

# Factores que influyen en el desempeño de las PYMEs: una perspectiva cualitativa de los empresarios costarricenses

## Factors that influence the SMEs performance: a qualitative perspective of Costa Rican entrepreneurs

Dyalá de la O Cordero\*  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
ddelao@tec.ac.cr

Ricardo Monge-González\*\*  
Fundación CAATEC  
rmonge@caatec.org

\* Autor correspondiente.  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Escuela de Administración de Empresas  
Calle 15, Avenida 14, Cartago  
COSTA RICA.

\*\* Fundación CAATEC  
Casa 1624, Zapote, San José  
COSTA RICA.

### RESUMEN

En Costa Rica, al igual que en el resto de los países latinoamericanos, anualmente inician operaciones una cantidad importante de PYMEs; sin embargo, la influencia de diversos factores determina el desempeño de las mismas. Por lo tanto, este estudio se enfoca en identificar los facilitadores y las barreras que influyen en el desempeño de las PYMEs costarricenses. La investigación cualitativa se llevó a cabo mediante sesiones y mini sesiones de grupo y entrevistas en profundidad, considerando que la población en estudio se segmentó en tres grupos de interés. Se lograron identificar las motivaciones para la creación de una PYME, los factores detonantes del cierre y los factores que impulsan el éxito; todo, desde la perspectiva del empresario. Así, queda demostrado que el desempeño de las PYMEs costarricenses se ve influenciado tanto por factores ajenos al empresario –economía, política, sociedad- como por factores personales –formación, actitudes e historia familiar emprendedora-.

### ABSTRACT

In Costa Rica, as in the rest of the Latin American countries, a significant number of SMEs enter into operations every year and their performance is influenced by several factors. This study focuses on identifying the facilitators and barriers that influence Costa Rican SMEs performance. A qualitative research was carried out through sessions, mini group sessions, and in-depth interviews, separating the subjects into three interest groups. The motivations to start up and the factors triggering the closure as well as those that led to success were identified from the entrepreneur's perspective. Costa Rican SMEs' performance is neither influenced by factors related to the entrepreneur, economy, politics, society nor by personal factors such as education and training, personal attitudes or an entrepreneurial family background.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 5 de Septiembre 2018  
Aceptado: 11 de Diciembre 2018

### Palabras Claves:

Costa Rica  
Economía  
Desempeño  
Empresarios  
PYMEs

### ARTICLE INFO

Received: 5 September 2018  
Accepted: 11 December 2018

### Keywords:

Costa Rica  
Economics  
Performance  
Entrepreneurs  
SMEs

## INTRODUCCIÓN

La persistente inequidad que caracteriza el desarrollo económico de los países latinoamericanos, es una característica muy propia de esta región. Muchas son las barreras que la teoría económica señala como inhibidores del éxito de las PYMEs y la creación de nuevas fuentes empleo, tales como la falta de acceso al financiamiento, una débil capacidad administrativa, falta de trabajadores calificados, inhabilidad para explotar economías a escala, falta de información sobre las oportunidades de mercado, falta de acceso a nuevas tecnologías y métodos organizacionales, burocracia excesiva que impide su formación y operación (lo que a menudo favorece la informalidad), y un mercado laboral rígido (World Bank, 2010). Estas barreras impiden el crecimiento y el desarrollo de las capacidades de exportación de las PYMEs, obligándolas a permanecer como negocios muy pequeños que enfrentan altos costos de transacción, y altas tasas de bancarrota (World Bank, 2007).

El impacto de estas barreras es más grande en los negocios pequeños, lo que ayuda a explicar por qué muchos de estos negocios en los países en desarrollo están dedicados a actividades de muy baja productividad, caracterizadas por la supervivencia de sus dueños y operarios, y no por la capitalización. Esta situación dificulta el crecimiento de las microempresas, impidiéndoles llegar a ser empresas de mayor tamaño con grandes capacidades productivas y crecimiento potencial, dando lugar a lo que en la literatura se le conoce como "the missing middle phenomenon" (o falta de empresas medianas). En contraste, países como Finlandia, Irlanda y Singapur, son casos de éxito en materia de crecimiento económico inclusivo (Monge-González y Torres-Carballo, 2015).

Como complemento a lo argumentado anteriormente, la literatura señala que, si bien muchas iniciativas han sido implementadas alrededor del mundo para mejorar las posibilidades de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), la mayoría de ellas no logra el objetivo que se busca. En especial, es importante entender cómo el clima de negocios (factores que favorecen u obstaculizan el desempeño de las empresas) de un país, afecta a las PYMEs (Pérez, 2010; Zeballos, 2006).

Por otro lado, existe una amplia literatura sobre la medición del impacto del clima de negocios en el desempeño de las empresas. Stern (2002), señala que mejorar el clima de negocios y vencer las ineficiencias asociadas con los fracasos de gobierno, han mostrado ser importantes elementos de una estrategia para mejorar el desempeño de las empresas. El Banco Mundial ha conducido un importante número de investigaciones sobre el clima de negocios y su impacto en varios países en vías de desarrollo<sup>1</sup>. Una limitante de muchos de estos estudios es que suponen que los efectos del clima de negocios sobre el desempeño de las empresas son idénticos a través de los diferentes países. Sin embargo, estudios más recientes como el de Li, Mengistae y Xu (2011), para China e India, tienden a sugerir, en forma consistente con los argumentos de Hausman, Rodrik y Velasco (2005) y Kremer (1993), que los efectos de las políticas pueden ser de tipo heterogéneo, y que por lo tanto es posible identificar variaciones de tales políticas y en su implementación dentro de un mismo país y entre países, lo cual facilita el análisis de las interacciones entre varios elementos del clima de negocios, permitiendo identificar los cuellos de botella específicos para el país en estudio.

Sobre la base de los argumentos anteriores se llevó a cabo una investigación cualitativa rigurosa, para determinar en qué medida los factores que influyen en el desempeño de las PYMEs afecta el tipo de empleo que estas empresas generan. Es decir, un crecimiento asociado con el incremento en la cantidad de empleos calificados y oportunidades económicas para los pobres, así como para las mujeres y los jóvenes. Para tal efecto, se estudió el segmento de PYMEs con el propósito de conocer dos aspectos principales: las razones por las cuales algunas de ellas han cerrado operaciones (enfocándose en identificar las barreras y conflictos enfrentados, factores de riesgo y detonantes que impactaron en el cierre) y los elementos que han impactado en el éxito de las que se mantienen activas (encaminado a los drivers que impulsan el mantenimiento de las operaciones, estrategias y apoyos, elementos que las diferencian de las PYMEs inactivas, factores positivos y negativos que han impactado en el desempeño y barreras que enfrentan y afectan negativamente el desempeño).

