

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

Acta de la **Sesión ordinaria N°003-2021 Virtual** celebrada por el Comité Director del Fideicomiso BANCO DE COSTA RICA-IMAS-BANACIO/73-2002, del día **10 de febrero del 2021**, la cual da inicio a las **8:40 am** horas en la Sala del Fideimas; con la presencia de la señora **Mónica Acosta Valverde**, cédula de identidad número **uno-mil doscientos cincuenta y ocho novecientos veintiséis** en su calidad de representante del Presidente Ejecutivo del IMAS, quien preside; la señora **Margarita Fernández Garita**, cédula de identidad número **tres-doscientos sesenta y cinco -cero setenta y siete**, en su calidad de Gerente de la Unidad Ejecutora; la señora **Sonia Rojas Quesada**, cédula de identidad número **uno setecientos seis seiscientos sesenta y ocho** en su calidad representante del INAMU, la señorita **Mayra Vargas Ulate** cédula de identidad **uno mil doscientos uno cuatrocientos ochenta y cinco** en su calidad de representante del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, la señorita **Karla Pérez Fonseca**, cédula de identidad número **dos-cuatrocientos noventa y ocho-setecientos treinta y seis**, en su calidad de representante de la Subgerencia de Desarrollo Social del IMAS. Con la participación con voz y sin voto de la señorita **Stephanie Durán Chavarría**, cédula de identidad número **uno mil trescientos noventa cero cero quince** en su calidad de representante de Fideicomisos del Banco de Costa Rica, el señor **Gustavo Muñoz Ureña** cédula de identidad **uno setecientos treinta y uno doscientos siete** en su calidad de representante del Banco Nacional. Invitados, el señor **Luis Navarro Torres** cédula de identidad **tres trescientos cincuenta y siete seiscientos cincuenta y ocho** su calidad de representante de la Universidad de Costa Rica, la señora **Petra Petry** en su calidad de representante de la Universidad de Costa Rica, la señora **Gloriana Vargas Pereira** cédula de identidad número **dos cuatrocientos setenta y uno cuatrocientos ochenta y uno** en su calidad de representante de la Universidad Técnica Nacional, el señor **Harol Hernández Padilla** cédula de identidad número **dos quinientos catorce trescientos noventa y seis** en su calidad de representante de la Universidad Técnica Nacional, la señora **Melisa Hidalgo Fuentes** cédula de identidad número **tres cuatrocientos cuarenta y uno novecientos diecisiete** su calidad de representante del Colegio Universitario de Cartago, la señora **Kerlyn Suarez Espinoza** cédula de identidad número **dos setecientos treinta y siete ciento cuarenta** en su calidad de representante de la Universidad Nacional, la señora **María Artavia Jiménez** cédula de identidad número **uno mil cuatrocientos cuarenta y cuatro ochocientos ochenta y dos** en su calidad de representante de la Universidad Nacional, la señora **Rosita Shum Chan** cédula de identidad **ocho cero cero cincuenta y cinco seiscientos sesenta y cinco** en su calidad de representante del Colegio Universitario de Limón, el señor **Emerson Ortiz Ugalde** cédula de identidad número **dos seiscientos treinta y seis quinientos veintitrés** en su calidad de representante la Universidad Estatal a Distancia, la señora **Karla Tames Ramírez** cédula de identidad **tres cuatrocientos cincuenta y cinco novecientos ochenta y tres** cédula en su calidad de representante de Instituto Tecnológico de Costa Rica, el señor **Gustavo Bado Zúñiga** en su calidad de representante de Director de la escuela de administración de la Universidad de Costa Rica.

#### **ARTÍCULO PRIMERO: COMPROBACIÓN DE QUORUM**

La señora **Mónica Acosta Valverde** comprueba el quórum y procede a iniciar la sesión. Están presentes los cinco miembros del Comité Director, la señora **Margarita Fernández Garita**, la señora **Mónica Acosta Valverde**, la señora **Sonia Rojas Quesada**, la señorita **Karla Pérez Fonseca**, la señorita **Mayra Vargas Ulate**.

#### **ARTICULO SEGUNDO: LECTURA Y APROBACIÓN DE AGENDA**

Se da lectura a la agenda de la Sesión ordinaria N°003-2021 de fecha 10 de febrero del 2021, con el siguiente orden del día:

1. Comprobación de quórum.
2. Lectura y Aprobación de Agenda.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

3. Lectura y Aprobación del acta ordinaria 002-2021.
4. Participación de los enlaces de capacitación de las universidades y colegios universitarios.
5. Presentación de Plan de Servicios de Apoyo según oficio 0134-2021.
6. Presentación trimestral de cierre diciembre 2020, de las inversiones de Fideimas por parte de la Sociedad de valores del BNCR.
7. Asuntos Varios.

La señora Mónica Acosta Valverde presenta a los miembros del Comité Director los puntos de agenda de la sesión ordinaria 003-2021.

**Por tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo firme N°015-2021.** Aprobar la agenda de la Sesión ordinaria N°003-2021. **Acuerdo firme por mayoría de votos, con cuatro votos a favor.** Con los votos de la señora Mónica Acosta Valverde, la señora Sonia Rojas Quesada, la señora Margarita Fernández Garita, la señorita Karla Pérez Fonseca.

**ARTICULO TERCERO: LECTURA Y APROBACION DE ACTA ORDINARIA N°003-2021.**

La señora Mónica Acosta Valverde menciona a los miembros del Comité Director los acuerdos del acta ordinaria N°003-2021, las cuales fueron enviadas por correo electrónico.

