



## MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Análisis de línea de crédito para la empresa Spectrum Multimedia S.A. –  
Gerencia de Proyectos para el 2014

Proyecto de Integración como requisito de Graduación

FACILITADORA: VANESSA ZAMORA

ESTUDIANTE:

Gustavo Navarro Miranda

**SAN JOSE, 15 DE SETIEMBRE DE 2014**

## Índice

Índice .....	2
Índice de Imágenes y Gráficos.....	3
Índice de Cuadros.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
A.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
B.    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.    OBJETIVO GENERAL.....	8
2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
I PARTE.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
C.    ASPECTOS INTRODUCTORIOS DE LAS PYMES EN COSTA RICA..	10
1.    UNA PEQUEÑA MIRADA AL PASADO: .....	10
D.    INFORMACIÓN GENERAL DE SPECTRUM MULTIMEDIA S.A.....	21
E.    MODELO PMI.....	28
II PARTE.....	32
DESARROLLO DEL PROYECTO .....	32
A.    METODOLOGÍA:.....	32
B.    DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:.....	33
C.    APLICACIÓN DEL MODELO PMI .....	35
D.    ANÁLISIS FODA:.....	48
E.    HALLAZGOS DE LA ENCUESTA.....	50
III PARTE.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
A.    CONCLUSIONES .....	59
B.    RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS .....	64

## Índice de Imágenes y Gráficos

Imagen No. 1: Calidades y Productos que ofrece Spectrum Multimedia S.A.....	22
Imagen No. 2: Ciclo de Coordinación de Operaciones .....	26
Imagen No. 3: Estructura de Desglose de Trabajo .....	38
Imagen No. 4: Comentarios varios acerca de experiencias en la apertura de líneas de crédito para PYMES .....	58
Gráfico No. 1: Costa Rica: Participación de las PYMES dentro del total de empresas en Costa Rica. 2012.....	19
Gráfico No. 2: Costa Rica: cantidad de empleados según tamaño de empresa. 2012.....	20
Gráfico No. 3: Conocimiento de requisitos para apertura de línea de crédito .....	51
Gráfico No. 4: Requisitos más relevantes para apertura de línea de crédito .....	52
Gráfico No. 5: Entidades que brindan mayores facilidades para apertura de línea de crédito .....	54
Gráfico No. 6: Entidades que ofrecen mejor tasa de interés en líneas de crédito para PYMES .....	55
Gráfico No. 7: Variables de mayor importancia para tomar en cuenta al abrir una línea de crédito para PYMES.....	57

## Índice de Cuadros

Cuadro No. 1: Costa Rica: Gasto Público en Educación como Porcentaje del PIB.....	12
Cuadro No. 2: Rango de ventas promedio anual por varias características a Junio 2007 .....	16
Cuadro No. 3: Costa Rica: Exportaciones de productos de TIC por régimen en millones de dólares.....	17
Cuadro No. 4: Clasificación de Empresas según cantidad de empleados.....	18
Cuadro No. 5: Costa Rica: distribución del parque empresarial de las PYME según sector económico. 2012 .....	20
Cuadro No. 6: Costa Rica: distribución del empleo de las PYME según sector económico. 2012.....	21
Cuadro No. 7: Requisitos para Apertura de línea de crédito y Condiciones Iniciales.....	36
Cuadro No. 8: Lista de Actividades del Proyecto .....	39
Cuadro No. 9: Lista de Actividades, Duración y Costo del Proyecto.....	40
Cuadro No. 10: Cronograma del Proyecto.....	41
Cuadro No. 11: Valores de medición para el Mapa de Calor.....	44
Cuadro No. 12: Nivel de riesgo del Proyecto .....	44
Cuadro No. 13: Calificación de riesgo del Proyecto.....	45
Cuadro No. 14: Plan de Riesgos del Proyecto.....	45
Cuadro No. 15: Plan de Mitigación de Riesgos del Proyecto.....	46
Cuadro No. 16: Detalle de Actividades de Calidad del Proyecto .....	47
Cuadro No. 17: Análisis F.O.D.A. de la empresa Spectrum Multimedia S.A.....	49

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto analiza las opciones de financiamiento con las que cuenta la empresa Spectrum Multimedia S.A., quien cuenta con más de diez años en el mercado costarricense y aproximadamente dos años de enfrentar una fuerte competencia.

Considerando un crecimiento sano para la empresa se propone este cuestionamiento: ¿Cuál sería la opción de financiamiento más adecuada para optar por una línea de crédito para capital de trabajo que genere una ventaja competitiva para la empresa?

Utilizando una metodología cuantitativa mediante una encuesta en internet, se analiza el sector PYME y opciones de financiamiento bancario, situación que es de mucha importancia para el sector empresarial, orientando a otros empresarios.

Se logra determinar que la mayoría de los participantes no conoce los trámites bancarios, además siguen considerando la banca pública como la institución que más ayuda a los empresarios en términos de facilidades y tasas de interés.

Se puede concluir que el proyecto tiene una duración de un mes, con un nivel de complejidad moderado, un nivel de riesgo bajo, una calidad de la información alta y que la mejor oferta de financiamiento es del Banco Nacional de Costa Rica, satisfaciendo la necesidad de costo y tiempo.

A través del análisis de la información recolectada, existen diversas fuentes de financiamiento, tanto de carácter público como privado y también informal, considerando lo anterior, se recomienda realizar la solicitud de línea de crédito en un banco público, específicamente en el Banco Nacional de Costa Rica y aprovechar la coyuntura de homogeneidad en los requisitos para realizar otra solicitud en Financiera Desyfin S.A., tomando en cuenta que presentan la tasa de interés más baja y el período de respuesta más rápido respectivamente.

## **Abstract**

This article will analyze some financing options for Spectrum Multimedia S.A., company that has more than ten years in our market and also has about two years facing hard competition in technology business.

Considering a healthy long-term growth is to propose the following question: What would be the best Working Capital credit line option that generate a competitive advantage for the business?

Using a quantitative methodology through an internet survey, will going to analyze SMBE and some bank financing options, which is going to benefit other entrepreneurs.

We could determine that most of survey participants do not know core bank procedures and also consider Public Bank as institution that helps and have lower interest rate.

We can conclude this is one month basis, medium complexity level, low risk and high quality project. Also that the best financing offer is Banco Nacional de Costa Rica, obtaining the best rate and timeliness.

Analyzing data obtained there are several financing options, some government, other private or not authorized founded, that is the main reason we recommend to make the credit line application in Banco Nacional de Costa Rica and make use of same financial and legal information to make a second application in Financiera Desyfin S.A., taking advantage of low rate and short response respectively.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Spectrum Multimedia S.A. es una empresa que se dedica principalmente a la venta de equipo de cómputo y todos sus accesorios y complementos, como cableado, antivirus y en general todo el equipo tecnológico que lo soporta.

La empresa tiene 10 años en el mercado y es de capital 100% costarricense, con el propósito de satisfacer la necesidad en aumento por contar con tecnologías de punta en conjunción con un servicio caracterizado por la responsabilidad, agilidad, honestidad y comunicación. Esto ha convertido a la empresa en una catapulta para que diferentes sectores tanto privado corporativo como sector público, de carácter comercial y de servicios, se optimicen en períodos ágiles, para lograr posicionarse eficientemente en el ambiente en el cual se desenvuelven.

La compañía es una PYME que ha sobrellevado a través de los años, las diferentes situaciones principalmente de competencia, administración empírica y dificultades para la obtención de financiamiento, lo cual ha conducido a la necesidad de convertirse en una empresa más eficiente, no solo para poder competir con empresas más grandes, sino también para mantenerse en el mercado y lograr alcanzar los objetivos propuestos por los socios, por eso es imperante el análisis de un financiamiento que va a seguir este año 2014.

El objetivo de la estrategia de la compañía, es lograr proporcionar a los clientes las soluciones y valor agregado que necesitan, de la mano de un sistema de servicio al cliente personalizado, responsable y honesto, en donde la principal premisa será el beneficio del cliente, contando con todo el respaldo humano y técnico, así como con el de los proveedores de servicios y equipos, principalmente aprovechando una estructura muy ligera de costos que permite competir vía precios.

Esta es la razón fundamental para la búsqueda de una línea de crédito de Capital de Trabajo, que ayude a contar con un saldo de efectivo para realizar compras de manera ágil y así poder entregar los proyectos a los clientes de manera más rápida.

El alcance del proyecto constituye únicamente una recomendación de línea de crédito para Capital de Trabajo según las condiciones financieras que sean viables para Spectrum Multimedia S.A.

## **A. *PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

### **1. Planteamiento del problema:**

¿Cuál sería la opción de financiamiento más adecuada al optar por una línea de crédito para capital de trabajo que genere una ventaja competitiva para la empresa?

## **B. *OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN***

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los principales factores por considerar para obtener una línea de crédito, analizando cuatro instituciones financieras reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, órgano del Banco Central de Costa Rica, con el fin de obtener Capital de Trabajo para la operación de la empresa.

## **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los requisitos para realizar una solicitud de línea de crédito con el fin de obtener Capital de Trabajo para la operación de la empresa.
- Analizar las condiciones ofertadas en el sistema bancario y financiero costarricense con el fin de determinar la opción más viable y que se adecúe a las posibilidades de la empresa para lograr obtener la línea de crédito.
- Establecer la mejor opción de financiamiento para Spectrum Multimedia S.A. considerando factores de viabilidad y costos con el fin de lograr abrir la línea de crédito y obtener la posibilidad de financiamiento para Capital de Trabajo.

## **I PARTE MARCO TEÓRICO**

### **C. ASPECTOS INTRODUCTORIOS DE LAS PYMES EN COSTA RICA**

#### **1. UNA PEQUEÑA MIRADA AL PASADO:**

El éxito de la actividad cafetalera en nuestro país requirió innovaciones en la forma de procesamiento. Durante la segunda mitad del siglo XIX se introdujeron máquinas nuevas para procesar el café, principalmente con el fin de mejorar la calidad del producto y ahorrar trabajo y tiempo. La estrategia de desarrollo nacional se orientó en resolver los obstáculos al crecimiento de la actividad cafetalera: financiamiento, mano de obra e infraestructura de transporte y comunicaciones.

A finales del siglo XIX apareció el banano (como producto para exportar) a raíz de la construcción del ferrocarril al Atlántico.

La actividad económica agrícola para el consumo interno, así como la manufactura, mostraron en los años treinta una expansión interesante. Hacia finales de la década se concibieron las primeras líneas de crédito para las actividades fuera de la agro-exportación.

En plena Segunda Guerra Mundial, nuestro país inició la creación de un Estado de bienestar, con la introducción en 1941 de un programa de seguridad social, la reforma a la constitución para incluir garantías sociales en 1942 y la implementación de un código de trabajo en 1943.

Además de los problemas económicos que se presentaban en la época, un fraude electoral hundió al país en una época de inestabilidad política que llevaría a una guerra civil en 1948.

En la década de los 50 se dieron pasos importantes hacia la reorientación del modelo económico nacional, pero el crecimiento industrial se da en forma particular entre 1960 – 1979 y a principios de la década de los ochentas se desató una profunda crisis económica originada principalmente por choques externos (alzas en los precios de petróleo, aumento de tasas internacionales de interés, etc.), inadecuadas políticas macroeconómicas (elevación del gastos público, endeudamiento desmedido) y la rigidez en el aparato productivo que imposibilitó la reorientación de la producción a mercados externos.

A raíz de la crisis se iniciaron esfuerzos de estabilización económica y en 1984 se logró consolidar un sector exportador más ágil, diversificado y competitivo, logrando así la Ley de Equilibrio Financiero #6955, donde quedaron definidos los principales instrumentos de política industrial nacional. Asimismo, se modificó el régimen de zonas francas creado en 1982, lo que aceleró la instalación de empresas, diseñando varios programas de asistencia y desarrollo de empresas privadas, una de ellas asociada a la promoción de las exportaciones: la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE).

El proceso de apertura comercial se consolidó y se profundizó en la década de los noventas con cambios arancelarios y negociaciones de acuerdos internacionales, lo que promovió las exportaciones y atracción de inversión extranjera directa, que es una de las áreas más importantes para el desarrollo del sector productivo lo que a su vez motivó una reforma profunda al sector financiero bancario.

En materia de desarrollo tecnológico, la administración de turno modificó algunos órganos como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología convirtiéndolo en Ministerio de Ciencia y Tecnología iniciando así una tendencia a la atracción de inversión extranjera directa en sectores de alta tecnología, la implementación del

Sistema Nacional de Calidad y una profunda modernización del sistema educativo.

La incorporación de adelantos tecnológicos en los sectores empresariales se apoya en un contexto nacional que ha ofrecido cuatro elementos fundamentales: recursos humanos capacitados, estímulos para la atracción de capital y tecnología extranjera, instituciones de apoyo y asistencia técnica a las empresas y un conjunto de centros de investigación científica aplicada.

### **Cuadro No.1**

#### **Costa Rica: Gasto Público en Educación como Porcentaje del PIB**

<b>Año</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1987</b>	<b>1991</b>	<b>1994</b>
Como porcentaje del PIB	3.4	6.2	4.7	4.6	5.4
<b>Año</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>
Como porcentaje del presupuesto	26.8	29.6	20.4	20.2	21.0

Fuente: CEPAL, Anuario Estadístico; Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (1997); Costa Rica Contemporánea (1997).

### **Cambio de Industria Productiva**

En nuestro país, a diferencia del resto de los países centroamericanos, existe una ley para orientar el desarrollo de la política científico – tecnológico, Ley #7169 de 1990.

