la Contraloría General de la República (CGR). Sancho (2017) (p.24).

Este nivel cuenta con actores del sector público, universidades como la UTN en su sede de Atenas (antigua Escuela Centroamericana de Ganadería) ofrece capacitación técnica y pasantías a pequeños productores. PROCOMER cuenta con programas para PYMES como “Desarrollando Exportadores” y la Misión de Compradores, que se realiza cada año, en los involucra empresas en las dinámicas de mesas de negocios, para promover la internacionalización.

En relación con cámaras y otras organizaciones gremiales, se encuentra una oferta a PYMES variada, ofrecida por proveedores, estas son: Cámara de Industrias, Cámara de Comercio Internacional, CADEXCO, Cámara de la Industria Alimentaria, entre otros.

Por último se encuentra el sector privado, que ha crecido en los últimos años debido al auge de la atención a las PYMES en el país, entre las que se pueden encontrar firmas boutique, consultores independientes, empresas de capacitación y asesoría. Algunos ejemplos de participantes privados son: Omar Dengo, Madrigal & Asociados, ABBQ Consultores, MODIFICA, GS1 Costa Rica, UP Pymes, Pymes de Costa Rica, Universidad Fidélitas, L. Piedra & Asociados, Pejibaye Consulting, entre muchos otros.

El Banco Nacional, desde el segmento PYME, trabaja programas en coordinación con todos los niveles de intervención de SDE, dado que no es un ejecutor directo, sino que se basa en una red de aliados públicos y privados, que hacen posible llevar el acampamiento a sus clientes.

CAPÍTULO III

MARCO CONCEPTUAL

3 CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

3.1. PYMES

3.1.1. Concepto de PYME

El artículo n.º3 de la Ley N.º 8262 de Costa Rica, indica que la PYME debe ser una unidad productiva de carácter permanente y que cotice al menos a dos de las cargas fiscales, sociales y laborales que existen en el país.

3.1.2. Marco Legal

La Ley 8262, Ley de Fortalecimiento para Pequeñas y Medianas Empresas, fue publicada en el diario oficial *La Gaceta* Número 94 el 17 de mayo del 2002; pretende promover un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, posicionar así a este sector en un lugar protagónico y de esta manera asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en ella.

Todos los pequeños y medianos empresarios deben conocer y manejar esta ley, porque es la que los rige, la que les da los lineamientos y estatutos por seguir y toda la materia legal que los envuelve para poder ejercer y operar como una PYME.

La clasificación de las empresas como micro, pequeña o mediana empresa, se realiza con base en la cantidad de empleados, las ventas anuales y los activos con que cuentan, las actividades de industria, comercio y servicios.

3.1.3. Administración de una PYME

Se considera que algunas PYMES presentan ciertas deficiencias para planear, crear, organizar y dirigir la actividad, aplicando procesos administrativos y de gestión que fomenten la eficacia, la eficiencia y la calidad de esta, en especial las pequeñas y medianas empresas, considerando la dimensión económica, social, ética, cultural y legal de su entorno. Por tal motivo, se han creado varios programas, cursos, talleres y seminarios, entre otros, para fortalecer esas debilidades.

3.1.4. PYMES Familiares

Son aquellas empresas conformadas mayormente por familiares y que buscan traspasar las empresas a sus descendientes. En muchos casos resulta difícil separar, las relaciones que surgen de la administración empresarial, de las familiares. La figura del dueño suele estar asociada al líder del grupo familiar.

3.1.5. PYMES Personas Jurídicas

Este concepto hace referencia a un sujeto ficticio, capaz de ejercer derechos y contraer compromisos, así como de ser representada, tanto judicial como extrajudicialmente. Es creada por una o más personas físicas, para cumplir con un objetivo social, que puede ser con ánimo de lucro o sin él.

Bajo esta forma jurídica, las opciones son las siguientes:

- Sociedades mercantiles.
- Sociedades mercantiles especiales.

En estas estructuras, es relevante la figura del administrador o gerente.

3.1.6. PYMES Personales

Este concepto jurídico hace referencia, a toda persona susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Bajo esta forma de persona física, existen las siguientes posibilidades:

- Empresario individual.
- Comunidad de bienes.
- Sociedad civil.

En este tipo de empresas, el dueño suele ser el gerente o administrador.

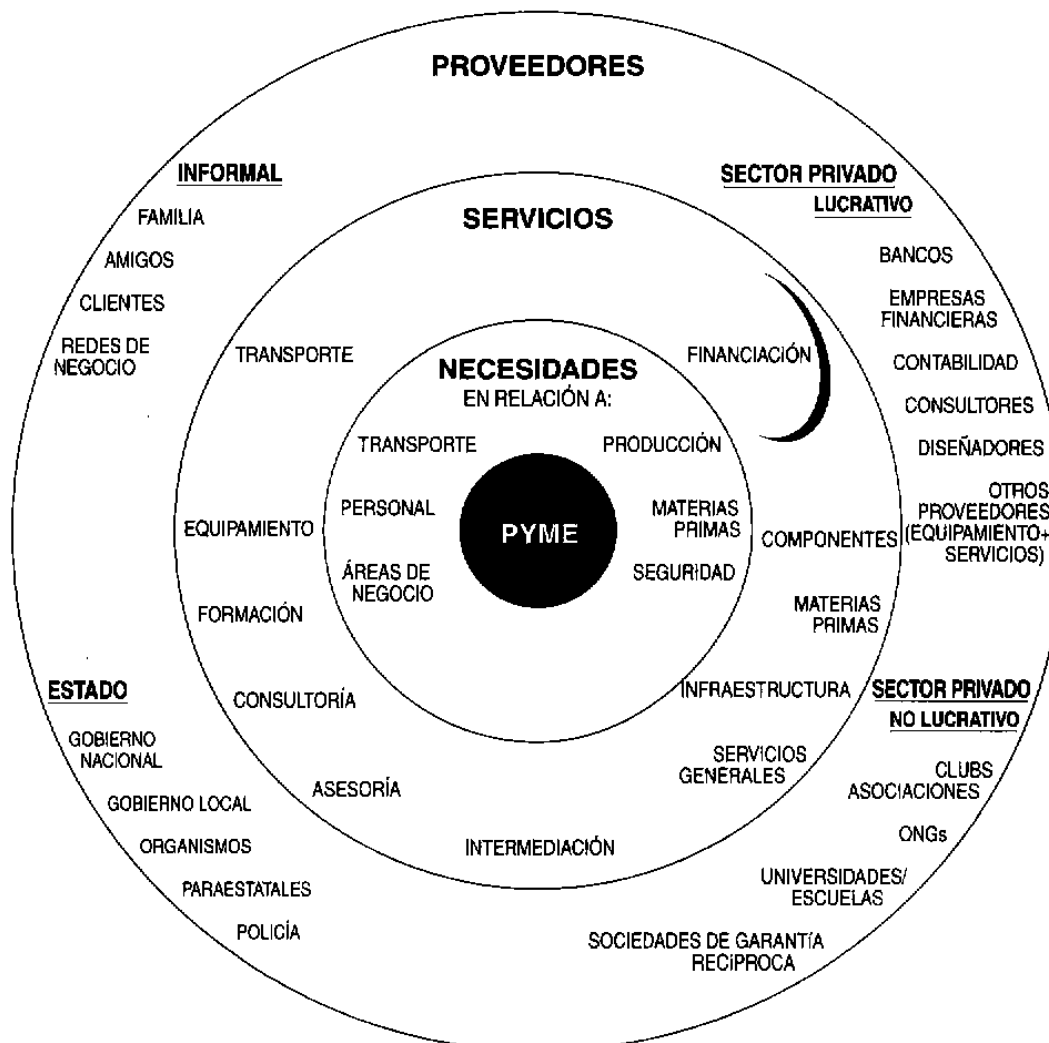
3.2. Servicios de Desarrollo empresarial (SDE)

3.2.1. Definición

Según García et al (2001) los SDE son la gama de servicios no financieros, que un grupo de proveedores ofrece de manera formal e informal a las PYMES, para la satisfacción de sus necesidades.

Aunque para el término no existe una definición universal, toma mayor coherencia cuando se define en términos de las necesidades, servicios y proveedores (p.3).

Figura 8: SDE según necesidades de la PYME



Fuente: García, A., Levitsky, J., & Hojmark, L. (2001). La micro y pequeña empresa en Latinoamérica: La experiencia de los servicios de desarrollo empresarial. Perú: Intermediate Technology Development Group.

Las PYMES presentan diversas necesidades, relacionadas con su desempeño empresarial, que pueden estar relacionadas con productos, proveedores, mercados, competencia entre otras. Dentro de estas demandas, los servicios financieros se encuentran indudablemente, pero pueden existir otras como: consultoría, formación, asesoría, información, promoción etc. En la práctica, a este tipo de servicios intangibles se les ha denominado SDE.

Según de Ruijter (2004) se han realizado varios esfuerzos por ordenar la gran variedad de SDE conocidos, lo más común en Centroamérica ha sido dividirlos en tres tipos: la distinción entre Servicios Institucionales (SI), Servicios Empresariales (SE) y Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

Los SE están dirigidos a la eficacia de la empresa y generalmente se orientan al mejoramiento de las condiciones de producción. Se concentran en los procesos administrativos y de producción, como es el caso del análisis del flujo de caja, o el diseño de productos. En contraste, el SDE se enfoca en los procesos de la empresa y en los empresarios, y se orienta a aumentar la capacidad de la empresa. Las formas ideales de SDE son por ejemplo, los servicios que introducen nuevas tecnologías o aquellos que se relacionan con aspectos administrativos o gerenciales (p.6).

3.3. Oferta y propuesta de valor

3.3.1. Oferta

La oferta es una fuerza del mercado, que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

Cuando se traslada de términos de *marketing*, Kotler y Armstrong (2014) la definen como “cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo (p.6).

3.3.2. Propuesta de valor

Según Kotler y Amstrong (2014) la propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores, para satisfacer sus necesidades (p.9). Así, entonces las empresas deben decidir adicionalmente a la forma de atender a sus clientes, de qué manera podrá diferenciarse y posicionar su oferta en el mercado.

3.4. Estrategia empresarial

Según Munuera y Rodríguez (2007), la estrategia empresarial se define como un conjunto de acciones, encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de las empresas, así como en el entorno en el cual opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

La palabra estrategia proviene del griego *stratos*, que significa ejército y del verbo *ag* de dirigir, por lo que sus orígenes se entienden en el mundo occidental, en un sentido militar o de guerra; en otros enfoques como el pensamiento chino del siglo V a. C., Sun Tzu lo define como el arte de dominar al enemigo por medio de la inteligencia, no la fuerza.

Cuando se incorpora este concepto al estudio de la economía en la empresa, se dan por aceptados los siguientes enfoques (pág. 34):

- La estrategia como plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos de la empresa.
- La estrategia como táctica destinada a dejar de lado al competidor.
- La estrategia como comportamiento o corriente de acciones.
- La estrategia como forma de situar a una organización en el entorno.
- La estrategia como perspectiva que representa para la organización, lo que la personalidad para el individuo.

Figura 9: Pasos para el proceso de diseño de una estrategia



Fuente: Mercurius Group www.consultoresenretail.com/

Entonces, se entiende que la estrategia es la integración de un conjunto de factores claves, para lograr un objetivo con impacto medible en el tiempo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4 CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se busca definir y delimitar, a partir del objeto de investigación, los sujetos de estudio y fuentes que serán necesarios para obtener la información, así como la forma como será procesada.

4.1. Enfoque de la investigación

La investigación es de tipo mixta, ya que tal como lo explica Hernández (2014), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Un enfoque mixto de investigación implicará, que se realice un proceso de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de que al integrarlos se pueda realizar un análisis conjunto, para mejor entendimiento del trabajo de investigación y sus resultados.

Según sugiere Hernández et al (2014), este tipo de enfoque ofrece varias ventajas, como lograr una perspectiva más amplia y profunda, permite producir datos más sustanciosos al considerar diferentes fuentes y tipos de datos, además de potenciar la creatividad teórica, por medio de suficientes procedimientos críticos de valoración.

4.2. Método de la investigación

De acuerdo con lo que expresan Hernández et al (2014) sobre los diseños de investigación cualitativa, el diseño se refiere al abordaje general que se habrá de aplicar, en el proceso de investigación.

Para efectos de este trabajo de investigación, el diseño que se utilizará es secuencial, de acuerdo con Hernández et al (2014), dado que se analizará un tipo de datos primero y otro después.

Asimismo, el objetivo de este estudio secuencial es proponer una estrategia, que potencie las ventas a clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional a partir de las actividades de SDE.

La primera etapa cualitativa consistirá, en explorar la oferta idónea que será comercializada mediante este tipo de evento, mediante el análisis de datos publicados por el Banco Nacional y una entrevista a su Director. Los resultados de esta etapa servirán para determinar la oferta específica, una segunda fase cuantitativa, para medir el potencial de colocación de esta oferta mediante el análisis de datos históricos de necesidades identificadas y una muestra de clientes para averiguar el nivel de efectividad en la concreción de esta demanda. Además, se analizarán datos del perfil actual de clientes como vinculación comercial, contrastado con los costos de los diferentes SDE, para plantear un esquema de atención priorizado. En una última etapa se utilizarán todos los resultados, para plantear una estrategia que incluya las etapas mínimas de planificación, ejecución y control.

4.3. Fuentes de información

Tabla 5: Sujetos de estudio y fuentes de información

Sujeto	Fuente	Descripción
Documentos.	Fuentes primarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Datos históricos segmento PYME 1999-2017 sobre colocaciones, presupuesto, vinculación de productos. • Bases de datos vinculación de productos y rentabilidad. • Informes anuales Servicios de Desarrollo Empresarial Banco Nacional 2003-2017. • Canasta de productos y servicios BNCR. • Población empresas participantes programa Encuentros Empresariales 2017.
	Fuentes secundarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Libros especializados en SDE BID, CEPAL, ALIDE. • Revistas y publicaciones sector PYME y financiero. • Sitio web Banco Nacional.
Personas informantes.	Fuentes primarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista al Director del Segmento PYME Banco Nacional.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Categorías de análisis

Cada categoría representa un concepto, que se usa en el proceso de investigación para ir respondiendo al problema planteado. Cada categoría incluye una definición conceptual y se operacionaliza mediante subcategorías.

Tabla 6: Categorías y subcategorías de análisis

Categoría	Definición conceptual	Subcategorías
Determinación de la oferta comercial ligada a los SDE	Muestra los elementos y condiciones las cuales conforman la oferta, financiera que se presentará a los clientes con acceso a SDE.	<ul style="list-style-type: none"> • Detalle de los productos y servicios financieros según beneficio para la empresa. • Condiciones de precio para cada tipo de producto dentro de la oferta. • Requisitos y limitaciones ligadas.
Medición del potencial de colocación de la oferta comercial	Indica la cantidad de productos y servicios con potencial para colocarse, al utilizar los SDE como canal de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de concreción de nuevos negocios. • Proyección de ventas por tipo de producto y servicio.
Esquema de atención.	Muestra una priorización en la asignación de los SDE según perfil de cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes según vinculación promedio. • Costo promedio según tipo de SDE. • Modelo de atención priorizado por perfil de cliente actual.
Estrategia de cambio	Indica los principales elementos y factores de éxito de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Mapa estratégico. • Evaluación y control. • Visión gerencial.

4.5. Instrumentos

4.5.1. Documentos

Se utilizarán como fuentes primarias: información histórica de las capacitaciones realizadas en el 2017 en el programa denominado “Encuentros Empresariales,” así como datos actualizados de una muestra de clientes participantes de estas actividades.

Por otro lado, información relacionada con el perfil de clientes como actividad, vinculación promedio y contribución, obtenida de bases de datos proporcionadas por el Banco Nacional (sin tener acceso a ellas directamente).

Sobre los SDE, información histórica sobre los costos de las contrataciones de estos servicios. Además, la información recolectada por medio de una entrevista al director del programa y las condiciones financieras de los productos y servicios, publicadas por el Banco Nacional para el segmento micro y pequeña empresa.

Como fuentes secundarias se utilizarán, libros y publicaciones especializadas en el tema de SDE, así como datos publicados en páginas web de instituciones relacionadas con el tema de estudio, la competencia directa y otras organizaciones que brindan servicios similares.

4.5.2. Entrevista

Se aplicará una entrevista semiestructurada, constituida por una serie de preguntas preestablecidas, al Director del segmento Micro y Pequeña Empresa, profesional con experiencia de más de 20 años en el Banco Nacional, ha estado en el programa desde su inicio en el año 1999 y ha dirigido el programa desde el año 2011. El audio de la entrevista será grabado y transcrito en la sección de anexos.

4.6. Proceso de recolección y análisis de datos

La información producto del proceso de análisis documental, se plantea presentarla por medio de: cuadros, resumen, tablas, gráficos, así como el análisis según las categorías definidas.

Por otra parte, la entrevista a profundidad será transcrita posteriormente y anexada al estudio; en el análisis de resultados se resaltarán observaciones significativas y de ser requerido, se citarán frases que resuman puntos relevantes.

4.7. Confianza y validez de los instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados son confiables y válidos, ya que se tuvo acceso a fuentes formales y respaldadas por instituciones serias y datos publicados de manera transparente.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Determinación de la oferta comercial para los clientes SDE

Para este primer análisis, el objetivo planteado era valorar la canasta total de productos y servicios financieros, la cual es de más de 21 elementos, con el interés de priorizar y crear una oferta concreta, que se pueda ofrecer a los empresarios participantes.

Definir una canasta de productos específica, para los clientes SDE, significa como beneficio para la institución, que como estrategia será más sencillo, cuantificar el potencial de colocación y presentación de las condiciones a los clientes. Para los clientes será más sencilla la decisión de compra, pues no se le presenta una cantidad de información dispersa, sino la que más demanda y satisface las principales necesidades financieras de la empresa.

Para seleccionar la oferta de una nueva canasta, se revisaron las condiciones de cada uno de los productos en precio, necesidad que cubre en la empresa y requisitos mínimos, los cuales se muestran más adelante.