**Por lo tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo en Simple N°016-2021:** Se da por aprobado el acta ordinaria N°002-2021 de fecha 27 de enero del 2021. **Acuerdo Simple con tres votos a favor.** Con los votos de la señora Mónica Acosta Valverde, Sonia Rojas Quesada y la señora Margarita Fernández Garita.

La señorita Karla Pérez Fonseca se abstiene de votar por no haber estado presente en la sesión ordinaria 002-2021 del Comité Director.

**ARTICULO CUARTO: PARTICIPACION DE LOS ENLACES DE CAPACITACION DE LAS UNIVERSIDADES Y COLEGIOS UNIVERSITARIOS RESULTADOS DE LA ASISTENCIA TECNICA.**

Se incorpora a la sesión ordinaria 003-2021 la señorita Mayra Vargas Ulate representante del Ministerio de Agricultura y Pesca, a las 9:13 am.

La señora Margarita Fernández Garita indica que la UCR solo trabajó en la Región Chorotega y los resultados van hacer sobre esta Región.

A continuación, los representantes de la Universidad de Costa Rica presentan a las personas representantes del Comité Director los resultados de la Asistencia Técnica.

La señora Petra Petry menciona que se va a presentar el trabajo realizado por la Universidad de Costa Rica a través de la Escuela de Administración de Negocios y algunos resultados que se lograron en ese proceso de acompañamiento empresarial.

La Universidad de Costa Rica está atendiendo las unidades productivas de la Zona de Guanacaste, donde la gran mayoría los negocios pertenecen al Sector de Comercio tales como venta por catálogos, venta de ropa, zapatos, bisutería, pulperías, ventas de abarrotos, ventas de comida rápida principalmente.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

En el Sector de Servicio se tiene el 21% de las unidades productivas atendidas en la Zona de Guanacaste. Dichas actividades productivas son salones de belleza, costura entre otros.

En el Sector de industria en donde las actividades son confección de ropa, bolsos, carteras, artesanías, fabricación de comidas típicas (rosquillas de maíz, tamal asado).

En el Sector Agropecuario se tiene actividades de ganado doble propósito, leche, carne, granja avícola, cultivo de maíz.

Se diagnosticaron 171 unidades productivas, de las cuáles 163 unidades lideradas por mujeres y se visitaron 166 unidades productivas y se elaboraron 162 planes de acción y al final se dio seguimiento o acompañamiento a 160 unidades productivas ubicadas en la Zona de Guanacaste

En cuanto a las limitaciones importantes a considerar son las siguientes:

La situación de la Pandemia lo cual dificultó la libre circulación que afectó e impactó los negocios en general.

Las fuertes lluvias del mes de Agosto y Octubre que generaron pérdidas y dificultaron el acceso sus hogares de algunas de las unidades productivas y las inundaciones también afectaron la comercialización de los negocios.

Dificultad de acceso y contactar de algunas empresarias debido a la cobertura de comunicación de alguna más limitada y la falta de una buena comunicación afecta la operatividad del negocio.

Durante el proceso de acompañamiento y seguimiento se atendieron tres áreas las cuales son:

Área Administrativa:

Se buscó responder la pregunta de cómo lograr cierto grado de formalidad de crear una cultura de Planificación. En este aspecto se tuvo enseñando de cómo administrar mejor el tiempo y de crear conciencia entre las personas beneficiadas sobre una distribución del tiempo adecuadas entre responsabilidades familiares y del hogar y el tiempo de dedicación al negocio.

La gran mayoría de las empresarias dedican poco tiempo a su negocio y también de generar una cultura de planificación que significa fijar objetivos y metas que represente ese motor de impulso para el crecimiento de cualquier negocio a corto, largo y mediano plazo.

También se han enseñado herramientas y plantillas útiles para la Gestión como por ejemplo registro de clientes, ingresos, egresos, la estructura de costos, control de inventario entre otros.

Área de Mercadeo y Comercialización.

Aquí la pregunta clave es como aumentar las ventas mediante el uso de canales digitales esta parte se trabajó en la identidad del negocio enseñando una serie de materiales gráficos como logos, menú, catálogos de producto y servicios de los negocios atendidos. También se definieron nombres llamativos para los distintos negocios atendidos y el planteamiento de lemas, colores para los logos, afiches, diseños de rótulos, mejoramiento del propio espacio físico del negocio, y el manejo de redes sociales, se les enseñó como se pueden sacar fotos atractivas de sus propios productos ante los consumidores.

En cuanto a la comercialización es la propia asociatividad donde esta es importante para fortalecer la comercialización.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

Área Financiera:

Es la estructura de los costos, buscando mejorar la rentabilidad de la situación financiera de los negocios. Establecer acciones para tratar de que las personas beneficiarias hagan esa separación sus finanzas personales y sus finanzas del negocio.

También se realizando la estructura de costos en posteo de varios productos de las empresarias atendidas y se concientizaron a las personas beneficiarias en conocer la importancia de que constantemente estén revisando la estructura de costos de sus propios productos o servicios mediante el uso de las plantillas que se mencionó anteriormente.

En cuanto al análisis de los resultados o cambios que se consideran importantes son los siguientes:

Se ha logrado en este proceso y a nivel de la gran mayoría se logra la motivación y la concientización que la formalidad de los negocios es una forma de crecimiento cultural.

También se logró que la motivación de que las estrategias o asociatividad de los negocios son de gran impacto para el crecimiento.

Conocimiento adquirido en temas relacionados a la empresariedad que sean brindando en varias charlas y capacitación todos los sábados con diferentes temas claves para el manejo del negocio.

El mejoramiento de la identidad del negocio donde se han diseñado una serie de materiales gráficos a nivel del 70% de las unidades atendidas.

El uso de herramientas de apoyo, mejoramiento y calidad de los productos.

Aumento en las ventas y un 25% logró subir las ventas.