Este resumen de la gran cantidad de modificaciones que ha tenido el desempeño productivo de nuestro país, es para recalcar el gran cambio que ha tenido de ser un país principalmente agropecuario a ser, en la actualidad, un

país principalmente orientado al desarrollo en inversión extranjera, fundamentalmente de empresas de tecnología, que es lo que mueve al mundo en la actualidad.

Entre los años 1986 y 1996 se presentó un importante cambio en la industria manufacturera, donde creció de 107.663 trabajadores a 148.825, donde el número de empresas manufactureras pasó de 4.442 a 5.242, originando en su gran medida empresas de distinto índole tanto de oferta productiva como de tamaño de la empresa.

En un estudio realizado por CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) en el período de 1990 – 1997, se estudiaron 268 empresas las cuales representaban el 8.5% del empleo. Al utilizar el criterio de 100 empleados para distinguir entre tamaños de empresas, la muestra quedó conformada por 125 grandes y 102 pequeñas y medianas (PYME, una de las primeras ocasiones en que se utilizaba el término en nuestro país), dentro de las cuales predominaban de las grandes: 32 textiles, 31 de productos alimenticios y 35 de químicos y de las PYME: 38 de productos metálicos, maquinaria y equipo y 31 de productos alimenticios.

Esto nos conduce a la conclusión que en términos generales la productividad laboral de las empresas manufactureras grandes había sido menor a la de las PYME a lo largo de los años 90.

Entre 1996 y 1997, la productividad de las PYME creció a una mayor tasa, principalmente en tres divisiones representaban más del 65% del valor agregado en la industria manufacturera, básicamente en la fabricación de productos alimenticios, sector textil y productos químicos.

## **La transformación de la Industria:**

Como consecuencia del desarrollo del sector manufacturero, se anunciaron la instalación de una serie de plantas ensambladoras de productos de distinta clase, muy diferentes a lo que se había venido trabajando tradicionalmente.

En ese momento, el Gobierno de nuestro país considera como prioridad la atracción de la inversión extranjera directa en sectores de “alta tecnología”, que requieran de una elaboración más compleja, una mayor capacidad de la fuerza de trabajo, posiblemente con mejores salarios y mayor capacidad de expansión para la industria local. A raíz del anuncio de INTEL de iniciar operaciones en Costa Rica, se ha desatado una importante discusión en distintos medios como por ejemplo: académicos, sectores público y privado, todos comentando la iniciativa del posible salto tecnológico del país.

Si bien es cierto, en la transición del antes y después de INTEL, existieron importantes limitaciones en el sector de la manufactura, como por ejemplo:

- En su momento predominaban las labores de ensamble manual y el control manual de la maquinaria y de control de calidad.
- Tampoco se observaban actividades de investigación y de desarrollo experimental.
- No existía una industria electrónica local que absorba la transferencia de tecnología al personal local.

El desarrollo de esta industria, poco a poco creó un encadenamiento de micros, pequeños y medianos empresarios que lograron con el tiempo desarrollar su negocio, no solo para apoyar la producción de esas empresas, sino en general el desarrollo de la industria costarricense y de la creación de nuevas empresas, tanto de comercio en general como relacionadas a la innovación, creación y comercio de tecnología.

## **Visión General del sector de Tecnología de la información y la comunicación:**

El sector de tecnología de la información y la comunicación se ha constituido en un sector determinante de las economías mundiales, se ha establecido como elemento clave de una nueva estrategia de desarrollo, propia de la era de la información; internet, las computadoras, los teléfonos celulares se han convertido en instrumento de uso cotidiano, desde las tareas más simples hasta las acciones más elaboradas hoy se relacionan con estas empresas.

Costa Rica no es la excepción a este fenómeno, la determinación de considerar las inversiones en educación, infraestructura, inversión en el sistema de salud y el énfasis en la transferencia tecnológica y en conocimiento fueran factores clave en la construcción de la actualidad.

Es relevante señalar que según datos presentados en el Informe sobre la Sociedad de la información y el Conocimiento en 2006, las empresas del sector de tecnología en Costa Rica se han duplicado en el periodo 2000 – 2007 con un total de 295.

Recientemente también el sector incluyó un subsector adicional denominado Servicios Clave, el cual integra a las empresas u organizaciones que, aunque su negocio central no sea la producción, son fundamentales en la conformación del sector tecnológico por su papel de canal o facilitador, la misma está formada por desarrolladores de software, consultores y asesores, por servicios de apoyo técnico; se sostiene bajo un esquema integral que permite complementar las acciones entre actores e impulsar el sector como un todo.

A continuación se presentan datos cuantitativos que permiten considerar el desarrollo del sector realizado por la Cámara Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación.

El siguiente cuadro presenta ventas anuales, según la actividad a la que se dedica la empresa, como se observa el mayor rango de ventas se da entre US\$250.000 a menos de US\$500.000. Cerca del 61% de las empresas del sector venden menos de US\$500.000 anualmente y la actividad principal se desarrolla en los servicios directos de tecnología.

Aproximadamente dos tercios de la industria se dedica a ofrecer servicios directos, menos de la mitad a la producción de software, alrededor del 15% se dedica a servicios habilitados y menos del 10% a la fabricación de componentes.

## Cuadro No.2

### Rango de ventas promedio anual por varias características a Junio 2007

Rango de Ventas	Total		Actividades a las que se dedica la empresa			
	Absoluto	Relativo	Servicios Habilitados TICS	Componentes	Servicios directos TIC	Productos de Software
Menos de \$100.000	22	17,6%	3	0	12	12
De \$250000 a menos de \$500000	54	43,2%	9	0	40	23
De \$500000 a menos de \$1500000	27	21,6%	3	2	16	15
Más de \$1500000	21	16,8%	4	6	13	7
Ns/Nr	1	0,8%	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>82</b>	<b>57</b>

**Fuente:** Cámara Costarricense de Tecnología de Información y la Comunicación, CAMTIC, Mapeo del Sector de la TIC en Costa Rica, 2007.

De igual forma el cuadro a continuación permite observar la participación del sector en las exportaciones que realiza el país. Para el año 2006 este rubro representa cerca de una tercera parte del total de las ventas al exterior, considerando empresas dentro y fuera de zonas francas. Para el periodo entre el año 1998 y 2006 las exportaciones del sector se han triplicado.

### Cuadro No. 3

#### Costa Rica: Exportaciones de productos de TIC por régimen en millones de dólares

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Productos TIC</b>	<b>698.4</b>	<b>2537.6</b>	<b>1704.3</b>	<b>898.7</b>	<b>998</b>	<b>1544.7</b>	<b>1383</b>	<b>1758.2</b>	<b>2138.3</b>
Zona Franca	691.9	2531.8	1698.7	890.7	984.3	1530.1	1364.9	1737.3	2115.5
Fuera de Zona Franca	6.5	5.7	5.6	8	13.8	14.7	18.1	20.9	22.7
<b>Los demás productos</b>	<b>4804.1</b>	<b>4197.8</b>	<b>4222.7</b>	<b>4148</b>	<b>4206</b>	<b>4386.8</b>	<b>4698.8</b>	<b>5016.8</b>	<b>5842.9</b>
Zona Franca	6.5	5.7	5.6	8	13.8	14.7	18.1	20.9	22.7
Fuera de Zona Franca	4797.6	4192	4217.1	4140	4192.3	4372.2	4680.7	4995.8	5820.2
<b>Total</b>	<b>5502.6</b>	<b>6735.4</b>	<b>5927</b>	<b>5046.7</b>	<b>5204.1</b>	<b>5931.6</b>	<b>6081.8</b>	<b>6775</b>	<b>7981.1</b>

**Fuente:** Tomado de Procomer disponible en [http://www.procomer.com/est/mercados/PDF/2006/Modulo%2011\\_Clasificaciones%20int\\_2007.pdf](http://www.procomer.com/est/mercados/PDF/2006/Modulo%2011_Clasificaciones%20int_2007.pdf)

#### Nacimiento y robustecimiento de emprendimientos en el Sector:

A raíz del crecimiento de empresas relacionadas con el sector tecnológico nacieron varias iniciativas que involucran varias empresas como el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y una coalición formada por cuatro organizaciones locales: Asociación Incubadora Parque Tec, Fundación Mesoamérica, Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) y Financiera Desyfin; así como ejemplos de emprendimiento independientes.

Con el fin de obtener en esa época se realizó un mapeo de 199 empresas y organizaciones del sector tecnológico entre ellas: PYMES. Grandes Industrias, Centros de Investigación, Universidades, Multinacionales, Organizaciones No Gubernamentales y demás.

Del total de 199 empresas y organizaciones un 59% corresponden a pequeñas y medianas empresas (PYMES), luego se encuentran con un 12% las empresas multinacionales, 8% empresas en crecimiento, 4% grandes compañías y el

restante 17% son centros de investigación, asociaciones, universidades, organizaciones no gubernamentales y otros.

### **Situación Actual de las PYMES en Costa Rica**

Según el Informe: Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2013, realizado por el Ministerio de Economía Industria y Comercio con el apoyo de un Comité Interinstitucional, integrado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Banco Central de Costa Rica (BCCR), el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Observatorio MIPYME, podemos resumir lo siguiente:

- Para identificar el parque empresarial de Costa Rica se tomó como referencia el Directorio de Unidades Institucionales y Establecimientos (DUIE) elaborado por el INEC y en el cual con recursos de cooperación internacional se logró realizar durante 2011 y 2012 una actualización de establecimientos, considerando la delimitación del tamaño de las empresas mediante la variable “empleo” (donde “p” es igual al número de personas que laboran en la empresa), según el siguiente cuadro:

#### **Cuadro No.4**

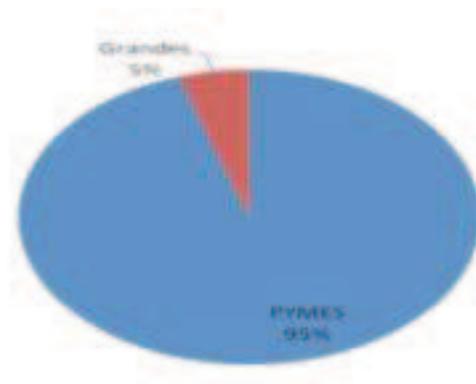
#### **Clasificación de Empresas según cantidad de empleados**

<b>Tamaño</b>	<b>Condición</b>
<b>Micro</b>	$P \leq 15$
<b>Pequeña</b>	$15 > P \leq 30$
<b>Mediana</b>	$30 < P \leq 100$
<b>Grande</b>	$P > 100$

**Fuente:** Informe de Estado de Situación PYME 2013

En el año 2012, el parque empresarial de Costa Rica estuvo conformado por 48.981 empresas, de las cuales el 95% son PYMES y el restante 5% corresponde a las empresas grandes, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1**  
**Costa Rica: participación de las PYMES dentro del total de empresas en Costa Rica. 2012**



Fuente: DUIE 2012, INEC

De las 48.981 empresas, el 77% son PYMES que pertenecen al sector industria, comercio, servicios y tecnologías de información (TI).

Por otro lado, la distribución del parque empresarial de las PYME, según sector económico, se presenta en el siguiente cuadro:

### Cuadro No. 5

#### Costa Rica: distribución del parque empresarial de las PYME según sector económico. 2012

Tamaño/ Sector	Servicios	Industria	Comercio	TI
PYMES	42%	11%	41%	6%

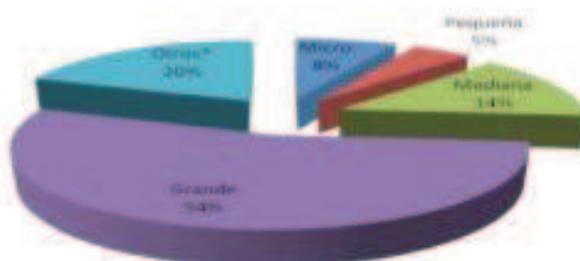
Fuente: DUIE 2012, INEC

Según los datos del DUIE, para el 2012, la cantidad de empleados en Costa Rica fue de 770.392, de los cuales cerca de un de 46% fue generado por PYMES y el restante 54% por las empresas grandes.

Si consideramos en el análisis la participación de las PYMES que pertenecen al sector industria, comercio, servicios y TI, se debe indicar que este representa el 26% del total del empleo generado por el sector privado, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

### Gráfico 2

#### Costa Rica: cantidad de empleados según tamaño de empresa. 2012



Fuente: DUIE 2012, INEC

\*Otros: conformado principalmente por PYMES agrícolas

Adicionalmente, la distribución del empleo generado por las PYMES, según sector económico, se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6**

**Costa Rica: distribución del empleo de las PYME según sector económico.  
2012**

Tamaño/ Sector	Servicios	Industria	Comercio	TI
PYMES	39%	22%	32%	7%

Fuente: DUIE 2012, INEC

Como podemos observar el sector en general de las PYMES es de gran importancia para el desarrollo económico del país, no solo desde el punto de vista económico, sino que también otorga la oportunidad de desarrollo y sustento de miles de familias costarricenses.

#### ***D. INFORMACIÓN GENERAL DE SPECTRUM MULTIMEDIA S.A.***

Spectrum Multimedia S.A. es una empresa establecida en el año 2002, con el propósito de satisfacer la necesidad en aumento por contar con tecnologías de punta en conjunción con un servicio caracterizado por la responsabilidad, agilidad, honestidad y comunicación. Esto nos ha convertido en una catapulta para que las diferentes empresas e instituciones, tanto de carácter comercial como de servicios, se optimicen en períodos ágiles, para lograr posicionarse eficientemente en el ambiente donde se desenvuelven.