Adicionalmente, los clientes del BNCR, que participan en SDE, ya cuentan con vinculación e histórico de información, por lo que también se solicitó a la Dirección del Segmento PYME, indicar si en algunos productos y servicios aplicaban condiciones diferenciadas, considerando su record dentro de la institución, así que se presentan estos escenarios, los cuales fueron aprobados para este perfil de clientes y estrategia planteada.

5.1.1. Oferta seleccionada para clientes PYMES participantes en SDE

Esta oferta se encuentra conformada por los productos y servicios de mayor demanda, de los clientes participantes en SDE y que el Banco Nacional tiene mayor interés en vincular; se organiza en tres aspectos: financiamiento, inversión y ahorro y al menos un servicio complementario. De las empresas participantes en SDE, el 82% son microempresas y 18% pequeña empresa, por lo cual, la oferta se prioriza en productos y servicios, más acordes a la microempresa.

Tabla 7. Canasta de productos seleccionada para PYMES participantes en SDE

	<i>Financiamiento</i>	<i>Ahorro/Inversión</i>	<i>Servicios</i>
<i>Necesidad</i>	Capital de trabajo.	Administración de caja. Organización de pagos recurrentes y / o futuros.	Pago con tarjetas en punto de venta. Pagos automáticos de recibos. Recibo de pagos de público.
<i>Oferta</i>	1. BN Pyme Fácil.	2. BN Ahorro Programado. 3. Certificado Depósito.	4. BN POS. 5. BN PAR y BN PAS. 6. BN Servicios.

Elaboración propia.

De 21 productos y servicios básicos que conforman la canasta total (ver Tabla 3), se reduce a una propuesta de seis; de esta manera, en la oferta que se presentarán a los clientes SDE, las condiciones definidas para estos, de manera específica.

Estos seis productos coinciden en las siguientes características:

- Más fácil acceso, al tener menos requisitos y mejores tiempos de respuesta.
- Condiciones diferenciadas o más competitivas.
- De mayor demanda y uso en el cliente PYME.
- Los que estratégicamente generan mayor impacto en los resultados comerciales.

A continuación se detalla el análisis realizado para cada producto, para su selección en la nueva canasta para clientes SDE.

5.1.2. Oferta de financiamiento

Para cubrir necesidades de capital de trabajo e inversión, se sugiere el nuevo producto BN Pyme Fácil, lanzado a finales del año 2017, el cual es una opción novedosa y ágil para clientes actuales. A continuación se resumen sus principales características y requisitos:

Tabla 8. Resumen de condiciones crédito BN Pyme Fácil

Crédito	BNPyme Fácil (cliente actual)
Monto máximo	¢ 11 500 000
Tasa de interés	TBP + 6,45% anual
Amortización	Mensual
Plazo	60 meses
Garantía	Solo firma del deudor
Trámite de aprobación	Electrónica
Tiempo de respuesta	5 días hábiles
Modalidad	Línea de crédito o desembolso único
Planes de inversión	Capital de trabajo e inversión
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Score de comportamiento A, AA, AAA • Histórico de pago N1 en SUGEF • Capacidad de pago • Presentar un plan de inversión

Fuente: Elaboración propia. Datos BN Pyme Fácil.

Se selecciona el producto BN Pyme Fácil, como la mejor opción de financiamiento, debido a que es el único crédito actual, que premia el historial del empresario al darle un crédito sin garantía adicional, es decir, solo su firma, por su buen comportamiento; además, la aprobación electrónica en oficina y que no sea necesaria una visita adicional al negocio reduce considerablemente los tiempos. Como la empresa ya cuenta con récord en la institución, solo será necesaria una declaración de atestados para verificar los ingresos de la empresa y se reduce la solicitud de requisitos, a aquellos mínimos de legalidad.

Tabla 9. Referencia de cuota por millón Crédito BN Pyme Fácil

En colones

<i>Cuota por millón</i>	22 701,91
<i>Cuota monto promedio</i>	181 615,32
<i>Cuota monto máximo</i>	261 072,02

Fuente: Elaboración propia. Datos BN Pyme Fácil.

Para efectos del cálculo, se utiliza una tasa básica pasiva del Banco Central del 6,05% y queda como tasa final 12,90% y plazo a 60 meses. La cuota por millón se establece al utilizar

como monto un millón en el primer caso, ocho millones que es el monto promedio de la cartera de microempresa para la segunda referencia y 11,5 millones, que es el monto máximo permitido para esta modalidad. La cuota por millón se estima en 22 701,91 colones.

Tabla 10. Resumen cuadro de amortización crédito BN Pyme Fácil
Monto promedio microempresa ocho millones de colones

	<i>Saldo Anterior</i>	<i>Amortización</i>	<i>Interés</i>	<i>Cuota</i>	<i>Saldo</i>
<i>Año 1</i>	8 000 000,00	1 217 713,61	961 670,21	2 179 383,82	6 782 286,39
<i>Año 2</i>	6 782 286,39	1 384 427,32	794 956,50	2 179 383,82	5 397 859,06
<i>Año 3</i>	5 397 859,06	1 573 965,33	605 418,49	2 179 383,82	3 823 893,74
<i>Año 4</i>	3 823 893,74	1 789 452,45	389 931,38	2 179 383,82	2 034 441,29
<i>Año 5</i>	2 034 441,29	2 034 441,29	144 942,53	2 179 383,82	(0,00)
		8 000 000,00	2 896 919,12	10 896 919,12	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se muestra un escenario de pago para el crédito BN Pyme Fácil en el plazo de cinco años, para el monto promedio en microempresa que es de ocho millones de colones.

5.1.3. Oferta de ahorro e inversión

Luego del análisis, se consideran que existen dos productos, los cuales aportan valor al manejo de recursos de capital de las empresas PYMES: uno enfocado en ahorro para necesidades de corto plazo y otro, para administración de recursos en el mediano plazo.

Entonces, para la nueva canasta comercial para clientes SDE, se seleccionan como oferta los productos BN Ahorro Programado para corto plazo y CDP desmaterializado para necesidades de largo plazo. Las condiciones de análisis y comparación de rendimientos, que avalan esta selección, se presentan seguidamente.

5.1.3.1. BN Ahorro Programado

BN Ahorro Programado es un ahorro voluntario, dirigido a personas y empresas PYMES, donde se puede ir acumulando una cantidad de dinero, por medio de una deducción fija o aportes voluntarios desde las cuentas de débito o tarjeta de crédito del Banco Nacional.

Este producto de ahorro de corto plazo les permite a las empresas, ahorrar con objetivos específicos, pero con la flexibilidad en las disponibilidades que requiere una empresa pequeña que está expuesta a imprevistos, dado que puede liquidarse en cualquier momento, sin sufrir una penalidad en el capital ahorrado.

Características del producto

- Es de fácil apertura por canales electrónicos (Internet Banking y BN Móvil) o físicos (sucursales BNCR).
- Se ajusta a las posibilidades de cada cliente, quien decide el monto que desea ahorrar, tiempo, moneda y periodicidad (semanal, quincenal, mensual).
- Al terminar el periodo, el dinero e intereses se depositan en la cuenta de manera automática.
- Montos accesibles desde los 1 500 colones.
- Permite nombrar beneficiarios.
- Pueden hacerse aportes extraordinarios.
- Puede liquidarse parcial o totalmente en cualquier momento.

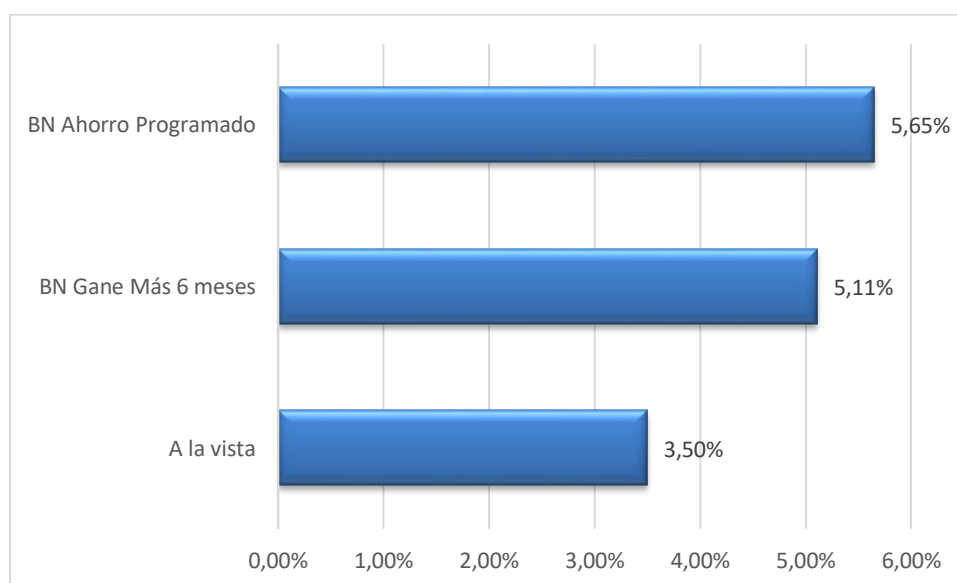
Principales usos

- Fondo para capital de trabajo (materia prima, planillas, capital inicial de una nueva línea de negocio).
- Pagos programados: como aguinaldos, marchamo de flotilla, salario escolar, impuestos, otros.
- Compra o mejora de maquinaria y equipo según su vida útil.
- Apoya la administración de la caja de la empresa.
- Fondo para imprevistos.

Requisitos

- Contar con una cuenta de débito PYME, cuenta corriente o tarjeta de crédito con el Banco Nacional, lo cual ya es un requisito que cumplen todos los empresarios participantes de los SDE, por lo que podría indicarse que no demanda requisitos adicionales.

Gráfico 10. Comparación de tasa de interés productos de ahorro a la vista
BNCR. Periodo enero 2017



Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

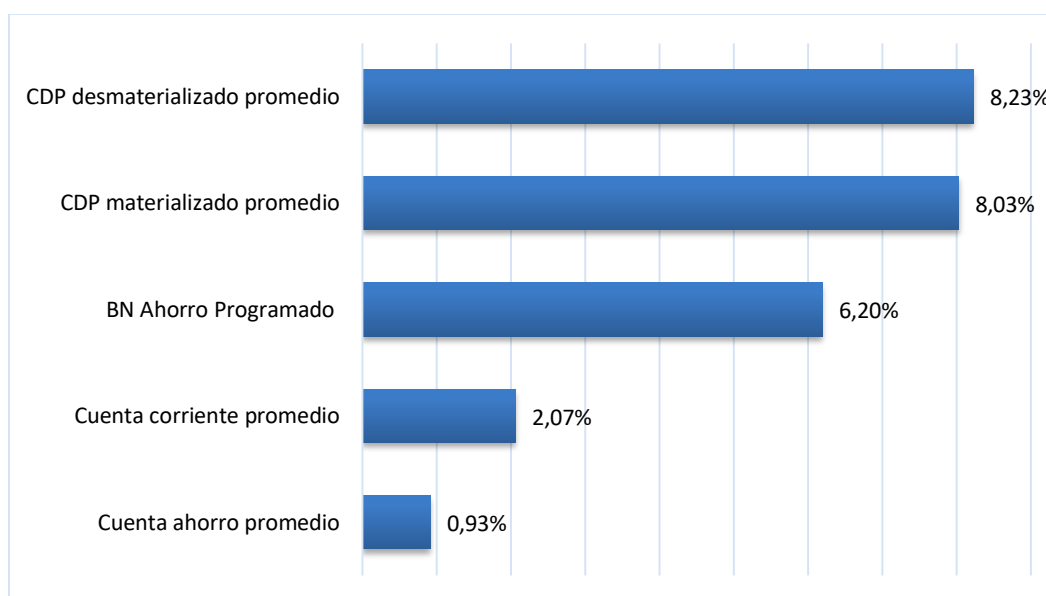
La tasa de interés de ahorro a la vista es la que genera menor rendimiento al ser del 3,5%, luego le sigue el producto BN Gane Más que ofrece el 5,11% promedio de 1 a 179 días y BN Ahorro Programado ofrece una tasa pasiva del 5,65% entre 1 y 12 meses, es decir, el 11% mejor.

5.1.3.2. Certificado de Depósito a plazo CDP

Los certificados de depósito a plazo son una herramienta de inversión, para empresas que buscan rendimientos mayores y tienen disponibilidad de efectivo ocioso, por periodos medianos y largos. El rendimiento recibido dependerá del plazo y monto depositado, pero es superior a una cuenta corriente o de ahorro o un ahorro a la vista.

Ofrece como ventaja dar rendimientos superiores y que puede ser utilizado como respaldo de garantía en créditos tipos *back to back*. Su principal inconveniente es que no podrá liquidarse dentro del plazo acordado en el momento de la apertura o se cobrará una penalidad.

Gráfico 11. Comparación de rendimientos en inversiones superiores a 12 meses
Banco Nacional. Periodo enero 2018



Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR.

El CDP desmaterializado es el que genera mayor rendimiento, puede tramitarse por internet y no entrega un documento físico, el cual es un 2,49% mejor que uno materializado. Por ello, este producto de inversión de mediano y largo plazo, es el recomendado dentro de la canasta comercial para clientes SDE.

5.1.4. Oferta de servicios complementarios

5.1.4.1. Servicio de adquirencia POS

El servicio de adquirencia o punto de venta es una facilidad para las empresas ya que permite recibir pagos de manera directa, en sus negocios de tarjetas de débito y crédito de las marcas Visa® y MasterCard®, con transacciones que al no involucrar el manejo de efectivo, reducen riesgos de robo, mejora la administración del dinero al generar información registrada y además, aumenta las oportunidades de venta de cara al cliente e inclusive puede ofrecer beneficios adicionales como el programa Cero Interés, para pasar las compras con pagos a plazos sin interés.

Consiste en utilizar un dispositivo punto de ventas móvil o fijo, integrado o separado con el sistema de facturación; las transacciones financieras son capturadas de forma segura y reciben las tarjetas con tecnología banda, chip y sin contacto.

Beneficios:

- Pago adelantado de facturación diaria.
- Certificado para aceptar tarjetas chip y sin contacto.
- Pago diario de lunes a domingo.
- Sin costo de mantenimiento y/o administración de cuenta.
- Uso del servicio Cero Interés sin comisión adicional para el comercio.
- Acceso al programa de lealtad MásBNficios.
- Centro Especializado de Adquirencia

Este servicio se brinda a cambio de una comisión. Para el caso de PYMES clientes actuales del Banco Nacional participantes de SDE, se brinda una oferta diferenciada en precio.

Tabla 11. Comparación de condiciones de la oferta del servicio POS para clientes PYMES

Banco Nacional. Periodo enero 2018

<i>Tipo de Tarjeta</i>	<i>Comisión Comercio General</i>	<i>Comisión Cliente PYME</i>	<i>Variación</i>
<i>Locales</i>	4,15%	2,25%	-45,78%
<i>Internacional</i>	3,65%	2,10%	-42,47%
<i>Propias BN</i>	3,70%	1,95%	-47,30%

Elaboración propia. Datos BNCR.

Para tarjetas locales, es decir, de otros bancos emisores, en el país se ofrece una comisión del 2,25% en relación con el 4,15% que se cobra a otros comercios. Para tarjetas internacionales, que se refiere a tarjetas de bancos de otros países pero bajo las marcas Visa® y MasterCard®, un ejemplo claro son las transacciones provenientes de turistas, se establece una comisión del 2,10% en relación con el 3,65% a otros comercios y por último, para las tarjetas emitidas por el Banco Nacional, se considera una comisión del 1,95% en relación con el 3,70%, que actualmente se cobra al comercio en general. La reducción promedio de las comisiones para clientes PYMES es del 45,18%, lo cual se considera una diferencia favorable y competitiva.

5.1.4.2. Servicio de Pago Automático de recibos PAR y PAS

Actualmente, este es un servicio gratuito para los clientes del Banco Nacional, pero su uso se considera de gran aporte para las empresas, en especial para las PYMES, al ser una herramienta de administración de pagos, la cual libera tiempo operativo que usualmente es asumido por el dueño del negocio y reduce riesgos de manejo de efectivo.

Como producto, para el Banco Nacional es clave, pues aunque no genera una comisión de manera directa, sí permite aumentar los saldos de disponibilidades en las cuentas, lo que ayuda en las metas de captación de recursos.

Pago automático de recibos (P.A.R.): mediante este servicio, se realiza el pago en forma periódica de recibos de agua, electricidad, teléfono, empresas de seguridad y otros, de manera directa de las cuentas o tarjetas de crédito del BNCR.

Pago automático de salarios (P.A.S.): este servicio permite hacer el pago a las planillas de empleados en forma automática, sin emitir cheques ni tener que hacer transferencias individuales a cada uno de ellos.

5.1.4.3. Servicio de recibo de pagos en comercios BNServicios

Consiste en una plataforma que se habilita directamente en comercios con atención a público como: supermercados, farmacias, tiendas al detalle, entre otros. Permite realizar más de 1 000 transacciones, como recibir el pago de servicios públicos, marchamos, servicios municipales, TV por cable, préstamos y tarjetas de crédito, además de adelantos de efectivo. El servicio se brinda de manera gratuita a sus clientes y con una comisión para la empresa.

Requisitos Generales:

- Abrir o poseer una cuenta con el Banco Nacional.
- Poseer equipo de cómputo, impresora y acceso a internet.
- No estar inhibido para contratar con la Administración Pública.
- Que la actividad comercial no atente contra las buenas costumbres y la moral.
- No tener operaciones atrasadas o en cobro judicial.
- No tener algún tipo de codificación con el Banco Nacional.
- Estar al día con las obligaciones patronales ante la CCSS.
- Cumplir con los requerimientos técnicos para la instalación del sistema.

Beneficios:

- Atracción de nuevos clientes.
- Ofrecer un valor agregado a sus clientes actuales.
- Ingresos por comisiones.
- Aumento en el tránsito de clientes y usuarios.
- Depósito diario.
- Reporte diario de facturación.