Aumento en las vinculaciones y lazos de asociatividad, el 15% de algunas acciones muy concretas y logaron vincularse para obras conjuntas, para compartir proveedor, o para compartir la comercialización para ofrecer un producto integral.

A continuación, los representantes de la Universidad Técnica Nacional presentan a las personas representantes del Comité Director los resultados de la Asistencia Técnica.

La señora Gloriana Vargas Pereira menciona que se va a presentar los resultados de la Universidad Técnica Nacional. La señora Gloriana Vargas Pereira indica que se estuvo trabajando en la Zona de Alajuela y Occidente atendidas por la Zona Central, Zona Huetar Norte que fue atendida por la Sede de San Carlos.

De la cantidad de personas atendidas fueron 182 y de estos el 84% son mujeres, un 15% hombres y se tiene dos casos de forma grupal.

La cantidad de personas atendidas según el nivel de escolaridad en donde el 34% tiene Secundaria y la Primaria Completa.

En cuanto a la actividad productiva se concentró en la parte de la Industria con un 45%, comercio un 31%, Industria un 18% y turismo un 1%.

Según los años de la operación de la actividad hubo una gran concentración de un 30% que supera los 10 años y un 5% menos de un año y resto se ubica en promedio de 1 a 2 y 3 años, esto dio cierta

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

estabilidad y permitió que algunos casos, aunque estaban en una situación difícil pudieran ser reactivados.

En cuanto a la afectación de las ventas por la situación del COVID se tiene que un 745 disminuyeron las ventas, un 19% no tuvieron ventas, el 6% mantuvieron las ventas y solo un 1% logró aumentar las ventas ante este tiempo por la situación del COVID.

En cuanto a los resultados obtenidos se tiene los siguientes:

Se logra que mucha gente logre entender el proceso de planeamiento y sobre todo empiece a trabajar en eso en la fijación de objetivos de corto y mediano plazo, mejorar esa visión de empresarios no tanto cortoplacista sino un poco más allá.

Sensibilizar de ver su negocio como tal y no solo como un medio de sobrevivencia.

Mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y la reducción de costos en sus procesos productivos o comerciales.

Negocios con una identidad y una marca definida y más atractiva.

Se hace referencia de las recomendaciones las cuales son las siguientes:

Muchas de estas personas están urgidas en capacitaciones en tema de Estrategias Marketing digital.

Manejo de medios de comunicación digital todo lo que tiene que ver con la comunicación comercial digital.

La parte de Gestión Financiera, servicio al cliente, la parte de innovación y habilidades socioemocionales.

Un acompañamiento diferenciado a escalar a etapas de madurez.

La activación de mecanismos de control de seguimiento más regulares que permitan una detección temprana de las necesidades y de la situación que puedan afectar la sostenibilidad del negocio.

Crear comunidades de crecimiento de manera virtual o presencial para que puedan construir redes de contacto.

Se pudiese disponer de una ventanilla de financiamiento muy rápido y muy corto plazo de montos pequeños.

En cuanto a las limitaciones se tiene que no todos los emprendimientos están en esa capacidad de poder cambiar, porque hay culturas muy arraigadas de seguir haciendo de la forma tradicional mucho la parte de la disminución del tiempo de asumir nuevos roles, la cancelación, atrasos de cumplimiento de los compromisos.

A continuación, la representante del CUC presenta a las personas representantes del Comité Director los resultados de la Asistencia Técnica.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

La señora Melisa Hidalgo Fuentes menciona que en este proceso de asistencia técnica empresarial se atendieron 59 casos de la provincia de Cartago, también se tenía población de Turrialba, algunos casos de la Zona de los Santos principalmente del Cantón Central de la provincia de Cartago.

En el caso de la población atendida un 95% de la población correspondía a mujeres y un 5% a hombres.

En cuanto a las áreas trabajadas en el proceso de asistencia técnica fueron las siguientes:

Área de administración: Se trabajaron temas de asociatividad y se encontraron dificultades en la parte de los permisos en algunos de los microempresarios y había casos tenían una desactualización en los planes de negocios. Si los tenían, pero no los ponían en práctica, lo cual se trabajó en esto.

Área de Mercadeo y Comercialización:

Se encontraron problemas de características de la imagen.

Desconocimiento en el uso de las diferentes redes sociales y en los diferentes sistemas de distribución que pudieran emplear para la entrega de los productos y servicios que ellos están trabajando.

Área Financiera

Problemas en la separación en las finanzas del negocio con las familiares.  
Poco o nulo control de los gastos que ellos presentan.

En cuanto a los cambios visualizados en la población que se estuvo atendiendo los cuales son:

En el área administrativa hubo microempresarios lograron colocar sus productos en consignación y viceversa.

Generar alianza con las diferentes asociaciones.

Microempresarios que empezaron con trámites legales que a pesar el proceso es tan corto que ellos continuaron con efectuándolo.

Se tuvo casos que lograron inscribirse como Pymes ante el MEIC durante el proceso que se les brindó.

Se generaron actualizaciones en los diferentes planes de negocios.

Se trabajó y los que les impactó en los microempresarios fue en la implementación del uso de redes sociales como Facebook, Instragram. Se les recomendaban temas de los Whatsap en los temas de difusión que ellos desconocían manejarlos. Entonces se les enseñó y se les motivó a seguirlos utilizando.

Se promovió que los microempresarios implementaran las ventas en líneas y el envió a las diferentes regiones a nivel nacional.

Se trabajó los empaques atractivos con sus productos en temas de logos que marcan los diferentes negocios.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

En el área financiera se generaron los ingresos egresos de gastos. Se genera con los diferentes consultores que se les entregarán un libro de diario para que controlen empezarán a llevar y había gente que ya los tenía.