### Misión:

Convertirnos en empresa líder de soluciones para actualización tecnológica de las distintas organizaciones del mercado, caracterizado por un sistema de entregas a tiempo, predominado por procesos de trabajo y servicio eficientes y eficaces.

### Visión:

Proporcionar a nuestros clientes las soluciones y valor agregado que necesitan, de la mano de un sistema de servicio al cliente personalizado, responsable y honesto, en donde la principal premisa será el beneficio del cliente, contando con todo nuestro respaldo humano y técnico, así como con el de nuestros proveedores de servicios y equipos.

### Imagen No. 1

### Calidades y Productos que ofrece Spectrum Multimedia S.A.

The advertisement is titled "Reseller Autorizado" and "eSet Authorized Partner". It features a central figure of a person in a futuristic, metallic suit. Below the title, there are three main sections:

- NOD32 ANTIVIRUS 5:** "Protege su empresa sin generar retrasos en el sistema, que impactan en forma negativa en la productividad. Resulta efectivo contra amenazas de Internet y programas maliciosos emergentes en el momento en que son lanzados, no horas o días después. Antivirus y Antispyware".
- ESSET SMART SECURITY 5:** "Combina poderosas herramientas de gestión, un administrador remoto fácil de usar, y tecnología de punta en detección de amenazas para brindar la manera más efectiva e integral de proteger los valiosos datos de su empresa. Proporciona detección proactiva contra nuevos ataques. Bloquea el spam e incluye un firewall personal bidireccional".
- Asistencia en Línea:** "Asistencia en línea gratuita 24x7."
  - Asistencia en línea gratuita 24x7.
  - Presencia de la marca con oficinas en Costa Rica.
  - Protección para servidores y dispositivos móviles.

At the bottom, there are several award logos: "vb 100 VIRUS" (virusbtm.com), "AV" (antivirus.com), "KICK ASS!" (kickass.com), "Editors' Choice" (editor's choice.com), "BEST BUY" (bestbuy.com), and "Inc. 500" (inc.com).

## Value Added Reseller (VAR)



### PORTÁTILES



SOLUCIONES  
EMPRESARIALES  
PORTÁTILES,  
P/M/E

### DESKTOP



PC'S PARA  
PRODUCTIVIDAD  
EMPRESARIAL E  
INSTITUCIONAL

### SERVIDORES



SERVIDORES DE  
CLASE  
EMPRESARIAL  
CON ALTA  
CONFIABILIDAD  
EXPANSION Y  
CONECTIVIDAD

### PERIFÉRICOS Y REPUESTOS



ACTUALIZACION Y  
ACCESORIOS  
COMPLEMENTARI  
OS PARA LA GAMA  
COMPLETA DE  
EQUIPOS DELL

## Value Added Reseller (VAR)

EPSON  
POWER YOUR WORLD

### PROYECTORES MULTIMEDIA



EQUIPO DE  
PROYECCIÓN PARA  
TODA NECESIDAD A  
PRECIOS  
ECONÓMICOS.  
ACCESORIOS Y  
REPUESTOS

### IMPRESIÓN



UNA COMBINACIÓN  
DE SOLUCIONES DE  
IMPRESIÓN  
CALIDAD,  
DESEMPEÑO Y  
ECONOMÍA

### SUMINISTROS Y REPUESTOS



REPUESTOS Y  
SUMINISTROS PARA  
TODAS LAS SERIES DE  
EQUIPO EPSON.

## Partner One



100001

### SOLUCIONES IMPRESIÓN



SOLUCIONES EMPRESARIALES IMPRESIÓN

### DESKTOP Y PORTATILES



PC'S PARA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

### SERVIDORES



SERVIDORES DE CLASE EMPRESARIAL CON ALTA CONFIABILIDAD EXPANSION Y CONECTIVIDAD

### PERIFÉRICOS, SUMINISTROS Y REPUESTOS



ACTUALIZACION Y ACCESORIOS COMPLEMENTARIOS PARA LA GAMA COMPLETA DE EQUIPOS HP

## Distribuidores Certificados



100001

### MEMORIA PROPIETARIA



MEMORIA DISEÑADA, FABRICADA Y PRUBADA PARA EQUIPO DE MARCA.



### MEMORIA VALUE RAM



SOLUCIONES ESTÁNDAR DE MEMORIA PC100/PC133/DDR/DDR2 CON GARANTÍA DE POR VIDA

### MEDIOS DIGITALES



SOLUCIONES FLASH DE ALMACENAMIENTO PARA CÁMARAS DIGITALES, PDA'S Y TELÉFONOS CELULARES



## SOCIO DE NEGOCIOS

 <p><b>ASOCIADO MICROSOFT</b></p>  <p>SOLUCIONES DE SISTEMA OPERATIVO, SOFTWARE DE PRODUCTIVIDAD, SEGURIDAD INTERNET Y SERVIDORES.</p>	 <p><b>RESELLER APC</b></p>  <p>UNIDADES DE POTENCIA Y PROTECCION DE ENERGIA PARA TODOS LOS AMBIENTES CORPORATIVOS E INSTITUCIONALES</p>	 <p><b>ASOCIADO INTEL</b></p>  <p>LA HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA EL DESARROLLO Y ÉXITO DE TODA ORGANIZACIÓN</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Soluciones en Hardware

<p><b><u>EQUIPOS Y PERIFÉRICOS</u></b></p>  <p>ACTUALIZACIÓN A LA CAPACIDAD MÁXIMA DE SUS EQUIPOS Y REDES CON SOLUCIONES EN EQUIPOS Y PERIFÉRICOS</p>	<p><b><u>SUMINISTROS Y CONSUMIBLES</u></b></p>  <p>REABASTECEMOS SUS EQUIPOS CON SUMINISTROS Y CONSUMIBLES EN LAS MEJORES MARCAS</p>	<p><b><u>REPUESTOS Y ACCESORIOS</u></b></p>  <p>DISTRIBUIMOS LAS PARTES NECESARIAS PARA SUSTITUCIÓN DE SUS EQUIPOS</p>
		

## UNIDAD DE APOYO TÉCNICO

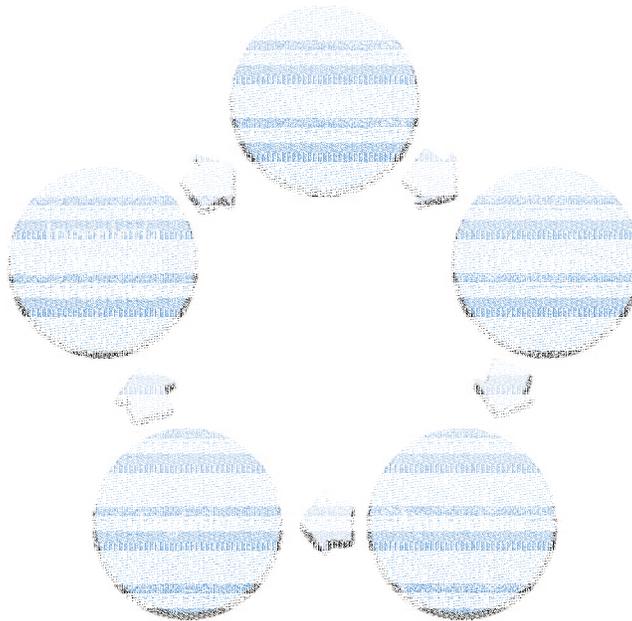
<p><b><u>MANTENIMIENTO PREVENTIVO</u></b></p>  <p>MANTENIMIENTO LIMPIEZA Y CONTROL DE SUS EQUIPOS CON APOYO PERSONAL CAPACITADO.</p>	<p><b><u>MANTENIMIENTO CORRECTIVO</u></b></p>  <p>REPARACIÓN DE EQUIPO GENERICO Y DE MARCA, DE MANERA PROFESIONAL</p>	<p><b><u>GARANTÍAS Y SERVICIO AL CLIENTE</u></b></p>  <p>GARANTÍAS Y SERVICIO PERSONALIZADO CONTACTO DIRECTO CON SOPORTE AUTORIZADO FABRICANTES</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Perfil de la empresa Spectrum Multimedia S.A.

## COORDINACIÓN:

Con el fin de lograr realizar las entregas a tiempo, la coordinación involucra a todos los departamentos de la organización, según el siguiente detalle:

**Imagen No. 2**  
**Ciclo de Coordinación de Operaciones**



**Fuente: Elaboración Propia, 2014**

- El departamento de ventas, constantemente está revisando oportunidades de negocio, mediante avisos públicos en los medios nacionales, revisión de páginas de internet de las diferentes instituciones, invitaciones y contrataciones privadas, con el fin de obtener negocios y contribuir con el crecimiento de la organización.
- Luego de obtener la orden de compra del cliente, el Departamento de Ventas realiza un pedido interno al Departamento de Compras, quien a su vez cotiza con los proveedores para lograr obtener la disponibilidad y mejores precios.

- Al obtener la mejor oferta de uno o varios proveedores, se procede a revisar la situación actual de la relación con el proveedor, ya sea que se cuenta con una línea de crédito, o se debe realizar un pago de contado.
- Una vez concretada la compra con el proveedor, se incluye en la ruta de distribución para retirar los productos en las respectivas bodegas y coordinar la entrega de los mismos al cliente.
- Algunos negocios incluyen además de los equipos, algún adicional de instalación o implementación en sitio, entonces se coordina con el encargado de ingeniería para realizar la visita al sitio y proceder con el mantenimiento. Además se realiza un seguimiento post-venta por parte de la persona encargada de atención al cliente, con el fin de obtener retroalimentación y mejorar continuamente.

Spectrum Multimedia SA, ofrece asesoría y venta de equipos de tecnología, al ser este sector un ambiente de constante cambio y muy dinámico, una competencia importante es la constante actualización y capacitación en materia de conocimientos técnicos, donde los asesores estudian las características de los productos, sus homologaciones, compatibilidades y demás para que logren brindar al cliente una asesoría adecuada en la obtención de los equipos que están buscando.

Asimismo los ingenieros desarrollan habilidades técnicas para poder dar mantenimiento preventivo y de postventa a los diversos equipos que se ofertan. Los vendedores desarrollan habilidades para trabajar bajo presión y de negociación con el fin de poder concretar los negocios.

El equipo de logística desarrolla y pone en práctica las capacidades de mantener el orden, priorizar y coordinar con los diferentes elementos que intervienen en el

proceso de distribución, con el fin de conseguir que las rutas sean los más eficientes posibles, evitar la duplicación de rutas y tareas y ser eficientes en los procesos de entregas de equipos.

## **E.     MODELO PMI**

Las organizaciones desarrollan trabajos, generalmente los trabajos envuelven operaciones y/o proyectos los cuales comparten características como: son desarrollados por personas, tienen recursos limitados, son planificados, ejecutados y controlados.

La diferencia entre las operaciones y los proyectos es que en las primeras los trabajos son repetitivos y continuos mientras que en los segundos, el trabajo es temporal y único. Se entienden por proyecto a un esfuerzo temporal iniciado para crear un único producto o servicio.

Según lo detalla el Project Management Body of Knowledge PM Bok Guide (2008), en su capítulo 3, el proceso de administración de un proyecto conlleva la ejecución de varias actividades que son las mismas y se deben realizar en cualquier proyecto.

A continuación se nombran las principales actividades que afectan el proyecto de investigación de la línea de crédito para Spectrum Multimedia S.A.

### **a) Desarrollo del plan de integración del proyecto**

En esta etapa se incluyen las acciones para establecer los planes individuales en un solo plan para el proyecto. El plan del proyecto se encuentra formado por los siguientes documentos:

- ✓ Enunciado del Proyecto.
- ✓ Plan de Requisitos.
- ✓ Cronograma.
- ✓ Gestión de Costos.
- ✓ Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Gestión de Riesgos.
- ✓ Plan de Adquisiciones.
- ✓ Gestión de la Calidad.

#### **b) Enunciado del Proyecto**

Consiste en el documento donde se detalla el alcance del proyecto, además sirve de guía para la gestión del mismo.

#### **c) Recopilación de Requisitos**

Es un proceso de documentación de las necesidades de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. En el caso del presente proyecto, los requisitos van a consistir en lo solicitado por las entidades financieras para la apertura de la línea de crédito.

#### **d) Alcance**

El alcance se establece en el documento de Enunciado del Proyecto.

#### **e) Construcción del WBS**

El WBS (por sus siglas en inglés Work Breakdown Structure) o EDT (Estructura de Desglose del Trabajo), donde se organizan las actividades y se establecen tareas más fáciles de manejar.

#### **f) Secuenciar las Actividades**

Consiste en enlazar las actividades del proyecto con el fin de que queden relacionadas, consiguiendo que el cronograma sea realista y ejecutable.

#### **g) Calcular los Recursos de las Actividades**

Consiste en determinar los recursos que serán necesarios para la realización de las actividades.

#### **h) Estimar la duración de las Actividades**

Consiste en determinar la duración de cada tarea, asignar los recursos y lograr dimensionar la productividad del proyecto.

#### **i) Desarrollar el Cronograma**

Consiste en establecer las actividades y determinar las fechas de inicio y final con el propósito de organizar las tareas durante la vida del proyecto.

#### **j) Gestión de los Costos**

Es el proceso que establece las políticas y los procedimientos para los desembolsos y control de los costos del proyecto.

#### **k) Gestión de los Recursos Humanos**

El plan de Recursos Humanos define y detalla la necesidad de recursos de personal que se necesitan para el proyecto.