Tabla 12. Ejemplo de cálculo de comisiones BN Servicios
Banco Nacional. Periodo enero 2018

<i>Monto recibo colones</i>	<i>% comisión BN</i>	<i>% comisión total</i>	<i>% BN Servicios</i>	<i>Comisión BN Servicios</i>
1 000,00	3%	30,00	70%	21,00
5 000,00	3%	150,00	70%	105,00
10 000,00	3%	300,00	70%	210,00
150 000,00	3%	4 500,00	70%	3 150,00
50 000,00	3%	1 500,00	70%	1 050,00
75 000,00	3%	2 250,00	70%	1 575,00

Fuente: Elaboración propia. Datos Banco Nacional.

Sobre las sumas que el corresponsal BN Servicios recaude en pagos de servicios diariamente, le corresponderá el 70% de la comisión percibida, el otro 30% será para el BNCR, en ambos casos, sobre la comisión que se recaude en cada uno de los servicios. Se realiza un depósito diario, en la cuenta registrada para tal fin.

5.2. Medición del potencial de colocación de la oferta comercial

Luego de contar con una nueva canasta comercial, para clientes SDE, que se incluirá en la estrategia como la oferta por promover, es necesario establecer alcances medibles; por ello, se propuso realizar un análisis estadístico de los resultados concretos de un programa.

Para cuantificar el potencial de colocación, se utilizó información recolectada durante el 2017 en el programa “Encuentros Empresariales”, luego se calculó la concreción de nuevos negocios y este resultado se utilizará, como un dato que permita estimar la meta, en la estrategia para el año cero de inicio, que será el 2018.

Tabla 13. Detalle de sedes programa Encuentros Empresariales
Banco Nacional 2017

<i>ASISTENTES</i>			
Fecha	Mujeres	Hombres	Total

<i>Limón</i>	25-may	43	43	86
<i>Pérez Zeledón</i>	21-jun	18	24	42
<i>Bagaces</i>	22-jun	10	5	15
<i>Alajuela</i>	21-jun	17	16	33
<i>Poás</i>	13-jul	15	13	28
<i>Ciudad Quesada</i>	17-jul	9	5	14
<i>Grecia</i>	18-jul	25	15	40
<i>Sarapiquí</i>	19-jul	10	13	23
<i>Siquirres</i>	20-jul	15	16	31
<i>Naranjo</i>	26-jul	28	11	39
<i>Turrúcares</i>	27-jul	5	7	12
<i>Alajuela #2</i>	07-ago	5	6	11
<i>Uvita</i>	09-ago	5	9	14
<i>Ciudad Neily</i>	10-ago	16	8	24
<i>San José</i>	16-ago	10	6	16
<i>Turrialba 1 y 2</i>	18-ago	75	7	82
<i>Ciudad Quesada</i>	23-ago	16	14	30
<i>Santa Ana</i>	24-ago	17	19	36
<i>Palmares</i>	25-ago	9	16	25
<i>San José</i>	29-ago	13	13	26
<i>San José</i>	07-sep	6	9	15
<i>Ciudad Colón</i>	13-sep	12	7	19
<i>Escazú</i>	19-sep	12	17	29
<i>Puriscal</i>	26-sep	21	14	35
<i>San Ramón</i>	10-oct	11	7	18
<i>San José</i>	17-oct	14	27	41
<i>Heredia</i>	25-oct	9	4	13
TOTALES		446	351	797

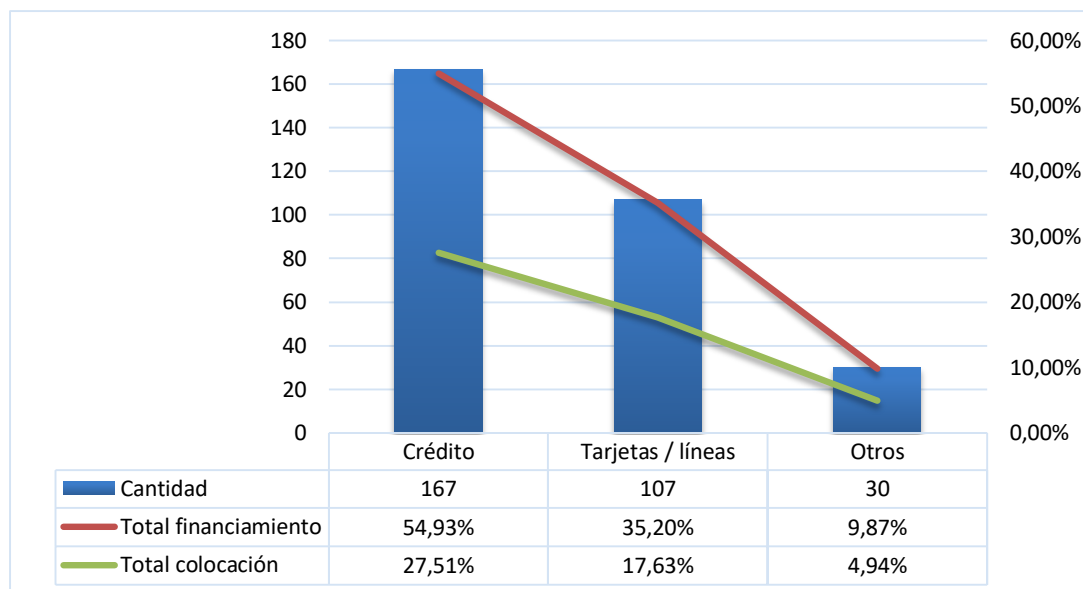
Elaboración propia. Datos BNCR.

El programa “Encuentros Empresariales” se realizó entre el 25 de mayo y el 25 de octubre de 2017, un total de 27 actividades, con una participación de 797 empresarios PYMES, de los el 55.96% correspondió a mujeres y el 44,04% a hombres.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de datos agrupados en tres categorías: productos de financiamiento, productos de ahorro e inversión y servicios complementarios, se utiliza esta agrupación para darle coherencia al análisis, según la nueva canasta comercial, establecida en los resultados del punto 5.1

5.2.1. Financiamiento

Gráfico 12. Productos de financiamiento otorgados a clientes participantes del Programa Encuentros Empresariales
Periodo 2017



Elaboración propia.

Del total de sedes se tramitó un total de 304 operaciones de crédito, que representa el 50,08% del total de productos colocados; esto indica que el financiamiento es el principal valor demandado.

De los 304 productos colocados, el 54,93% fueron créditos para capital de inversión, los cuales se otorgan a plazos más largos, en promedio de ocho años y cubren necesidades como compra de equipos, mobiliario, remodelaciones o construcción; el 35,20% líneas de crédito o tarjetas empresariales, dirigidos a las empresas para capital de trabajo o inventarios y el 9,87% corresponde a otros créditos, como vivienda, consumo para gastos personales o vehículos.

La demanda de productos de financiamiento, en relación con el total de productos solicitados, fue del 27,51% en créditos de inversión, 17,63% para líneas o tarjetas de crédito empresarial y el 4,94% para otros productos de crédito, diferentes a la actividad productiva.

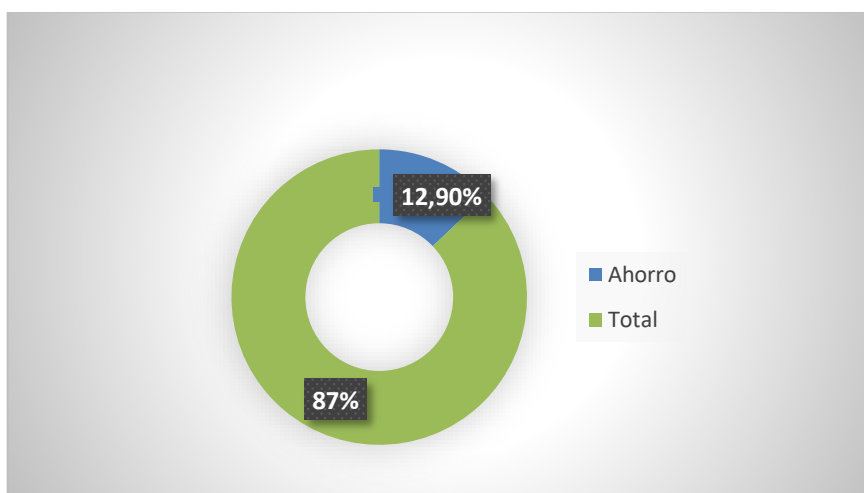
5.2.2. Ahorro e inversión

Tabla 14. Cantidad de productos de ahorro o inversión tramitados a clientes participantes del programa Encuentros Empresariales
Periodo 2017

<i>Ahorro / Inversión</i>	
<i>Ahorro</i>	118
<i>Total</i>	797

Elaboración propia.

Gráfico 13. Proporción de productos de ahorro o inversión tramitados en relación con el total Programa Encuentros Empresariales. Periodo 2017



Fuente: Elaboración propia.

El 12,90% de los participantes tramitó servicios de ahorro o inversión adicionales, luego de participar en las actividades de SDE, específicamente en el programa Encuentros Empresariales. Los principales productos formalizados son BN Ahorro Programado, CDPS y un producto de fondos de inversión a la vista, llamado BN Fondepósito.

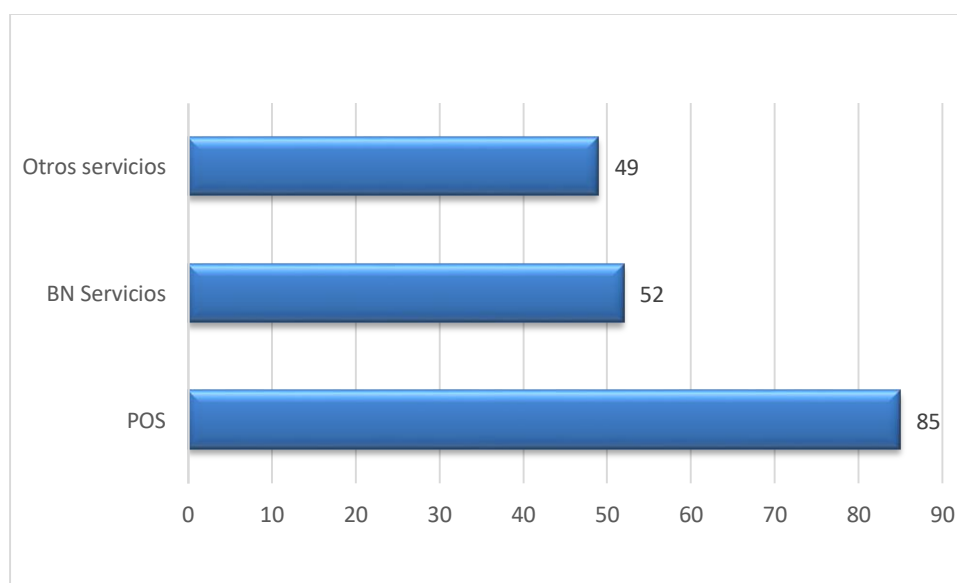
5.2.3. Servicios complementarios

Tabla 15. Cantidad de servicios adicionales a clientes participantes del programa Encuentros Empresariales BNCR
Periodo 2017

Servicio	Absoluto	Relativo
<i>POS</i>	85	45,70%
<i>BN Servicios</i>	52	27,96%
<i>Otros servicios</i>	49	26,34%
	186	100,00%

Elaboración propia. Datos BNCR.

Gráfico 14. Total de servicios adicionales a clientes
Clientes participantes del Programa Encuentros Empresariales BNCR
Periodo 2017



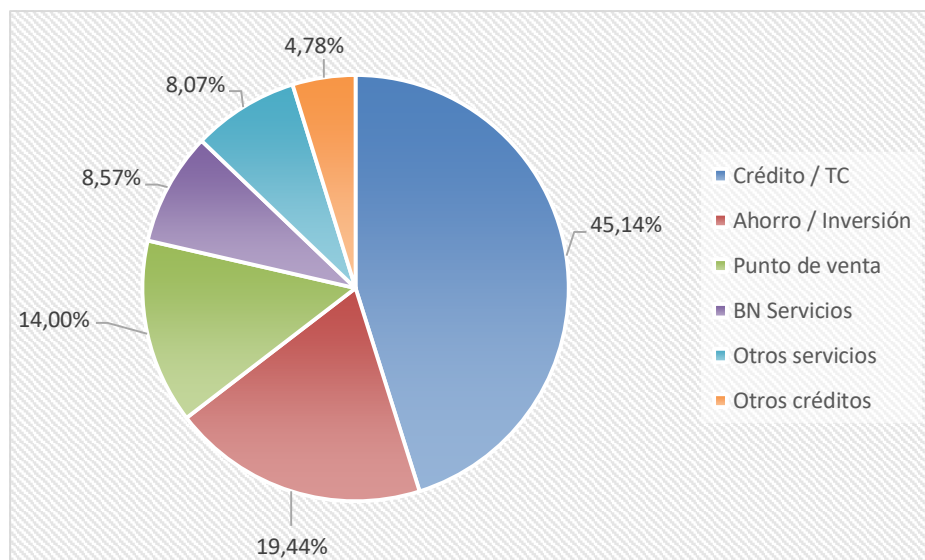
Elaboración propia. Datos BNCR.

Se tramitaron 186 solicitudes de servicios complementarios; el más representativo es el servicio de adquirencia POS, para recibir pagos con tarjetas de débito y crédito, que recibió el 45,70% del total de solicitudes de servicios y el 10,66% del total de los gestionados; el segundo en interés fue el BN Servicios con el 27,96% y a otros servicios corresponde el 26,34%, que incluye solicitudes por seguros, planes de pensión complementaria, entre otros.

5.2.4. Resumen del potencial de la oferta

A continuación se resume el potencial por tipo de producto, considerando los resultados de las 27 sedes y 797 participantes del programa Encuentros Empresariales para PYMES, organizados por el BNCR, en el 2017.

Gráfico 15. Proporción de solicitudes tramitadas por tipo de producto
Clientes participantes del Programa Encuentros Empresariales BNCR
Periodo 2017

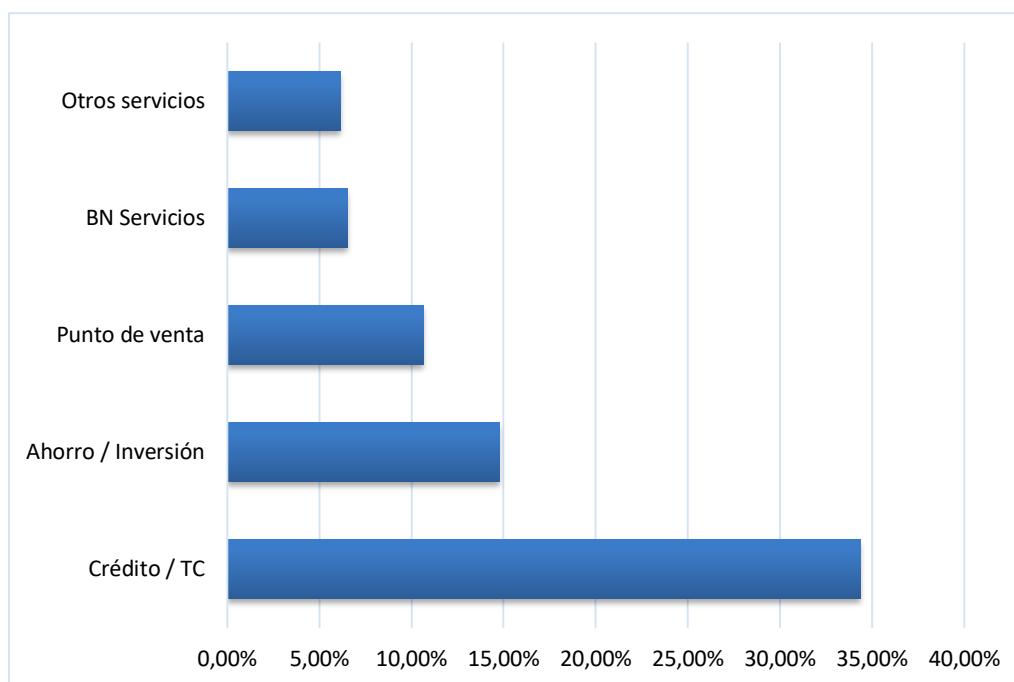


Elaboración propia.

El crédito representa el producto de mayor demanda, con el 45,14% de las concreciones; el financiamiento en las PYMES es de uso constante además de rotativo y donde las empresas buscan oportunidades de acceso. El segundo producto es el ahorro o la inversión con el 19,44%, donde las empresas buscan herramientas para administrar sus recursos, rompiendo el mito de que las PYMES no tienen capacidad de ahorro. Esto también es resultado de un esfuerzo, en los eventos donde el BNCR ha buscado acometer con mayor fuerza en la alfabetización financiera, en relación con este tipo de productos.

El servicio de adquirencia POS es el más buscado, lo cual es acorde al aumento en el uso de medios de pago, alternativos al efectivo, y es ya una necesidad en las empresas para no perder clientes y ventas inmediatas, le siguen los BN Servicios con el 8,57% y un grupo de otros servicios correspondiente al 8,07%.

Gráfico 16. Potencial de colocación por tipo de producto
BNCR



Elaboración propia. Datos BNCR.

Se establece una relación participante-producto tramitada, del 0,76, donde del total de participantes el 34,38% serán nuevos créditos de inversión y capital de trabajo; el 14,81% productos de ahorro o inversión y 10,66% servicio de adquirencia POS; estos como los productos y servicios más representativos. Adicionalmente, el 6,52% corresponde a trámites de BN Servicios para sus comercios, el 6,15% otros servicios diversos y por último, el 3,64% de otros créditos, que no son directamente para la empresa.

Tabla 16. Proyección de colocación de productos
Programa SDE Banco Nacional para el 2018

<i>Participantes 2018</i>	<i>6 000,00</i>
<i>Oferta</i>	Proyección alcance
<i>Crédito PYME o tarjeta empresarial</i>	34,38%
	Cantidad
	2 063

<i>Ahorro y/o inversión</i>	14,81%	888
<i>Punto de venta</i>	10,66%	640
<i>BN Servicios</i>	6,52%	391
<i>Otros servicios</i>	6,15%	369
<i>Otros créditos</i>	3,64%	218
	Total	4 570

Elaboración propia. Datos BNCR.