Se les motivó en temas de que generara ahorros pequeños.

Uso de la plataforma SINPE para recibir diferentes pagos y brindar un servicio adicional a los clientes que ellos están atendiendo.

Se completaron mejoras en la parte de plazos de créditos tanto para los clientes como para los proveedores.

Se trabajó el tema de que mantuvieran separados los gastos personales con los gastos del negocio para que de esta manera tuvieran una mejor planificación y mejor control en sus finanzas.

En cuanto a los casos de éxito del negocio se mencionan los siguientes:

#### CASO DE ÉXITO. SEÑORA ALEJANDRA LEIVA.

La señora Alejandra Leiva se dedica a la venta de ropa, mejoró considerablemente las condiciones de crédito que ofrecía a sus clientes. Temas de entrega de pedidos y de las promociones que ofrecían en sus redes mejoró considerablemente.

#### CASO JAQUELINE MESEN

La señora Jacqueline Mesén fue una de las que logró adquirir el sello PYME ante el MEIC en la parte de estética y belleza.

#### CASO ANA UMAÑA PEREIRA

La señora Ana Umaña Pereira en el proceso de la asistencia técnica estaba prácticamente paralizada su negocio y dado al proceso que se le brindó logró activar su economía. Esta señora se dedica al negocio de hamburguesa artesanal y empezó a implementar el uso de las redes sociales el FACEBOOK Y INSTAGRAM y su negocio logró mejorar sustancialmente.

#### CASO DE ROXANA RODRIGUEZ QUESADA

La señora Roxana Rodríguez Quesada tiene un negocio turístico y dado a la pandemia su negocio estaba prácticamente paralizado y se empezó a publicitar y logró mejora sus ventas.

En cuanto a los diferentes procesos se indica que en la parte de las vistas en sitio y se cumplió con todos los temas de protocolo y distanciamiento. Llamadas de seguimiento virtuales alguna se efectuó por Whatsap o por Teams.

Se procedió a la entrega de certificados a las 59 personas que participaron en el proceso recibido

El proceso de asistencia técnica fue como un salvavidas para los diferentes microempresarios que se fue atendiendo porque en el momento en que se llegó muchos de ellos estaban en una situación de crisis de depresión por el tema de la pandemia y la recibir este apoyo por parte del Fideimas y de los diferentes consultores que trabajaron con ellos sin lugar a duda vino a mejorar.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

A continuación, la representante de la Universidad Nacional presenta a los miembros del Comité Director los resultados del proceso de asistencia técnica.

La señora María Artavia Jiménez menciona que va presenta todo el proceso, que se realizó en la Zona Sur, Heredia, Sarapiquí.

Se atendió a 156 personas en donde el 87% son mujeres y mayoría se ubicaban en la Zona Sur con 73% y un 10% en Heredia y 18% en Sarapiquí. En la Zona Sur se complicó un poco con los bloqueos que hubo junto con las restricciones sanitarias se tuvo complicaciones en ese sentido.

En cuanto a las actividades son las siguientes:  
Agricultura, ganadería o pesca de los 156 el 72%.  
Servicios y Comercio 58%.  
Industria un 26%

Con respecto a los logros o mejoras que se pudieron concretar en el proceso y cabe resaltar que con la primera llamada fu como muy incipiente la mejora y con la segunda llamada encontramos un mejor grado de cumplimiento sobre todo en el área de plan de negocios, uso del tiempo de la organización familiar en donde la mayoría de la población atendida son mujeres.

En cuanto al Área de Mercadeo y Comercio.

En la segunda llamada hubo mayor cumplimiento y mejoras significativas en el tema de promociones y alianzas, conocimiento de la competencia y la clientela.

#### Área Financiera y Costos

Se habla de un control de ingresos y gastos y con la segunda llamada concertamos un mejor cumplimiento y es muy difícil para esta población y se le enseñó a registrar esos ingresos y esos gastos como calcularlos y como mantener ese margen que requieren. El plan de inversión y mejoramiento, el manejo de las finanzas personales es muy importante y al igual de las tareas del hogar absorben el uso del tiempo. También en la administración de los gastos de hogar siempre suelen utilizarse los recursos para el negocio, entonces se les hizo un especial énfasis de tratar de mejorar ese tema y se tuvo grandes alcances y el control de inventario y establecimiento de precios.

En su totalidad se tuvo una mejora en la gestión de la administración, calidad eficiencia en la producción a nivel de asociatividad y encadenamiento en esto se tuvo mejoras, pero no se comparan con la de la gestión administración que fue alrededor de un 80%.

En cuanto al nivel ventas, se puede decir que con la Pandemia ha sido muy complicada y sobre todo este tipo de emprendimientos y de microempresas se han visto muy afectadas en el País y con una mejora en las ventas esto es muy significativo. Se tiene un 17% de ventas en la Zona Sur, 43% en Heredia, 25% en Sarapiquí.

En el diseño del producto, empaque y alistado también se obtuvo mejoras. Nuevos canales de comercialización. También en materia al servicio al cliente.

En cuanto a las recomendaciones del proceso en general se tienen las siguientes:  
Capacitación gradual.

La Pandemia vino a mostrar la brecha digital.



Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

Gran dependencia tecnológica. Y los facilitadores les explicaron a ellos algunas cosas y se les abrió y se les enseñó como manejar Facebook, Instagram.

Es necesario darles seguimiento a los microempresarios atendidos.

En Sarapiquí mejorar las condiciones para apoyar a la formalización.

En cuanto a los casos de éxitos se pudo colaborar en la mejora de imagen y todas estas recomendaciones que se han mencionado anteriormente y que son como los más significativos en las 156 unidades productivas atendidas.