### **l) Gestión de los Riesgos**

Consiste en la identificación de los riesgos que pueden afectar el proyecto, para evaluar situaciones que puedan afectar y prever el impacto y las soluciones.

### **m) Gestión de las Adquisiciones**

Consiste en identificar las necesidades del proyecto, con el fin de realizar cualquier compra y coordinar con tiempo.

## II PARTE

### DESARROLLO DEL PROYECTO

#### **A. METODOLOGÍA:**

El presente proyecto se alinea con la investigación de datos, de forma que se logre organizar y analizar los supuestos de estudio.

#### **Tipo de Investigación:**

Se utiliza la Investigación descriptiva donde se destacan las características o rasgos de la situación, fenómeno u objeto de estudio y cuya función principal es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio.

#### **Enfoque de la Investigación:**

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, donde se realizará una recolección de datos mediante una encuesta a través de internet, utilizando la herramienta Survey Monkey, para elaborar un análisis estadístico que nos brinde información de valor acerca de la hipótesis del estudio.

Según Sampieri R. et al (2010), el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.

#### **Tipo de Muestreo:**

El muestreo es no probabilístico ya que los participantes que participan en la encuesta fueron seleccionados con base en juicio experto y son empresarios y emprendedores que tienen sus propios negocios o que en algún momento lo han realizado.

## **B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:**

### **Proyecto:**

Mejoramiento de la posición de flujo de caja mediante un financiamiento de Capital de Trabajo.

### **Entregable:**

1. Una recomendación de la institución dónde es más conveniente optar por una línea de crédito.

### **Objetivo general**

Obtener efectivo para realizar la compra de contado de los equipos necesarios de un proyecto, buscando obtener una tasa de financiamiento más viable que la ofrecida por el proveedor.

### **Meta:**

Aumentar el margen de utilidad de este proyecto que producirá un incremento en la rotación del flujo de caja, lo cual permitirá obtener un fondo de efectivo que podrá utilizarse en nuevos proyectos.

### **Propósito:**

Brindar un servicio más rápido, eficiente y de mejor calidad en la entrega de este proyecto específico, lo cual permitirá un cobro más rápido y la creación de un fondo de capital de trabajo que luego se podrá utilizar en nuevos proyectos.

### **Usuarios o clientes finales del proyecto:**

Serán las personas que hagan uso de cualquiera de las ventas del servicio respectivo.

**Alcances:**

El Proyecto solo abarca el análisis de los requisitos de la línea de crédito de cuatro instituciones financieras y la recomendación de cuál opción es la más viable para la empresa.

**Plazos:**

Se establece un plazo de cuarenta y cinco días para implementar el Proyecto. Esto sería durante el mes de agosto y las primeras dos semanas de setiembre de 2014.

**Salidas obtenidas del mismo:**

La salida del Proyecto será la recomendación de cuál opción de financiamiento y en cuál institución financiera, para solicitar la línea de crédito.

**Exclusiones:**

Este proyecto considera únicamente el análisis de las opciones de crédito de dos instituciones financieras de capital público y dos instituciones financieras de capital privado, todas reguladas por el Banco Central de Costa Rica, a través de su Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Considerando la amplia gama de productos financieros que ofrecen las instituciones financieras, únicamente se considerarán la línea de crédito de Capital de Trabajo.

**Supuestos:**

1. Asumimos que el presente trabajo de investigación cuenta con el apoyo de la Alta Gerencia de Spectrum Multimedia S.A.
2. Que los Estados Financieros de la empresa se encuentran al día.

3. Suponemos que los requisitos de las líneas de crédito son en su fondo los mismos de las demás entidades financieras, en vista que todas son reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
4. Que las entidades financieras entregarán los requisitos e información necesaria para realizar el análisis correspondiente.
5. Los Costos de la investigación del proyecto se establecen únicamente para efectos de la estimación del Costo del Proyecto, pero no implica un cobro para la empresa.

**Restricciones y/o limitaciones:**

- ✓ En el caso que sea necesario exponer información financiera de Spectrum Multimedia S.A., y considerando que es información sensible y confidencial, se utilizarán cifras ficticias que deben ser consideradas únicamente de carácter ilustrativo.
- ✓ Respecto a alguna información de mercado, las instituciones financieras no brindan todos los datos por motivos de secreto bancario.
- ✓ Las investigaciones oficiales acerca de las PYMES que realiza el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, están actualizados a los años 2012 – 2013.

**C. *APLICACIÓN DEL MODELO PMI***

Nombre del Proyecto: Análisis de línea de crédito para Capital de Trabajo para Spectrum Multimedia S.A.

**Acta de Constitución del Proyecto**

Consiste en un documento que autoriza el comienzo del proyecto. Ver anexo número1.

A continuación se desarrollan las principales actividades que afectan el proyecto de investigación de la línea de crédito para Spectrum Multimedia S.A.

**a) Recopilación de Requisitos y Condiciones Preliminares:**

En el caso del presente proyecto, los requisitos consisten en lo solicitado por las entidades financieras para la apertura de la línea de crédito.

**Cuadro No. 7**  
**Requisitos para Apertura de línea de crédito y Condiciones Iniciales**

<b>Descripción</b>	<b>Banco Nacional de Costa Rica</b>	<b>Banco Popular y de Desarrollo Comunal</b>	<b>Banco BAC San José S.A.</b>	<b>Financiera Desyfin S.A.</b>
Buen conocimiento de la actividad.	X			
Descripción de la empresa y para qué necesita el préstamo.	X		X	
Permisos y contratos para el buen funcionamiento de la empresa (cuando los requiera).	X			
Garantía a satisfacción del Banco: puede ser hipoteca, prenda, fiadores, inversiones, Fondo de Garantías del Sistema de Banca para el Desarrollo o del IMAS.	X	X		
Personería jurídica vigente.	X	X	X	X
Fotocopia de documentos de identificación: Para personas físicas: Cédula de identidad, cédula de residencia o carné de refugiado. Para persona jurídica: Cédula	X	X	X	X

jurídica y de la cédula de identidad del representante legal.				
Copia del acta de constitución de la persona jurídica.	X	X	X	X
Certificación de composición accionaria y autorización de la Asamblea de Socios para contraer deudas.	X	X	X	
Información financiera (Estados Financieros, Flujos de Caja o lo correspondiente).	X	X	X	X
Solicitud de crédito, debidamente firmada por el cliente o representante legal (más los formularios que correspondan).		X	X	X
Documento que valide la dirección del domicilio del solicitante o visita del analista de crédito, que verifique la dirección aportada por el cliente.		X		
Antigüedad de más de 1 año de operar con el Banco.			X	
La sociedad debe de tener mínimo 3 años de haberse constituido.			X	
Constancia de la CCSS de las cuotas obrero-patronal al día.				X
Plazo de la Línea de Crédito.	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Tasa de Interés en colones.	Tasa Básica Pasiva + 5.5%	Tasa Básica Pasiva + 5%	20%	24%
Comisión de Formalización.	2%	2%	0%	2.5%
Tiempo de respuesta.	Depende complejidad del proyecto	1 mes	6 semanas	4 semanas

Fuente: Elaboración propia, 2014

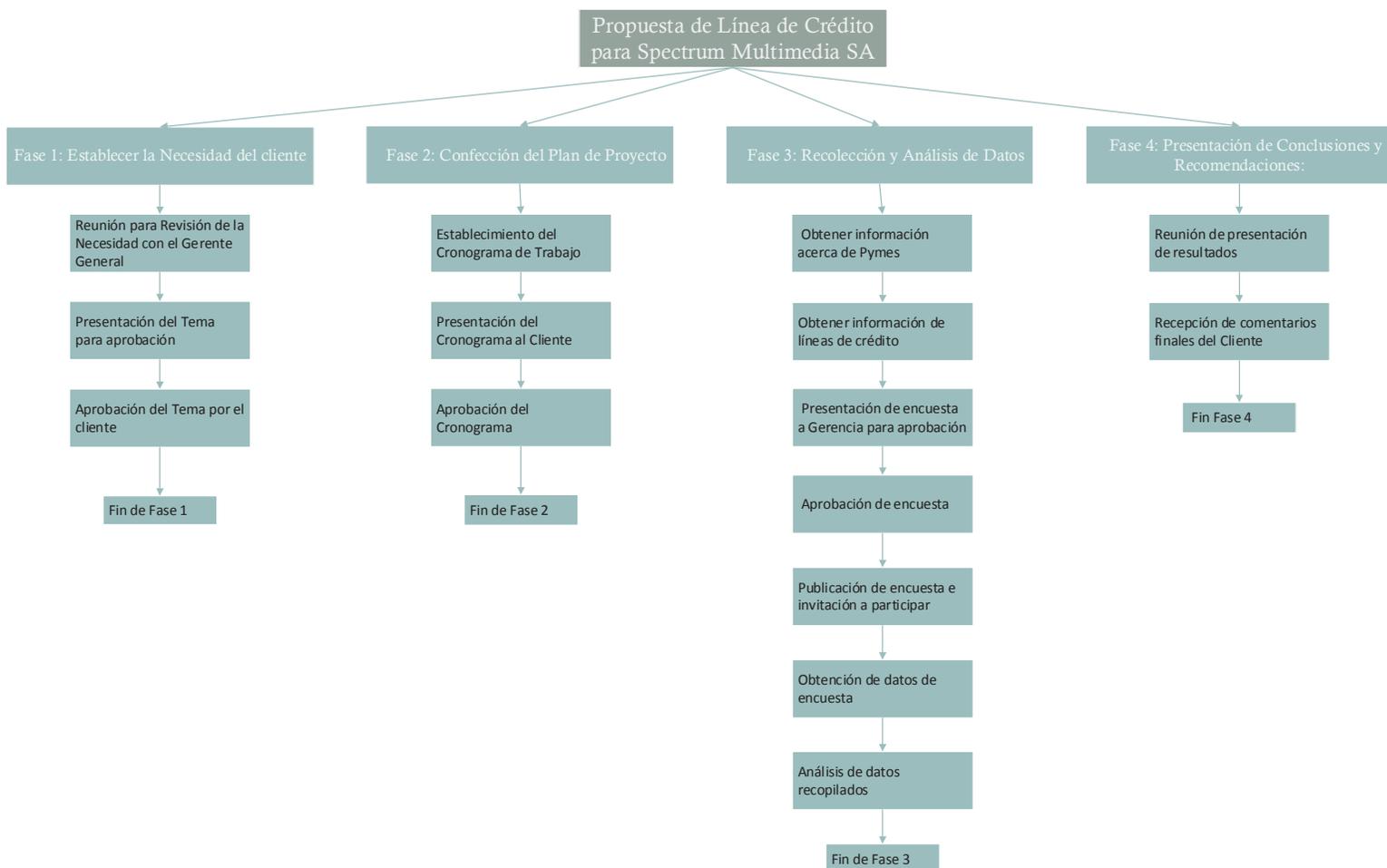
## b) Alcance

El alcance se establece en el documento de Enunciado del Proyecto. (Ver anexo número 1)

## c) Construcción del WBS

A continuación se establecen las actividades del proyecto de una manera más fácil de manejar.

**Imagen No. 3**  
**Estructura de Desglose de Trabajo**



Fuente: Elaboración propia, 2014

#### d) Secuenciar las Actividades

A continuación se detallan las actividades del proyecto en el orden cronológico en que se van a llevar a cabo:

**Cuadro No. 8**  
**Lista de Actividades del Proyecto**

WBS	Task Name
<b>1</b>	<b>Propuesta de Línea de Crédito para Spectrum Multimedia SA</b>
<b>1.1</b>	<b>Fase 1: Establecer la Necesidad del cliente</b>
1.1.1	Reunión para Revisión de la Necesidad con el Gerente General
1.1.2	Presentación del Tema para aprobación
1.1.3	Aprobación del Tema por el cliente
1.1.4	Fin de Fase 1
<b>1.2</b>	<b>Fase 2: Confección del Plan de Proyecto</b>
1.2.1	Establecimiento del Cronograma de Trabajo
1.2.2	Presentación del Cronograma al Cliente
1.2.3	Aprobación del Cronograma
1.2.4	Fin de Fase 2
<b>1.3</b>	<b>Fase 3: Recolección y Análisis de Datos</b>
1.3.1	Obtener información acerca de Pymes
1.3.2	Obtener información de líneas de crédito
1.3.3	Presentación de encuesta a Gerencia para aprobación
1.3.4	Aprobación de encuesta
1.3.5	Publicación de encuesta e invitación a participar
1.3.6	Obtención de datos de encuesta
1.3.7	Análisis de datos recopilados
1.3.8	Fin de Fase 3
<b>1.4</b>	<b>Fase 4: Presentación de Conclusiones y Recomendaciones:</b>
1.4.1	Reunión de presentación de resultados
1.4.2	Recepción de comentarios finales del Cliente
1.4.3	Fin Fase 4

**Fuente: Elaboración Propia, 2014**

**e) Calcular los Recursos de las Actividades**

Para efectos de estimación del costo de la presente propuesta, se maneja como Consultoría Independiente estableciendo un costo por hora de ₡10.000 (diez mil colones)

**f) Estimar la duración de las Actividades**

En el siguiente cuadro se resume la duración de las actividades junto con el costo asociado de cada actividad de acuerdo al costo mencionado en el punto anterior.