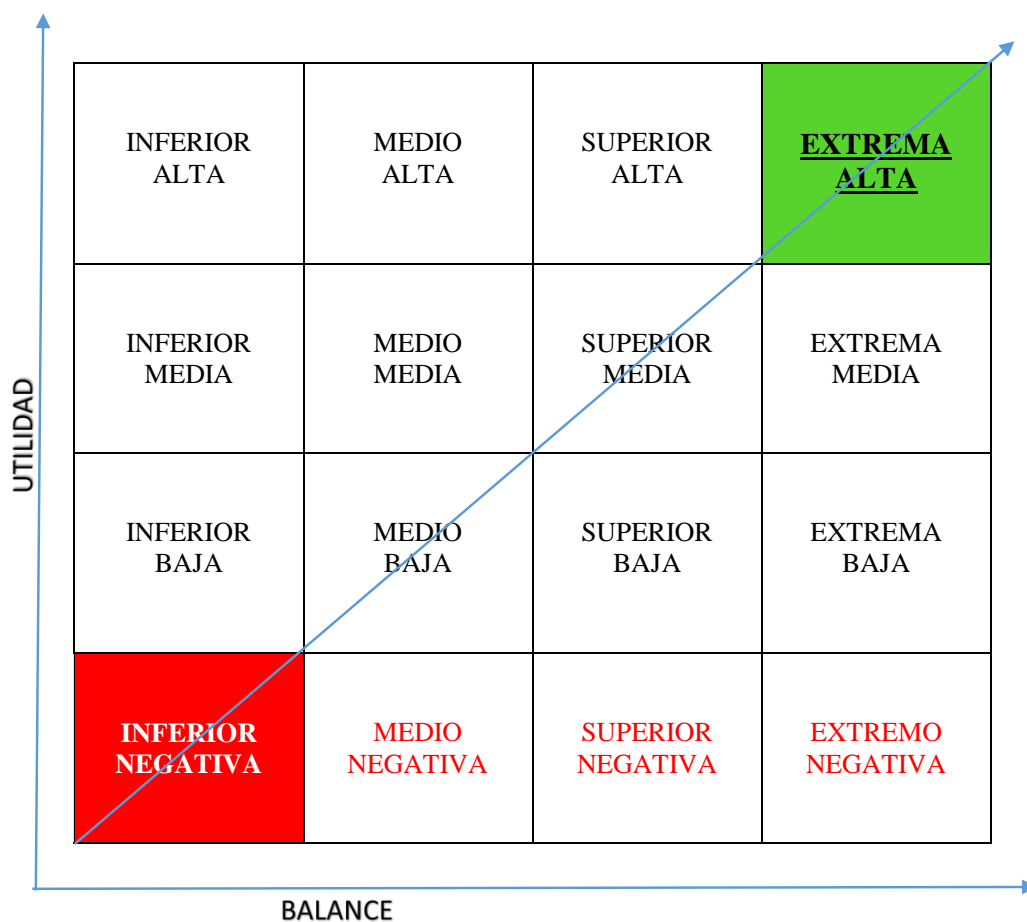
Para el año 2018, el Banco Nacional cuenta con una meta de participación de 6 000 clientes en SDE; entonces, al realizar la proyección con base en los resultados del 2017, se estima un alcance de logro de 4 570 nuevos productos y servicios, donde el crédito es el de mayor demanda con 2 063 y el ahorro e inversión en 888 productos.

5.3. Esquema de atención

Los SDE representan una inversión importante de recursos para el Banco Nacional y se tiene una capacidad máxima de atención por año, de ahí la necesidad de contar con un esquema de atención que priorice, ordene y asigne a los clientes, el acceso a los diferentes beneficios, basado en su vinculación y asociado al costo que representa cada uno de ellos.

5.3.1. Clasificación de clientes según su relación utilidad-volumen de negocio

Figura 10. Matriz perfil de clientes según relación balance – utilidad
Banco Nacional. Periodo enero 2018



Fuente: Banco Nacional.

Actualmente, el Banco Nacional, para determinar la atención de clientes en las diferentes estrategias y tácticas, utiliza una matriz que combina la relación del balance de un cliente y su utilidad, de esta manera, puede detectar brechas o nichos de atención, que le sean de interés.

Para que un cliente tenga acceso a servicios de desarrollo empresarial, se parte de la base de que sean rentables, pues darles este servicio lleva inmerso un costo que debe recuperarse como mínimo; los clientes que actualmente generan rentabilidad negativa constituyen el 36,25% de la cartera de clientes y este perfil podría acceder a servicios de bajo costo o no ser atendido del todo. Se menciona que estos clientes se gestionan actualmente con estrategias específicas, para subir su rentabilidad, de manera que pueden llegar a tener acceso a SDE, en el momento en que su contribución sea positiva.

El segundo grupo más representativo es el de rentabilidad baja-vinculación baja, este grupo está conformado en su mayoría por microempresas y representan en total el 39,28% de la

cartera, sí tienen acceso a SDE, pero al ser baja su contribución, deben limitarse los tipos de servicios y por consecuencia la inversión por cliente, que es razonable destinar.

Los clientes que se consideran de mayor contribución y potencial son los ubicados en los perfiles medios y altos, en un grupo estimado de 32 100 clientes y representan el 11,26% de la cartera. Es este perfil de clientes el que podría tener acceso a los SDE de mayor valor agregado e inversión, como ferias empresariales y asesorías personalizadas.

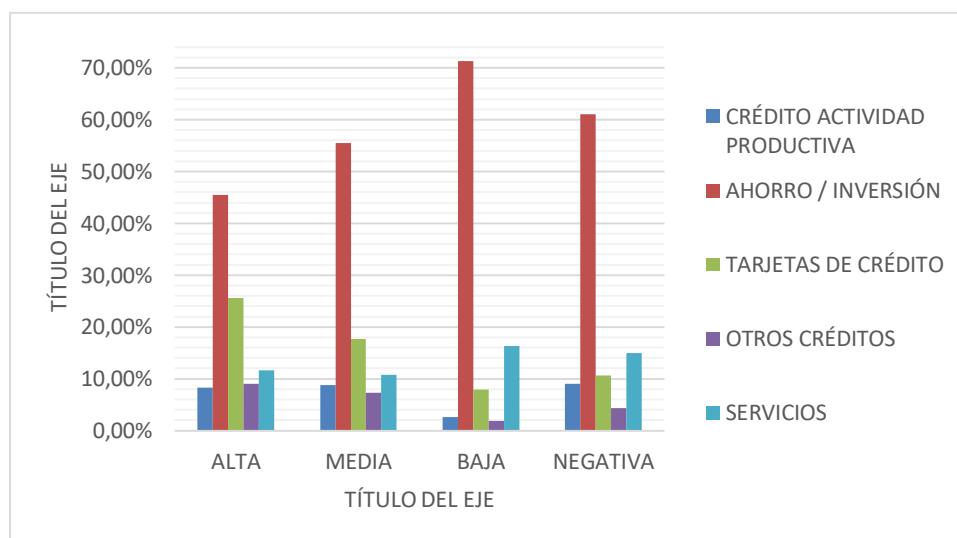
5.3.2. Clasificación de clientes según vinculación promedio

Según el director del programa, su interés para segmentar los SDE, de cara al cliente, debe estar relacionado con la vinculación de productos, entonces, la matriz se utilizaría como criterio inicial para segmentar bases de datos y luego de esto, se organizarían en grupos, considerando el acceso y aumento en la vinculación promedio.

Gráfico 17. Perfil de clientes según su vinculación de productos y servicios

Segmento Micro y Pequeña Empresa Banco Nacional

Periodo 2018



Elaboración propia. Datos BNCR.

Al analizar el comportamiento de los clientes según su vinculación, se puede observar que los clientes de contribución alta y media, tienen un *mix* de negocios que incluye el uso de la mayoría de los productos, como lo es el crédito, los productos de ahorro e inversión, otros créditos y servicios y es importante la presencia de la tarjeta de crédito en su canasta, pues es

de los productos financieros que al darles uso generan mayor ingreso por comisión, por lo cual es un producto clave.

Los clientes con contribución baja y negativa son usuarios, en su mayoría, de productos de ahorro como cuentas de ahorro, por encima del 50% y servicios; por otro lado, son menos usuarios de tarjetas de crédito y crédito en general.

Tabla 17. Vinculación solicitada fuerza de ventas BNCR

CANASTA BÁSICA	BÁSICO	CANASTA MEDIA	+ 1 PRODUCTOS	CANASTA PLUS	+ 3 PRODUCTOS		
	Crédito PYME					Crédito vivienda.	
	Tarjeta de crédito		Ahorro programado			Adquirencia	
	Cuenta electrónica		Certificados Depósito			Seguros	
	Cuenta corriente		Fondos de Inversión			BNServicios	
	Tarjeta débito		Fondo de Pensión			Comercio electrónico	
	Pago aut. recibos		Internet Banking			PAS	
			BN Móvil			Servicios Internacionales	
						Quick Pass	
			Crédito vehículo / consumo				

La canasta total para clientes PYMES está compuesta por 21 productos y servicios, la vinculación mínima deseada y que produce rentabilidad está compuesta por crédito, tarjeta empresarial, cuenta electrónica o corriente y el servicio de pago automático de recibos, ligado al crédito.

Se obtiene una canasta media, al adicionar al menos un producto de captación y completa o plus cuando se incluyen adicionalmente otros productos de ahorro o inversión, además de servicios como POS, seguros, canales electrónicos como el Internet Banking, entre otros.

5.3.3. Costo promedio de recursos según tipo de SDE

Tabla 18. Costo promedio por cliente

Principales Servicios de Desarrollo Empresarial BNCR

<i>TIPO</i>	<i>Tipo de actividad</i>	<i>Costo promedio por cliente</i>	<i>Costo promedio por hora</i>
1	Curso virtual 2 h	4 000,00	2 000,00
2	Día de campo ganadero 4h	16 150,00	4 037,50
3	Formalidad 12 h	30 400,00	2 533,33
4	Encuentro Empresarial 3h	46 666,67	15 555,56
5	Actualización 4 h	66 666,67	16 666,67
6	Básico gestión 20 h	97 001,39	4 850,07
7	Entradas eventos empresariales 3h	120 000,00	40 000,00
8	Intermedio gestión empresarial 60 h	155 957,89	2 599,30
9	Especializado 14 h	368 365,93	26 311,85
10	Ofimática 12 h	210 000,00	17 500,00
11	Feria empresarial 18 h	1 200 000,00	66 666,67
12	Asesoría personalizada 60 h	13 800 000,00	230 000,00

Elaboración propia. Datos BNCR.

El Banco Nacional cuenta con una oferta amplia y variada de SDE para los empresarios, de donde se obtiene el resultado de más de 150 actividades por año. Para efectos del análisis se agrupan en 12 categorías, que resumen las actividades de mayor demanda y uso.

Los costos de las actividades se organizan, según el promedio por cliente para el Banco Nacional. El SDE de menor costo lo constituyen las capacitaciones virtuales, donde se invierte en promedio 4 000 colones por cliente. Esta modalidad tiene las ventajas de ser de mayor alcance territorial así como de menor costo y para el cliente, evitar el desplazamiento que genera costos de dinero y tiempo efectivo; en promedio participan 100 empresarios. Las desventajas son que el aprovechamiento es difícil de medir y los temas deben ser muy puntuales, por el tiempo promedio recomendado por sesión; sin embargo, a pesar de ello, el Banco Nacional tiene como meta ampliar este tipo de modalidad que dio inicio apenas en el 2017, ya que los resultados son favorables en cuanto a la aceptación de los clientes y el alcance.

A partir del grupo 2 y hasta el 12 corresponden a SDE de tipo presencial, es decir, donde el cliente es citado en un hotel o aula de trabajo, para recibir el servicio. El precio varía según la cantidad de horas y especialización de los temas. Los servicios de costo más alto son las ferias empresariales y las asesorías personalizadas que superan la inversión de un millón de colones por cliente y el acceso anual se limita a un máximo de 200 clientes, pues la prioridad es que tenga acceso la mayor cantidad posible de empresas.

5.3.3.1. Propuesta de atención para clientes de SDE según su vinculación

Luego a analizar los datos de vinculación, relación rentabilidad-balance y agrupar los principales SDE según su costo promedio, se establece una propuesta de atención donde se clasifiquen los clientes en categorías de la A a la D, se propone esta escala, por ser de fácil comprensión y su fin es que permita segmentar y ordenar la oferta de SDE.

Los criterios de administración de la atención de los clientes SDE fue validada, con la Dirección del Segmento PYME, para verificar que es viable extraer, como consulta en sus bases de datos, la información y esquema propuestos.

Tabla 19. Criterio para asignación de SDE según vinculación comercial

<i>CATEGORÍA CLIENTE SDE</i>	<i>VINCULACIÓN</i>	<i>BALANCE</i>	<i>RENTABILIDAD</i>	<i>TIPO SDE</i>
<i>AAA</i>	8 productos	Alto	Alta	1 al 12
<i>AA</i>	8 productos	Medio	Alta	1 al 12
<i>A</i>	6 productos	Medio	Media	1 al 10
<i>BBB</i>	6 productos	Bajo	Alta	1 al 8
<i>BB</i>	5 productos	Bajo	Media	1 al 6
<i>B</i>	5 productos	Medio	Baja	1 al 5
<i>C</i>	Canasta básica	Bajo	Baja	1 al 4
<i>D</i>	3 productos o menos	Negativo	Negativo	n/a

Elaboración propia.

En la tabla 19 se muestra la propuesta, la cual establece, que los clientes que se denominarían categoría A, para acceder a los SDE de mayor inversión promedio, deben contar con una vinculación entre seis y ocho productos y generar una relación rentabilidad-balance de media a

alta. Este perfil de clientes tendría acceso prácticamente a toda la oferta de SDE, disponible actualmente.

Luego se establece un rango medio de clientes en categoría B, que son quienes cuentan con vinculación promedio de cinco a seis productos y generan una relación rentabilidad-balance media a baja, pero siempre generan contribución financiera. Este grupo de cliente es a quienes se le dirigiría la oferta de SDE de los grupos uno al ocho, que va desde la capacitación virtual, hasta cursos de Gestión Empresarial de nivel intermedio, en la modalidad presencial de 60 horas.

Los clientes de categoría C, la cual incluye un grupo representativo que se estima en el 39,28% de la cartera, son aquellos que tienen una relación rentabilidad-balance baja, pero cuentan con la canasta básica de vinculación. La oferta para este grupo de clientes la conforman actividades de una duración máxima de cuatro horas e incluye la capacitación virtual.

Los clientes de la categoría D son aquellos de rentabilidad negativa y vinculación inferior a la canasta básica, la sugerencia sería darles acceso solo a la modalidad virtual, como una forma de que no pierdan del todo el acceso a los SDE, como parte de la oferta de valor que ofrece el programa PYMES del Banco Nacional y puede ser un gancho de motivación para que aumenten su vinculación, si tienen interés en acceder a servicios de mayor valor.

5.4. Estrategia de cambio

5.4.1. Objetivo

Proponer una estrategia enfocada en ventas, dirigida a los clientes actuales del segmento PYME que participan en SDE.

5.4.2. Definición de presupuesto

Se estima un presupuesto anual de 849 000 000 de colones, el cual cubre todos los programas de SDE de interés para el Banco Nacional y el alcance de cliente esperado, de al menos 6 000 participantes.

Para establecer el presupuesto, se realizó una proyección en cantidad de actividades con la capacidad instalada de gestión de tres personas, con alcance de un año. Luego se comparó según los ejes de acción establecidos y la participación promedio de años anteriores, para dar como resultado el dato de participación esperada, según cada eje.

Los canales hacen referencia al medio que se utilizará para llevar el SDE a sus clientes; se indican desde la propuesta directa de los ejecutivos de ventas, para los casos de servicios de mayor valor y especialización, las alianzas locales y trabajo en coordinación con las oficinas del Banco Nacional de las diferentes zonas comerciales, así como el uso de herramientas de gestión de datos como el uso de bases de datos con los criterios establecidos, sea por invitación directa o por medio de la plataforma de administración de capacitación, llamada BN Pyme Nauta, que se gestiona por medio de una web en internet.

El precio promedio por cliente es el resultado de la presente investigación, utilizando el histórico y contrataciones actuales del programa; incluye todos los elementos necesarios para brindar el servicio, como la contratación del facilitador o aliado, logística como: alimentación, materiales, alquiler de instalaciones, convocatoria y confirmación para el caso de los eventos presenciales y la gestión de la plataforma web para los virtuales. Se excluye el precio del personal de la Unidad de SDE, dado es de planta del Banco Nacional.

Tabla 20. Presupuesto SDE 2018

Banco Nacional. Periodo 2018

<i>SEGMENTO META</i>	<i>Tácticas claves</i>	<i>Actividad</i>	<i>Canal</i>	<i>Costo promedio</i>	<i>Clientes</i>	<i>Presupuesto</i>
<i>Agropecuario</i>	Sector agropecuario	Actividades para clientes sector agropecuario. UTN - CORFOGA - Consejos Rurales, otros.	Oficinas zonas comerciales.	16 150,00	900	14 535 000,00
<i>Pequeña empresa</i>	Ferias comerciales / Asesorías especializadas	Ferias comerciales nacionales e internacionales y asesorías.	Recomendación ejecutivos ventas	1 800 000,00	125	225 000 000,00
<i>Microempresa</i>	Emprendedores	BN Capacita y programa Pejibaye Consulting	Plataforma Pyme Nauta	30 400,00	225	6 840 000,00
<i>Micro y Pequeña</i>	Programa de capacitación gestión empresarial.	Plataforma, talleres de gestión empresarial (finanzas, mercadeo, gestión de personal, otros). Actividades para pequeña empresa.	Plataforma Pyme Nauta	111 500,00	1 900	211 850 000,00
<i>Sectores específicos</i>	Acciones dirigidas a clientes sectores específicos (exportación, detallistas, medio ambiente, industria, otros) y eventos empresariales.	Potenciales: PROCOMER, GS1, CADEXCO, C. Industrias, ACOPROT, CONPYMES, FONAFIFO, Foro Pequeña Empresa.	Gestión bases de datos	368 365,93	600	221 019 557,47
<i>PYME</i>	Encuentros empresariales	Encuentros empresariales para alfabetización financiera y estrategias específicas de cada ZC.	Oficinas zonas comerciales.	46 666,67	1 250	58 333 333,33
<i>PYME</i>	Mujer empresaria	Capacitación enfocada en empoderamiento, liderazgo y habilidades gerenciales.	Oficinas zonas comerciales y aliados.	111 500,00	1 000	111 500 000,00
<i>Elaboración propia. Datos BNCR.</i>					6 000	849 077 890,80

5.4.3. Recuperación de la inversión

Una estrategia debe ser sostenible, el modelo parte de una atención priorizada en clientes con rentabilidad, pero se espera un resultado comercial ligado a las actividades, que logre una recuperación de la inversión y brinde un aporte a las metas comerciales.