A continuación, la representante de la Universidad Estatal a Distancia presenta los resultados de la Asistencia Técnica.

La señora Karla Thames Ramírez menciona que dentro del alcance eran 168 personas de las cuales se logra un acompañamiento total a 136 de ellas que cumplieron con los tres procesos de diagnóstico, el plan de acción y los dos momentos de seguimiento.

En cuanto a las limitaciones se tienen las siguientes:

El tema de uso de tecnología muchos de ellos viven en regiones alejadas que le posibilita el acceso a la conectividad entonces los procesos en muchas ocasiones fueron un poco difíciles.

El compromiso de algunas personas para el desarrollo de actividades.

Retraso por las personas que fueron contagiadas del COVID.

Dentro de la población atendida se tuvo mayoritariamente mujeres que fueron 113 de ellas y 23 hombres aquí se está concentrado en personas de la Región Brunca, Noreste, Suroeste de San José, Alajuela y 5 personas de Cartago.

A nivel de jefatura mayoritariamente son mujeres y son jefas de hogar. Y del total de la población atendida 70% de ella tiene como principal fuente de ingreso el negocio, el 22% no tienen ventas a raíz del impacto que se dio por lo de la Pandemia fue sumamente importante apoyarle para que salieran adelante porque era su principal fuente de ingreso.

El sector económico al que pertenecen mayoritariamente es industrial, comercial y servicio.

Las áreas intervenidas en el tema administrativo se les apoyo mucho en el tema de definición de metas, planificación, uso de procesos para lograr un mejor desarrollo en sus planes de negocios.

En el área de mercadeo la elaboración o desarrollo de tener un listado de sus clientes y cuáles eran los que se tenían en ese momento.

El desarrollo de logotipos, página WEB, uso de Facebook.

En el Área de Finanzas y costos.

Se apoyo principalmente en el tema de presupuesto.

Separación de los ingresos y gastos.

Uso de plataformas.

Control de efectivo.

Simpe móvil.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

Al final se logra una eficiencia en cada uno de los espacios en el tema de administración un 55%, Comercialización un 30%, Estructura y Costos un 40%.

Parte de los apoyos brindados específicamente el tema de cambio de imagen en la página de FACEBOOK, SINPE MÓVIL, PAGINA WEB. Se logra identificar que estas personas necesitan mucho apoyo en el tema de comercialización, esto fue lo que principalmente ellos mejoraron en todo este proceso en darse a conocer el negocio.

Se tuvo casos de éxitos en donde se les dio contactos a estas personas y que lograran ventas exitosas al final del proceso.

Apoyo de registro costos y de gastos que fueron parte de las herramientas que se le lograron brindar.

A continuación, la representante del Colegio Universitario de Limón presenta los resultados de la Asistencia Técnica.

La señora Rosita Shum Chan presenta la Asistencia Técnica que se dio en la Región Huetar Caribe y en cuanto a la población atendida en los diagnósticos el 86% fueron aplicados a mujeres, 14% hombres.

De los procesos se aplicaron 73 diagnósticos, 71 Plan de acción, 70 seguimientos, esto debido a que algunas poblaciones se quedaron sin fuente de empleo.

En la parte de la actividad productiva de los beneficiarios el 72 activo, el 20% suspendió sus actividades temporalmente, un 1% trabaja eventualmente, un 3% cerró y un 4% hizo un cambio de actividad.

Desde el punto de vista geográfico el 34% de la población atendida fue de Pococí, el 20% Guácimo, 18% en Limón, 10% Siquirres y 10% Matina.

En cuanto al nivel de eficiencia de la región por área:

En Limón, en la parte de administración fue de un 86%, mercadeo y comercialización un 90%, estructura financiera un 91%.

En Matina en la parte de administración fue de un 84%, mercadeo un 100%, estructura financiera un 100%.

Siquirres en la parte de administración un 95%, mercadeo fue de un 80%, estructura financiera un 90% y así sucesivamente en las diferentes zonas todos fueron superiores a 80%.

Los beneficiarios atendidos se dedicaron a las recomendaciones dadas y se pudo fortalecer estas áreas.

En cuanto a los sectores se tuvo un 27% en el Sector Agropecuario (plátanos, limones, yuca, sericultora, hidroponía, ganadería, leche y carne, cría de pollo, cerdo.

En la Industria se atendió a las beneficiarias en la parte de ebanistería, costurera, comerciante ventas de repostería, artesanías y chileras.

En la parte de comercio se tuvo ventas de ropa, zapato, productos de limpieza, bazares, sodas, pulpería y panadería. Esto fue un 26% de la población atendida.

En la parte de Servicio un 17% eran comerciantes, reparadores de máquinas, peluqueros, estilistas, sublimación, cocineras, manicuristas, masajistas.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

En la parte de Turismo, se tuvo un 1% atendido, que era entre hospedaje y alimentación.

En cuanto a los cambios logrados que se visualizó en la población los cuales son:

La importancia de la formalización y los medios que tienen que utilizar.

La importancia de las herramientas administrativas que permite mejorar su proceso de manera significativa.

La asociatividad, ellos consideran muy importante esa parte porque le puede ayudar a fortalecer su actividad productiva mediante alianzas estratégicas y ciertos procesos tanto para vender como para llegar ciertos proveedores y a la exclusión que le va permitir maximizar sus servicios o productos.

En la parte de mercadeo y comercialización muchos de los beneficiarios del Fideimas deben mejorar la imagen corporativa, productos y servicios, el uso de redes sociales por esta situación de Pandemia.

En la parte de empaque y embalaje hemos visto productores en la parte de ventas de repostería y ventas a domicilio han mejorado mucho lo que son los empaques y que estos sean amigables con el ambiente y que tengan una buena presentación.