**Cuadro No. 9**  
**Lista de Actividades, Duración y Costo del Proyecto**

WBS	Task Name	Duration	Resource Names	Cost
<b>1</b>	<b>Propuesta de Línea de Crédito para Spectrum Multimedia SA</b>	<b>24,38 days</b>		<b>₡830.000,00</b>
<b>1.1</b>	<b>Fase 1: Establecer la Necesidad del cliente</b>	<b>1,38 days</b>		<b>₡60.000,00</b>
1.1.1	Reunión para Revisión de la Necesidad con el Gerente General	3 hours	Consultor	₡30.000,00
1.1.2	Presentación del Tema para aprobación	2 hours	Consultor	₡20.000,00
1.1.3	Aprobación del Tema por el cliente	1 hour	Consultor	₡10.000,00
1.1.4	Fin de Fase 1	0 days		₡0,00
<b>1.2</b>	<b>Fase 2: Confección del Plan de Proyecto</b>	<b>5 days</b>		<b>₡150.000,00</b>
1.2.1	Establecimiento del Cronograma de Trabajo	1 day	Consultor	₡80.000,00
1.2.2	Presentación del Cronograma al Cliente	3 hours	Consultor	₡30.000,00
1.2.3	Aprobación del Cronograma	4 hours	Consultor	₡40.000,00
1.2.4	Fin de Fase 2	0 days		₡0,00
<b>1.3</b>	<b>Fase 3: Recolección y Análisis de Datos</b>	<b>12,5 days</b>		<b>₡460.000,00</b>
1.3.1	Obtener información acerca de Pymes	5 days	Consultor	₡200.000,00
1.3.2	Obtener información de líneas de crédito	5 days	Consultor	₡200.000,00
1.3.3	Presentación de encuesta a Gerencia para aprobación	1 hour	Consultor	₡10.000,00
1.3.4	Aprobación de encuesta	1 hour	Consultor	₡10.000,00

1.3.5	Publicación de encuesta e invitación a participar	4 hours	Consultor	¢40.000,00
1.3.6	Obtención de datos de encuesta	4 days		¢0,00
1.3.7	Análisis de datos recopilados	4 days		¢0,00
1.3.8	Fin de Fase 3	0 days		¢0,00
<b>1.4</b>	<b>Fase 4: Presentación de Conclusiones y Recomendaciones:</b>	<b>2 days</b>		<b>¢160.000,00</b>
1.4.1	Reunión de presentación de resultados	1 day	Consultor	¢80.000,00
1.4.2	Recepción de comentarios finales del Cliente	1 day	Consultor	¢80.000,00
1.4.3	Fin Fase 4	0 days		¢0,00

Fuente: Elaboración Propia, 2014

### g) Desarrollar el Cronograma

Se establece la fecha de inicio el 04 de Agosto del 2014, estimando una duración de 24 días y una fecha final del 05 de Setiembre del 2014, según el siguiente detalle: (Ver Anexo número 2)

**Cuadro No. 10  
Cronograma del Proyecto**

WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names	Cost
<b>1</b>	<b>Propuesta de Línea de Crédito para Spectrum Multimedia SA</b>	<b>24,38 days</b>	<b>Mon 04/08/14</b>	<b>Fri 05/09/14</b>		<b>¢830.000,00</b>
<b>1.1</b>	<b>Fase 1: Establecer la Necesidad del cliente</b>	<b>1,38 days</b>	<b>Mon 04/08/14</b>	<b>Tue 05/08/14</b>		<b>¢60.000,00</b>
1.1.1	Reunión para Revisión de la Necesidad con el Gerente General	3 hours	Mon 04/08/14	Mon 04/08/14	Consultor	¢30.000,00
1.1.2	Presentación del Tema para aprobación	2 hours	Tue 05/08/14	Tue 05/08/14	Consultor	¢20.000,00
1.1.3	Aprobación del Tema por el cliente	1 hour	Tue 05/08/14	Tue 05/08/14	Consultor	¢10.000,00
1.1.4	Fin de Fase 1	0 days	Tue 05/08/14	Tue 05/08/14		¢0,00
<b>1.2</b>	<b>Fase 2: Confección del Plan de Proyecto</b>	<b>5 days</b>	<b>Wed 06/08/14</b>	<b>Tue 12/08/14</b>		<b>¢150.000,00</b>
1.2.1	Establecimiento del Cronograma de Trabajo	1 day	Wed 06/08/14	Wed 06/08/14	Consultor	¢80.000,00
1.2.2	Presentación del Cronograma al Cliente	3 hours	Fri	Fri 08/08/14	Consultor	¢30.000,00

			08/08/14			
1.2.3	Aprobación del Cronograma	4 hours	Tue 12/08/14	Tue 12/08/14	Consultor	¢40.000,00
1.2.4	Fin de Fase 2	0 days	Tue 12/08/14	Tue 12/08/14		¢0,00
<b>1.3</b>	<b>Fase 3: Recolección y Análisis de Datos</b>	<b>12,5 days</b>	<b>Mon 18/08/14</b>	<b>Wed 03/09/14</b>		<b>¢460.000,00</b>
1.3.1	Obtener información acerca de Pymes	5 days	Mon 18/08/14	Fri 22/08/14	Consultor	¢200.000,00
1.3.2	Obtener información de líneas de crédito	5 days	Mon 18/08/14	Fri 22/08/14	Consultor	¢200.000,00
1.3.3	Presentación de encuesta a Gerencia para aprobación	1 hour	Wed 20/08/14	Wed 20/08/14	Consultor	¢10.000,00
1.3.4	Aprobación de encuesta	1 hour	Thu 21/08/14	Thu 21/08/14	Consultor	¢10.000,00
1.3.5	Publicación de encuesta e invitación a participar	4 hours	Fri 22/08/14	Fri 22/08/14	Consultor	¢40.000,00
1.3.6	Obtención de datos de encuesta	4 days	Fri 22/08/14	Thu 28/08/14		¢0,00
1.3.7	Análisis de datos recopilados	4 days	Thu 28/08/14	Wed 03/09/14		¢0,00
1.3.8	Fin de Fase 3	0 days	Wed 03/09/14	Wed 03/09/14		¢0,00
<b>1.4</b>	<b>Fase 4: Presentación de Conclusiones y Recomendaciones:</b>	<b>2 days</b>	<b>Thu 04/09/14</b>	<b>Fri 05/09/14</b>		<b>¢160.000,00</b>
1.4.1	Reunión de presentación de resultados	1 day	Thu 04/09/14	Thu 04/09/14	Consultor	¢80.000,00
1.4.2	Recepción de comentarios finales del Cliente	1 day	Fri 05/09/14	Fri 05/09/14	Consultor	¢80.000,00
1.4.3	Fin Fase 4	0 days	Fri 05/09/14	Fri 05/09/14		¢0,00

Fuente: Elaboración Propia, 2014

## h) Gestión de los Costos

Para efectos de esta propuesta, no se toman en cuenta los procedimientos de pago debido a que no se incluye ningún gasto que afecte el proyecto.

## **i) Gestión de los Recursos Humanos**

Los recursos de personal que se necesitan para el proyecto, se detallan a continuación:

- Recursos Internos: el Gerente General de Spectrum Multimedia S.A., quien es la persona que tiene el poder final de las decisiones de la empresa.
- Recursos Externos: Un consultor especialista en Asesoría Financiera, preferiblemente con conocimientos bancarios.

## **j) Gestión de los Riesgos**

Consiste en la identificación de los riesgos que amenazan el éxito del proyecto. Se utilizó la matriz de calor como herramienta para identificar, evaluar y priorizar los riesgos asociados a las diferentes etapas. Con esta metodología se busca clasificar los riesgos por su grado de impacto y ocurrencia, haciendo uso de los colores para definir el grado de afectación del proyecto, clasificándolos como: riesgo bajo (color verde), riesgo alto (color anaranjado) y riesgo crítico (color rojo).

En este proceso se realizó un análisis de las actividades, usando la herramienta causa – efecto, para determinar los riesgos, donde participan el Gerente de Spectrum Multimedia S.A. y el Consultor del Proyecto.

**Cuadro No. 11**  
**Valores de medición para el Mapa de Calor**

Puntaje	Descripción
1 – 2	Riesgo Bajo
3 – 6	Riesgo Alto
Más de 12	Riesgo Crítico

Fuente: Elaboración Propia, 2014

**Cuadro No. 12**  
**Nivel de riesgo del Proyecto**

		Impacto				
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Probabilidad	0,90	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto
	0,70	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	0,50	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto
	0,30	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	0,10	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

Fuente: Elaboración Propia, 2014

**Cuadro No. 13**  
**Calificación de riesgo del Proyecto**

		Impacto				
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Probabilidad	0,90					
	0,70					
	0,50				R.1.3.1	
	0,30					
	0,10			R.1.3.2 / R.1.3.6		

Fuente: Elaboración Propia, 2014

**Cuadro No. 14**  
**Plan de Riesgos del Proyecto**

Proceso	Riesgo	Evaluación*		% según mapa de calor	Nivel de riesgo
		P	I		
R.1.3.1	Que la información existente acerca de Pymes no esté actualizada.	0,50	0,40	20%	Alto
R.1.3.2	Que las instituciones financieras no brinden información completa.	0,10	0,20	2%	Bajo
R.1.3.6	Que se dificulte obtener el total de encuestas requerido por el proyecto.	0,10	0,20	2%	Bajo

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Como parte de la gestión de riesgos se encuentra la identificación de acciones del proyecto, minimizando la mayoría de los posibles eventos.

**Cuadro No. 15**  
**Plan de Mitigación de Riesgos del Proyecto**

Proceso	Riesgo	Nivel de riesgo	Acciones de mitigación	Responsable	Periodicidad
R.1.3.1	Que la información existente acerca de Pymes no esté actualizada.	Alto	El último estudio vigente del Ministerio de Economía, Industria y Comercio es del año 2013, que se considera actualizado para nuestra investigación.	Consultor	Semanal
R.1.3.2	Que las instituciones financieras no brinden información completa.	Bajo	Existe oferta de las condiciones de líneas de créditos en las páginas de internet de cada institución financiera.	Consultor	Semanal
R.1.3.6	Que se dificulte obtener el total de encuestas requerido por el proyecto.	Bajo	La investigación requiere un mínimo de 50 encuestas que se obtienen a tiempo.	Consultor	Semanal

Fuente: Elaboración Propia, 2014

**k) Gestión de las Adquisiciones**

Para el presente proyecto no se requiere de adquisiciones específicas que comprometan el éxito final.

**l) Gestión de Calidad**

El objetivo es garantizar que la información bancaria obtenida, acerca de las líneas de crédito, tenga la veracidad suficiente para poder tomar decisiones bien fundamentadas.

**Cuadro No.16**

**Detalle de Actividades de Calidad del Proyecto**

<b>Nombre del Proyecto: Línea de Crédito para Spectrum Multimedia</b>		<b>Cumplimiento de atributos de calidad según los requerimientos del cliente</b>				
<b>Matriz de atributos</b>	<b>Definición a evaluar</b>	<b>Nada (0pts)</b>	<b>Poco (1pts)</b>	<b>Medio ( 2pts)</b>	<b>Alto ( 3pts)</b>	<b>Justificación técnica</b>
<b>1.Producibilidad</b>	Capacidad de realización				<b>3</b>	Se cuenta con el recurso humano, tiempo y conocimiento para realizar la investigación de manera exitosa.
<b>2.Usabilidad</b>	Capacidad de funcionamiento				<b>3</b>	La línea de crédito sería una herramienta de gran uso para la empresa.
<b>3. Confiabilidad</b>	Capacidad de homogeneidad				<b>3</b>	La información proporcionada por las instituciones financieras debe ser veraz legalmente.
<b>4.Mantenibilidad</b>	Actualización de la información			<b>2</b>		La actualización de la información debe realizarse de manera manual cada vez que sea necesario.
<b>5.Disponibilidad</b>	Acceso a la información bancaria			<b>2</b>		Las instituciones financieras son un poco reticentes a estar brindando información.
<b>6.Operabilidad</b>	Enfoque seguridad ocupacional				<b>3</b>	Únicamente se utiliza data que no genera mayor complicación para la elaboración de cuadros de actualización.
<b>7.Flexibilidad</b>	Adaptación a cambios		<b>1</b>			Los requisitos no son muy flexibles, la única condición que normalmente cambia puede ser la tasa de interés.

						El acceso a mejores condiciones financieras para Spectrum Multimedia SA, crea un mejor ambiente laboral para las familias que dependen del trabajo en la empresa.
<b>8. Aceptabilidad social</b>	Compatibilidad social				<b>3</b>	
<b>9. Sostenibilidad económica</b>	Razonabilidad en costos inversión vs operación/mantenimiento				<b>3</b>	El proyecto solo incluye inversión en tiempo y genera mayores beneficios versus costos.
<b>Puntaje de atributos ==&gt;</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	
<b>% de cumplimiento de atributos ==&gt;</b>		<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>67%</b>	<b>85%</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Escala de Interpretación:

<b>Nada ( 0pts )</b>	<b>Poco ( 1 pts)</b>	<b>Medio ( 2pts)</b>	<b>Alto ( 3pts)</b>
0%	1%-33%	34%-66%	67%-100%

El cumplimiento de los atributos de calidad del proyecto es de nivel alto (85%) por lo que se considera que no requiere implementar estrategias adicionales de calidad en los atributos de cumplimiento.

#### **D. ANÁLISIS FODA:**

Una metodología moderna que facilita determinar la situación de la empresa o de un proyecto, es el análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities y **T**hreats), la cual facilita la planificación de estrategias futuras, según las intenciones de su creador Albert S. Humphrey.