1. Véase por ejemplo Ayyagari, Demirgüç-Kunt y Maksimovic (2008), Dollar, Hallward-Driemeier y Mengistae (2005), Cull y Xu (2005), Harrison, Li y Xu (2014) y Hallward-Driemeier, Wallsten y Xu (2006) en relación a los efectos del clima de negocios sobre el desempeño de las empresas. Xu (2011) ofrece una comprehensiva revisión de la más moderna literatura en este campo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Luego de una profunda revisión de la literatura, el planteamiento cualitativo de esta investigación se enfoca en profundizar en el conocimiento de los factores que influyen en el desempeño de las PYMEs, desde la perspectiva de los participantes (empresarios costarricenses por un lado y expertos por otro).

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), este plan de exploración es adecuado porque el interés de los investigadores es indagar sobre el significado de las experiencias y valores, desde la perspectiva cercana de los partícipes. Además, permite tener unidades de naturaleza diferente; así, las muestras para este estudio son de dos clases, tal como se indica en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Caracterización de las muestras.

Clase de muestra	Tamaño	Sujetos – Características generales
De expertos	3	Líderes de opinión de los sectores financiero y académico
De orientación (muestra por conveniencia)	4	Representantes de pequeñas empresas que cerraron operaciones
	5	Representante de pequeña empresa que mantenía operaciones

Fuente: elaboración propia.

Para la recolección de los datos, se utilizaron dos técnicas: las entrevistas en profundidad (para la muestra de expertos) y el grupo de enfoque (para las muestras de orientación).

Durante las entrevistas en profundidad, como lo indica la teoría de Creswell (2014), no hubo estandarización alguna. La orientación de las mismas se dirigió hacia el cumplimiento de los objetivos de este estudio, enfocándose en las opiniones y las percepciones del ecosistema emprendedor costarricense, por parte de cada experto. Se pasó de preguntas generales a preguntas estructurales y de contraste. Por otro lado, los grupos de enfoque fueron pequeños (cuatro y cinco personas, respectivamente) donde los participantes conversaron en torno a los factores que influyeron o no, en el cierre de sus empresas.

Ambas actividades las dirigió un especialista en una *Cámara de Gesell*, mientras los investigadores observaban y tomaban notas de forma independiente. Luego de analizar los datos se arribó a interpretaciones congruentes por parte de los investigadores. Para garantizar la consistencia en los resultados e incrementar la credibilidad de los mismos, se tomó en consideración los aportes de Hernández-Sampieri y cols. (2014).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis que se presenta a continuación tiene como fundamento principal, las experiencias y percepciones

de empresarios costarricenses, dueños o ex dueños de empresas micro y pequeñas.

### *Motivaciones para el surgimiento de una empresa*

Tanto especialistas como representantes de las empresas coincidieron en las razones que promueven el surgimiento de las micro y pequeñas empresas en Costa Rica. Son seis los factores señalados como fundamentales, que no son exhaustivos ni excluyentes: deseo de independencia, aprovechamiento de oportunidades, urgencia de satisfacer necesidades básicas, historia familiar –herencia emprendedora, se nace emprendedor y nuevas generaciones. La Figura 1 muestra los principales hallazgos sobre las motivaciones para el surgimiento de una PYMEs en Costa Rica, con base en el análisis de las respuestas de los entrevistados.

### *Deseo de independencia*

Desde la óptica de los expertos, la mayoría de quienes emprenden este tipo de negocios, corresponde a personas que a lo largo de su historia laboral les ha correspondido responder a sus superiores sobre sus acciones, desempeño y rendimiento, y se han llegado a cansar o aburrir de dicha situación. Varios de los representantes de las empresas estudiadas fueron asalariados, trabajaron en otras empresas, principalmente del sector privado, incluyendo transnacionales en puestos de relativa importancia.

*“Si usted pregunta todo el mundo le responde que sí quiere tener su propio negocio, porque todos tenemos ese afán de independencia. La gente se aburre de los horarios, de la rigidez de un estándar laboral” (Líder de opinión, especialista).*

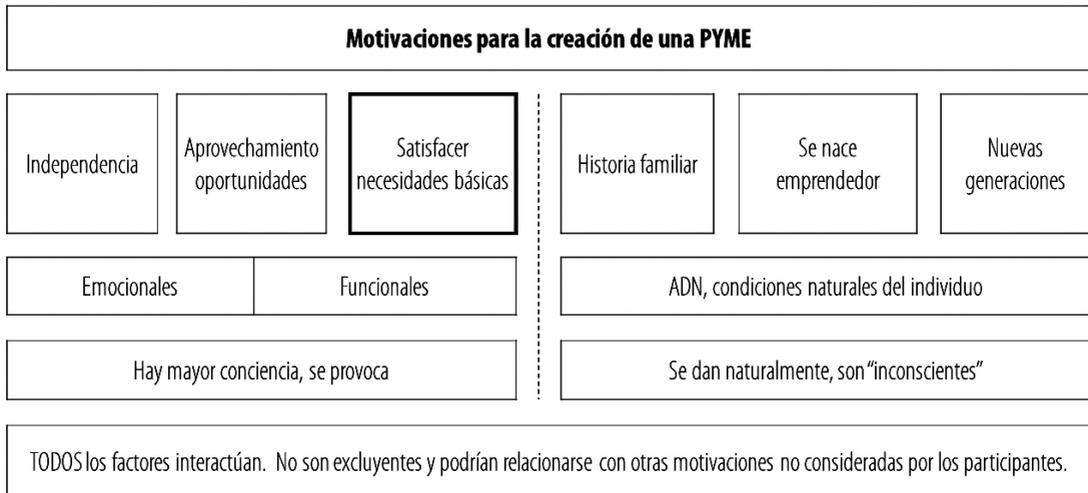


Figura 1. Motivaciones para la creación de una PYME.

Fuente: elaboración propia.