Para analizar la recuperación, se tomó como referencia la meta de logro de vinculación de nuevos productos, calculada en el punto 5.2.4, donde se estableció un alcance esperado de 4 570 productos y servicios, siendo el crédito y las tarjetas empresariales el más representativo, con el 34,38% en importancia, seguido por el ahorro y el punto de venta POS con el 10,66%.

Para el ejercicio de retorno se utilizaron valores promedio, por ejemplo, para el caso del crédito se utiliza el monto promedio de crédito en microempresa de ocho millones y no el máximo establecido en la oferta de 11,5 millones. El cálculo se realiza con un margen financiero anual del 6,45% que es el establecido para el crédito BN Pyme Fácil y una comisión de formalización del 1,5%; el plazo promedio usado es de cinco años.

Tabla 21. Alcance comercial de meta de colocación en actividades de SDE en el 2018

Banco Nacional

<i>Producto potencial de colocación</i>	<i>Cant.</i>	<i>Monto promedio</i>	<i>Balance</i>	<i>Margen financiero anual</i>	<i>Comisión form.</i>	<i>Años</i>	<i>Total</i>
<i>Crédito</i>	2063	8 000 000,00	16 504 000 000,00	1 064 508 000,00	247 560 000,00	5	5 322 540 000,00
<i>Ahorro</i>	888	1 400 000,00	1 243 200 000,00	39 782 400,00	0,00	1	39 782 400,00
<i>POS</i>	640	1 000 000,00	7,680,000,000.00	307 200 000,00	0,00	1	307 200 000,00
<i>BN Servicios</i>	391	500 000,00	2,346,000,000.00	21 114 000,00	0,00	1	21 114 000,00
<i>Otros créditos</i>	218	5 000 000,00	1,090,000,000.00	180 940 000,00	27 250 000,00	3	542 820 000,00
TOTAL	4 200		28 863 200 000,00	1 613 544 400,00	274 810 000,00		6 233 456 400,00

Elaboración propia.

Para la proyección de ahorro e inversión, se utiliza el monto promedio del producto BN Ahorro Programado en el segmento de micro y pequeña empresa, con el plazo de mayor uso, que son 12 meses y un ingreso financiero del 3,2% anual.

En relación con el servicio de adquirencia POS, con una estimación de 640 nuevas afiliaciones, el escenario utilizado es de una facturación de al menos un millón de colones los primeros 12 meses; el ingreso se calcula en un promedio del 4%.

Los BN Servicios presentan una facturación promedio de 500 mil colones en pago de recibos, que generan comisión del 3% y según las condiciones establecidas por el Banco Nacional, le corresponde el 30% de ese ingreso.

Por último, para el dato de otros créditos se utiliza el monto promedio más conservador, correspondiente al crédito para gastos personales, que es de cinco millones de colones, cuenta con un margen establecido del 16,6% anual y una comisión de formalización del 2,5%. Existen otros productos como Vehículos de Trabajo, con montos promedios superiores a los 15 millones y productos de consumo como BN Rapiditos, con márgenes de hasta el 22%.

Tabla 22. Resumen de recuperación y cálculo del retorno
Meta de vinculación SDE 2018

	PRIMER AÑO	TOTAL PLAZO
<i>INGRESO CRÉDITO PYME</i>	1 312 068 000,00	5 322 540 000,00
<i>INGRESO POR CAPTACIÓN</i>	39 782 400,00	39 782 400,00
<i>INGRESO POR COMISIÓN POS</i>	307 200 000,00	307 200 000,00
<i>INGRESO POR COMISIÓN BN SERVICIOS</i>	21,114,000.00	21 114 000,00
<i>INGRESO OTROS CRÉDITOS</i>	208 190 000,00	542 820 000,00
<i>TOTAL INGRESOS</i>	1 888 354 400,00	6 233 456 400,00
<i>INVERSIÓN 2018</i>	-850 000 000,00	-850 000 000,00
<i>RETORNO REAL</i>	1 038 354 400,00	6 172 540 000,00
<i>RECUPERACIÓN FINAL</i>	1,22	7,261811765
	122%	726%

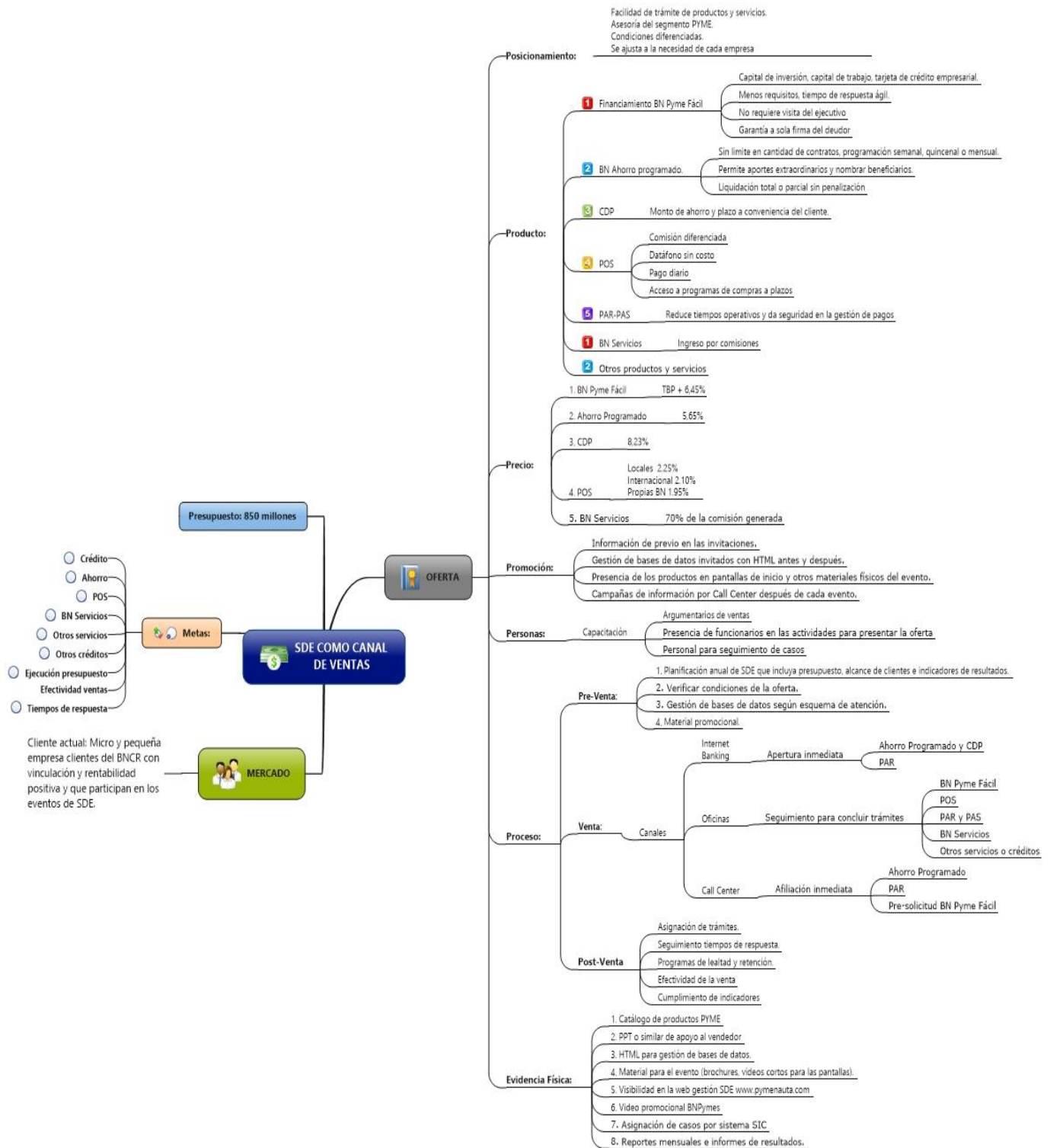
Fuente: Elaboración propia.

La suma de los ingresos esperados, por las nuevas vinculaciones y servicios, se estima en 1 888 000 000, que luego de restar el presupuesto de 850 000 000, deja un ingreso real de 1 038 543 000 000. Al calcular la relación de la recuperación real versus el costo, se puede indicar que se da una recuperación del 122% en el primer año y con la maduración de los productos, por encima del 726%.

5.4.4. Mapa estratégico de acciones

Para guiar la ejecución del plan, se presenta una herramienta de gestión en el sistema Mindjet Mind Manager, que busca ordenar los aspectos más relevantes y que sirvan de guía presentado según los siguientes criterios:

Figura 11. Mapa estratégico gestión de ventas programa SDE BNCR



Elaboración propia.

5.4.4.1. Posicionamiento: Hace referencia a los argumentos diferenciadores que harán exitosa la ejecución de la estrategia; se definen cuatro aspectos de posicionamiento:

- Facilidad de trámite de los productos y servicios.
- Asesoría del segmento PYME a sus clientes.
- Condiciones diferenciadas.
- Se ajusta a la necesidad de cada empresa.

5.4.4.2. Producto: La estrategia define al menos ocho productos y servicios, como los potenciales de colocación a los clientes participantes en SDE, los cuales son:

- Financiamiento BN Pyme Fácil:
 - Capital de inversión, capital de trabajo, tarjeta de crédito empresarial.
 - Menos requisitos, tiempo de respuesta ágil.
 - No requiere visita del ejecutivo.
 - Garantía a sola firma del deudor.
- BN Ahorro programado.
 - Sin límite en cantidad de contratos, programación semanal, quincenal o mensual.
 - Montos accesibles, permite aportes extraordinarios y nombrar beneficiarios.
 - Liquidación total o parcial sin penalización.
 - Monto de ahorro y plazo a conveniencia del cliente.
 - Tasa de interés competitiva.
- Certificado de Depósito a Plazo.
 - Herramientas de inversión para recursos al mediano y largo plazo.
 - Rendimiento superior a productos a la vista.

- POS
 - Comisión diferenciada.
 - Datáfono sin costo.
 - Pago diario.
 - Acceso a programas de compras a plazos.

- PAR-PAS.
 - Reduce tiempos operativos y da seguridad en la gestión de pagos.

- BN Servicios
 - Ingreso por comisiones.
 - Valor agregado para el negocio que aumente la afluencia de clientes.

- Otros productos y servicios:
 - El objetivo siempre será satisfacer la necesidad del cliente, entonces en caso de que lo solicite, se le dará acceso a otros productos como créditos personales, para vehículos o fondos de inversión y servicios tales como: seguros o fondos de pensión complementarios.

5.4.4.3. Precio: resume las condiciones de precio en la oferta que se llevará a las actividades de SDE con el objetivo de lograr la vinculación.

- BN Pyme Fácil TBP + 6,45%.
- Tarjeta empresarial 15% anual en compras de *software* y *hardware*.
- Ahorro Programado 5,65%
- CDP 8,23%
- POS / Locales 2.25% Internacional 2.10% Propias BN 1.95%
- BN Servicios / 70% de la comisión generada

5.4.4.4. Promoción: Elementos de apoyo para dar a conocer la oferta a los clientes participantes de SDE, a fin de aumentar su disposición de compra.

- Incluir dentro de la plataforma web de gestión de invitaciones BN Pyme Nauta, información de la oferta exclusiva para clientes de SDE y hacer un recordatorio en el material de invitación, sea físico o electrónico.
- Gestión de bases de datos: Enviando HTML antes y después de los eventos con la oferta disponible para ellos.
- Presencia de los productos de la oferta en pantallas de inicio y otros materiales físicos del evento como el cuadernillo de apuntes, de esta forma no se debe producir material adicional.
- Campañas de seguimiento por *Call Center* para identificar nuevas solicitudes.
- Argumentarios de ventas, a la mano de los ejecutivos con el resumen de la oferta, beneficios y condiciones.
- Incluir esquemas promocionales, como sorteo de premios en efectivo, a los participantes que logren la vinculación en el mes posterior a la participación del SDE.

5.4.4.5. Personas: El personal del Banco Nacional que atiende y da seguimiento a las necesidades de productos y servicios, identificadas en las actividades de SDE, debe estar correctamente capacitado y ser parte activa.

- Capacitación en argumentarios de ventas enfocados en las necesidades que cubre la oferta de valor en las empresas, los elementos diferenciados y las virtudes de cada producto o servicio.
- Presencia de personal bancario en las actividades, para presentar la oferta desde un enfoque de asesor financiero.
- Destinar personal para el seguimiento de casos, medir la afectividad y lograr una promesa de calidad ante el cliente. Se propone optimizar los siguientes recursos:
 - Centro de contacto: Verificar solicitudes e identificar nuevas.

- Unidad SDE Dirección Segmento PYME: Asignación de casos para trámite y seguimiento.
- Oficinas BNCR: Trámite expedito de solicitudes, de cara al cliente.

5.4.4.6. Proceso: El proceso de gestión de los SDE debe separarse según su etapa de pre-venta, venta y post-venta

Etapa de la preventa:

- Incluye la planificación anual del presupuesto, alcance de actividades y cantidad de clientes, la meta de vinculación comercial e indicadores de resultados por medir.
- Verificar y actualizar las condiciones de la oferta en cuanto a la canasta, precio y requisitos.
- Análisis de bases de datos, para priorizar la atención de clientes según el esquema de atención establecido.
- Generar material promocional.
- Procesos de invitación de clientes.

Etapa de la venta: Describe los canales, por los cuales se gestionará la concreción efectiva de la vinculación, identificada en las actividades de SDE.

- **BN Internet Banking:** Genera apertura inmediata de los servicios PAR y BN Ahorro Programado.
- **Oficinas BNCR zonas comerciales:** Asignación de casos por medio de un sistema de gestión comercial, que ya existe actualmente llamado SIC, el cual designa la oficina y da trazabilidad al proceso; de esta manera se podrá supervisar los tiempos de respuesta y efectividad de la venta. Los productos que se asignarán será créditos, tarjetas empresariales, POS y BN Servicios, porque para el cierre de la venta debe intervenir el ejecutivo PYME, u otro tipo de vendedor especializado.
- **Centro de Contacto:** Permite hacer la afiliación inmediata del servicio PAR, BN Ahorro Programado y apertura de cuentas adicionales. Adicionalmente se puede hacer una pre-solicitud para el crédito BN Pyme Fácil.

Etapa posventa:

- Asignación de trámites según el canal.
- Seguimiento a los tiempos de respuesta.
- Medición de la efectividad de la venta.
- Información adicional de programas de lealtad o promociones vigentes.
- Alcance de los indicadores.

5.4.4.7. Evidencia física: Corresponde a todos los materiales que dan evidencia del cumplimiento del mapa estratégico

- Reportes de avance del plan inicial de SDE mensuales,
- Informes de cumplimiento semestral y de cierre de año.
- Catálogo de productos PYME actualizado.
- PPT o similar de apoyo al vendedor.
- HTML para gestión de bases de datos.
- Material para el evento (*brochure*, videos cortos para las pantallas).
- Visibilidad en la web gestión SDE www.pymenauta.com.
- Video promocional BNPymes.
- Asignación de casos por sistema SIC.

5.4.5. Neuromarketing: Lograr un gancho emocional con el cliente

Una de las apuestas comerciales del Banco Nacional, al incluir en su oferta de valor los SDE, es ir más allá del acompañamiento y cultura de repago para lograr fidelidad. Esta relación de confianza y recompra es un resultado que en tiempos actuales es cada vez más difícil de conseguir, ante la rivalidad de la competencia y a las opciones a que tiene acceso el cliente.

El campo de las neurociencias ha demostrado, que a través del conocimiento del comportamiento y preferencias de los clientes, es posible incluir estímulos que despierten

emociones en los clientes, influyendo en su decisión de compra final y empatía hacia la marca.

El Banco Nacional tiene una vasta experiencia en la atención de sector, por lo que cuenta con información y recursos para incluir elementos de *neuromarketing*, en la estrategia de SDE como canal de ventas.

Incluir *insights* de *neuromarketing* en la estrategia es una oportunidad, para que el BNCR logre con los SDE una experiencia en el cliente que, aunque la vinculación adicional no se dé de manera inmediata, genere tal relación con el cliente, que siempre sea su primera opción.