**Cuadro No. 17**  
**Análisis F.O.D.A. de la empresa Spectrum Multimedia S.A.**

<b>Descripción</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Coordinación Interdepartamental	Disposición del equipo de trabajo.	Generar sinergias interdisciplinarias.	Cultura organizacional con poco énfasis en la planificación.	Falta de continuidad a los comités interdisciplinarios.
Competencias Gerenciales	Alineación a la estrategia organizacional.	Lograr una mayor efectividad a nivel global en la organización.	Cultura organizacional con poco énfasis en la planificación.	Falta de compromiso por alguno de los miembros del equipo gerencial.
Compromiso	Incrementar la productividad y capacidad de respuesta a los cambios que requiere el cliente.	Establecer una cultura en pro del servicio al Cliente.	Falta de consistencia y continuidad en las estrategias de mejora del clima organizacional.	Ofrecer mejores condiciones laborales y compensatorias pero no competitivas con el mercado.
Comunicación	Asegurar la alineación a la estrategia organizacional.	Generar sinergias entre los colaboradores y áreas para desarrollar nuevas iniciativas.	Cultura organizacional propensa impulsar y gestionar proyectos sin el debido análisis de impacto a nivel de recursos en las distintas áreas participantes.	Falta de continuidad y apoyo gerencial a las iniciativas planteadas.
Competencia	Más de 15 años de experiencia en el mercado.	El rápido avance del sector tecnológico propicia una gran inversión por parte de los clientes.	Poco apoyo para la innovación.	Otras empresas están creciendo a niveles muy parecidos a los de la empresa.
Proveedores	Durante la vida de la empresa se han gene-	Ampliar la cartera de proveedores para aumentar	Todos los distribuidores utilizan el	Depender de un proveedor principal.

	rado grandes alianzas y una excelente relación con los fabricantes y distribuidores que ayuda con una ágil atención.	los productos ofrecidos.	mismo fabricante principal lo que genera conflictos de intereses.	
Mercado	Estabilidad económica relativa del país.	Mayor dinamismo genera mayor crecimiento.	Al ser una empresa regional y al estar la oficina principal en Costa Rica, el control de los otros países se torna complejo.	La escogencia del proveedor por otro distribuidor al que le pueda brindar mayores beneficios.

Fuente: Elaboración Propia, 2014

## **E. HALLAZGOS DE LA ENCUESTA**

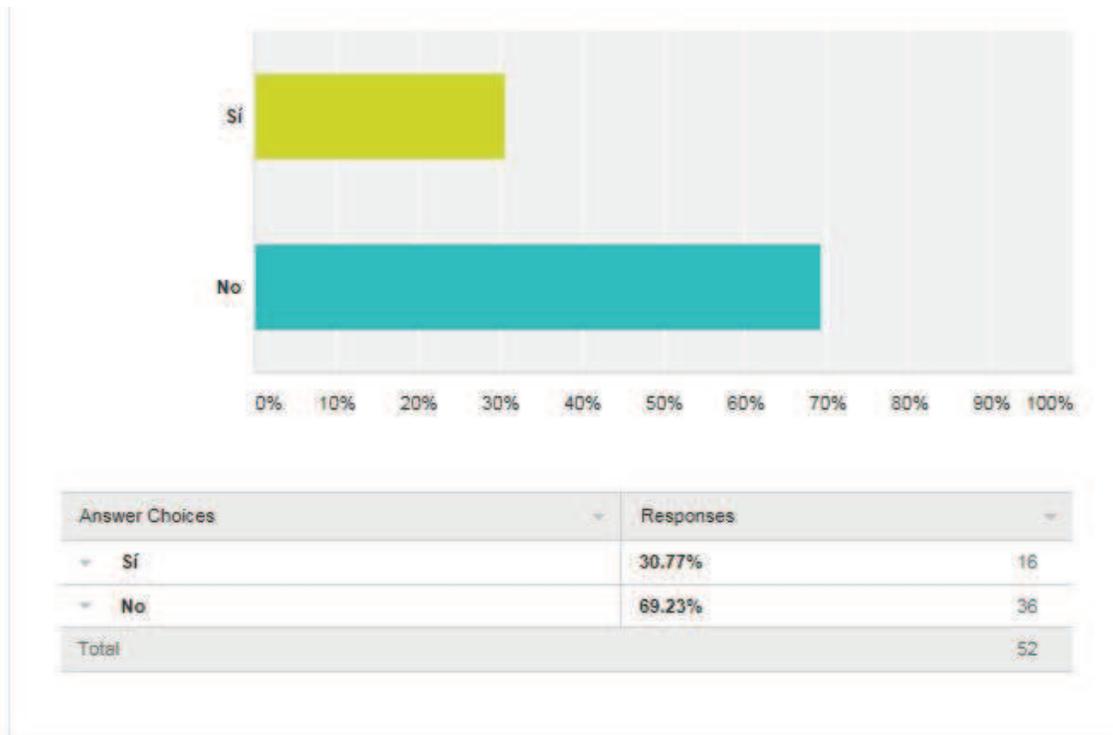
Como se mencionó anteriormente, parte de la metodología de recolección de información es la encuesta que se realizó a 52 empresarios y emprendedores que trabajan en Pymes a través del siguiente link de la herramienta por internet llamada Suvey Monkey: <https://www.surveymonkey.com/s/K5PVQXT>

La encuesta se puede observar en el anexo número 3.

A continuación se detalla los principales resultados de la encuesta:

Al consultarle a los encuestados si conoce cuáles son los requisitos para abrir una línea de crédito para Pequeñas y Medianas Empresa (PYMES), esto fue lo que contestaron:

**Gráfico No. 3**  
**Conocimiento de requisitos para apertura de línea de crédito**

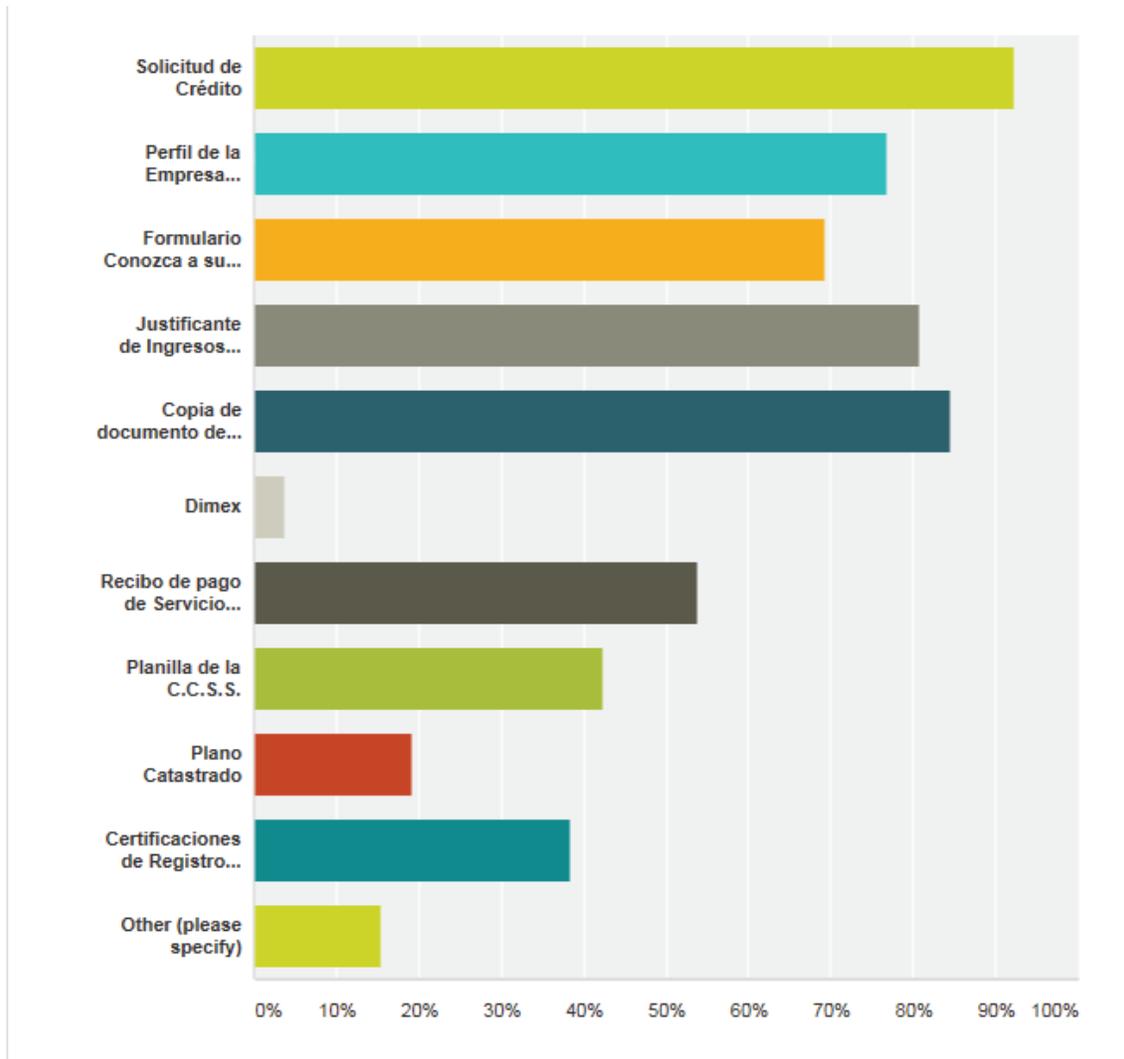


**Fuente: Survey Monkey, 2014**

Podemos determinar que el 69% del total de encuestados dice no tener claros los requisitos que solicitan las instituciones financieras para la apertura de una línea de crédito para Pymes.

Respecto a los que dicen conocer los requisitos para la línea de crédito, destacaron la siguiente información como la más solicitada por las instituciones financieras:

**Gráfico No. 4**  
**Requisitos más relevantes para apertura de línea de crédito**



Answer Choices	Responses
Solicitud de Crédito	92.31% 24
Perfil de la Empresa Solicitante	76.92% 20
Formulario Conozca a su Cliente	69.23% 18
Justificante de Ingresos (Orden Patronal y/o Certificación de Ingresos)	80.77% 21
Copia de documento de Identificación (cédula de identidad o pasaporte)	84.62% 22
Dimex	3.85% 1
Recibo de pago de Servicio Público	53.85% 14
Planilla de la C.C.S.S.	42.31% 11
Plano Catastrado	19.23% 5
Certificaciones de Registro Público de la Propiedad	38.46% 10
Other (please specify)	Responses 15.38% 4
Total Respondents: 26	

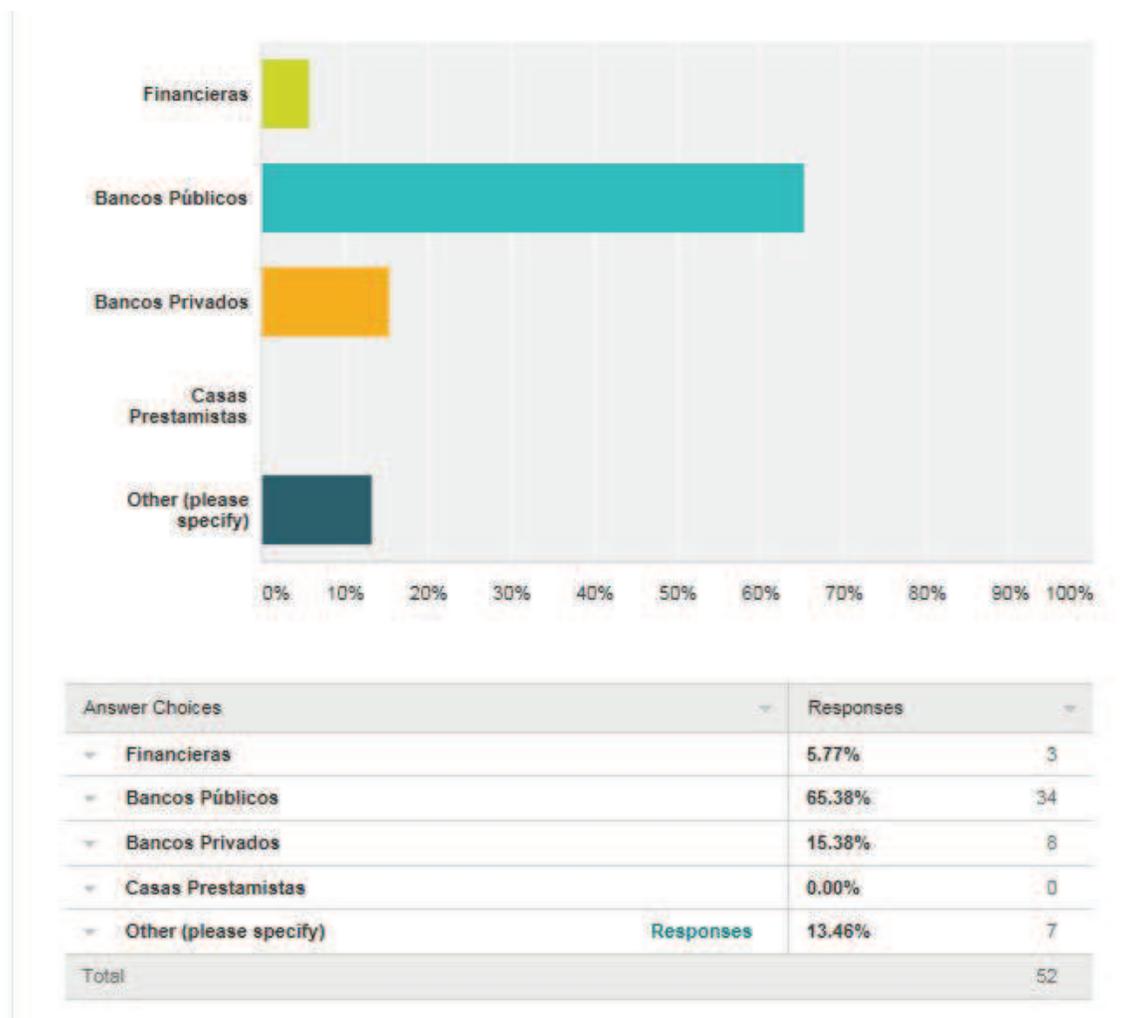
Fuente: Survey Monkey, 2014

Del 31% que dice conocer los requisitos para la apertura de línea de crédito mencionan como principales documentos la Solicitud de Crédito, copias de los documentos legales, información financiera y la información de perfil de la empresa o del solicitante, todos los mencionados anteriormente son requisitos básicos y obligatorios según las normas establecidas por la Superintendencia General de Entidades Financieras.