*“En mayor o menor medida el empleado quisiera tener un nivel de empoderamiento que le permita autonomía para definir los retos y exigencias de acuerdo a las capacidades que conoce o cree tener: “es bonito no depender de un patrón, pero a la vez, tenés un montón de responsabilidades que antes ni te imaginás” (Representante PYMEs. Segmento de empresas que prevalecieron).*

Quienes dieron el paso y alcanzaron el éxito, a pesar de las dificultades, comentaron que “no hay vuelta de hoja”; se les hace difícil renunciar a esa independencia y autonomía al punto de que han rechazado ofertas laborales (como empleados), en donde sus posibilidades de ingresos podrían sobrepasar a las que percibían en sus empresas.

#### **Aprovechamiento de las oportunidades**

La experiencia acumulada, sumada a la preparación recibida antes y durante su carrera laboral como empleados, les permitió desarrollar en algunas personas la habilidad de poder ver lo que otros no pueden (o quieren): oportunidades de negocio.

*“Emprendimiento por oportunidad, es decir, las personas que identifican una oportunidad de negocios y sobre esa oportunidad montan un esquema o una estrategia y la desarrollan” (Líder de opinión, especialista).*

Esa materialización de las oportunidades les permitió dar un salto cualitativo más que cuantitativo, porque el efecto primero se anida en las emociones, es decir, formar una empresa (sea formal o informal) les hace

sentir exitosos e importantes, hay una valoración y reconocimiento del esfuerzo tanto propio como de los otros (familiares y personas cercanas). Existe claridad de parte de los emprendedores que este paso es un reto muy grande que implica un sacrificio financiero, el cumplimiento de ciertos requisitos o lineamientos económicos, sociales y políticos; y la constancia en la calidad de lo que se hace y/u ofrece, para garantizar al mediano plazo el retorno y la sostenibilidad.

#### **La urgencia de satisfacer necesidades básicas**

La astucia y la creatividad encuentran un terreno fértil cuando las condiciones económicas y sociales son adversas, es decir, cuando las personas tienen carencia de lo básico (alimento, vivienda y vestido) el emprendedurismo emerge incluso entre quienes no se consideraban capaces de iniciar por su propia cuenta un negocio.

*“Entre menos plata tengo más emprendedor soy, si no tengo plata y el país es pobre y está en una situación de crisis o de guerra como El Salvador o Nicaragua la gente tiene que buscar la forma de generar sus ingresos, esto es básicamente emprendimiento por necesidad, todo es subsistencia. Cuando las personas están en este nivel la creatividad se desarrolla más, ¿por qué? porque literalmente me meto a algo o no puedo comer, esto genera todo tipo de innovaciones económicas y sociales” (Líder de opinión, especialista).*

Según la opinión de los expertos, esta motivación es la que en, mayor medida, genera emprendimientos

poco estructurados, con una visión más inmediata o cortoplacista y al margen de la formalidad. En un nivel superior está el escenario del profesional que pierde su empleo y está en la urgencia de satisfacer estas mismas necesidades básicas, pero con la diferencia que no ha llegado a un nivel de pobreza o precariedad, teniendo como su principal herramienta la educación, al lado de la experiencia adquirida y la capacidad para analizar las oportunidades.

### **La historia familiar, herencia emprendedora**

Existen familias que por tradición o naturaleza han cosechado generaciones de emprendedores, pero no necesariamente todos han sido exitosos en el primer intento. Lo rescatable es la perseverancia y la capacidad para levantarse, aprender y volver a intentarlo. Pareciera ser que el luchar como emprendedores, es un valor intrínseco en conjunto a los demás valores transmitidos generacionalmente, sin oportunidad a cuestionar o rechazar su instauración.

*“Por otro lado tenemos un grupo de PYMEs que nacen, crecen, se desarrollan, les va mal pero vuelven a emprender, esos son los que tienen el saber-hacer que por lo general usted mira los antecedentes familiares están ahí, son hijos de gente que tuvo un negocio o sobrinos o parientes, esto no es determinante pero sí tiene algún grado de influencia” (Líder de opinión, especialista).*

### **Se nace emprendedor**

Consta una condición en algunas personas que de poder ilustrarse de alguna manera sería la programación genética; el ser empresario, y la mayoría de veces exitoso, se trae en el ADN. Esta condición es descrita como aquel que trae “estrella”, “sexto sentido”, “olfato” o “intuición”. De alguna manera, casi mágica, alcanzan lo que muchos persiguen por años sin lograrlo.

*“Cualquiera puede llegar a tener una empresa, cualquiera puede llegar a desarrollar un negocio, pero esa habilidad, ese olfato, ese talento, eso no lo tiene cualquiera... el nivel de la excelencia está en esos que vienen con ese know how” (Líder de opinión, especialista).*

### **Las nuevas generaciones**

Aunado a lo anterior, las nuevas generaciones son eso: “nuevas”, con otra visión y misión de vida, con una expectativa de empleo y subsistencia diferente, con una necesidad innata de independencia y libertad que está dando paso a una acelerada germinación de micro-emprendimientos.

*“La juventud que ya tiene una serie de expectativas y de oportunidades en la formación profesional y académica entonces se va dando toda una dinámica de este nacimiento de PYMEs” (Líder de opinión, especialista).*

### **Factores de riesgo que enfrenta una PYME**

Con base en el análisis de las respuestas de los entrevistados, se presenta la Figura 2 que muestra los principales hallazgos sobre los factores de riesgo que enfrenta una PYME en Costa Rica. Los tres sectores estudiados coincidieron que el proceso de formación, consolidación y permanencia, son las principales dificultades que enfrentan las micro y pequeñas empresas. Antes de considerar de manera exhaustiva algunos factores, analizados como barreras, es necesaria la aclaración de que pueden convertirse, en cualquier momento, en factores detonantes para el cierre de una organización. Deben ser leídos y comprendidos con un nivel de relevancia tal, que puedan ser identificados a tiempo y manejados de forma apropiada.

### **Las condiciones exógenas: vulnerabilidad**

La variación en las condiciones del entorno, local o mundial, desestabilizan los mercados y alteran el orden de las cosas, empezando por los consumidores que varían sus hábitos de compra y esto impacta negativamente las finanzas de las empresas, porque venden menos. Esta afectación tiende a ser mayor en organizaciones de menor escala, debido a que su “colchón” económico para la subsistencia, es menor que el de las medianas o grandes.