Figura 12. Valores en los que se ven reflejados los empresarios PYMES

Fuente



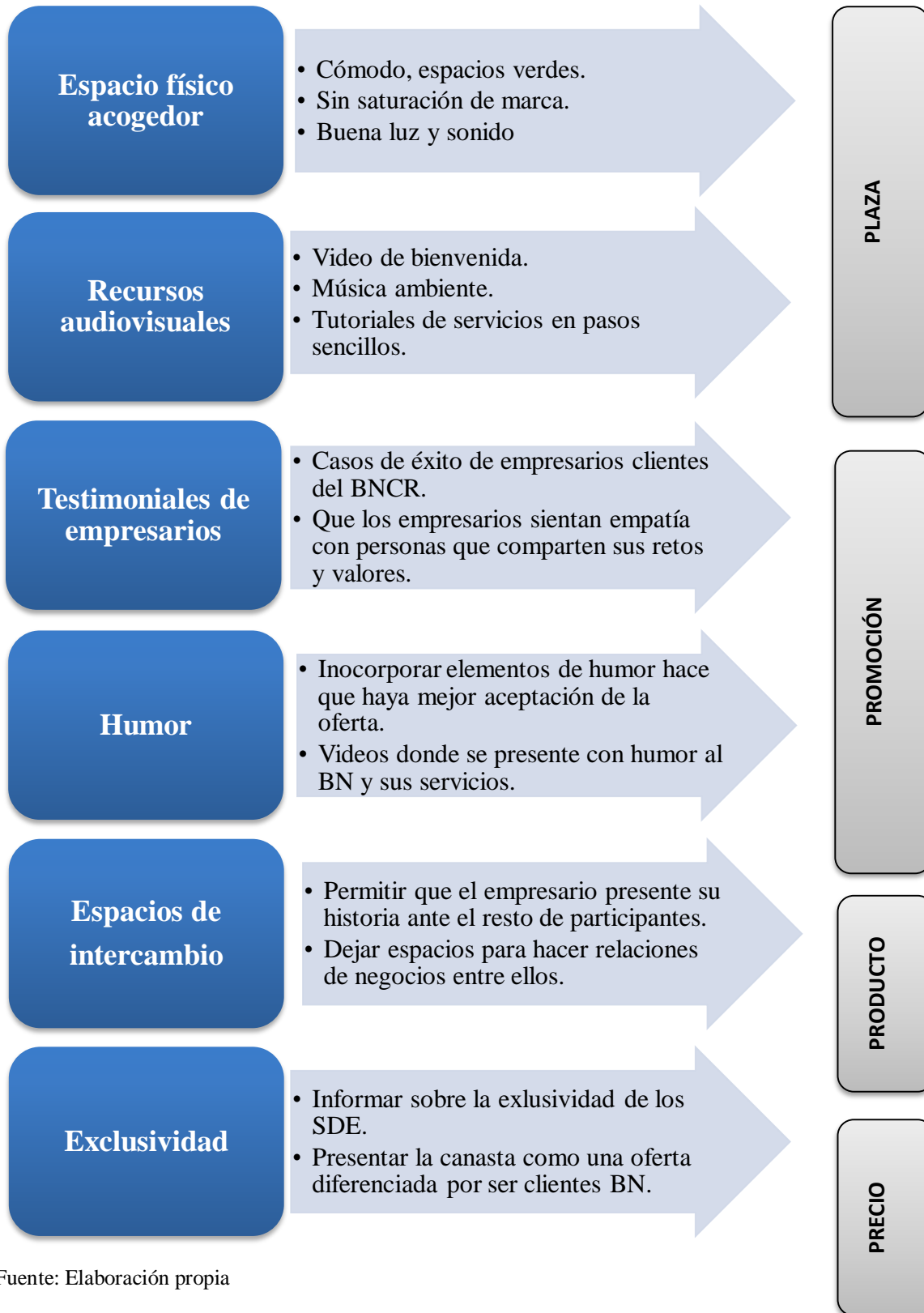
Fuente: Elaboración propia

Los empresarios de la micro y pequeña empresa se ven reflejados en el esfuerzo, sacrificio y deseo de superación, es común que se enfrenten a respuestas negativas, pérdidas económicas y desilusiones antes de alcanzar el éxito. Existe una estrecha relación entre la familia y la empresa, la gran mayoría de PYMES son empresas formadas por el núcleo familiar, lo cual inclusive llega a significar problemas, al no separar los dineros o que operativamente se vea afectada ante la enfermedad de un cercano, por ello, la familia es un valor clave, en el momento de tomar decisiones en la empresa.

Otro valor importante es la solidaridad, sabe lo que le ha costado llegar hasta donde está y se identifica con empresarios que como él luchan por sacar la empresa y sus familias adelante, siente entusiasmo ante los pequeños logros, es perseverante y emprendedor.

Incorporar estos valores en la estrategia permitirá que el empresario se sienta comprendido, apoyado y a gusto, en espacios donde intercambia con otros empresarios y con el banco.

Figura 13. *Insights de neuromarketing para la estrategia*



Fuente: Elaboración propia

5.4.6. Gestión y riesgos asociados

Es importante identificar en la estrategia, posibles riesgos asociados, que si no se gestionan y minimizan, podrían provocar la interrupción del servicio SDE u otras implicaciones para el BNCR.

Tabla 23. Riesgos asociados a la estrategia

<i>Evento de Riesgo</i>	<i>Definición</i>	<i>Posibles situaciones</i>	<i>Mitigación</i>
<i>Servicios de terceros</i>	Efectos ocasionados por actos en los cuales participan los proveedores de servicios SDE.	Violación de la confidencialidad de la información.	Acuerdos legales de confidencialidad.
		Conflictos con proveedores. Mal servicio que afecte la imagen y reputación del BNCR de cara a su cliente.	Cláusulas de resolución contractual en caso de mal servicio. Evaluación rigurosa del servicio del proveedor por evento realizado Cliente incógnito en actividades SDE.
<i>Fallas en el proceso de venta y posventa</i>	Son las pérdidas de negocio por fallas en la ejecución en la identificación de necesidades, asignación y promesas de calidad.	Omisión, errores o pérdida de información de las solicitudes de clientes.	Crear un procedimiento.
		No asignación a los canales de concreción de ventas. Falta de seguimiento.	Incorporar las solicitudes en sistemas que den trazabilidad al proceso. Incorporar métricas de calidad en los esquemas de resultados del equipo administrador de SDE en la Dirección del segmento PYME.
<i>Productos y prácticas comerciales no apropiadas.</i>	Son las pérdidas generadas por una falla involuntaria o negligente para alcanzar la meta comercial.	Sobreendeudamiento o mal asignación de créditos. Fallas en el producto Fallas en la asesoría a los clientes.	Revisión aleatoria de casos para verificar que exista un plan de inversión y medición de la capacidad de pago. Revisión y actualización de manera cruzada con otras áreas comerciales del BN o consultores expertos. Evaluación aleatoria de casos donde se verifique, que el cliente recibió la información correcta para decidir sobre adquirir un producto o servicios.

<i>Evento de Riesgo</i>	Definición	Posibles situaciones	Mitigación
<i>Asignación servicios SDE</i>	Efectos ocasionados por la gestión de las actividades SDE y asignación de beneficios a clientes.	Concentración en los mismos clientes. Asignación de recursos solo a clientes AAA	Establecer parámetros de máximos por periodo. Incorporar <i>software</i> para administrar la inversión por cliente. Distribución de las actividades alcanzando de manera priorizada los diferentes niveles del modelo.
<i>Administración de los recursos SDE</i>	Riesgos asociados a errores en la administración de fondos públicos	Falta de supervisión. Desvirtuar fin de los recursos SDE hacia el objetivo comercial No seguir procesos de Contratación Administrativa	Control interno. Revisión del plan anual SDE según los pilares de atención. Control interno.

En la estrategia se identifican riesgos, primero asociados a la prestación de servicios de terceros, donde no se puede tener control total de la relación final con el cliente, luego aquellas pérdidas de negocio ligadas a fallos en el proceso de venta y posventa. Asimismo, pueden darse afectaciones producto de la práctica comercial, por una presión de conseguir resultados.

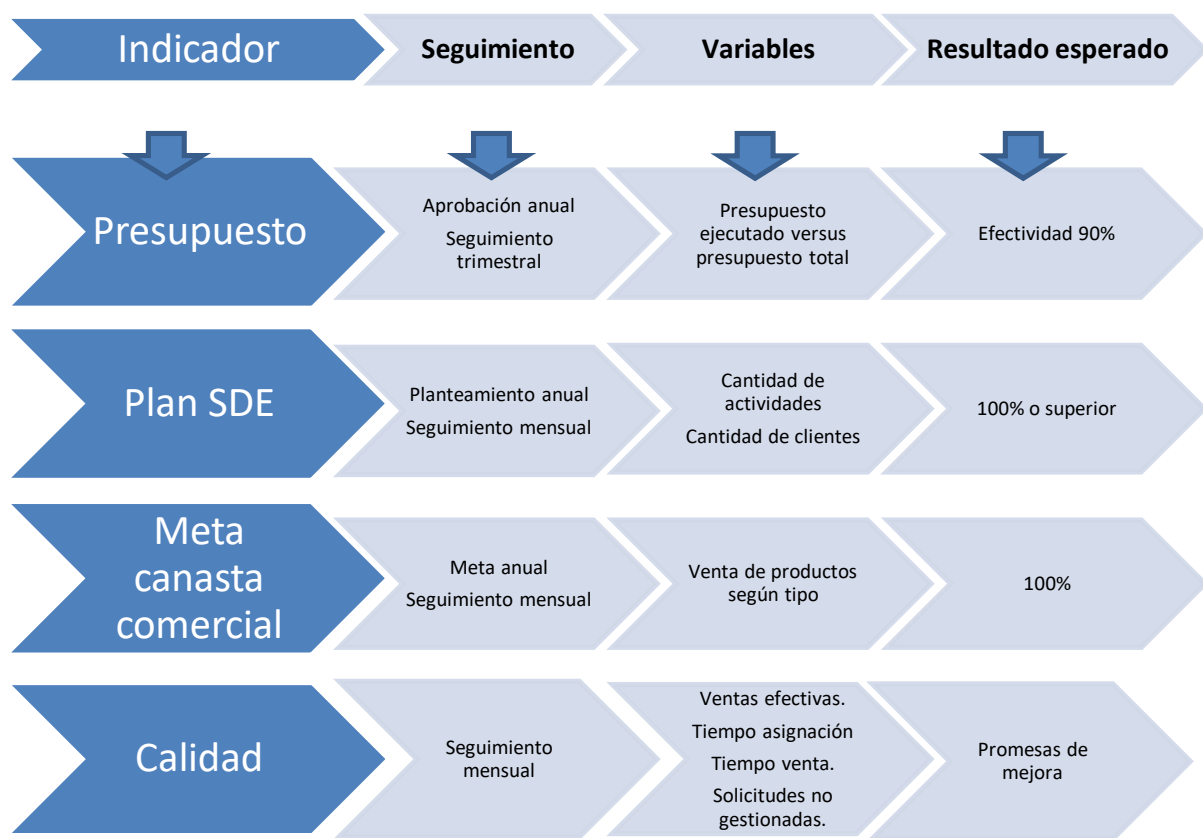
Respecto a la prestación del servicio SDE, como riesgos se identifican la asignación de los beneficios a los clientes, donde podría concentrarse en unos pocos y luego en la correcta contratación y administración de los recursos, pues al ser el Banco Nacional un banco del Estado, debe darse una ejecución respetando los lineamientos de la Ley de Contratación Administrativa.

5.4.7. Variables de medición y seguimiento.

Para poder medir el éxito de la estrategia, es fundamental definir variables de medición y control, que permitan saber si se está en el camino correcto, hacer ajustes e inclusive en algún momento, desechar total o parcialmente la estrategia.

Para la estrategia actual, que busca potenciar las actividades de SDE como canal de ventas, se proponen las siguientes variables:

Figura 14. Indicadores de seguimiento estrategia de ventas SDE.



Fuente: Elaboración propia.

- **Ejecución presupuestal:** El Banco Nacional, como institución del Estado, tiene una responsabilidad en la ejecución de los fondos públicos; este punto igualmente se mide dentro de sus variables internas de eficiencia y productividad, de ahí que es

importante. Cada año se debe realizar una planificación real de la capacidad de ejecución del programa de SDE y justa en el nivel de inversión al alcance de la institución. En términos generales, en el Banco Nacional la ejecución debe ser superior al 90%, para que se considere aceptable.

- **Alcance del plan SDE:** El plan anual de Servicios de Desarrollo Empresarial define una expectativa de alcance en cantidad de actividades realizadas, según sus ejes prioritarios de atención y una meta de cantidad de clientes participantes, la cual la define como mínima, es decir, que espera un cumplimiento del 100% o superior.
- **Alcance de la meta comercial:** Con las bases de esta investigación será posible plantear un plan comercial, que contenga metas de logro en la vinculación de productos y servicios y alineado tanto a la demanda de los clientes PYMES del BNCR, como a las prioridades del plan comercial del propio segmento.

Tabla 24. Seguimiento de cumplimiento de la meta comercial
Estrategia SDE como canal de ventas en el BNCR

DESCRIPCIÓN	INICIAL		AVANCE REAL				FECHA SEGUIMIENTO	FECHA LÍMITE	DÍAS RESTANTES
	META CANT.	META BALANCE MILL	CANTIDAD	BALANCE	AVANCE CANTIDAD	AVANCE BALANCE			
Crédito PYME o tarjeta empresarial	2,063	16,504.00	500	10,000.00	24%	61%	10/02/2018	30/11/2018	293
Ahorro y/o inversión	888	1,243.00	250	600.00	28%	48%	11/02/2018	30/11/2018	292
Punto de venta	640	7,680.00	640	6,900.00	100%	90%	12/02/2018	30/11/2018	291
BN Servicios	391	2,346.00	50	25.00	13%	1%	13/02/2018	30/11/2018	290
Otros servicios	369	1.00	100	0.00	27%	0%	14/02/2018	30/11/2018	289
Otros créditos	218	1,090.00	109	1,150.00	50%	106%	15/02/2018	30/11/2018	288
	4,570	28,864.00							

Elaboración propia. Datos de alcance real con fines ilustrativos.

La tabla 24 muestra una propuesta para el BNCR, de cuadro de control para el seguimiento de la meta comercial esperada para el año cero de la estrategia, con el alcance esperado de colocación de 4 570 nuevos productos y servicios.

- **Indicadores de calidad del servicio:** Es importante, la posibilidad de puedan llevar mediciones relacionadas con la promesa de calidad, en la concreción del servicio, como:
 - Relación cantidad de solicitudes recibidas vs. ventas efectivas.
 - Tiempo promedio de asignación del trámite.
 - Tiempo promedio de formalización o venta efectiva.
 - Solicitudes rechazadas o no gestionadas.

5.4.8. Visión gerencial: Horizonte comercial.

Tabla 25. Horizonte comercial de transformación y retos.

	<i>Año 0</i>	<i>Año 5</i>	<i>Año 10</i>	<i>Retos</i>
<i>Presupuesto en millones CRC</i>	850	1085	1384	Proponer un crecimiento anual del 5% en el presupuesto, si se cumple con la meta comercial del año anterior.
<i>Plan SDE cantidad de actividades</i>	150	300	450	Duplicar el alcance de la cantidad de actividades SDE al año cinco y triplicar en un horizonte de 10 años.
<i>Plan SDE alcance clientes</i>	6 000	12,000	18 000	Duplicar el alcance de empresarios beneficiados con SDE al año cinco y triplicar en un horizonte de 10 años.
<i>Canales SDE</i>	80% Presencial 20% virtual	100% virtual	100% autogestionable	Transformar los canales de acceso a SDE, de presencial a virtual en un plazo de cinco años y a una plataforma autoadministrable en 10 años. Esto genera una optimización de recursos y reducción de personal requerido.

	Año 0	Año 5	Año 10	Supuestos
<i>Meta comercial cantidad de productos y servicios colocados</i>	4 570	12 000	27 000	Para el año cero se propone una relación de vinculación de 0,76 productos por cliente participante. Para el año cinco se pasaría a una relación de un producto por participante y para el año cinco de uno coma cinco.
<i>Canales vinculación comercial</i>	Ejecutivo PYME Internet Banking	Internet banking Banca Móvil 0 papel	100% autogestionable 0 trámites presenciales oficinas BIG Inteligencia Data artificial	Evolución de la banca comercial hacia la digitalización, servicios 100% virtual, eliminación de canales físicos.

La visión gerencial consiste en buscar dar a la estrategia un horizonte de corto, mediano y largo plazo, donde se incorpore un alcance cuantificable al cual dar seguimiento y que sea guía para mejoras o ajustes.

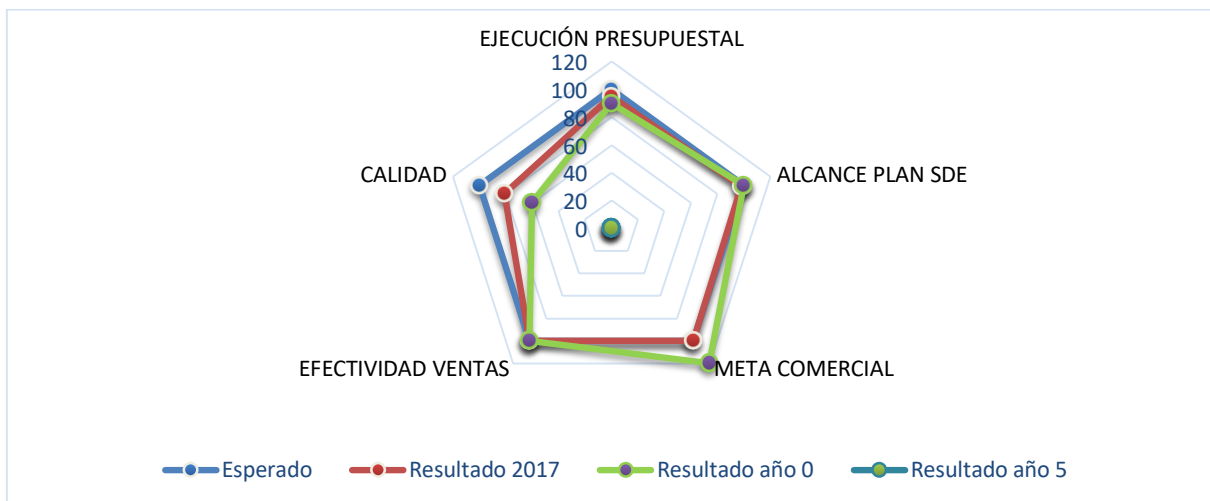
El año cero se define como el de inicio de la estrategia, que se plantea para el 2018, con una expectativa de logro de implementar el nuevo proceso y lograr la meta de vender 4 570 nuevos productos y servicios. De esta manera, a partir del año uno se logrará tener información, que justifique un aumento en el presupuesto, en relación con una expectativa de impacto comercial también mayor.

Para el año cinco, se plantea como reto haber duplicado el alcance en cantidad de actividades y clientes SDE, mediante canales 100% virtuales para la capacitación y promoción. Sobre la meta comercial, haber aumentado la relación de efectividad de ventas de 0,76 a un producto por cada cliente participante y que los canales de comercialización de

la canasta comercial sean asistidos, pero por medios tecnológicos donde medie como lo mínimo, la presencia en oficinas.