Al consultarle a los encuestados acerca de las entidades financieras que brindan mayores facilidades en la apertura de líneas de crédito para PYMES, respondieron lo siguiente:

**Gráfico No. 5**

**Entidades que brindan mayores facilidades para apertura de línea de crédito**



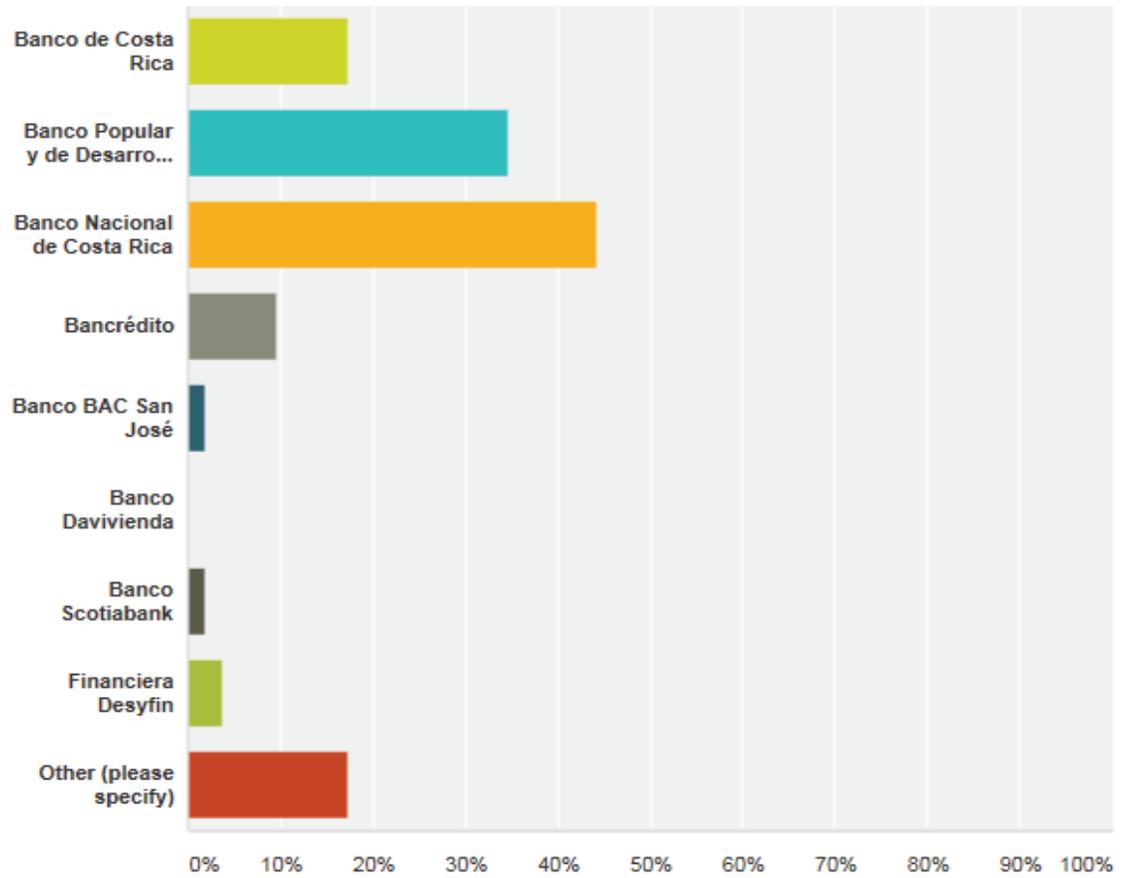
**Fuente: Survey Monkey, 2014**

El 65% de los encuestados refieren a los bancos públicos como las instituciones que brindan mayores facilidades crediticias para la apertura de línea de crédito para Pymes.

Los encuestados opinan lo siguiente respecto a las tasas de interés:

**Gráfico No. 6**

**Entidades que ofrecen mejor tasa de interés en líneas de crédito para PYMES**



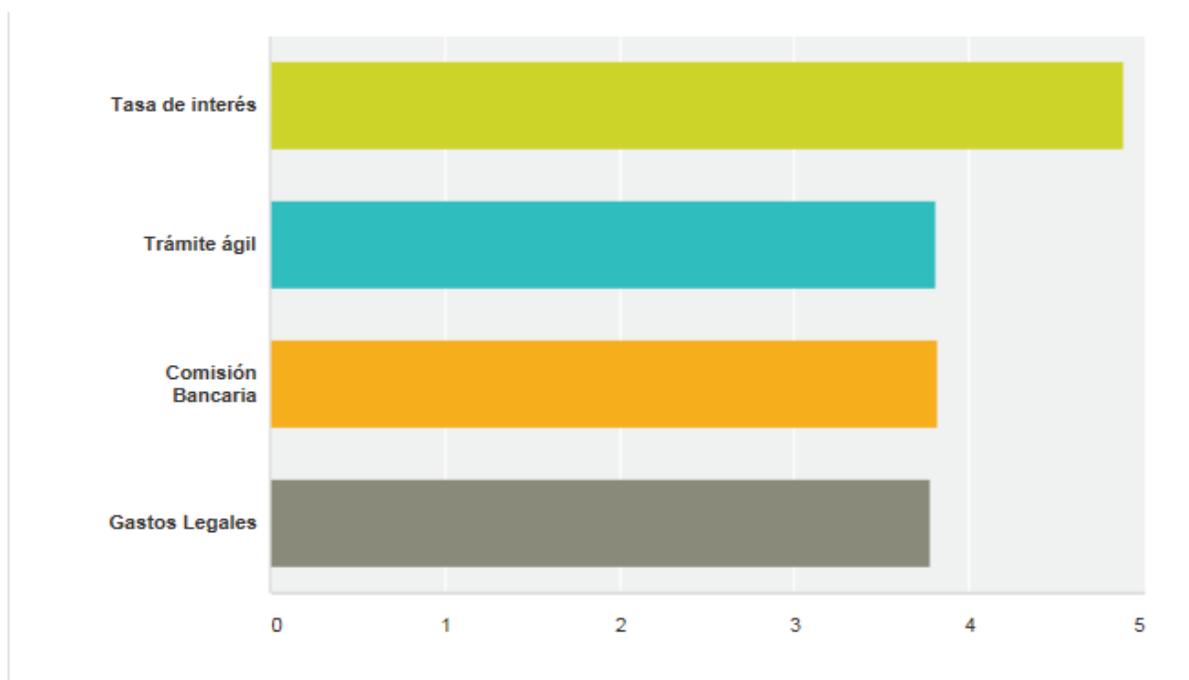
Answer Choices	Responses	
Banco de Costa Rica	17.31%	9
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	34.62%	18
Banco Nacional de Costa Rica	44.23%	23
Bancrédito	9.62%	5
Banco BAC San José	1.92%	1
Banco Davivienda	0.00%	0
Banco Scotiabank	1.92%	1
Financiera Desyfin	3.85%	2
Other (please specify)	17.31%	9
Total Respondents: 52		

Fuente: Survey Monkey, 2014

Respecto a las instituciones públicas que ofrecen mejor tasa de interés para las líneas de crédito para Pymes, el 44% menciona al Banco Nacional de Costa Rica y el 34% al Banco Popular y de Desarrollo Comunal como las instituciones bancarias con mejores condiciones respecto a intereses.

Al preguntarle a los encuestados que indiquen las variables más importantes que se deben considerar cuando se solicita una línea de crédito, respondieron lo siguiente:

**Gráfico No. 7**  
**VARIABLES DE MAYOR IMPORTANCIA PARA TOMAR EN CUENTA AL ABRIR UNA LÍNEA DE CRÉDITO PARA PYMES**



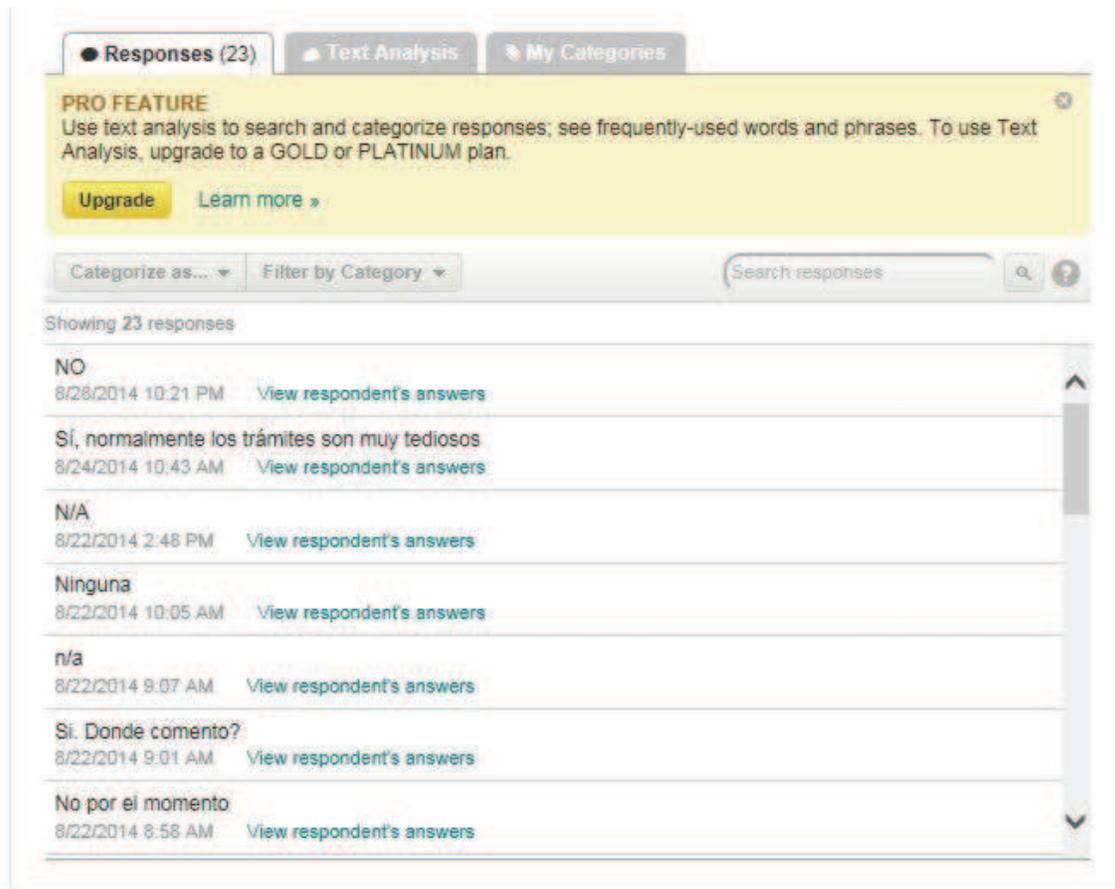
	Nada importante	Regular	Neutro	Ligeramente importante	Más importante	Total	Average Rating
Tasa de interés	0.00% 0	0.00% 0	1.92% 1	7.69% 4	90.38% 47	52	4.88
Trámite ágil	0.00% 0	11.54% 6	23.08% 12	38.46% 20	26.92% 14	52	3.81
Comisión Bancaria	0.00% 0	9.80% 5	23.53% 12	41.18% 21	25.49% 13	51	3.82
Gastos Legales	0.00% 0	10.00% 5	22.00% 11	48.00% 24	20.00% 10	50	3.78

Fuente: Survey Monkey, 2014

El 90.38% de los encuestados determina la tasa de interés como la condición más importante al momento de analizar las ofertas crediticias. Seguido por 38.46% que considera importante que el trámite sea ágil y un 48% que espera que los gastos legales sean menores.

Al solicitarle a los consultados algún comentario respecto a la experiencia cuando realizaron este tipo de trámites bancarios, en general respondieron lo siguiente:

**Imagen No. 4**  
**Comentarios varios acerca de experiencias en la apertura de líneas de crédito para PYMES**



**Fuente: Survey Monkey, 2014**

Respecto a la experiencia de los encuestados de realizar solicitudes de línea de crédito, la mayoría no tiene mayores consideraciones de importancia, únicamente con la salvedad que los trámites son muy lentos.

### III PARTE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### A. **CONCLUSIONES**

1. Se logra determinar que el proyecto tiene un nivel de complejidad medio, debido a que las actividades que se planean realizar son relativamente sencillas de ejecutar y presentan un plazo de aproximadamente un mes, finalizando el 05 de setiembre de 2014.
2. Se logró determinar que el proyecto presenta un Riesgo General Bajo ya que no presenta ninguna actividad que genere una exposición importante.
3. El proyecto presenta una Calidad en sus procesos de 85% que se considera de alta calidad y no implica la realización de cambios importantes en la investigación.
4. Podemos afirmar que la Banca Pública es la que genera mayor proyección para financiamiento de las actividades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME).
5. La Banca Privada presenta una situación muy similar a la Banca Pública en cuanto a requisitos y condiciones como plazos y tasas de interés, proyectando una gran proyección en la incursión al financiamiento de PYMEs.
6. Se logró determinar que el plazo ofertado por las cuatro instituciones investigadas es de 12 meses y no presenta diferencias en cuanto a esta condición.