Los cambios en las condiciones se refieren principalmente a eventos como crisis económica (2008 en Costa Rica), desaceleración de las exportaciones, inflación, reformas tributarias, huelgas y desastres naturales. Los impactos más comunes de estas situaciones se manifiestan principalmente en el aumento de los costos productivos y logísticos, la caída de las ventas y la reducción de los ingresos, que tienen como efecto la contracción de la liquidez de la empresa. Las siguientes citas confirman esta situación:

*“Ejemplo: con la huelga de maestros muchos de nuestros clientes se vieron afectados, como los de transporte que los padres de familia no pagaron, los bazares, tiendas de fotocopiado, las sodas se afectaron, los proveedores. La mediana empresa puede seguir operando, pero una pequeña no tiene esa flexibilidad” (Líder de opinión, especialista).*

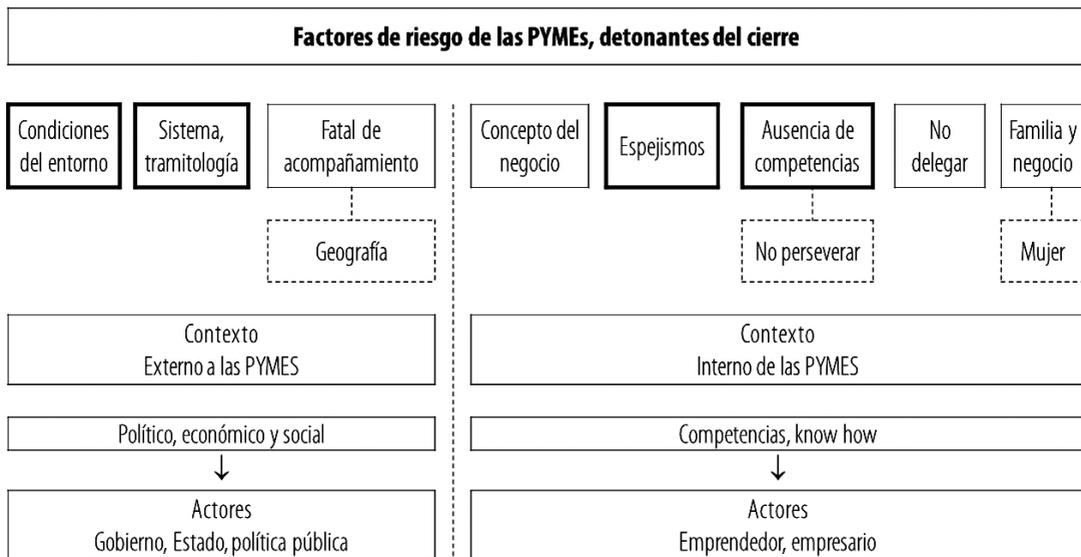


Figura 2. Factores de riesgo de las PYMEs, detonantes del cierre.

Fuente: elaboración propia.

*“La crisis del año 2008 fue el factor que desencadenó el cierre de la empresa. La situación económica de los clientes comenzó a incrementar los atrasos en el pago de los compromisos financieros al punto en que uno de los socios debió salir a buscar trabajo... por la falta de liquidez, la empresa comenzó a no poder pagar al banco, el dinero que entraba no llegaba al punto de equilibrio, todos tenían que poner y las cargas sociales ayudaron a matarla... se comenzó con atrasos con los empleados y cada vez eran más y no se le podía hacer frente” (Representante PYMES. Segmento de empresas que cerraron).*

**El sistema: tramitología, burocracia**

Desde el punto de vista de los entrevistados, los procesos y requisitos por los que debe pasar una empresa para formalizarse son tantos, que muchas de estas iniciativas se quedan en la informalidad. Su valoración es que el Estado es el primer impulsor de las actividades informales en el país, debido a que no existe una política pública clara en torno a las PYMEs y los apoyos que estas necesitan.

*“El sistema estimula la informalidad, la tramitología es tal que simplemente hay una invitación para estar en la informalidad, funcionarios públicos le recomiendan a uno que mejor compre una soda y como la soda tiene permisos de salud ahí se puede meter una fábrica... ino puede ser!” (Líder de opinión, especialista).*

Desde el punto de vista del empresario, en Costa Rica es heroico formar una empresa y posteriormente sostenerla, debido a la cantidad de requisitos solicitados para la formalización, sumado a las cargas sociales y económicas que debe cumplir una vez establecida.

*“No se puede arrancar con todas las de ley, no alcanza. Yo tengo un amigo que inscribe productos en el Ministerio de Salud y eso usted no sabe la cantidad de trámites que lleva, si yo me pongo en las mismas no vendo... el gobierno apoya solo a grandes empresas” (Representante PYMES. Segmento de empresas que prevalecieron).*

Durante la etapa de nacimiento de la empresa, la formalidad representa un gasto que muchos no están en capacidad de soportar, debido a que sus fuentes de ingreso son reducidas e inestables, sumado los apoyos limitados. Ese salto hacia la legalidad se da, no siempre, cuando la empresa ha tenido una madurez importante y sus líderes han logrado entender el mercado, su negocio y principalmente la promesa de valor detrás de su producto y servicio, es decir, se adquiere un “know how” que les permite ver más allá y valorar nuevas oportunidades de diversificación o crecimiento.

*“Es un gasto y no tiene ningún sentido hacerlo. Si usted pone un negocio, algo parecido a Cosechas y le empieza a ir bien ya no solo viene la gente de la calle y le compra uno o dos juguitos, sino que viene una empresa y le dice tu negocio es buenísimo y*

*necesito 50 jugos en la mañana porque le vamos a ofrecer a nuestros trabajadores pero necesitamos factura, es ahí donde usted dice, es la oportunidad de hacer un salto a otro nivel, ¿eso genera un costo? sí claro pero cuánto me voy a ganar con el salto, ese es el momento de la toma de decisión. Entonces cuando el negocio se consolida es cuando el empresario de subsistencia piensa: ¿me formalizo?” (Líder de opinión, especialista).*

### **No hay acompañamiento**

Aunque se reconocen esfuerzos y programas de apoyo para las PYMEs, por parte de diversos entes y actores, tanto del sector público como privado, la principal queja planteada es que estos son esfuerzos aislados, sin una articulación o vinculación, no focalizados y en muchos casos, duplicados. También se comentó que las oportunidades son desiguales debido a que las organizaciones fuera del Gran Área Metropolitana, tienen mayor dificultad para optar por cupos para participar en procesos de capacitación y para acceder al financiamiento.