Como visión de largo plazo que se plantea a 10 años, es haber triplicado el alcance de la estrategia en su año cero, donde la generación de venta sea de al menos 1,5 productos por cliente y donde tanto la oferta SDE como la canasta comercial, sea totalmente en medios digitales y sin mediar ningún canal físico o papel para su gestión.

Gráfico 18. Ejemplo de seguimiento de indicadores según la visión gerencial



Fuente: Elaboración propia.

Así también, se recomienda que el seguimiento de indicadores se lleve, evaluando las desviaciones del modelo propuesto.

6. RESUMEN DE LA PROPUESTA

El capítulo 6 busca recopilar los elementos que fueron tratados en el análisis de resultados y que conforman la propuesta de solución al problema.

Tabla 26. Causas y consecuencias relacionadas al problema

CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta comercial amplia y sin priorización 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta no se enfoca en el logro de las metas • Dificulta la decisión de compra del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva canasta comercial para eventos SDE
<ul style="list-style-type: none"> • La Alta Administración percibe los SDE como un gasto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre del programa SDE que al año beneficia a 6.000 PYMES • Reducción del presupuesto anual aprobado • Afectación a proveedores ligados a la prestación del servicio • Reducción de apoyo a programas de Gobierno que apoyan el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una meta comercial de colocación que justifique la recuperación de los recursos y su aporte a las metas comerciales.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un modelo de asignación de SDE según características del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir recursos en clientes, donde la probabilidad de recuperación por medio de nuevos negocios sea baja 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de atención que considere las variables de vinculación y costo promedio por cliente como criterio para asignar los SDE
<ul style="list-style-type: none"> • Indefinición de un proceso de gestión que incluya los pasos mínimos de planificación, ejecución, seguimiento y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de negocio al no utilizar los SDE como canal de ventas • Perder la diferenciación en relación a la competencia con los SDE • Desatender áreas de mejora en el servicio, oferta y proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia que potencie las ventas a clientes actuales • Visión gerencial a corto, mediano y largo plazo.

6.1. Nueva canasta comercial de productos y servicios.

La oferta comercial seleccionada para clientes actuales del segmento que participen en actividades de SDE está conformada por 6 productos, sin que esto signifique que se descarte la colocación de otros de la canasta principal que sean solicitados por los empresarios, sin embargo la selección del asesor será presentarle a los participantes los beneficios y facilidades que fueron especialmente aprobadas para esta estrategia.

Tabla 27. Nueva canasta de productos seleccionada para PYMES participantes en SDE

	<i>Financiamiento</i>	<i>Ahorro/Inversión</i>	<i>Servicios</i>
<i>Necesidad</i>	Capital de trabajo. Capital de inversión.	Administración de caja. Organización de pagos recurrentes y / o futuros.	Pago con tarjetas en punto de venta. Pagos automáticos de recibos. Recibo de pagos de público.
<i>Oferta</i>	1. BN Pyme Fácil.	2. BN Ahorro Programado. 3. Certificado Depósito.	4. BN POS. 5. BN PAR y BN PAS. 6. BN Servicios.

Elaboración propia.

Tabla 28. Resumen de la oferta comercial y elementos diferenciados.

<i>Producto</i>	<i>Argumentos de ventas</i>	<i>Diferenciación precio</i>	<i>Diferenciación condiciones</i>
<i>BN Pyme Fácil</i>	Cubre necesidades de capital de trabajo en inversión.	Tasa especial sin sobre precio	Garantía a sola firma Considera el historial del cliente Mejores tiempos de respuesta Capacidad de pago simplificada
<i>BN Ahorro Programado</i>	Organiza pagos futuros como aguinaldos o necesidad de capital de trabajo. Seguridad al disminuir saldos en cuentas a la vista. Rendimientos sobre ahorros.	Mejor tasa del mercado en productos a la vista	No requiere requisitos adicionales a la cuenta que ya posee el cliente. Es autogestionable por IB o con el apoyo de los canales de ventas.
<i>CDP Desmaterializado</i>	Ahorro de mediano a largo plazo que ofrece rendimiento sobre recursos ociosos.	Mejor tasa en certificados de depósito a plazo	No requiere requisitos adicionales a la cuenta que ya posee el cliente. Es autogestionable por IB o con el apoyo de los canales de ventas.
<i>BN POS</i>	Aumento de clientes usuarios de tarjetas de débito y crédito Reduce riesgos de manejo de efectivo Beneficio de compra a plazos para los clientes	Reducción de la comisión en al menos un 40%	No requiere requisitos adicionales.
<i>BN PAR y BN PAS</i>	Reduce tiempos operativos dedicados a trámite de pagos Reduce riesgo de manejo de efectivo	Sin costo	No requiere requisitos adicionales.
<i>BN Servicios</i>	Valor agregado para los clientes del comercio Permite más de 1,200 transacciones Ganancia de comisión por recibo tramitado.	70% de la comisión generada	Asesoría en la implementación del servicio, publicidad y material para punto de venta.

Fuente: Elaboración propia. Datos BNCR

La tabla 27 resume las condiciones comerciales que contiene la nueva canasta de productos que será ofrecida de manera prioritaria a los empresarios participantes en SDE.

6.2. Meta de colocación programa SDE en el 2018

Para la estrategia se establece una meta de colocación de 4 570 productos y servicios, con una efectividad de ventas de 0,76 por cada uno de los 6.000 clientes participantes.

Tabla 29. Meta de colocación de productos
Programa SDE Banco Nacional para el 2018

<i>Participantes 2018</i>	<i>6 000,00</i>	
<i>Oferta</i>	Proyección alcance	Cantidad
<i>Crédito PYME o tarjeta empresarial</i>	34,38%	2 063
<i>Ahorro y/o inversión</i>	14,81%	888
<i>Punto de venta</i>	10,66%	640
<i>BN Servicios</i>	6,52%	391
<i>Otros servicios</i>	6,15%	369
<i>Otros créditos</i>	3,64%	218
	Total	4 570

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 se detalla la meta de colocación según tipo de producto y servicio, siendo el crédito el de mayor expectativa de colocación con el 34,38% y en segundo puesto de importancia el ahorro e inversión con el 14,81% que presentan 888 productos.

6.3. Esquema de atención para clientes participantes en SDE

En un escenario donde los recursos son limitados así como el alcance anual de los SDE y la capacidad de ejecución, se plantea un esquema de atención que considere como criterios de asignación: la vinculación promedio del cliente definida en cantidad de productos y servicios con lo que cuenta actualmente, asignando el tipo de SDE al cual tendría acceso según los costos promedio por cliente.

Tabla 30. Propuesta para asignar los SDE según vinculación comercial

<i>CATEGORÍA CLIENTE SDE</i>	<i>VINCULACIÓN</i>	<i>BALANCE</i>	<i>RENTABILIDAD</i>	<i>TIPO SDE</i>
<i>AAA</i>	8 productos	Alto	Alta	1 al 12
<i>AA</i>	8 productos	Medio	Alta	1 al 12
<i>A</i>	6 productos	Medio	Media	1 al 10
<i>BBB</i>	6 productos	Bajo	Alta	1 al 8
<i>BB</i>	5 productos	Bajo	Media	1 al 6
<i>B</i>	5 productos	Medio	Baja	1 al 5
<i>C</i>	Canasta básica	Bajo	Baja	1 al 4
<i>D</i>	3 productos o menos	Negativo	Negativo	n/a

Elaboración propia.

Se establece una propuesta de atención donde se clasifiquen los clientes en categorías de la A a la D, se propone esta escala, por ser de fácil comprensión y su fin es que permita segmentar y ordenar la oferta de SDE. Adicionalmente, de cara el cliente es un esquema de escalonamiento, de forma que si la empresa aspira a tener acceso a SDE de mayor valor, pueda saber de manera clara que productos y servicios adicionales debe contar para acceder a este beneficio, fortaleciendo los resultados comerciales esperados para la estrategia.

La categoría D corresponden a clientes de baja vinculación y rentabilidad negativa, donde se recomienda no dirigir esfuerzos dado su poca probabilidad de recuperación.

Las categorías C, B, BB y BBB son donde se encuentra la mayoría de clientes de micro empresa, el sector más representativo del segmento y donde se dirigen la mayoría de recursos, este grupo de clientes podrían acceder desde la capacitación virtual hasta un máximo de cursos de 60 horas.

Las categorías superiores AAA, AA, A será aquellos clientes que podrán demandar servicios personalizados como asesorías y participación en ferias comerciales.

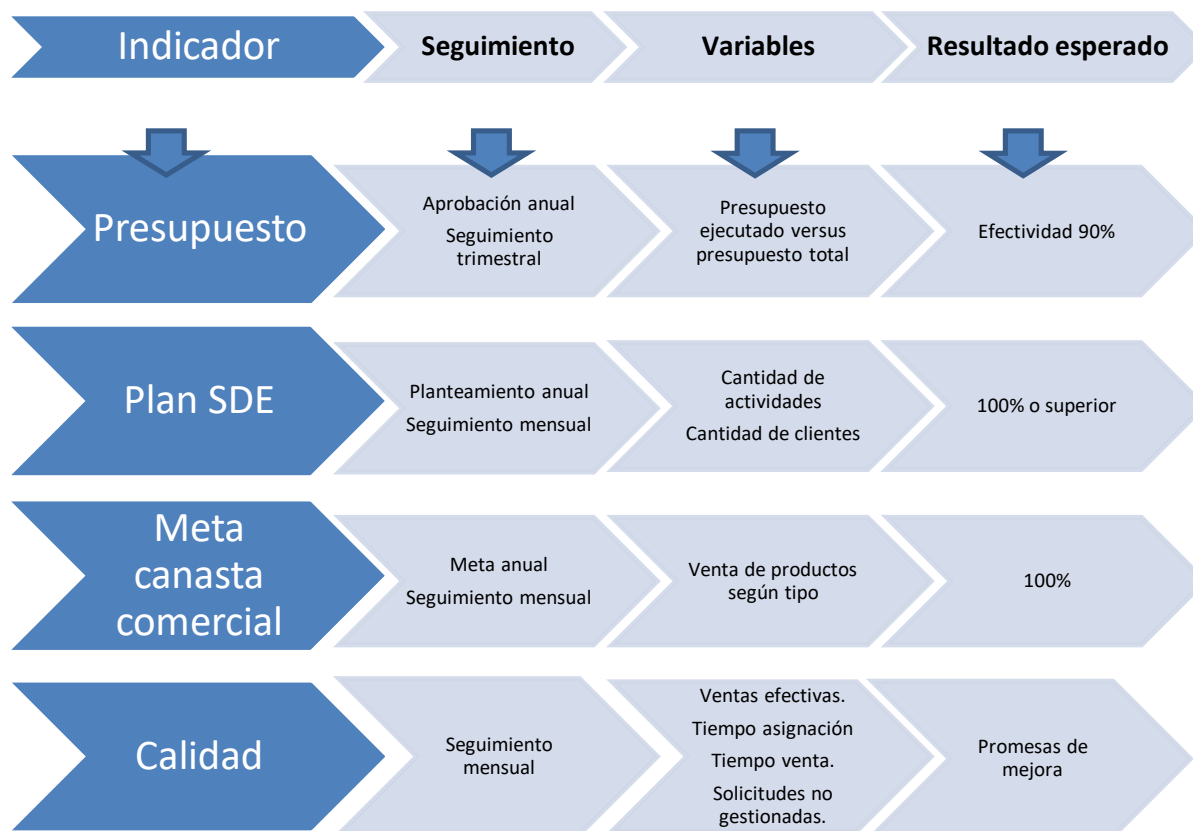
6.4. Presupuesto estimado

Se estima un presupuesto anual de 850 000 000 de colones, el cual cubre todos los programas de SDE de interés para el Banco Nacional y el alcance de cliente esperado, de al menos 6 000 participantes. Este presupuesto considera la capacidad instalada, ejes de acción de SDE y alcance esperado, se logra una economía de recursos debido a la incorporación de la capacitación virtual en las modalidades de SDE.

6.5. Recuperación

En un escenario de colocación de 4 570 productos y servicios producto de la estrategia y considerando los comportamientos promedio históricos de cada uno de ellos, se logra un retorno real de 1 038 millones de colones, que representa una recuperación del 122% de la inversión en SDE.

6.6. Indicadores de medición y seguimiento

Figura 15. Propuesta de indicadores de medición y seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta considera dar seguimiento al logro de la estrategia basado en los siguientes indicadores:

- Ejecución presupuestal: la cual tendrá una aceptación mínima del 90%.
- Plan anual de Servicios de Desarrollo Empresarial: Incluye la medición del logro de la cantidad de eventos realizados y clientes participantes, esta meta es un mínimo, por lo que se define el cumplimiento en 100% o superior.
- Canasta comercial: Logro de la meta comercial basada en un correcto proceso de preventa, venta y posventa. Como indicador se propone la gestión del 100% de las solicitudes recibidas.
- Calidad: Lo conforman 4 indicadores propuestos:

- Ventas efectivas: Cantidad de concreción en relación a la cantidad de solicitudes recibidas.
- Tiempos de asignación: Lapso que transcurre entre que se recibe la necesidad y es asignado en el sistema de seguimiento.
- Tiempo de venta: Lapso entre la asignación en el sistema de seguimiento y la atención por parte del canal utilizado (internet, oficina o centro de contacto).
- No ventas: Solicitudes no gestionadas o rechazadas en relación a la cantidad total de solicitudes recibidas.

6.7. Acciones a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 31. Detalle de acciones de la estrategia según la visión gerencial

ACCIONES	RESULTADO ESPERADO
Inmediato	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la estrategia. • Visto bueno al presupuesto y planeación SDE 2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio a la implementación.
Muy corto plazo	
<ul style="list-style-type: none"> • Validación de la meta comercial e indicadores a medir. • Comunicación interna a ejecutivos, jefaturas y proveedores. • Análisis de bases de datos según modelo de atención. • Desarrollo de material promocional digital de la nueva canasta de productos e integración a los canales de ventas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y compromiso de logro de las partes involucradas. • Alineación interna y de los proveedores con el nuevo modelo de atención SDE. • Comunicación hacia el cliente enfocada en los argumentarios y valores agregados de la nueva oferta.

ACCIONES	RESULTADO ESPERADO
Corto plazo	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del plan SDE. • Presentación de la oferta comercial a los clientes. • Identificación de necesidades y asignación por medio del SIC a las oficinas y ejecutivos. • Proceso de ventas según los canales. • Generación de indicadores de calidad. • Seguimiento de avance mensual en la ejecución del presupuesto, alcance de plan SDE, meta comercial e indicadores de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance 6.000 clientes, 150 actividades. • Venta de 4.570 productos en el primer año de acción. • Generar trazabilidad al total de casos asignados a oficinas. • Iniciar registro de base 0 para los indicadores de medición. • Ajustes al proceso con efectos de corto plazo. • Toma de decisiones que mejoren el proceso de corto plazo. • Informes de seguimiento que queden documentados.
Mediano plazo	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de resultados del año 0 de la estrategia. • Visto bueno al presupuesto y planeación SDE año 1. • Inversión en software CRM y plataforma de capacitación virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar ajustes a los indicadores y meta comercial • Crecimiento del 5% anual de presupuesto. • Relación venta-participante de 1.

ACCIONES	RESULTADO ESPERADO
----------	--------------------

Largo plazo

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la visión comercial metas a 5 años. • Uso intensivo de plataforma en web y móvil para capacitación virtual u otra tecnología mejor disponible. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio del mix de la oferta SDE a 80% digital y 20% presencial. • Relación de ventas por participantes igual o superior a 1,5. • Al menos triplicar el alcance anual SDE. |
|---|---|

Muy largo plazo

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas big data e inteligencia artificial para análisis de datos y ventas. • Servicios de apoyo empresarial en oferta virtual y gestionable por el cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Transformación de los canales de ventas a 100% auto gestionable y banca en la nube. • Eliminación de canales físicos. |
|---|--|

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- El segmento PYME considera los SDE parte de la oferta de valor a sus clientes, dado que además de apoyar la sostenibilidad de los negocios de estos, crea fidelidad y cultura de repago. Estos SDE se basan en capacitación, promoción comercial y publicidad para las empresas.
- La alta administración del BNCR cuestiona, si la inversión de alrededor de 900 000 000 en SDE, obtiene una recuperación positiva y contribuye en el tiempo con el logro de las metas comerciales. Si este programa no se alinea a la estrategia del banco, podrían llegar a recortarse los recursos o inclusive cerrar el programa por completo.
- Actualmente, no existe una estrategia en cuanto al segmento PYME, que utilice los SDE como un canal de ventas que potencie, la vinculación promedio de los clientes actuales
- El Banco Nacional es líder en la atención del segmento PYME, con una cartera de más de 280 000 clientes, la cual en balance se ha multiplicado en 18 años 57,51 veces y cuenta con una capacidad instalada que le da cobertura en todo país. En cuanto a SDE, ha establecido relaciones con aliados del sector público y privado, que le permiten disponer de una oferta de SDE variada.
- Actualmente, se cuenta con una canasta comercial seleccionada, de más de 21 productos y servicios para PYMES, para los clientes de SDE, la cual se enfocará en 6 productos. Con esta nueva canasta, en cuanto a estrategia será más sencillo cuantificar el potencial de colocación y presentación, de las condiciones a los clientes.