La importancia de conocer el mercado de los productos que ofrecen y cuanto a otros que puedan incursionar o innovar, porque muchos de los beneficiarios del Fideimas han tenido que incursionar o innovar a s o incursionar.

La utilización de los diferentes medios de distribución como los envíos, las encomiendas por medio motorizado o por otros servicios que han sido incipientes. Esto también ellos ven que pueden ser utilizados en su producción o en las ventas de servicios.

Usar con mayor frecuencia las plataformas digitales para atraer a sus clientes.

En la parte de la estructura financiera se encontraron debilidades y se estuvieron trabajando en ellos en la parte de ventas, los ingresos, los inventarios, los servicios generales que ellos tenían que atender y otros con mayor frecuencia.

En la parte de los precios, endeudamiento y la variación de las ventas que han tenido, realizar ventas a créditos o diferentes procesos que permitan al usuario acceder al producto o servicio con periodo de pagos.

O proceso importante es la separación de finanzas personales y la del negocio que muchos de los empresarios no tienen esa separación y esto incide mucho en éxito de su trabajo.

Están utilizando registro con mayor frecuencia y tienen más conciencia de la importancia de esto y esto va permitir optimizar los recursos que ellos cuentan.

También conocer los diferentes medios de pagos que pueden acceder de manera segura con Simpe móvil o transferencias que puedan tener.

En el área de los productores agropecuario están interesados en que se le ayude a comercializar sus productos y poderles vender a un programa de abastecimiento institucional que es manejado por el Consejo Nacional de Producción el cuál es un servicio de apoyo para la comercialización de productos nacionales a satisfacción del cliente.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

Son más cocientes en la necesidad de innovar y de incursionar en nuevos mercados y con todo esto de la situación de la Pandemia los obligó a ver cómo mejorar sus servicios y a tener acceso a otras fuentes y a la importancia del acceso tecnológico.

A continuación, el representante de la Universidad Estatal a Distancia presenta a los miembros del Comité Director los resultados de la Asistencia Técnica.

El señor Emerson Ortiz Ugalde menciona que se atendieron 162 personas en el diagnóstico el 90% mujeres y 10% hombres y en su mayoría con secundaria y primaria incompletas. De la región de Puntarenas y Quepos fueron los más atendidos y también parte de San José.

La distribución de los Sectores que se atendieron fueron Comercio, Industria, Servicios Agropecuarios.

En cuanto a las mejoras puntualizadas que se habían indicado en los microempresarios tales como:

Enfoque al servicio al cliente comprende las necesidades actuales y futuras debido a la Pandemia.

El liderazgo en donde en su mayoría mantienen un ambiente interno adecuando la realización del trabajo de los emprendimientos.

Se basó en temas de procesos y las actividades y los recursos para la utilización de los trabajos la mayoría se mantenían optimista para sacar el negocio adquirido.  
Mejora continua del Desempeño.

El desempeño del nivel de ventas y gracias a este acompañamiento se dio un nivel de crecimiento entre un 15 a un 40%.

Las personas tuvieron mejoras en el producto.

Se les enseñó utilizar herramientas como el Cambar, redes sociales para que fueran aumentando su ICOMER debido al tema de la Pandemia.

También se enfocó en los canales de distribución y un aliado importante son los motorizados que existen ahora de estas diferentes plataformas. Canales de distribución por medio de las plataformas WHATSAP, FACEBOOK, y otras que se dieran en el tiempo.

En cuanto a sus prácticas novedosas cambiaron su forma de trabajar con respecto al servicio al cliente.

Los protocolos recomendados por el Ministerio de Salud era parte importante para dar credibilidad a los clientes cuando fueran a ofrecer algún producto o servicio.

Con respecto a las recomendaciones puntuales en el proceso son las siguientes:

Dar seguimiento a la Gestión de la Contabilidad.

Énfasis en la organización del Tiempo con respecto a las horas laborales. Muchas de las personas no tenían conciencia de cuanto debía dedicarle a las horas de trabajo y las horas de familia.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

Dar seguimiento a los beneficiarios en los procesos de documentación, comunicación y control financiero.

Realizar un proceso integral y sería bueno ir trabajando algunos aspectos de capacitación en el manejo administrativo y contable de sus negocios. Se les recomendó para que se capacitaran en los cursos que había ofrecido el INA.

Brindar seguimiento al manejo del flujo de efectivo y les permite conocer las ganancias de sus productos.

Promover los aspectos de formalización del negocio.

Acceso de planes de financiación que les permita mejorar las condiciones de su emprendimiento, pero con medida de control y seguimiento.

La señora Mónica Acosta Valverde pregunta que muchas de las contrataciones que ha hecho el Fideimas en el pasado para capacitar a nuestros emprendedores han sido capacitaciones presenciales con grupos de 20 personas y esta pandemia hizo replantear esa forma de dar los servicios de apoyo a nuestros beneficiarios y llevó esta contratación que fuera un trabajo más individual personalizado. La señora Mónica Acosta Valverde pregunta cuál es la lección aprendida del antes y del ahora que puedan externar. La señora Mónica Acosta Valverde pregunta que cuál es su lección aprendida de haber cambiado esta modalidad para hacer estas capacitaciones.

El señor Emerson Ortiz Ugalde menciona que son muchas lecciones aprendidas en esto las cuales son: Lo primero es el tipo de población al que se tuvo que atender.

Los recursos no son los mismos fuera y dentro del GAM.

Se atendieron 30 personas de San José y estas eran súper dinámicas y más chispas con la tecnología y se adecuaron súper bien a las capacitaciones y asesoría virtual.

Respondieron de forma muy rápida a los procesos del Plan de Acción.