*“Aquí hay un gran problema en términos de política pública, si usted ve las asociaciones que apoyan a la pequeña empresa hay “n”, el comité PYMEs del Ministerio de Economía tiene como 70 organizaciones pero hay de todo, hay bancos, universidades, centros de investigación, organizaciones como FUNDES (Fundación para el Desarrollo). En el sector público el líder de la política PYMEs es el MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio), en el Ministerio de Trabajo hay programas de PYMEs, usted va a otros ministerios incluso en el IMAS (Instituto Mixto de Ayuda Social) hay programa de PYMEs, en el INAMU (Instituto Nacional de las Mujeres) hay duplicidad de funciones, el ecosistema realmente requiere apoyo por supuesto pero no encuentra lo que necesita y hay herramientas por todos lados” (Líder de opinión, especialista).*

### **La no conceptualización o conceptualización incorrecta, del negocio**

Según los expertos, existe una norma que dice lo siguiente: el 100% de las personas desea tener un negocio propio; pero solo el 10% hace algo al respecto, es decir, lo intenta pero al final solo el 1% sobrevive. ¿Por qué es tan baja la tasa de prevalencia de las empresas? Los líderes de opinión comentaron que las razones principales subyacen en la no definición concreta del proyecto, sus alcances y la viabilidad del mismo.

*“La gente dice necesito plata, pero dicen necesito plata pero no tienen bien conceptualizada su empresa, sus objetivos, sus metas; no tienen un conocimiento del mercado entonces la plata en lugar de ser una solución es un problema y no un problema para el banco sino también para ellos... la gente antes de la plata tiene que tener claro un perfil de qué es lo que yo hago, para qué estoy preparado, cuáles son mis habilidades y después de eso tener una cierta formación y lo lógico tener la experiencia en la actividad” (Líder de opinión, especialista).*

### **Espejismos: la ilusión de percibir algo inexistente**

Los empresarios que luchan por mantener activa su empresa son muy cautos cuando hablan de crecimiento, la mayoría de ellos expresó reservas. Es decir, la metáfora del espejismo se impregna de tal manera, que se desmitifica el punto de que “el sueño” de toda pequeña empresa es crecer. El conocimiento del mercado y el negocio les ha permitido a estas personas prever los riesgos que un crecimiento conlleva. Esta metáfora fue empleada por los empresarios para referirse a aquellas “oportunidades” que terminan siendo falsas, precisamente porque las decisiones se toman con la emoción y no con la razón.

*“A mi papá se le presentó la oportunidad de comprar un back hoe, según los números que él había hecho la deuda se pagaba sola con los trabajos que estábamos teniendo en ese momento, y era correcto, pero yo me tiré más atrás a revisar los números y vi que habíamos tenido meses muy bajos y al final nos dimos cuenta que lo mejor era seguir alquilándolo... meses después se vino una crisis y si hubiéramos comprado ese back hoe probablemente nos hubiéramos hundido en la deuda... esas son las oportunidades que a veces uno tiene que pensar muy bien porque al final más bien pueden perjudicar” (Representante PYMEs. Segmento de empresas que prevalecieron).*

*“Uno ve que a los clientes en agosto les va muy bien con las ventas y se forran de producto con esa liquidez y llegan a noviembre y no tienen para pagar aguinaldos y tienen las bodegas llenas de productos. Las empresas pasan por ese dilema de entender el ciclo comercial” (Líder de opinión, especialista).*

Otro aspecto relevante es el crecimiento, el cual va ligado a financiamiento-endeudamiento y este a su vez, implica volver a un estado emocional indeseable que la mayoría ya vivió y superó:

*"Yo antes pensaba más en crecimiento, pero ahora es mantenerme. La etapa más difícil es cuando uno tiene deudas. Yo ya salí de deudas, ahorita ocupo 13 millones pero llegué a deber 100 millones de colones. Prefiero pagarle a un mecánico que me arregle la máquina que comprar otro activo... no ve que sin deuda se piensa mejor, uno piensa solo en el negocio y no en la deuda, hasta se duerme mejor" (Representante PYMEs. Segmento de empresas que prevalecieron).*

Por otro lado, producto de la condición de informalidad, muchos empresarios se ven en la necesidad de recurrir a fuentes de financiamiento poco saludables que, en el mediano plazo, en lugar de ayudar, pueden convertirse en la causa principal del cierre.

*"Parte de lo que le pasa a una persona que se tira solo al mercado y que no tiene alguna formación, es que va a terminar en una garrotera y de ahí no va a salir" (Representante PYMEs. Segmento de empresas que cerraron).*

### **Ausencia de competencias**

Los especialistas señalaron dos dimensiones en las competencias de las personas, estas son: las que se aprenden y las que se traen. Las primeras hacen referencia a los conocimientos técnicos de la actividad que se pueden adquirir en mayor o menor medida, si la persona se somete a un proceso de educación y/o capacitación, a modo de ejemplo: ventas, producción, finanzas, mercadeo, etc. Las otras competencias, que son aquellas que se traen, son las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de muchas organizaciones, porque son las que hacen referencia a la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, capacidad de convencimiento y resolución de conflictos, por mencionar algunas.

*"Lo que nosotros observamos es que las grandes debilidades del emprendedor o el empresario para la sostenibilidad, tiene que ver con las fortalezas de sus competencias más que de sus conocimientos técnicos, porque esos conocimientos se adquieren en la calle con capacitación de mercadeo, ventas, finanzas etc., esas cosas se aprenden, pero cómo aprendo con mis empleados, solo con la interacción y ahí está el verdadero aprendizaje" (Líder de opinión, especialista).*

### **No delegar**

En las pequeñas y micro empresas es frecuente que se dependa de solo una persona para la toma de deci-

siones, en ausencia de esta figura el negocio muchas veces se puede paralizar y no caminar. Esta dependencia se genera, en la mayoría de los casos, por alguna de las siguientes conductas asociadas al líder: no quiere "soltar" debido a que piensa que nadie lo puede hacer como él, es celoso y tiene miedo de que le roben "la receta", la idea o los clientes, o bien porque aunque quiera delegar no tiene a su alrededor a las personas adecuadas.