- La reducción de la canasta a 6 no limita la colocación de otros productos y servicios según las necesidades de cada cliente, pero al considerar que el Banco Nacional basa su eficiencia comercial en un servicio masivo de alto alcance y no es una banca boutique, es que se propone priorizar la oferta de cara al cliente, de manera que se pueda enfocar el abordaje de ventas y hacer más sencilla la decisión de compra del participante.
- La nueva canasta se compone de un producto de crédito, dos productos de ahorro e inversión y tres servicios. Esta estructura se basa en la demanda financiera de los clientes PYMES y las prioridades comerciales de la Dirección del Segmento PYME.
- El principal producto demandado es el financiamiento que concentra el 45,14% del potencial de colocación, seguido por el ahorro de corto y mediano plazo con el 19,43% y por último, los servicios complementarios que se relacionan con la alfabetización financiera y suman el restante 35,43%. El resultado refleja que los productos y servicios de mayor demanda coinciden, con la selección de la nueva canasta comercial para clientes SDE.
- Mediante la cuantificación de los resultados del programa Encuentros Empresariales, en el 2017, es posible determinar una proyección de colocación de 4 570 productos y servicios para la estrategia en su año 0 (dado que no existe actualmente), la cual es específica por producto y servicio.
- Los SDE requieren de una inversión presupuestal por año, importante para el Banco Nacional, por encima de los 850 000 000 de colones; entonces se deben establecer criterios para priorizar a qué clientes darles acceso.
- Al combinar las variables de vinculación de productos, balance y rentabilidad se establece un modelo de atención, donde los clientes se clasifican en categorías, de la A, que concentra cerca del 20% de los clientes, hasta la D que es alrededor de un

36% y es según esta categoría, que se determina a qué SDE tendrá acceso según la inversión promedio por cliente. El modelo de atención propuesto es de viable aplicación, dado que el Banco Nacional cuenta con toda la información disponible en sus bases de datos.

- De la inversión para el año cero, de la estrategia de 850 000 000 de colones, se recupera el 122% el primer año y el 726% al lograr la maduración de los productos, si se da la vinculación estimada.
- La estrategia de cambio se estructura por medio de un mapa estratégico, que sirva de guía a la Dirección del Segmento PYME en su planificación, implementación y seguimiento. Se parte por identificar los valores de posicionamiento, las características y argumentarios de los productos que componen la nueva canasta comercial, las condiciones de precio, promoción y personas.
- En el proceso se identifican tres etapas: la preventa, que incluye elementos de preparación y conocimiento de la oferta, la venta de cara al cliente tanto en el SDE como en la identificación de necesidades de la canasta comercial y la posventa, que es clave en el seguimiento y concreción de las ventas.
- El Banco Nacional ha adquirido una importante experiencia en la atención al empresario PYME, donde conoce estímulos que despiertan emociones en los clientes, por ejemplo, que se ve reflejado en valores como: el esfuerzo, deseos de superación, perseverancia y amor por la familia, entre otros. Con esta información, puede incorporar en la estrategia de servicios SDE como canal de ventas, elementos de *neuromarketing* que influyan de manera positiva en la decisión de compra final y empatía hacia la marca, de parte de sus clientes.
- En la estrategia se identifican riesgos que podrían afectar la prestación del servicio y expectativa de resultados. Se resaltan riesgos asociados a la prestación de servicios de terceros, donde no se puede tener control total de la relación final con el cliente y

más del 80% son proveedores del sector privado; luego aquellas pérdidas de negocio, ligadas a fallos en el proceso de venta y posventa. Adicionalmente, pueden darse afectaciones producto de la práctica comercial por una presión de conseguir resultados, las cuales pueden sobreendeudar a un cliente u omitir el correcto proceso de asesoría y trámite, de los productos y servicios financieros.

- En relación con los riesgos asociados a la prestación del servicio SDE, se identifican como los más relevantes: los criterios de asignación de los beneficios a los clientes, donde podría concentrarse en unos pocos y luego que se dé la correcta contratación y gestión de los recursos, pues al ser el Banco Nacional una entidad del Estado que administra fondos públicos, deben acatarse los lineamientos de la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento.
- Como variables de seguimiento y control claves se definen: la ejecución presupuestal sobre el 90%, el logro del plan de SDE que incluye cantidad de actividades y alcance de clientes esperando un cumplimiento sobre el 100%, la meta de la nueva canasta comercial por producto y variables de calidad como efectividad en la venta, además de la mejora en tiempos de respuesta y productos no gestionados.
- Como visión gerencial, se establece un horizonte de logro de 10 años, para dar continuidad a la estrategia y que se transforme en forma paralela con la innovación, que debe darse tanto en la oferta de SDE como en los canales comerciales. El alcance esperado es triplicar la cantidad y clientes participantes, pasar de un indicador de efectividad en ventas del 0,76 al 1,5 productos por cliente SDE y que se lleve un proceso de transformación del canal al 100% digital y autogestionable.
- En respuesta a la pregunta de investigación, es posible potenciar las ventas a clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional, a través de una estrategia ligada a la prestación de servicios de desarrollo empresarial.

7.2. Recomendaciones

- Realizar una actualización anual de la oferta, de la nueva canasta comercial para clientes SDE, pues en un entorno cambiante como el actual, las necesidades de las empresas pueden variar y la premisa es que se tenga la mejor oferta disponible, acorde a sus negocios y al mercado.
- Además de la oferta comercial, los tipos de SDE que se prestan a los clientes también deben estar en constante revisión y mejora, de manera que respondan a las necesidades actuales de las empresas y sean contenidos innovadores. Un ejemplo es capacitar en la implementación de la factura electrónica un tema de especial relevancia por su implementación en el 2018.
- Aprovechar las relaciones con aliados del sector público y privado, que además de coordinar la prestación de los SDE, sirvan para identificar clientes potenciales para atender el segmento PYME y así la estrategia se amplíe hacia clientes nuevos, no solo los actuales. Una propuesta puede ser el acercamiento a grupos de profesionales liberales como los contadores, que son fuente frecuente de consulta del empresario PYME.
- Acelerar la incorporación de la oferta de SDE, a aquellos que utilizan recursos tecnológicos como las capacitaciones en línea, porque representa una optimización considerable de los recursos, amplía el alcance geográfico y llega a las generaciones de jóvenes empresarios, a los cuales la capacitación presencial les resulta menos atractiva y valoran más el tiempo invertido. El horizonte es 100% digital en cinco años y 100% autogestionable en 10 años.
- Utilizar el esquema de atención propuesto, como un medio para promover entre los clientes de SDE un deseo de ascenso de categoría, a través de la vinculación para acceder a servicios de mayor valor o especialización. Desde el punto de vista promocional, las categorías podrían homologarse con estrategias como clientes

Diamante, Oro, Plata, etc., donde el cliente sepa que si aumenta su vinculación, recibirá mejores beneficios de SDE.

- Innovar en la estrategia incorporando criterios de *neuromarketing*, en los diferentes niveles que comprenden la experiencia del cliente (producto, precio, plaza y promoción), donde las emociones jueguen un papel fundamental desde el momento que el empresario llega al evento SDE, como el BNCR presenta sus servicios con recursos audiovisuales y humor, presentando historias de éxito para generar empatía e identidad de parte de los empresas y cerrando con espacios de *networking* con clientes y ejecutivos, donde se puedan generar relaciones de negocios entre ellos y estrechar relaciones de confianza.
- Aplicar al menos una medida de mitigación, propuesta según los riesgos detectados para el año cero y la totalidad al año cinco, de manera que se puedan mantener los SDE de manera continua e ininterrumpida, dentro del nuevo modelo de negocios propuesto. Los riesgos identificados y medidas de mitigación deben revisarse y actualizarse, de ser requerido, ante cambios en el entorno o condiciones de exposición.
- En las medidas de mitigación se puede resaltar: tener acuerdos legales de confidencialidad con los proveedores, darle trazabilidad al proceso de venta y posventas, revisión aleatoria a profundidad de casos tramitados para evaluar el servicio, asesoría y proceso.
- En la prestación del SDE, incorporar un *software* para gestionar el esquema de atención, con seguimiento por cliente, e incorporar en las medidas de control interno, la verificación del uso correcto de los recursos, en las contrataciones administrativas realizadas, para prestar los servicios SDE, tanto en cuanto al trámite según la Ley de Contratación Administrativa, como de la virtud por la cual son aprobados estos recursos, que es el acompañamiento empresarial.

- Revisar en la visión gerencial, el alcance previsto en la estrategia para el año uno y el año cinco, a fin de hacer ajustes en las metas propuestas, en caso de que el potencial supere las expectativas y pueda volverse aún más retador para el BNCR.
- Iniciar la implementación de la estrategia con el año 2018 como el año cero, para que los efectos puedan medirse en el corto plazo.

8. REFERENCIAS

1. Berger, M., Goldmark, L., & Miller, T. (2007). *El boom de las microfinanzas: el modelo latinomericano visto desde adentro*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
2. De Ruijter, M. (2004). *Los Mercados de Servicios de Desarrollo Empresarial y Proveedores Pioneros en América Central*. San Salvador: Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CDR).
3. Estrategia & Negocios. (06 de junio de 2017). *Estrategia & Negocios*. Obtenido de Los 10 bancos con más activos de Centroamérica: <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1077949-330/los-10-bancos-con-m%C3%A1s-activos-de-centroam%C3%A9rica>
4. García, A., De Jorge, J., Coral, F., & Perondi, C. (2004). *Lecciones aprendidas en la promoción de mercados de servicios de desarrollo empresarial*. Washington, D.C.: Felipe Herrera Library.
5. García, A., Levitsky, J., & Hojmark, L. (2001). *La micro y pequeña empresa en Latinoamérica: La experiencia de los servicios de desarrollo empresarial*. Perú: Intermediate Technology Development Group.
6. Hayden, W. (2002). La viabilidad y sostenibilidad de la banca de desarrollo en un mundo global. *Memoria Asamblea ALIDE 2001*. Lima, Perú: ALIDE.
7. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación sexta edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.
8. Jiménez, R., & Quirós, R. E. (1994). *Las Juntas Rurales de Crédito en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Academia de Centroamérica.
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing, decimocuarta edición*. México: Person Educación .
10. Lizano, E., & Monge, R. (2004). *BN Desarrollo: Hacia la Consolidación de la Banca de Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Editorial Academia de Centroamérica.
11. Mercurius Group. (15 de diciembre de 2017). *Consultores en retail*. Obtenido de <http://consultoresenretail.com/>
12. Monge, R. (2009). *Banca de Desarrollo y pymes en Costa Rica. Serie financiamiento del desarrollo*. San José, Costa Rica: CEPAL.

13. Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
14. Sancho, F. (2017). *Avances del SBD como política pública de inclusión*. San José: INFORME ESTADO DE LA NACIÓN EN DESARROLLO.
15. Vives Escudero, A. (2004). *Banca de Desarrollo: Condiciones para una Gestión Eficiente*. Lima, Perú: 1er. Edición, ALIDE.

9. APÉNDICES

Apéndice A. Autorización del Tutor

San José, 26 de febrero de 2018

Sr.

Máster Errol Solís

Director de la Maestría en Administración de Empresas

Universidad Internacional de las Américas

Estimado señor director:

Por este medio notifico formalmente que el trabajo final de graduación de la estudiante Yendry Herrera Brenes, cédula 1-1230-0551, titulado **“Estrategia que potencie las ventas a los clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional a través de los servicios de desarrollo empresarial”**, cumple con los requisitos para la defensa final.

Hago constar que he revisado y aprobado en el documento los siguientes criterios establecidos en el Reglamento Académico de la Universidad:

- Coherencia entre los objetivos y los resultados de la investigación, proyecto o práctica.
- Relevancia de las conclusiones y recomendaciones.
- Calidad y detalle del marco teórico detallado.

Sin otro particular se despide,

PHD. Harold Coronado Coronado

Apéndice B. Carta del filólogo

San José, 26 de febrero de 2018

Señores

Instituto de Estudios de Postgrado

Universidad Internacional de las Américas

Presente

Estimados señores:

Hago de su conocimiento que he recibido de la estudiante **Yendry Herrera Brenes** el proyecto de graduación que lleva por título: **“Estrategia que potencie las ventas a los clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional a través de los servicios de desarrollo empresarial”**, para su corrección filológica.

He revisado los aspectos de forma y corregido los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación, estilo y otros vicios de lenguaje que se pudieran trasladar al texto.

He comprobado que han sido incorporadas todas las correcciones al presente documento, por lo tanto, expido esta carta de aprobación para lo que corresponda

Atentamente,

Luisa Hernández Hernández

Filóloga

Cédula n.º: 7- 0038-0373

Carné Colypro n.º: 6027

Apéndice C. Declaración jurada.

Yo, **Yendry Herrera Brenes**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **1-1230-0551** graduada de carrera **de Licenciatura en Administración de Empresas** de la **Universidad Internacional de las Américas**, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Comité Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Máster en Administración de Empresas con énfasis en **Gerencia**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Estrategia que potencie las ventas a los clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional a través de los servicios de desarrollo empresarial”**, es una obra original e inédita que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; Artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que pueda considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertida de que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 26 días del mes de febrero de 2018.

Yendry Herrera Brenes

1-1230-0551

Apéndice D. Solicitud de Defensa del Estudiante

San José, 26 de febrero de 2018.

Sr.

Máster Errol Solís Mata

Director de la Maestría en Administración de Empresas

Universidad Internacional de las Américas

Estimado señor director:

Por este medio le solicito por favor otorgarme fecha para la presentación de mi proyecto final de graduación titulado **“Estrategia que potencie las ventas a los clientes actuales del segmento PYME del Banco Nacional a través de los servicios de desarrollo empresarial”**.

Para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en **Gerencia**.

Lo anterior debido a que considero que el documento se encuentra listo para su defensa.

Sin otro particular se despide,

Yendry Herrera Brenes

1-1230-0551

Apéndice E. Entrevista al Director del segmento Micro y Pequeña empresa del Banco Nacional.

a) ¿Qué busca el Banco Nacional al dar acceso a sus clientes a servicios de desarrollo empresarial SDE?

El principal objetivo es dar un valor agregado a los clientes en su relación con el Banco Nacional, que permita de alguna forma fortalecer a las empresas para una permanencia y proyección de su negocio en el largo plazo.

b) ¿Ha cambiado el objetivo del BNCR con los SDE en relación con sus inicios en el año 2003?

No ha cambiado el objetivo principal, lo que ha cambiado es el enfoque. Pasamos de una oferta que se ajustaba a la operativa del Banco a una más a la medida de la necesidad del cliente. Se ha incorporado en los procesos de Servicios de Apoyo Empresarial un componente de detección de necesidades no solo de capacitación o comercialización, sino también de servicios bancarios adicionales a los que ya tienen nuestros clientes, esto es algo que anteriormente no hacíamos, la satisfacción del cliente se basaba en el servicio como tal, ahora buscamos ver qué más necesita de nuestros servicios como banco, este nuevo enfoque es más alineado a que el apoyo empresarial como oferta de valor, contribuya también al logro de las metas comerciales, sin desvirtuar eso sí, el fin de ser un aliado al crecimiento de las empresas.

c) ¿Qué rol deberían jugar los SDE dentro de la dinámica comercial del programa para PYMES? ¿Considera a los SDE parte del modelo de negocio o un complemento?

Los SDE son un componente de la oferta de valor, es parte de la diferenciación hacia los clientes con respecto a aquellos que aún no lo son.

d) ¿Considera que el acceso a SDE debería ser igual para todos los clientes o deben existir criterios de priorización? ¿Cuáles podrían ser esos criterios?

El siguiente paso, luego del ajuste a responder a las necesidades de los clientes y a facilitar mecanismos de acceso más ágiles, es segmentar los tipos de SDE que se brindan de acuerdo al perfil de vinculación del cliente con el Banco, es decir, profundizar en la diferenciación de estos servicios, como parte de la oferta de valor.

e) ¿Se cuenta con un presupuesto anual para SDE? ¿Cómo se define?

Si, se cuenta con un presupuesto anual que se define tomando en consideración dos aspectos, los planes de SDE y la asignación del presupuesto global del Banco Nacional.

f) ¿Se utilizan actualmente las actividades de SDE como un canal de ventas? ¿Debería mejorarse?

Sí se utilizan como un canal de identificación de oportunidades, de prospección, que no ha logrado un nivel de efectividad importante, hay que mejorar los mecanismos de seguimiento.

g) ¿Cuáles son los productos/servicios que tienen más potencial de promocionarse en estas actividades?

Los relacionados con facilidades para la venta (P.O.S.; 0% Interés), facilidades de financiamiento (capital de trabajo, recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo), facilidades para la administración del efectivo (Ahorro Programado, certificados de depósito y fondos de inversión) y las tarjetas de crédito principalmente. Así como servicios complementarios dentro de nuestra oferta.

h) Si los SDE se potencian como canal de ventas, ¿es viable que tengan metas o proyecciones de concreción asociadas?

Por un lado no deberían tener en sí metas en montos específicos, pero sí en indicadores de efectividad sobre los negocios prospectados.

i) ¿Existen mecanismo de control sobre los resultados de los SDE?

Los mecanismos de control que existen están relacionados con los aspectos específicos de los SDE, para la prospectación comercial no hay procesos de seguimiento eficientes.

j) ¿Cuál es su visión acerca de los SDE hacia futuro en el BNCR?

Es un elemento diferenciador que la competencia ha tratado de incorporar, algunos lo han hecho y luego han desistido, otros nuevos han incursionado pero es un componente de la oferta de valor que se debe preservar, mejorar y transformar.

k) ¿Con qué valores emocionales se identifican los empresarios clientes de su segmento?

Nuestra experiencia acumulada en estos casi 20 años de estar en contacto con los clientes, más estudios que se han realizado para las estrategias de publicidad, nos han permitido conocer a los empresarios más allá de sus negocios, saber cómo son como personas.

Cuando hablamos de una empresa PYME, estamos hablando de toda su familia, la gran mayoría son empresas familiares donde cualquier decisión les afecta y viceversa, por eso por ejemplo nuestros ejecutivos deben incorporar en su análisis el conocimiento de todo el núcleo familiar, tanto para ofrecer el servicio, como para detectar posibles riesgos.

Otras cosas importantes que hemos visto es que se identifica con elementos o publicidad que refleje esfuerzo, superación, éxito, es común los fracasos antes de haber logrado estabilidad, en la microempresa sobre todo. Además, por naturaleza son emprendedores y perseveran mucho, cuando tienen un proyecto en mente.

l) Comentarios adicionales.

Como institución bancaria, en su programa BN Desarrollo inicialmente y hoy en BN PYMES, el Banco Nacional fue pionero en la incorporación de los SDE, inicialmente como un complemento a los créditos que recibían los clientes de MIPYMES y que se ha consolidado como un componente de la oferta de valor, que es muy bien percibida por parte de los clientes que los reciben.