En teoría la gente es más amigable dentro del GAM con la tecnología fuera del GAM debido a que tratar con agricultores, tratar con personas de este tipo es súper complicado y el nivel de confianza no es la misma, el proceso es más lento. Son experiencias muy interesantes que se deben tomar decisiones para ver cómo se debe atender esta población.

Cuando se le hizo la visita presencial todo cambió con la gente, estaban súper agradecidos, cuando le llegó el material enviado por el IMAS fue también muy motivante para que las personas se sintieran acompañadas y no se sintieran solas.

Se les dio estrategias de ventas de comercialización y fueron ideas innovadoras para la gente y agradecieron mucho el proceso que se les brindó en esta capacitación.

Por otra parte, la señora Petra Petry (único apellido) menciona que con la experiencia de ellos con las unidades productivas atendidas en el caso de los negocios del Sector Agropecuario si a costado un poco más el tema de la comunicación por la ubicación física y la cobertura de comunicación muy limitada. En el caso de los demás sectores más bien se les ha enseñado a utilizar la plataforma de comunicación y en este caso sea utilizado la Plataforma ZOUM sin ningún problema y además tomar en cuenta que la mayoría de las empresarias también contaron con el apoyo de una hija, hijo o de algún otro miembro familiar.

En el caso del Sector Agropecuario esa comunicación fluida en el caso de ellos ha sido muy limitada.

La señorita Karla Pérez Fonseca manifiesta satisfacción por las presentaciones y por los resultados alcanzados que han compartido los compañeros el día de hoy. Menciona la importancia de dar en el calvo con ciertas debilidades que son tan importantes como es el manejo de las finanzas del negocio

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

en donde siempre se les enreda la plata del negocio con las platas personales. Hay que seguir con la importancia que se dividan los ingresos del negocio con los ingresos familiares, las limitaciones de las diferentes tecnologías para hacer promociones y ventas de los productos. Le preocupa las limitaciones del manejo de las tecnologías de información de la población con la que nosotros trabajamos y eso los vuelve vulnerables el doble de lo que ya están y considera que a ellos hay que llevarlos en esa dirección.

La señorita Karla Pérez Fonseca menciona que está muy complacida de los resultados alcanzados, pero sobre todo muy esperanzada de los desafíos que se presentan y de las necesidades de seguir trabajando en esta dirección.

La señora Sonia Rojas Quesada menciona que esto es muy interesante y nos da un panorama muy rápido y nos da más elementos para medir la realidad que se está viviendo y la importancia de la toma de decisiones del Comité Director.

La señora Sonia Rojas Quesada indica que es importante tomar en cuenta y para todas las personas involucradas de los Colegios Universitarios, Universidades, y Unidad Ejecutora del Fideimas, Comité Director y más aún cuando se trabaja con un porcentaje importante de mujeres emprendedoras empresarias es el asunto del Cuido y esto ha impactado mucho en las posibilidades que tienen las mujeres en los diferentes roles para su autonomía económica y con las empresarias aún más y con la Pandemia esto fue avasallador por el porcentaje de horas dedicadas al Cuido, porque estaban la mayoría de los miembros de las familias en la casa. Es importante que parte de los procesos y de las asesorías que se deben brindar se deban buscar alternativas para resolver el Cuido y como las familias se van involucrando en esto. Y es vital utilizar las redes sociales y tecnologías de información para las ventas y esto hay que reforzarlo y buscar alternativas de cómo facilitar la conexión a internet.

A la señorita Mayra Vargas Ugalde solicita estas presentaciones que expusieron las Universidades y los Colegios Universitarios para poderlas presentarlas al equipo del MAG tal vez de una forma más resumida.

Por otra parte, el señor Gustavo Bado Zuñiga menciona que desde la perspectiva de los aprendizajes e indica la reflexión que nos enfrentamos a poblaciones poco homogéneas donde había microempresarias con nivel de desarrollo bastante bueno e incluso consolidado y otros con emprendimientos incipientes y con microempresarias con escasa formación y con muchas limitaciones.

Parte importante del esfuerzo de aprendizaje se debería hacer para futuro es tratar de trabajar un tipo de metodologías ágiles y sobre todo la parte del diagnóstico, en el caso de nuestras unidades y a todas las instituciones le sucedió la cantidad de horas que se invirtió en el trabajo del diagnóstico fue superior a la que se tenía proyectado. Se debería hacer un esfuerzo para tratar una metodología más dinámica y simplificada con el propósito y sobre todo con aquellas microempresarias que tienen esfuerzos más sencillos y tratar un diagnóstico más puntual y sencillo que nos permita dedicarle más tiempo a la etapa propositiva.

La señora Mónica Acosta Valverde da el agradecimiento a todas la Universidades y Colegios Universitarios e indica que se concluyó con muy buen número de más de 800 beneficiarias con Asistencia Técnica y se espera que toda la capacitación que recibieron rinda sus frutos a corto y mediano plazo fortaleciendo las capacidades empresariales a nuestros emprendedores.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

**Por lo tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo firme N°017-2021:** Dar por conocido los resultados del proceso de asistencia técnica, presentado por las Universidades y Colegios Universitarios, según proceso SP-001-2020. **Acuerdo firme por unanimidad de votos, con cinco votos a favor.** Con los votos de la señora Mónica Acosta Valverde, Sonia Rojas Quesada y la señora Margarita Fernández Garita, la señorita Karla Pérez Fonseca, la señorita Mayra Vargas Ulate.

**ARTICULO QUINTO: PRESENTACION DEL PLAN DE SERVICIOS DE APOYO SEGÚN OFICIO 0134-2021.**

La señora Margarita Fernández Garita menciona que para este año se planteó una meta de 600 personas para favorecer con estos procesos de asistencia y capacitación donde la meta es que un 65% sea mujeres y el presupuesto que se tiene es de ₡100.000.000.00 (cién millones de colones) y son recursos frescos del IMAS y se está a la espera que ingresen.