### **Unidad negocio-familia**

El vínculo de la familia con el negocio y/o del negocio con la familia suele ser, principalmente en las micro y pequeñas empresas, en un inicio un punto a favor, pues de esta alianza la cooperación, el apoyo y el compromiso, contribuyen al buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, también representa un riesgo importante, porque la inestabilidad de una de las partes (familia o negocio) repercute inevitablemente en la otra, generando así un círculo vicioso del que pocas veces el desenlace es favorable.

*"En la pequeña y micro empresa es más complicado, porque por ejemplo un divorcio afecta emocionalmente, económicamente y saca a las personas de concentración. Otro caso es cuando en las micro se enfrentan a la enfermedad de un hijo lo cual es terrible, eso origina problemas y a veces es el final para muchas empresas" (Líder de opinión, especialista).*

### **Mujer a la cabeza del negocio**

El hecho de una sociedad patriarcal que asigna roles específicos a la mujer, aumenta el factor de riesgo, siendo que debe desempeñarse, además de empresaria, como esposa, madre, hija, líder del hogar, ama de casa, entre otros. Encontrando ella más limitaciones de tiempo, dedicación y recursos para sus emprendimientos. Es importante aclarar que su condición natural de mujer, no es el factor de riesgo y que aunque suene paradójico, el mismo éxito y crecimiento del negocio representan para la mujer una barrera.

*"Con la OIT llegamos a ver que el 75% de los dueños de negocios eran mujeres cuando tenían dos trabajadores, pero cuando el negocio empieza a crecer en el número de trabajadores, ya la mujer deja de tener el liderazgo y es por una decisión. Cuando un negocio crece necesita más tiempo y como la mujer tiene un rol en la sociedad, tiene que tomar decisiones: o los hijos o el negocio, y por lo general las mujeres empresarias, sobre todo*

*de microempresa, se orientan más por la familia” (Líder de opinión, especialista).*

### **Ubicación geográfica**

Los participantes, tanto expertos como empresarios, consideraron que las condiciones, recursos, facilidades y apoyos que tienen las empresas ubicadas fuera del Gran Área Metropolitana, son dispares e inferiores a las que se ubican en la zona central del país. La ausencia de redes de contacto, encadenamientos productivos, acceso a servicios, tecnologías e infraestructura limitan la posibilidad de surgimiento y prevalencia de dichas iniciativas. Todo esto guarda estrecha relación con la barrera de “política pública”, desarrollada párrafos anteriores.

*“Obviamente el estar en la ciudad le da todo el universo de posibilidades de apoyo que es mucho menos accesible afuera, si usted desarrolla una PYME, aquí en el Valle Central tiene infraestructura, internet, tiene el estado financiero, tiene las oportunidades del mercado, tiene una serie de condiciones que se le facilita. Hay limitaciones sí, los de la ciudad tienen ventaja sí. Pero las ventajas están dadas porque no sabemos desarrollar la tecnología para favorecer a los que están fuera de la ciudad” (Líder de opinión, especialista).*

### **No perseverar, retirarse a la primera**

El camino del emprendedor no es fácil, y aunque la independencia y autonomía que logra al desvincularse como empleado de una organización, tiene un valor no cuantificable, también esta decisión conlleva a una serie de riesgos que debe tener claros y estar dispuesto a enfrentar. El empresario exitoso no es aquel que no tiene problemas o el que supera todos los que se le presentan, más bien es quien tiene la capacidad de levantarse de las adversidades y aprender de los errores. Por tanto, el microempresario no puede ser 100% emocional, no puede derrumbarse en la primera ni en la segunda, debe ser perseverante.

*“Puse una empresa de transporte para vender verduras y quebré, luego con otro negocio cambié de carro para andar en bus. Y así se comienza porque uno dice ya perdí con esta, pero va de nuevo porque en alguna vas a pegar” (Representante PYMEs de GAM. Segmento de empresas que prevalecieron).*

*“La sostenibilidad tiene que ver con eso, tiene que ver con esa fortaleza, esa capacidad de persistencia que tienen esos empresarios: me dan, me golpean me caigo y me levanto a diferencia de*

*otros que me dan, me golpean, me caigo y me voy” (Líder de opinión, especialista).*

### **Factores impulsores del éxito de las PYMEs que prevalecieron**

Algunos de los empresarios que han logrado mantenerse, señalaron como factores que marcaron la diferencia y les favorecieron en el proceso de creación, desarrollo y estabilidad de su empresa, algunos ejemplos de buenas prácticas, condiciones y situaciones que se explican a continuación, elementos que también fueron confirmados por los expertos y líderes de opinión consultados. La Figura 3 muestra los factores que impulsan el éxito de las PYMEs en Costa Rica.

#### **Habilidades naturales**

Son destrezas que contrastan con la motivación de “nacer emprendedor” y la barrera de “ausencia de competencias”, explicadas previamente. Más allá de formarse como empresario y adquirir conocimientos, existe “un algo en el ADN” de ciertas personas, que las empuja al emprendimiento exitoso.

*“Hay muy pocos que llegan lejos y ahí es donde uno empieza a notar que si estamos frente a una persona con habilidades empresariales y un verdadero empresario” (Líder de opinión, especialista).*

#### **Identificación de la promesa de valor**

Responde a la capacidad del emprendedor de poder definir un proyecto en todas sus partes: objetivos, metodología de trabajo, insumos necesarios, mercado y apoyo. Desde la perspectiva de los expertos, cuando la conceptualización del proyecto por parte del interesado toma forma de pirámide invertida, esta es una señal inequívoca de que el proyecto no va por buen camino, el foco está desorientado y la promesa de valor de su iniciativa no ha sido aún identificada.

#### **Versatilidad**

Ya sea como parte de la promesa de valor o independiente de esta, la capacidad para diversificar en la oferta de productos y servicios le permite a las organizaciones ser elásticas y reaccionar rápidamente ante cambios bruscos en el entorno, para poder subsistir. Esta elasticidad es una cualidad que principalmente poseen las micro y pequeñas empresas del sector de servicios.