7. Existe una diferencia importante en las tasas de interés entre los bancos públicos, los bancos privados y las financieras que oscila entre 8% a 10% de más en los entes privados.
8. Los tiempos de respuesta de la solicitud de línea de crédito de los entes estudiados es de aproximadamente de un mes, lo que se considera que constituye un tiempo prudencial de análisis normal.
9. Se logró determinar que los requisitos para solicitar una línea de crédito en todos los entes estudiados son los mismos por regulación bancaria.
10. Se logra determinar que la institución con mejores condiciones para la apertura de una línea de crédito para Capital de Trabajo es el Banco Nacional de Costa Rica, el cual ofrece la mejor tasa de interés y apoyo a las PYMEs.

## **B. RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable un monitoreo continuo de la oferta de condiciones del sector financiero para lograr obtener mejoras en las condiciones de las líneas de crédito.
2. El estudio presenta información suficiente para realizar la solicitud de crédito en el Banco Nacional de Costa Rica.
3. Además consideramos recomendable realizar la misma solicitud en Financiera Desyfin S.A., con el fin de ampliar las opciones de financiamiento y aprovechando que los requisitos son los mismos para todas las entidades.
4. En vista de crecimiento actual y proyectado que presenta Spectrum Multimedia S.A., es altamente recomendable mantener la contabilidad y la información financiera actualizada y vigente con el fin no solo de cumplir con los requerimientos legales y de mejores prácticas, sino también para lograr demostrar el cumplimiento a las entidades financieras de manera ágil y eficaz.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, D.C.: Author.
- Banco Bac San Jose. (2014). BAC Pymes. Recuperado de: <https://www.bac.net/bacsanjose/esp/banco/empresas/emptescredito.html>
- Banco Nacional de Costa Rica. (2014). Pymes. Recuperado de: <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/Pymes/Credito.aspx>
- Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2014). Créditos. Recuperado de: [https://www.popularenlinea.fi.cr/Bpop/PortalTemplates/Tipologia\\_2\\_C3.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2FBpop%2FMenu%2FCorporativo%2FPopDesarrollo%2FABFodemipyme.htm&NRNODEGUID=%7B9461A1BB-05F1-4DC7-A66E-DE4F118EFB33%7D&NRCACHEHINT=Guest](https://www.popularenlinea.fi.cr/Bpop/PortalTemplates/Tipologia_2_C3.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2FBpop%2FMenu%2FCorporativo%2FPopDesarrollo%2FABFodemipyme.htm&NRNODEGUID=%7B9461A1BB-05F1-4DC7-A66E-DE4F118EFB33%7D&NRCACHEHINT=Guest)
- Camisón, C. Cruz, S. & González, T. (Ed). (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Editorial Pearson.
- Financiera Desyfin S.A. (2014). Créditos. Recuperado de: [http://www.desyfin.fi.cr/pages/contenidos/doc\\_req/index.php?lang=spanish](http://www.desyfin.fi.cr/pages/contenidos/doc_req/index.php?lang=spanish)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2014). PYMES. Recuperado de: [www.meic.go.cr](http://www.meic.go.cr)

- Project Management Institute, I. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI Publications.
- Sampieri, R. Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2010). Metodología de investigación. (5ª ed). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### Anexo número 1: Acta de Constitución del Proyecto

<b>ENUNCIADO DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha del perfil del proyecto</b> Agosto, 2014	<b>Código del proyecto</b> Spectrum Multimedia SA 01-2014
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	
<b>Nombre del proyecto</b> Análisis de línea de crédito de Capital de Trabajo para Spectrum Multimedia S.A.	
<b>Área funcional</b> Departamento Financiero	<b>Nombre del solicitante</b> Erick Hernández (Gerente General)
<b>Nombre del director del proyecto</b> Gustavo Navarro (Consultor)	
<b>ENFOQUE DEL PROYECTO</b>	
<b>Descripción del proyecto</b> Obtener efectivo para realizar la compra de contado de los equipos necesarios de un proyecto, buscando obtener una tasa de financiamiento más viable que la que ofrece el proveedor.	
<b>Problema o Necesidad de Negocio u Organizacional a resolver</b> Spectrum Multimedia S.A. cuenta con bajos niveles de capital de trabajo (efectivo) para realizar las operaciones diarias que le permita la toma de decisiones.	
<b>Objetivos estratégicos</b> Fortalecer el flujo de caja, para incrementar las ventas y así el efectivo para propiciar el crecimiento de la empresa.	

**Objetivo del proyecto**

Identificar la mejor opción financiera para realizar una solicitud de línea de crédito para Capital de Trabajo.

**Objetivo general del Proyecto**

Determinar los principales factores a considerar para obtener una línea de crédito analizando cuatro instituciones financieras reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras, órgano del Banco Central de Costa Rica, con el fin de obtener Capital de Trabajo para la operación de la empresa.

**Objetivos específicos**

- Determinar los requisitos para realizar una solicitud de línea de crédito con el fin de obtener Capital de Trabajo para la operación de la empresa.
- Analizar las condiciones ofertadas en el sistema bancario y financiero costarricense con el fin de determinar la opción más viable y que se adecúe a las posibilidades de la empresa para lograr obtener la línea de crédito.
- Establecer la mejor opción de financiamiento para Spectrum Multimedia S.A. considerando factores de viabilidad y costos con el fin de lograr abrir la línea de crédito y obtener la posibilidad de financiamiento para Capital de Trabajo.

## ABORDAJE DEL PROYECTO

### Entregables

1. Diseñar el cronograma de actividades.
2. Informe Ejecutivo comparativo de las opciones de financiamiento.
3. Recomendación de la institución que ofrezca la mejor opción.

### Exclusiones

Este proyecto considera únicamente el análisis de las opciones de crédito de dos instituciones financieras de capital público y dos instituciones financieras de capital privado, todas reguladas por el Banco Central de Costa Rica, a través de su Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Considerando la amplia gama de productos financieros que ofrecen las instituciones financieras, únicamente se considerarán la línea de crédito de Capital de Trabajo.

### Supuestos

1. Asumimos que el presente trabajo de investigación cuenta con el apoyo de la Alta Gerencia de Spectrum Multimedia S.A.
2. Que los Estados Financieros de la empresa se encuentran al día.
3. Suponemos que los requisitos de las líneas de crédito son en su fondo los mismos de las demás entidades financieras, en vista que todas son reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).
4. Que las entidades financieras entregarán los requisitos e información necesaria para realizar el análisis correspondiente.

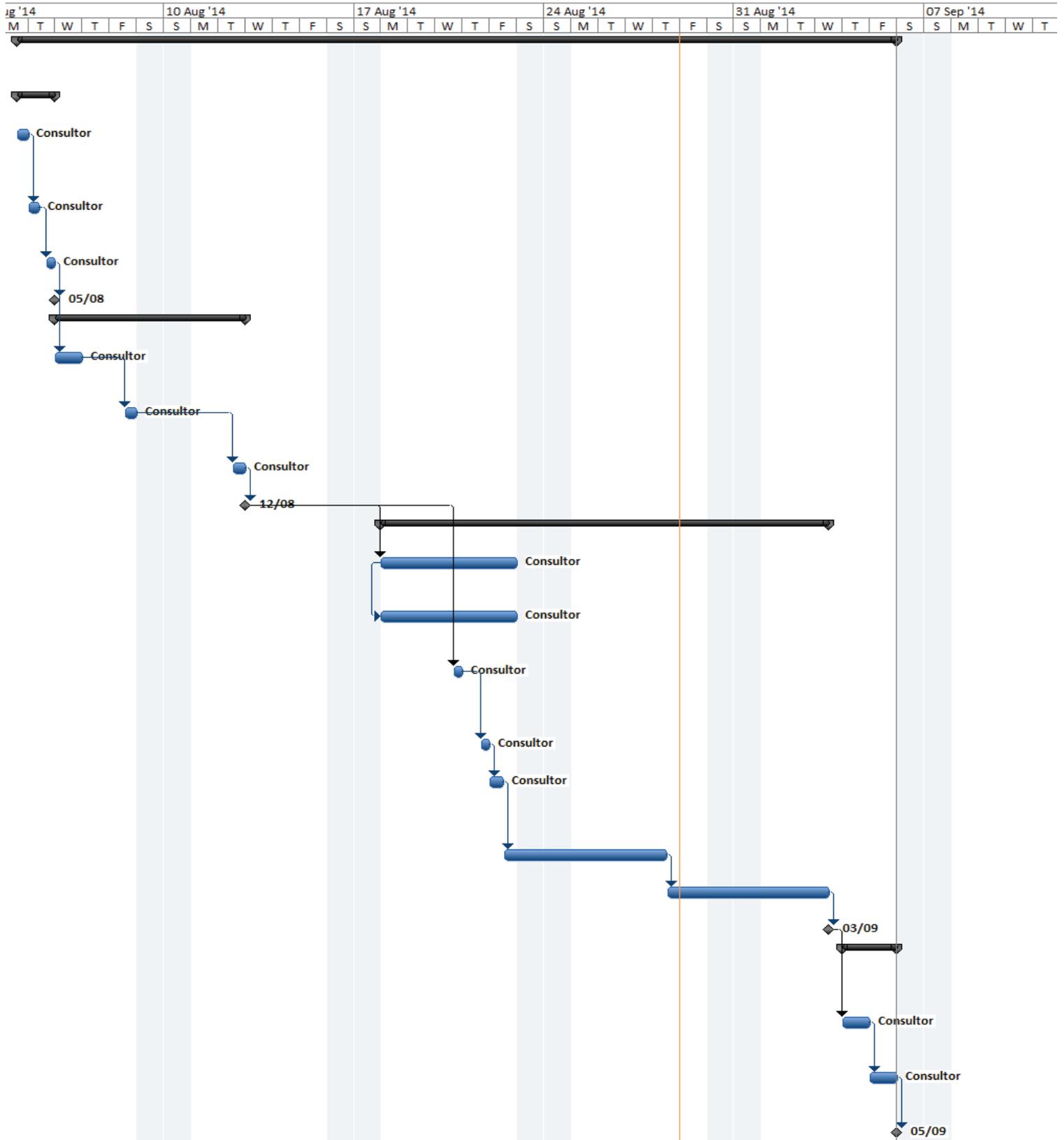
### Restricciones o limitaciones

- ✓ En el caso que sea necesario exponer información financiera de Spectrum Multimedia S.A., y considerando que es información sensible y confidencial, se utilizarán cifras ficticias que deben ser consideradas únicamente de carácter ilustrativo.

## AUTORIZACIÓN PARA EL PROYECTO

<b>Patrocinador</b> Erick Hernández	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b> 20 de Julio, 2014
<b>Director del proyecto</b> Gustavo Navarro	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b> 20 de Julio, 2014

## Anexo número 2: Diagrama de Gantt del Cronograma



## Anexo número 3: Encuesta aplicada

### Proyecto de Integración como requisito de Graduación

#### Proyecto de Integración como requisito de Graduación

Gracias por tomarse el tiempo de contestar el presente cuestionario el cual me ayudará a obtener valiosa información para mi Proyecto Final de la Maestría de Gerencia de Proyectos.

Son únicamente 5 preguntas y un espacio final por si desea agregar algún comentario.

De antemano les agradezco, saludos,

Gustavo.

**\* 1. Conoce usted cuáles son los requisitos para la apertura de una línea de crédito para las Pequeñas / Medianas Empresas (PYMES)?**

- Si  
 No

**2. En caso de ser positiva su respuesta, por favor escoger al menos 5. (En caso de ser negativa pase a la pregunta #3)**

- Solicitud de Crédito  
 Perfil de la Empresa Solicitante  
 Formulario Conozca a su Cliente  
 Justificante de Ingresos (Orden Patronal y/o Certificación de Ingresos)  
 Copia de documento de Identificación (cédula de identidad o pasaporte)  
 Dimex  
 Recibo de pago de Servicio Público  
 Planilla de la C.C.S.S.  
 Plano Catastrado  
 Certificaciones de Registro Público de la Propiedad  
 Other (please specify)

**\* 3. Sabe usted cuáles de las siguientes entidades financieras brinda mayores facilidades en la apertura de la línea de crédito para PYMES?**

- Financieras  
 Bancos Públicos  
 Bancos Privados  
 Casas Prestamistas  
 Other (please specify)

**\* 4. Cuál es la entidad que ofrece una mejor tasa de interés en una línea de crédito para PYMES?**

- Banco de Costa Rica  
 Banco Popular y de Desarrollo Comunal  
 Banco Nacional de Costa Rica  
 Bancrédito  
 Banco BAC San José  
 Banco Davivienda  
 Banco Scotiabank  
 Financiera Desyfin  
 Other (please specify)

\*5. Por favor indique la variable más importante a la de menos importancia que tomaría en cuenta en el momento de solicitar una línea de crédito para PYMES? (Donde 5 es lo más importante)

	Nada Importante	Regular	Neutro	Ligeramente importante	Más Importante
Tasa de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trámite ágil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comisión Bancaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastos Legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Si ha tenido alguna experiencia realizando un trámite de línea de crédito para PYMES, por favor comente.

Done

Powered by [SurveyMonkey](#)  
Check out our [sample surveys](#) and create your own now!