El Reglamento de Otorgamiento de beneficio indica que se tiene que presentar un Plan de Servicios de Apoyo anual.

Para la elaboración de este Plan se está considerando cuatro elementos las cuales son:

Consulta a la población de cuáles eran las necesidades capacitación y en qué temas.

Se analizó los resultados. Se vio los contratos que se tiene vigente. El Plan esta detallado de esta manera: Como Unidad Ejecutora continuar con el proceso de asistencia técnica y se identificó que hay 1080 personas que no tienen este proceso entonces entrarían como nuevas al proceso.

Seguir trabajo con el proceso de promoción y ventas. De la estrategia de un contrato abierto. Seguir con diseño y empaque, precisamente por las personas que irían a la plataforma de comercio electrónico. Seguir con la selección de emprendimientos para que ingresen a la Plataforma hecho por mujeres.

El Plan es continuar con la asistencia técnica para aquellas personas que no tienen este proceso y que más bien los 800 que hicieron las Universidades se está delegando en los promotores como 715 personas para que ellos les den seguimiento a los planes y al trabajo que hizo las Universidades, porque la intención es llevar un proceso sostenido de seguimiento para ir implementando herramientas que nos dejó lo de Mejora Continua. Y conocer la madurez del negocio si ya pasó de fragmentado a escalado y si ya está en escalado y pasó a estratégico.

La señora Margarita Fernández Garita menciona que hay que hacer un análisis de riesgos en estos emprendimientos para categorizar si están en riesgo alto, medio, bajo. Entonces se trabajaría el total de la cartera una parte de la cartera con las personas beneficiarias, una parte con los promotores para darle seguimiento a los que ya estuvieron con las Universidades y por otra parte lograr hasta lo que sea posible los 1180 y se tiene meta de 600 y se tendría que hacer inclusive un Presupuesto Extraordinario. Esto es en términos generales el Plan y se continuaría con el trabajo que se viene realizando del año pasado.

La señora Margarita Fernández Garita indica que se hizo una alianza estratégica con el INA, y esta nos dio toda una oferta de capacitación y de hecho se le comenzó a mandar grupos y entre está oferta está el tema de acceso a redes o acceso a tecnología.

La señora Sonia Rojas Quesadas indica que se busque una alternativa para que esa población más vulnerable pregunta pueda tener acceso a internet.

Fideicomiso Banco de Costa Rica-IMAS-BANACIO/73-2002  
Comité Director  
Libro de Actas

---

La señora Margarita Fernández Garita indica que le va a traer la próxima sesión una estadística de la cartera de cuántos tienen el beneficio de Hogares Conectados.

**Por lo tanto, el Comité Acuerda: Acuerdo firme N°018-2021:** Dar por aprobado el Plan de Servicios de Apoyo 2021, de conformidad con el Artículo N°41 del Reglamento para la Prestación y Otorgamiento de Beneficios que dice *"Plan anual de servicios de apoyo. Los Servicios de Apoyo funcionarán con un Plan Anual emitido al efecto donde se especificarán las prioridades institucionales. La Unidad Ejecutora formulará anualmente el plan supracitado atendiendo las necesidades detectadas por la población objetivo y someterlo a la aprobación del Comité Director. Acuerdo firme por unanimidad de votos, con cinco votos a favor.* Con los votos de la señora Mónica Acosta Valverde, Sonia Rojas Quesada, la señora Margarita Fernández Garita, la señorita Karla Pérez Fonseca, y la señorita Mayra Vargas Ulate

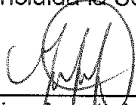
**ARTICULO SEXTO: PRESENTACIÓN TRIMESTRAL DE CIERRE 2020, DE LAS INVERSIONES DE FIDEIMAS POR PARTE DE LA SOCIEDAD VALORES BCR.**

La señora Mónica Acosta Valverde menciona que se traslada el Punto 6 para la próxima sesión del Comité Director (24/02/2021). Todas las personas que están virtualmente en la sesión del Comité Director estuvieron de acuerdo que se traslade este punto para la próxima sesión del Comité Director. La señora Margarita Fernández Garita indica que para la próxima sesión se podría este tema de primero en la agenda.

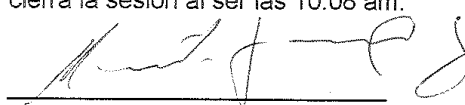
**ARTICULO SETIMO: ASUNTOS VARIOS.**

No hay asuntos varios que presentar en esta sesión ordinaria 003-2021 del Comité Director.

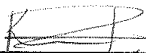
Finalmente, el Comité Director del Fideicomiso BANCO DE COSTA RICA- IMAS-BANACIO / 73-2002 da por concluida la Sesión ordinaria N°003-2021 y cierra la sesión al ser las 10:08 am.



\_\_\_\_\_  
Mónica Acosta Valverde  
Rep. Presidencia Ejecutiva IMAS  
Cédula 1-1258-0926



\_\_\_\_\_  
Margarita Fernández Garita.  
Gerencia de la Unidad Ejecutora.  
Cédula 3-265-077



\_\_\_\_\_  
Karla Pérez Fonseca  
Rep. Subgerencia de Desarrollo Social  
Cédula 2-498-736



\_\_\_\_\_  
Sonia Rojas Quesada  
Rep. INAMU  
Cédula 1-706-668



\_\_\_\_\_  
Mayra Vargas Ulate  
Rep. Ministerio de Agricultura y Pesca  
Cédula 1-1201-485