*“Nosotros antes nos dedicábamos solo a hacer aceras o adoquines, luego pasamos a soldadura, agarrábamos proyectos pequeños con la plata que teníamos y lo que generaba ese proyecto lo*

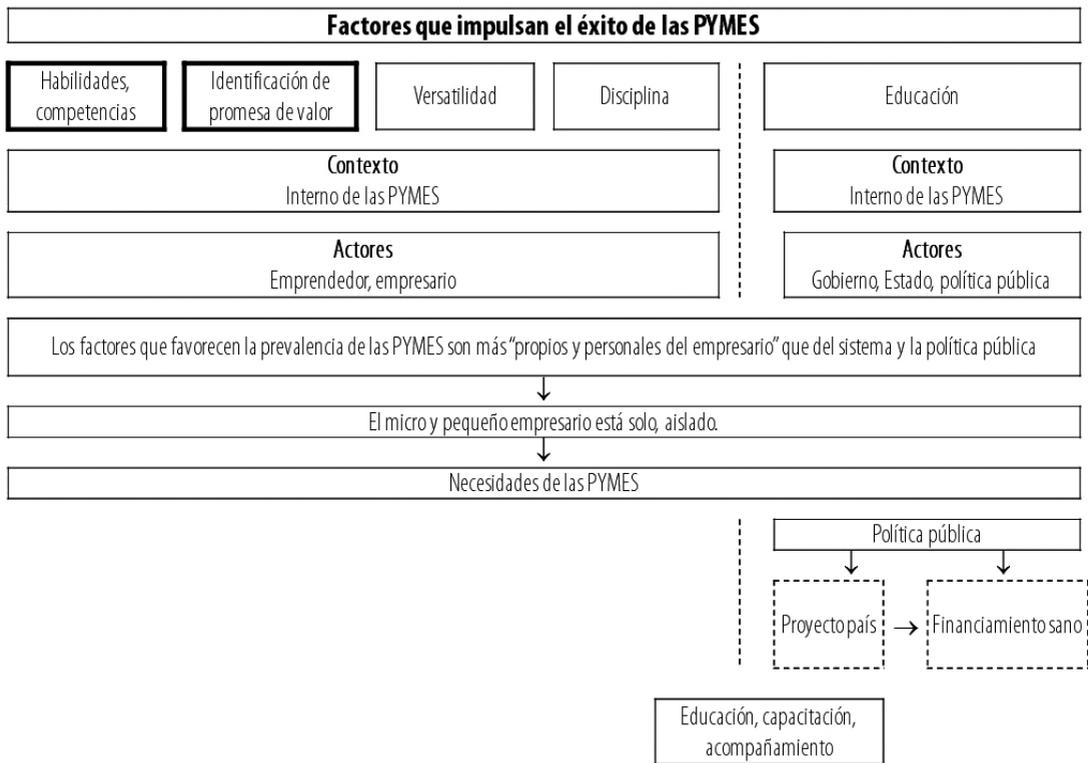


Figura 3. Factores que impulsan el éxito de las PYMES.

Fuente: elaboración propia.

*guardábamos para invertir en otro más grande y así íbamos ajustándonos a lo que iba saliendo, a nada le decíamos que no” (Representante PYMES. Segmento de empresas que prevalecieron).*

### Disciplina

El salto a la formalidad le impone una disciplina a la organización y al empresario, principalmente en el tema contable-financiero y de responsabilidades con la empresa, sus colaboradores y los consumidores.

*“Los que hemos tenido una empresa y nos imponemos la obligación de ser formales, sabemos que tenemos que pagar la renta, la planilla me impone una disciplina, no se trata de ver la plata en la caja y decir me compro un carro o me voy a pasear con la familia” (Representante PYMES. Segmento de empresas que prevalecieron).*

### Educación

Un alto nivel educativo del empresario no determina el éxito del negocio, pero al menos ofrece herramientas que permiten minimizar o amortiguar los errores

que se pueden cometer en el proceso: reducción del riesgo.

*“No es lo mismo una persona empírica a otra que conoce, yo he visto que hay empresas que fracasan porque no llevan una contabilidad, no saben si ganan o si pierden, a mí el estudio me ayudó a prepararme para dar el salto” (Representante PYMES. Segmento de empresas que prevalecieron).*

Pero más allá de la educación formal, los empresarios de empresas activas comentaron que hay espacios promovidos por las Cámaras (de Industrias por ejemplo), que permiten no solo refrescar y actualizar conocimientos, sino que abren un nuevo mundo de oportunidades mediante el networking que se logra con representantes de otras organizaciones y mercados.

Necesidades y apoyos que requieren las empresas

Los entrevistados coincidieron en que son tres aspectos en los que se requiere apoyo para lograr el surgimiento y prevalencia de las PYMES: un proyecto país, financiamiento, capacitación y acompañamiento.

## Un proyecto país

Si más del 90% de las empresas en Costa Rica corresponde a PYMEs, que contribuyen a dinamizar la economía y a generar empleo ¿por qué no existe una política integral que apoye no solo el surgimiento, sino la estabilidad de estos emprendimientos? El micro y pequeño empresario se siente solo y abandonado en una lucha desigual contra el sistema mismo. Ellos no piden que les regalen nada, pero sí al menos que los requisitos y solicitudes se equiparen a sus necesidades y a las condiciones que el mercado ofrece. Los esfuerzos e inversiones que existen por parte de las distintas instituciones de gobierno y entes privados, parecen pocas, porque se diluyen cuando el encadenamiento y coordinación entre ellas no existe.

## Financiamiento

Desde la mirada de los expertos, el financiamiento no debe ser la necesidad primera de las empresas en surgimiento por lo expuesto en el esquema de "identificación de promesa de valor":

*"El primer gran problema del empresario pequeño es que no sabe que no sabe, es decir, no tiene claro cuáles son sus debilidades, entonces lo que él ve es que le faltan recursos económicos, cuando en realidad lo que le falta es planificar bien, es muy probable que le falten recursos pero es porque usa la plata del negocio para la vida familiar, no sabe que él podría producir lo mismo a un costo más bajo, es decir, tiene limitaciones en otros conocimientos más que en el tema de financiamiento" (Líder de opinión, especialista).*

Los empresarios más experimentados hicieron referencia al proyecto de Banca de Desarrollo, como una alternativa que favorezca el sector con mejores tasas de interés, facilidades de acceso y apoyos complementarios de asesoría y capacitación.

## Capacitación y acompañamiento

Son iniciativas que permiten fortalecer la gestión empresarial y con ello la reducción del riesgo, porque le permite al empresario tener una visión más crítica del entorno y el mercado. La promoción de seminarios, conversatorios, capacitaciones cortas, actualizaciones y espacios para hacer "lobby", son actividades que agregan valor al negocio y afinan la óptica y olfato del emprendedor.

*"Hay que fortalecer su capacidad de gestión con capacitación, hay que ayudarlos para que realmente vayan mejorando y que tantas microem-*

*presas no desaparezcan en el camino" (Líder de opinión, especialista).*

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del estudio, se concluye que los empresarios costarricenses están conscientes de que iniciar un negocio es un reto muy grande, que implica un sacrificio financiero, el cumplimiento de ciertos requisitos o lineamientos económicos, sociales y políticos; y, la constancia en la calidad de lo que se hace y/u ofrece para garantizar al mediano plazo el retorno y la sostenibilidad. La perseverancia, la capacidad para levantarse, aprender y volver a intentarlo pareciera ser un valor intrínseco en conjunto a los demás valores transmitidos generacionalmente, lo que hace que el empresario no desista. Además, se determina que las nuevas generaciones, tienen otra visión y misión de vida, con expectativas de empleo y subsistencia diferentes, con una necesidad innata de independencia y libertad, que está dando paso a una acelerada germinación de microemprendimientos.

Asimismo, se determina que la variación en las condiciones del entorno, local o mundial, desestabilizan los mercados y alteran el orden de las cosas, empezando por los consumidores, quienes varían sus hábitos de compra y esto impacta negativamente las finanzas de las empresas, porque venden menos.

Aunque la población de este estudio reconoce los esfuerzos y programas de apoyo para las PYMEs por parte de diversos entes y actores, tanto del sector público como privado, la principal queja planteada es que estos son esfuerzos aislados, sin una articulación o vinculación, no focalizados y, en muchos casos, duplicados. Las oportunidades son desiguales debido a que las organizaciones fuera del Gran Área Metropolitana, tienen mayor dificultad para optar por cupos para participar en procesos de capacitación y para acceder al financiamiento. La ausencia de redes de contacto, encadenamientos productivos, acceso a servicios, tecnologías e infraestructura, también limitan la posibilidad de surgimiento y prevalencia de iniciativas emprendedoras.

Finalmente, el nivel educativo del empresario no determina el éxito del negocio, pero al menos ofrece herramientas que permiten minimizar o amortiguar los errores que se pueden cometer en el proceso: reducción del riesgo. Pero más allá de la educación formal, los empresarios que mantienen activas sus empre-

sas comentan que hay espacios promovidos por las Cámaras (de industrias por ejemplo), que permiten no solo refrescar y actualizar conocimientos, sino que abren un nuevo mundo de oportunidades mediante el networking, que se logra con representantes de otras organizaciones y mercados.

### *Líneas futuras de investigación*

Este estudio cualitativo determina que existe una brecha de investigación abierta, con relación a las barreras y facilitadores del sistema empresarial costarricense. Profundizar en temas relacionados, abre la oportunidad de realizar una investigación cuantitativa, que podría apoyar en el diseño de políticas públicas más efectivas. Como ejemplo, se sugieren tres líneas específicas:

- a. ¿Cuáles son los factores del sistema ecosistema empresarial costarricense que facilitan u obstaculizan el crecimiento de empresas pequeñas? ¿Afectan por igual a los empresarios y a las empresarias?
- b. ¿Cuál es el ciclo de vida de las empresas costarricenses? ¿Qué tipos de empresas son las que se crean? ¿Cuánto contribuyen con el crecimiento económico del país?
- c. ¿Cómo se pueden fortalecer los programas de apoyo? ¿Son suficientes? ¿Tienen la orientación que se requiere en el país?

## REFERENCIAS

Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., y Maksimovic, V. (2008). How important are financing constraints? The role of finance in the business environment. *The World Bank Economic Review*, 22(3), 483-516.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. United States of America: SAGE Publications, Inc.

Cull, R., y Xu, L. C. (2005). Institutions, ownership, and finance: the determinants of profit reinvestment among Chinese firms. *Journal of Financial Economics*, 77(1), 117-146.

Dollar, D., Hallward-Driemeier, M., y Mengistae, T. (2005). Investment climate and firm performance in developing economies. *Economic Development and Cultural Change*, 54(1), 1-31.

Hallward-Driemeier, M., Wallsten, S. y Xu, L. C. (2006). The investment climate and the firm: firm-level evidence from China. *Economics of Transition*, 13, 1-24.

Harrison, A.E., Lin, J.Y. y Xu, L.C. (2014). Explaining Africa's (Dis)advantage. *World Development*, 63, 59-77.

Hausman, R., Rodrik, D. y Velasco, A. (2005). Growth diagnostics', in Stiglitz J. y Serra N. (eds). *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance*, New York: Oxford University Press.

Hernández-Sampieri, R.; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.

Kremer, M. (1993). The O-ring theory of economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 551-575.

Li, W., Mengistae, T. y Xu, L.C. Diagnosing Development Bottlenecks: China and India. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 73, 6.

Monge-González, R. y Torres-Carballo, F. (2015). La dinámica de la iniciativa empresarial en Costa Rica. ¿Cuáles empresas crecen más y cuáles generan más fuentes de empleo?. *TEC Empresarial*, (23), 7-9.

Pagés, C. (ed) (2010). *La era de la productividad. ¿Cómo transformar las economías desde sus cimientos?*. Washington DC: Banco Interamericano del Desarrollo.

Stern, N. (2002). *A Strategy for Development*. Washington DC: TheWorld Bank.

World Bank (2007). *World Development Report 2007*. Washington DC: Oxford University Press.

World Bank (2010). *Doing Business 2011: Making a difference for entrepreneurs*. Washington DC.

Xu, L. C. (2011). The effects of business environment on development: A survey of new firm-level evidence. *World Bank Research Observer*, 26, 310-340.

Zeballos, E. (2006). *Obstáculos al Desarrollo de las PYMEs en América Latina*. Costa Rica: Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina.