



Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Consultoría Financiera para PYMES en Costa Rica

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas**

Realizado por:

Karen González Martínez

Mariela Monge Abarca

David Núñez Jiménez

Alejandra Peraza Munguía

Marcela Vargas Moreno

Profesor Guía:

MBA. Alejandro Elizondo Castillo

I Semestre, 2012.

DEDICATORIAS

Dedico el logro de ésta meta a Dios y a mi familia, en especial a mami, Julio, Diego y mis pequeñas Danael y Hannah, por su incondicional cariño y por ser cada uno de ustedes la palabra de aliento, motivación y alegría que he necesitado.

Karen González Martínez

Dedicado a Dios quien es mi guía y mi fuerza para enfrentar todo lo que la vida me da y en especial a mi mamá y a mi papá quienes han sido un gran ejemplo en mi vida de dedicación, perseverancia, y fuerza y por quienes hoy estoy aquí cumpliendo nuestros sueños y metas.

Mariela Monge Abarca

A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado durante todo este tiempo y a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante en este proceso de crecimiento profesional.

David Núñez Jiménez

Dedicado a mis padres quienes han sido mi principal motivación durante este proceso, a mi hermano por su cariño y su ayuda incondicional y a todos aquellos quienes de una forma u otra me han ayudado para que este sueño sea una realidad.

Alejandra Peraza Munguía

A mi familia y a Esteban por cuanto todo lo que hago es por ellos... A Dios, por permitirme cumplir esta meta y porque siempre he sentido su presencia en mi vida y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a la elaboración de este proyecto.

Marcela Vargas Moreno

RESUMEN

En Costa Rica existen múltiples empresas que ofrecen servicios de Consultoría Financiera, principalmente centrándose en la oferta de servicios de capacitación y asesoría a PYMES en temas financieros, tales como; diseño e implementación de estrategias, servicio al cliente, administración de PYMES, contabilidad, auditoría, entre otros.

El objetivo general de esta investigación es determinar si estos servicios de Consultoría Financiera satisfacen los requerimientos de capacitación y asesoría que tienen actualmente las PYMES en Costa Rica.

Para recabar la información en este proyecto se utilizaron las técnicas de entrevista y cuestionario. Se realizó una entrevista a 12 Empresas Consultoras con el fin de conocer con amplitud el servicio que brinda la Consultoría Financiera a las PYMES de Costa Rica. Adicionalmente, se realizaron 111 cuestionarios a PYMES del Área Metropolitana para obtener información y lograr determinar las principales necesidades que poseen, evaluar el grado de aceptación con respecto a los servicios de las Consultorías Financieras y analizar los efectos de la Consultoría Financiera en las PYMES que han contratado estos servicios.

Una vez procesada la información y realizado el análisis, la investigación revela que existe una buena percepción de las PYMES hacia la Consultoría Financiera y su conciencia de las ventajas que ésta podría ofrecerle. No obstante, la gran cantidad de PYMES que no ha contratado Consultoría Financiera, ven en su limitado presupuesto y el desconocimiento del servicio, dos grandes obstáculos para agregar ésta herramienta a su operativa.

Por otra parte, las Consultoras a pesar de contar con una oferta de calidad, enfrentan el gran reto de adaptarla aún más a las necesidades de las PYMES sobre todo en términos de presupuesto. Sumado a esto tienen grandes oportunidades que desarrollar en el área de mercadeo, en busca de posicionamiento y convicción del impacto de la herramienta en la mejora de la gestión de una PYME.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
A. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	3
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
C. OBJETIVOS.....	4
1. Objetivo General:	4
2. Objetivos Específicos:	4
D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION	5
1. Alcances:	5
2. Limitaciones:	5
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	7
A. ADMINISTRACION	7
1. Definición	7
2. Funciones	7
B. EFICIENCIA	9
C. EFICACIA.....	9
D. FINANZAS.....	10
1. Definición	10
2. Sistema Financiero.....	11
3. Administración financiera	11
E. LA CONSULTORÍA.	11
1. Definición de Consultoría.....	11
2. Historia de la Consultoría.....	11
3. Tipos de consultoría.....	13
4. Consultoría Financiera	14
5. Consultoría Financiera en Costa Rica.....	15
F. PYMES.....	15
1. Definición de PYMES.....	15
2. Características de las PYMES.....	17
3. Ventajas y desventajas de las PYMES	18

4. Las PYMES en Costa Rica.....	19
CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO	21
A. TIPO DE INVESTIGACION.....	21
1. Exploratoria.....	21
2. Descriptiva.....	22
3. Aplicada.....	22
B. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION	23
1. Sujetos	23
2. Fuentes de Información	23
C. TECNICAS DE INVESTIGACION.....	24
1. Entrevista	24
2. Cuestionario	25
D. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	26
1. Selección de la muestra.	26
2. Entrevistas.....	27
3. Encuestas.	27
4. Análisis de los datos.....	29
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS	30
A. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA PARA PYMES EN COSTA RICA.	30
B. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA FINANCIERA.....	45
C. PRINCIPALES NECESIDADES DE LAS PYMES EN EL ÁREA DE CONSULTORÍA FINANCIERA. ...	50
D. GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS PYMES CON RESPECTO A LA CONSULTORÍA FINANCIERA.	55
E. OPINIÓN GENERAL DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA PARA PYMES EN COSTA RICA.	75
F. DATOS DE IMPORTANCIA SOBRE EL ENCUESTADO.....	76
G. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	81
H. ANÁLISIS COMPARATIVO	83
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE ESTUDIO	87
A. CONCLUSIONES.....	87
B. NUEVAS LÍNEAS DE ESTUDIO	89
BIBLIOGRAFIA.....	90
APENDICES	93

INDICE DE CUADROS

1	Datos para el cálculo de la población de estudio.....	29
2	Empresas que brindan Consultoría Financiera en una zona geográfica.....	30
3	Frecuencia de contratación para brindar Consultoría Financiera a PYMES.....	31
4	Relación o convenios con entidades gubernamentales o cámaras.....	32
5	Temas de consultoría solicitados con mayor frecuencia por las PYMES.....	33
6	Grado de estudio del personal que brinda las consultorías.....	34
7	Recursos tecnológicos con que disponen.....	35
8	Servicios complementarios post entrega del Informe de Consultoría.....	36
9	Dinero que invierte una PYME en un trabajo de Consultoría.....	37
10	Elaboración del contrato.....	38
11	Dificultades que enfrenta la Empresa Consultora.....	39
12	Limitaciones de las PYMES al implementar las recomendaciones de la consultoría	40
13	Proceso previo al inicio de un trabajo de consultoría	41
14	Formato de entrega del informe de consultoría.....	42
15	Tipo de contratación que realizan con la empresa interesada.....	43
16	Conocimiento del concepto de Consultoría Financiera.....	45
17	Conocimiento de empresas que brindan Consultoría Financiera.....	46
18	Empresas de Consultoría Financiera conocidas por el encuestado.....	47
19	Medio por el cual el encuestado se enteró de la Empresa Consultora que identificó.....	48
20	Percepción sobre el logro de ventajas competitivas a partir de la contratación de Consultoría Financiera.....	50
21	Contratación de Servicios de Consultoría Financiera en la Empresa.....	51
22	Razones que motivaron al encuestado a contratar Consultoría Financiera.....	52

23	Motivos por los cuales el encuestado seleccionó a la empresa Consultora contratada.....	53
24	Previo a la Consultoría, ¿Definieron los objetivos?.....	55
25	¿La Consultoría se efectuó bajo la firma de un contrato?.....	56
26	Servicios que esperaba recibir el encuestado al contratar a la Empresa Consultora.....	57
27	Forma de Entrega del Producto Final de la Consultoría.....	58
28	Contratación de acompañamiento para la Implementación de Recomendaciones	59
29	Razones de No Contratación del Acompañamiento para la Implementación.....	60
30	Percepción de mejoras después de recibida la Consultoría.....	61
31	Mejora percibida después de recibida la Consultoría Financiera.....	62
32	Grado de satisfacción con el servicio de consultoría recibido.....	64
33	Última vez que el encuestado recibió una Consultoría Financiera.....	65
34	Frecuencia en la contratación de servicio de Consultoría Financiera.....	66
35	Porcentaje de implementación de las recomendaciones recibidas.....	67
36	Principales limitaciones al implementar recomendaciones.....	68
37	Percepción sobre aspectos por mejorar del servicio recibido.....	69
38	Intención de contratar nuevamente una Consultoría Financiera.....	71
39	Se tiene presupuesto destinado a Consultoría Financiera.....	72
40	Presupuesto anual destinado a Consultoría Financiera.....	73
41	Niveles de interés en diferentes áreas de la Consultoría Financiera.....	74
42	Puesto del encuestado en la Empresa.....	76
43	Actividad a la que se dedica la empresa.....	77
44	Clasificación de la empresa según su tamaño.....	78
45	Tiempo de la empresa en el mercado.....	80

INDICE DE GRÁFICOS

1	Empresas que brindan Consultoría Financiera en una zona geográfica.....	31
2	Frecuencia de contratación para brindar Consultoría Financiera a PYMES.....	32
3	Relación o convenios con entidades gubernamentales o cámaras.....	33
4	Temas de consultoría solicitados con mayor frecuencia por las PYMES.....	34
5	Grado de estudio del personal que brinda las consultorías.....	35
6	Recursos tecnológicos con que disponen.....	36
7	Servicios complementarios post entrega del Informe de Consultoría.....	37
8	Dinero que invierte una PYME en un trabajo de Consultoría.....	38
9	Elaboración del contrato.....	39
10	Dificultades que enfrenta la Empresa Consultora.....	40
11	Limitaciones de las PYMES al implementar las recomendaciones de la consultoría	41
12	Proceso previo al inicio de un trabajo de consultoría	42
13	Formato de entrega del informe de consultoría.....	43
14	Tipo de contratación que realizan con la empresa interesada.....	44
15	Conocimiento del concepto de Consultoría Financiera.....	45
16	Conocimiento de empresas que brindan Consultoría Financiera.....	46
17	Empresas de Consultoría Financiera conocidas por el encuestado.....	48
18	Medio por el cual el encuestado se enteró de la Empresa Consultora que identificó.....	49
19	Percepción sobre el logro de ventajas competitivas a partir de la contratación de Consultoría Financiera.....	50
20	Contratación de Servicios de Consultoría Financiera en la Empresa.....	52
21	Razones que motivaron al encuestado a contratar Consultoría Financiera.....	53
22	Motivos por los cuales el encuestado seleccionó a la empresa Consultora contratada.....	54

23	Previo a la Consultoría, ¿Definieron los objetivos?.....	55
24	¿La Consultoría se efectuó bajo la firma de un contrato?.....	56
25	Servicios que esperaba recibir el encuestado al contratar a la Empresa Consultora.....	58
26	Forma de Entrega del Producto Final de la Consultoría.....	59
27	Contratación de acompañamiento para la Implementación de Recomendaciones	60
28	Razones de No Contratación del Acompañamiento para la Implementación.....	61
29	Percepción de mejoras después de recibida la Consultoría.....	62
30	Mejora percibida después de recibida la Consultoría Financiera.....	63
31	Grado de satisfacción con el servicio de consultoría recibido.....	65
32	Última vez que el encuestado recibió una Consultoría Financiera.....	66
33	Frecuencia en la contratación de servicio de Consultoría Financiera.....	67
34	Porcentaje de implementación de las recomendaciones recibidas.....	68
35	Principales limitaciones al implementar recomendaciones.....	69
36	Percepción sobre aspectos por mejorar del servicio recibido.....	70
37	Intención de contratar nuevamente una Consultoría Financiera.....	71
38	Se tiene presupuesto destinado a Consultoría Financiera.....	72
39	Presupuesto anual destinado a Consultoría Financiera.....	73
40	Niveles de interés en diferentes áreas de la Consultoría Financiera.....	74
41	Puesto del encuestado en la Empresa.....	77
42	Actividad a la que se dedica la empresa.....	78
43	Clasificación de la empresa según su tamaño.....	79
44	Tiempo de la empresa en el mercado.....	80

INDICE DE APÉNDICES

1	Cuestionario utilizado como base para entrevista a empresas consultoras.....	94
2	Listado de empresas consultoras entrevistadas.....	97
3	Cuestionario utilizado para entrevista a PYMES.....	99

INTRODUCCION

Actualmente todas las compañías, cualquiera que sea su tamaño, tienen la necesidad de recurrir a técnicas y herramientas estratégicas que le permitan definir la forma en que se van a conseguir los objetivos propuestos.

Las pequeñas y medianas empresas, PYMES, no son ajenas a esta necesidad y requieren identificar factores que les permita afrontar de la mejor manera los cambios que se presentan en el entorno empresarial, el cual les obliga a ser más eficientes y eficaces.

En este sentido, uno de los factores más importantes para las empresas es su desempeño financiero, por lo cual se busca conocer mediante esta investigación, cuales son las cualidades del servicio de Consultoría Financiera en nuestro país, así como las principales necesidades de las PYMES en este campo.

La investigación está compuesta por cinco capítulos organizados de la siguiente manera:

El Capítulo I se titula, "Generalidades de la Investigación". En éste se incluyen la justificación del estudio, el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, los alcances y las limitaciones.

El capítulo II, corresponde al "Marco Teórico", el cual contiene la definición de conceptos relevantes para el entendimiento de la investigación por parte del lector, haciendo referencia a conceptos relacionados con la administración financiera, las consultorías y las PYMES, entre otros.

El capítulo III, denominado "Marco Metodológico", presenta la descripción general de la metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo, e incluye la definición del tipo de investigación, selección de fuentes, sujetos de información, técnicas de investigación, y la descripción de cómo se llevó a cabo el procesamiento y análisis de los datos.

En el capítulo IV, llamado "Análisis de Resultados Obtenidos" se incluye el análisis de los resultados obtenido mediante la aplicación de las diferentes fuentes de investigación.

En el capítulo V, "Conclusiones y Nuevas Líneas de Estudio", se presentan las conclusiones y nuevas líneas de estudio, las cuales se derivan del análisis realizado sobre las Consultorías Financieras en PYMES.

Se finaliza la investigación con el detalle de la literatura consultada, así como los anexos y apéndices.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo incluye la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

A. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Las consultoría de empresas es un servicio de asesoría profesional que ayuda a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines que poseen mediante la solución de problemas, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Actualmente las grandes compañías consultoras ofrecen sus servicios a empresas nacionales y multinacionales, ministerios, bancos estatales y grandes empresas. Sin embargo, existe la posibilidad de una porción del mercado que esté desatendida, conformada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la cual representa cerca del 90% de las empresas costarricenses.

Según estudios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y del Banco Central de Costa Rica, el 80% de estas empresas fracasan antes de cumplir 5 años de vida, lo cual evidencia que posiblemente muchas de estas empresas se concentran en trabajar de manera que el negocio sea sostenible y genere efectivo para su funcionamiento, sin embargo, esto no necesariamente significa que hagan un adecuado planeamiento y análisis de su situación financiera, de manera que puedan mantener y ampliar sus operaciones en el tiempo.

Con el presente trabajo se pretende conocer el servicio que brindan las empresas que actualmente existen en nuestro país dedicadas a la Consultoría Financiera y si han logrado cumplir con los requerimientos de este sector compuesto por pequeñas y medianas empresas. Así mismo, se pretende conocer si las actividades que cada una de estas consultorías ofrecen

han agregado valor a este sector empresarial y determinar las principales necesidades de las PYMES en este campo.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Satisface la Consultoría Financiera los requerimientos de capacitación y asesoría que tienen actualmente las PYMES en Costa Rica?

C. OBJETIVOS

Los objetivos generales y específicos de la investigación, son los siguientes:

1. Objetivo General:

Determinar si la Consultoría Financiera satisface los requerimientos de capacitación y asesoría que tienen actualmente las PYMES en Costa Rica.

2. Objetivos Específicos:

- a. Conocer las características de la oferta de Consultoría Financiera en Costa Rica para PYMES.
- b. Determinar las principales necesidades de las PYMES en Costa Rica en el Área de Consultoría Financiera.
- c. Evaluar el grado de aceptación de las PYMES con respecto a los servicios de Consultoría Financiera.
- d. Analizar los efectos de la Consultoría Financiera en las PYMES que han contratado estos servicios.

D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

A continuación se enumeran los alcances y limitaciones de la presente investigación:

1. Alcances:

- a. La investigación es de tipo exploratoria, por tanto busca identificar y analizar las opciones disponibles en cuanto a servicios de Consultoría Financiera para PYMES.
- b. La investigación se llevará a cabo durante el primer semestre del año 2012. Se estudiarán solamente PYMES del Gran Área Metropolitana que estén registradas en la base de datos de INA PYMES al 01 de abril de 2012.

2. Limitaciones:

- a. El acceso a la información de las empresas que brindan servicios de asesoría financiera a PYMES es limitado, ya que pueden considerar a los investigadores como una competencia potencial.
- b. Este tema no ha sido abordado anteriormente por lo que no existe información sobre la situación actual de las consultorías financieras a PYMES en Costa Rica.
- c. Al ser una investigación de carácter exploratorio, y al usar para la recolección de datos una muestra por conveniencia; los resultados y conclusiones no se pueden generalizar al resto de la población de las PYMES de nuestro país.
- d. El envío de las encuestas enviadas a las PYMES se realizó por correo electrónico, lo cual fue una gran limitación debido a las siguientes razones:

- i. La falta de respuestas afecta los resultados de la investigación porque aquellos encuestados que responden normalmente difieren en criterio de aquellos que no responden.
- ii. No hay una fuente a la cual el encuestado pueda dirigirse para la comprensión de preguntas o términos que considere confusos, lo cual puede resultar en respuestas poco precisas.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

En el siguiente capítulo se hace una descripción de los conceptos más relevantes en relación con la administración, la consultoría y las PYMES, con el fin de familiarizar al lector con el contenido de la presente investigación.

A. ADMINISTRACION

1. Definición

Según Hernández (2002, p. 12), la palabra administración proviene del latín *ad* (junto de) y *ministrativo* (prestación de servicios). Implica la acción de prestar servicios o ayudar. Es una ciencia social encargada de la utilización racional y óptima de los recursos escasos, para atender demandas sociales en un tiempo y espacio dados, mediante el aporte organizado de varios individuos.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Koontz y Weihrich, 2004, p. 6)

2. Funciones

La administración cuenta con cinco funciones principales:

a. Planeación

“Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro” (Chiavenato, 2000, p. 320).

Además Koontz y Weihrich (2004, p. 130) establece 8 pasos para la planeación:

- Atención a las oportunidades.
- Establecimiento de objetivos o metas.
- Consideración de premisas de planeación.
- Identificación de alternativas.
- Comparación de alternativas con base en las metas propuestas.
- Elección de una alternativa.
- Formulación de planes de apoyo.
- Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

b. Organización

“La palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 344).

c. Integración de personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación, compensación y capacitación. (Koontz y Weihrich, 2004, p.32)

d. Dirección

“Es la influencia en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo” (Koontz y Weihrich, 2004, p.32).

e. Control

“Es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes” (Koontz y Weihrich, 2004, p.32).

B. EFICIENCIA

Según Chiavenato (2000, p.28) la eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer las cosas, a fin de utilizar los recursos de la forma más racional posible.

La eficiencia se puede traducir en una relación de costo-beneficio, haciendo un uso adecuado de los medios para alcanzar un objetivo con el mejor costo posible.

Chiavenato (2000, p.57-58) define la eficiencia mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

La eficiencia se relaciona con la mejor manera de hacer o realizar las cosas, con el fin de que los recursos se apliquen de la manera más racional posible, además se preocupa por los medios y los métodos más indicados que deben tenerse en cuenta durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles. De acuerdo con Chiavenato (2000, p.208-209) la eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse, en otros términos, es el resultado de la producción de alguien en un determinado periodo, por lo tanto, la consecuencia directa de la eficiencia de la productividad.

La eficiencia se puede definir como el logro de las metas haciendo uso de la menor cantidad de recursos según Koontz y Wehrich (1998, p.12).

C. EFICACIA

Según Koontz y Wehrich (2004, p. 14) la eficacia es el logro de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Además Chiavenato (2000, p. 208) indica que la eficacia en una empresa se refiere a la verificación de que las cosas bien hechas son las que realmente debieron hacerse, utilizando los instrumentos proporcionados por quienes ejecutan. La eficacia es el indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, es el grado en el cual se alcanzan satisfactoriamente los objetivos y exigencias de la organización, o bien desde el punto de vista productivo, la eficacia se

puede entender como el resultado del producto, no del insumo.

En su teoría 3-D; Chiavenato (2000, p. 686) indica que la eficiencia en el administrador se logra por medio de tres habilidades básicas:

1. *Sensibilidad Situacional*: habilidad para diagnosticar situaciones y las fuerzas que intervienen en la situación.
2. *Flexibilidad de estilo*: habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego, una vez que son diagnosticadas y analizadas.
3. *Destreza de gerencia situacional*: habilidad de gestión situacional, o sea la capacidad de modificar una situación.

Koontz y Weihrich (1998, p.208), la eficacia está definida como el cumplimiento de objetivos. Se utiliza para medir el logro de resultados siendo esto en una empresa la capacidad de satisfacer necesidades a través de sus bienes o servicios.

D. FINANZAS

1. Definición

Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Existen dos características que distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos, las cuales son que los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo y generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones.

Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema financiero es satisfacer las preferencias de consumo de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, tales como la alimentación, el vestido y la vivienda. En este sentido, las organizaciones económicas, como las personas y los gobiernos, tienen el propósito de facilitar el logro de esta función primordial. (Bodie y Merton, 2003, p.2.)

2. Sistema Financiero

Bodie y Merton, (2003, p.2) definen el sistema financiero como el conjunto de mercados y otras instituciones mediante el cual se realizan las transacciones financieras y el intercambio de activos y riesgos. Incluye los mercados de acciones, bonos y otros instrumentos financieros, los intermediarios financieros, empresas de servicios financieros y las entidades reguladoras que rigen estas instituciones.

3. Administración financiera

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. (Perdomo, 2002, p.31)

E. LA CONSULTORÍA.

1. Definición de Consultoría

La Organización Internacional de Trabajo, OIT, define la consultoría como un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones. (OIT, 1980, p.7).

2. Historia de la Consultoría

Según Rassam y Oates (1992, p.12) el inicio de la Consultoría Gerencial se remonta al siglo pasado, en Norteamérica; con un enfoque en la resolución de problemáticas en la producción

por empleado, eficiencia de las máquinas y productividad de las fábricas, cuestiones que en ese momento atraían la atención de los Empresarios.

Dentro de los pioneros en el campo de la Consultoría Rassam y Oates (1992, p.12) destacan a Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Ed Booz y Arthur Little, James Mc Kensey y Andersen Delany quienes iniciaron a ejercer entre los años 1886 y 1925 y además figuran como fundadores de importantes Empresas Consultoras como: A.D Little, Booz Allen & Hamilton, Mc Kinsey y Andersen Consulting y Arthur Andersen & Partners.

Los pioneros, no se describían así mismos como consultores y eran considerados como ingenieros industriales; realizaron importantes aportes a la industria estadounidense, en sectores como el acero, construcción de barcos y fabricación de armas antes de la primera guerra mundial, posteriormente su contribución se centró en nuevos sectores como la fabricación de motores. Un ejemplo de esto es la contratación de Arthur Little por la General Motors en su Centro de Investigación y Desarrollo a comienzos de los años veinte.

La práctica estadounidense en los años veinte, también ejerció influencia en otros países, principalmente Gran Bretaña y Alemania. Rassam y Oates (1992, pág. 13) señalan como hombres importantes en la génesis de la Consultoría en Europa a: Harold Whitehead, oriundo de Gran Bretaña quien inició en 1918 en Massachussetts y fundó en 1929 en Londres su firma Harold Whitehead & Partners, y Charles Bedeaux, nacido en Francia y fundador de la compañía Burdeux en Gran Bretaña en 1926.

Whitehead, concentró su atención en aumentar las ventas, capacitar el personal y contratar empleados idóneos; fue pionero en la reflexión no solo de requerimientos inmediatos si no sobre necesidades futuras.

Por el contrario, Bedeaux, quien trabajó en Alemania, Francia y Gran Bretaña, se interesó principalmente en la producción eficiente.

Para Rassam y Oates (1992, p. 14) durante la segunda guerra mundial, los consultores desempeñaron un papel importante en los esfuerzos de guerra, al asesorar a los gobiernos

británico y estadounidense en la mejora de su productividad en la industria de armamentos.

Al poner la guerra de manifiesto la necesidad de mejorar la educación en escuelas e industrias, surgieron dos iniciativas que resultaron en la creación de Ley de Educación, presentada por R.A. Butler en 1944 y la creación del British Institute of Management BIM cuyo Consejo fue formado por más de cuatro consultores, lo cual destacó su estatus.

Posteriormente, la buena publicidad producto de mejoras significativas en Empresas tales como la planta Algodonera Musgrave, en Boston, según estudio realizado por P-E Consultants en 1948, fortaleció el negocio.

Según señalan Rassam y Oates (1992, p.17) durante los años sesenta, con la expansión de las economías europeas resultó fácil ganarse la vida mediante la consultoría, y la mayoría de los consultores y empresarios no eran conscientes de algunos cambios profundos que estaban gestando en el mundo empresarial. La década de los años setenta tomó a las consultorías poco preparadas para afrontar los acontecimientos: alzas importantes en los precios del petróleo 1973 y 1978, el surgimiento de Japón como competidor industrial de consideración y la importancia creciente de la competencia tecnológica.

Para Rassam y Oates (1992, p.17) otro punto decisivo para el desarrollo de la profesión fue la implementación de prácticas de consultoría de gran magnitud por parte de las grandes firmas de contabilidad. Ya para los años ochenta, la profesión estaba mejor preparada, mejor organizada y mejor equipada para abordar el crecimiento de la década siguiente y las demandas de clientes con orientación más técnica y visión internacional. Así mismo, atribuyen gran parte de la reestructuración de la industria de los años ochenta y generación de gurús gerenciales a las firmas de consultoría de Gran Bretaña y Estados Unidos.

3. Tipos de consultoría.

Según Schein (1993, p.3) los tipos de consultoría se definen en tres enfoques o modelos:

1. Adquisición de servicio experto:

El modelo más común de consultoría es la adquisición de información experta o de un servicio experto. El comprador por lo general un gerente o algún grupo u organización define una necesidad y concluye que la organización no tiene ni recursos ni tiempo para satisfacer esa necesidad entonces buscara a un consultor que le proporcione el servicio.

2. Médico - paciente:

La organización decide llevar a un consultor para que los "revise" y descubra si hay algún área organizacional que no esté funcionando adecuadamente y requiera atención. O bien el gerente puede detectar síntomas de enfermedad por ejemplo disminución en las ventas, problemas de calidad u otros pero no puede diagnosticar la causa. El consultor llega y determina la enfermedad para luego recomendar la terapia o medida curativa

3. Consultoría de procesos:

En esta el consultor pretende dar al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, pero la medula de este tipo de consultoría es que ayuda al cliente a que permanezca proactivo tanto en el diagnóstico de la situación como en la medida a tomar.

4. Consultoría Financiera

Según García (1999, p. 62) la consultoría en finanzas (o Consultoría Financiera) es aquella que se especializa en brindar asesoramiento y apoyo en materias relativas a la gestión y control financieros de la empresa, a saber: evaluación financiera, gestión del capital circulante y la liquidez, estructura de capital, fusiones y adquisiciones, financiamiento de inversiones, gestión financiera en condiciones de inflación.

Las finanzas juegan un papel fundamental dentro de un negocio, ya que son un medio para obtener recursos, para efectuar operaciones comerciales y además para medir el funcionamiento y los resultados de una empresa, tanto en detalle como globalmente.

Un consultor en ese campo es utilizado principalmente para realizar:

- Diagnóstico
- Evaluaciones financieras
- Proyecciones

5. Consultoría Financiera en Costa Rica

En Costa Rica existen múltiples empresas que ofrecen sus servicios de Consultoría Financiera, principalmente centrándose en la oferta de servicios de capacitación y asesoría a PYMES en temas financieros, tales como; diseño e implementación de estrategias, servicio al cliente, administración de PYMES, contabilidad, auditoría, entre otros.

F. PYMES.

1. Definición de PYMES.

Según el Reglamento General a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, publicado en el diario oficial "LA GACETA" número 97, del 22 de Mayo del año 2006, se define PYME como: Unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.

Ya que se define PYME como una Unidad Productiva de carácter permanente, es importante indicar que según el marco de la legislación vigente, se entiende por unidad productiva de carácter permanente, aquella que goce de condiciones que garanticen que se trata de un establecimiento empresarial cuya explotación tenga un horizonte futuro en términos de permanencia en el mercado, potencial de crecimiento y viabilidad financiera.

Además, para calificar la unidad productiva como permanente deberá al menos cumplir una de las siguientes condiciones:

- Seis meses de permanencia en el mercado.
- Que el empresario (a) tenga dos años de experiencia en la actividad.
- Que su permanencia sea asegurada por: la existencia de una franquicia y el respaldo del franquiciador; la participación en una incubadora de empresas o la existencia de contratos firmes.

También es de suma importancia para este trabajo conocer como diferenciar entre micro, pequeña y mediana empresa según las leyes del país. Para realizar dicha diferenciación existen las siguientes formulas, según el Reglamento General a la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.

- Para el Sector Industrial:

$$P = ((0,6 \times pe/100) + (0,3 \times van/\$1.210.000.000) + (0,1 \times afe/\$760.000.000)) \times 100$$

- Para los sectores de Comercio y Servicios:

$$P = [(0,6 \times pe/100) + (0,3 \times van/\$2.420.000.000) + (0,1 \times ate/\$760.000.000)] \times 100$$

Dónde:

- P: Puntaje obtenido por la empresa.
- pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.
- van: Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.
- afe: Valor de los activos fijos netos de la empresa en el último período fiscal.
- ate: Valor de los activos totales netos de la empresa en el último período fiscal.

El valor de referencia de los parámetros utilizados está sujeto a la revisión y actualización anual por parte del MEIC. Las empresas se clasificarán con base en el puntaje P obtenido, con el siguiente criterio:

- Microempresa $P \leq 10$
- Pequeña Empresa $10 < P \leq 35$
- Mediana Empresa $35 < P \leq 100$

Para efectos de clasificar las actividades empresariales como industriales, comerciales o de servicios, se utilizan las categorías indicadas en la más reciente actualización de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), la cual es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas y su finalidad es la de establecer su codificación armonizada a nivel mundial. Es utilizada para conocer niveles de desarrollo, requerimientos, normalización, políticas económicas e industriales, entre otras utilidades. (MEIC, 2006).

2. Características de las PYMES.

En Centroamérica, las PYMES pueden definirse, en su aspecto cualitativo, como una forma de organización social y económica que realiza una actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Así mismo, se caracterizan por tener regularidad y continuidad básica en sus operaciones y por no existir separación entre la propiedad de los medios de producción y la gerencia o administración. (CEPAL, 1999, p.11)

Según Rivero, Ávila y Quintana (2001, p.33), algunas características generales de las PYMES son las siguientes:

- Se les considera una empresa como tal debido a que combinan capital, trabajo, tecnología y una específica capacidad de gestión.

- Están sometidas a las fuerzas del mercado y sujetas a condiciones de productividad y competitividad propias de la estructura económica general.
- El empresario es trabajador en actividades propias de la empresa y no un simple administrador.
- La mayoría de ellas utilizan tecnologías menos intensivas en capital y mano de obra dentro de su respectiva rama de actividad.

3. Ventajas y desventajas de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas tienen tanto ventajas como desventajas. Fernández, (2002, p.9) señala como las siguientes ventajas:

- Al ser menos complejas su operación puede ser más eficiente.
- Cuentan con mayor flexibilidad para atender nichos de mercado especializados ya que por su relación directa con los clientes poseen un mejor conocimiento de sus necesidades.
- Pueden mantener costos fijos más bajos al no contar con mucho personal administrativo.
- Tienen capacidad de desarrollar rápidamente ideas para nuevos productos y servicio, lo cual le puede permitir reaccionar con mayor rapidez ante las tendencias cambiantes del mercado.

Cartín (s.f., p.1) por su parte; cita las siguientes desventajas de las PYMES:

- No están adecuadamente articuladas a una política industrial integral y no poseen herramientas adecuadas para una efectiva toma de decisiones en situaciones de alto riesgo.
- Su limitada capacidad financiera las obliga a comprar los insumos en el mercado abierto, donde son más caros, de menor calidad y con variaciones constantes en el precio.

- Tienen dificultades en obtener apoyo crediticio oportuno, lo cual las obliga a recurrir a fuentes alternativas inadecuadas (financiamiento de proveedores y prestamistas, que encarecen los préstamos y deterioran su capacidad financiera).
- Con frecuencia están gerenciadas de manera monolítica por un solo individuo quién toma todas las decisiones.
- Por lo general sus niveles tecnológicos son bajos y deben enfrentar las mismas leyes, reglamentos y procedimientos administrativos que las grandes empresas enfrentan, pero sin los recursos financieros, humanos y tecnológicos para dirimir con ellos.
- Así mismo, hay un número importante de empresas que solo cumplen parte de los requisitos, ubicándose en una zona intermedia entre la formalidad y la informalidad.

4. Las PYMES en Costa Rica.

Según un estudio realizado por el periódico El Financiero, presentado en su edición N°853, en Costa Rica operan 144.000 PYMES, de los cuales el 62% operan en la informalidad y representan el 51% de los generadores privados de empleo, sin embargo, el 80% de ellas fracasa antes de cumplir los 5 años de operación. (Morales, 2012, pp.4)

Cartín, (s.f., p.1) por su parte, indica que en Costa Rica, las PYMES tienen un impacto grande en la generación de empleo, en el proceso de cadenas productivas en especial en el sector manufacturero y en la definición del modelo económico de la sociedad costarricense. Pese a ello, la mayoría de estas empresas existen como una forma de subsistencia vinculada en la mayoría de los casos a la economía informal (que no pagan impuestos, ni cargas sociales).

Algunas de las debilidades más importantes que se han detectado en las PYMES de éste país, son las siguientes:

- **Financiamiento:** En los bancos les exigen garantías muy fuertes, sus trámites son engorrosos y no tiene líneas de crédito apropiadas a las necesidades de las PYMES.

- **Capacitación:** Las consultorías que se han desarrollado en esta área, se han realizado básicamente en mercadeo, por lo que se puede afirmar que presentan debilidades en el resto de las áreas empresariales.
- **Investigación y Desarrollo:** Esta es difícil de desarrollar a lo interno de las PYMES debido a la alta inversión que se requiere.
- **Acceso y manejo de información:** La mayoría carecen de sistemas de información modernos y adecuados a sus necesidades, que les permita tomar la información del entorno, la cual se encuentra desagregada.
- **Entrabamiento burocrático:** Los excesos de papeleos, trámites y controles ahogan al empresario y lo desmotivan para seguir adelante; además, debilitan el desarrollo empresarial y la competitividad.
- **Informalidad:** la mayoría de las PYMES operan bajo un modelo de informalidad el cual implica fuga de impuestos e inseguridad social de los trabajadores., (González, 2004, p.6)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se define la metodología utilizada en la presente investigación para obtener los objetivos planteados en la misma. A través de ésta se pretende brindar una guía al lector de cuáles fueron las pautas que se siguieron para obtener la información necesaria para desarrollar este estudio.

A. TIPO DE INVESTIGACION

Los tipos de investigación utilizados en este proyecto son:

1. Exploratoria

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado antes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.100)

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista, (2006, p.101) indican que estos estudios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.

Para el desarrollo de este proyecto fue necesario utilizar este tipo de investigación ya que actualmente no se ha realizado ninguna investigación que permita conocer el impacto que tiene la Consultoría Financiera en las PYMES de Costa Rica.

2. Descriptiva

Esta consiste en describir las principales modalidades de cambio, formación o estructuración de un fenómeno y su relación con otros, por lo que no sólo trata de medir, sino también de comparar resultados y explicarlos. (Venegas, 2003, p.23)

Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.102) indican que los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar, es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, es decir, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Apoyados en las definiciones anteriores se puede indicar que este tipo de investigación se utilizó para conocer y describir las principales características de la oferta de Consultoría Financiera en Costa Rica para PYMES.

3. Aplicada

Este tipo de investigación también es conocida como investigación práctica. Se realiza con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas, y en general, para mejorar un producto o proceso por medio del estudio y prueba de conceptos teóricos en situaciones reales. (Venegas, 2003, p. 22)

En el desarrollo del proyecto se utilizó este tipo de investigación ya que se puso en práctica los conocimientos con el fin de conocer el impacto de la Consultoría Financiera en las PYMES de Costa Rica, así como la oferta, la demanda, las fortalezas y debilidades, de este servicio en el mercado investigado.

B. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION

1. Sujetos

Los sujetos de estudio en ésta investigación son los siguientes:

- a. Las empresas que brindan servicios de Consultoría Financiera y consultores independientes para PYMES en Costa Rica.
- b. Las pequeñas y medianas empresas registradas en la base de datos de INAPYMES, al 01 de abril de 2012, ubicadas en el Gran Área Metropolitana.

2. Fuentes de Información

Hernández, Fernández y Baptista, (2006, pp. 66-68) distinguen tres tipos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura:

- a. **Fuentes primarias:** Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes...Se trata de documentos que contienen los resultados de estudios como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencia o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet entre otros.
- b. **Fuentes secundarias:** Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos.
- c. **Fuentes terciarias:** Se trata de documentos donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas y que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas.

Para el desarrollo de este estudio se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria, con el fin de obtener los elementos necesarios para realizar un análisis adecuado y cumplir con los objetivos de la investigación.

C. TECNICAS DE INVESTIGACION

Según Franklin y Gómez (2002, p. 81) la elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe estar en función de las características del estudio que se pretende realizar.

Para recabar la información en este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Entrevista

De acuerdo con Franklin (2004, p. 12) esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una o varias personas con el fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que brinda información más completa y precisa, pues el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas puede percibir actitudes y recibir comerciantes.

La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Algunas sugerencias para efectuar entrevistas de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2006, pp. 599-600) son:

- a. Es muy importante que el entrevistador genere un clima de confianza en el entrevistado y desarrolle empatía con él. Cada situación es diferente y el entrevistador debe adaptarse.
- b. También es importante que el entrevistado se relaje y mantenga un comportamiento natural, nunca hay que interrumpirlo, sino que guiarlo con discreción.

- c. Siempre resulta conveniente informar al entrevistado sobre el propósito de la entrevista y el uso que se le dará a esta.
- d. También es indispensable no preguntar de manera tendenciosa o induciendo a las respuestas.
- e. El entrevistado debe tener siempre la posibilidad de hacer preguntas y disipar dudas.

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006, p. 597) las entrevistas se dividen en:

- a. **Estructuradas:** El entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se limita únicamente a lo que se indica en ella.
- b. **Semiestructuradas:** Se basan en una guía de preguntas que el entrevistador tiene la libertad de modificar, introduciendo nuevas preguntas, con el fin de obtener mayor información sobre el tema.
- c. **Abiertas o no estructuradas:** Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (maneja el ritmo, la estructura y el contenido de las preguntas).

En esta investigación se utilizó el tipo de entrevista tipo semiestructurada con el fin de conocer con amplitud el servicio que brinda la Consultoría Financiera a las PYMES de Costa Rica, para obtener información que permita elaborar diferentes propuestas de mejora e identificar puntos en general que pueden explotarse, mejorarse o corregir.

2. Cuestionario

De acuerdo de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2006, pp. 310-314) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Existen dos tipos de preguntas:

- a. **Preguntas Cerradas:** Las preguntas cerradas contiene categorías u opciones de repuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.
- b. **Preguntas Abiertas:** No delimitan de antemano las alternativas de respuestas, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito y puede variar de población en población.

En esta investigación se utilizó un cuestionario compuesto por preguntas tanto abiertas como cerradas para un total de 31 preguntas, el cual fue aplicado a PYMES del Área Metropolitana. Estos cuestionarios fueron enviados por medio de correo electrónico, con el fin de obtener la información necesaria para desarrollar la investigación en el menor tiempo posible.

D. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

1. Selección de la muestra.

Normalmente resulta imposible evaluar a toda una población, por lo que se trabaja o selecciona un subconjunto fiel del conjunto total de la población. Según Sampieri. Fernández, Baptista y Collado (2006, p. 241), las muestras se dividen en dos categorías:

- *Muestras probabilísticas.* En esta categoría todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población.
- *Muestras no probabilísticas.* En este caso la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de diversas causas que van directamente relacionadas con características específicas de la investigación y depende de la decisión de una o un conjunto de personas.

Para esta investigación se eligió el tipo de muestreo no probabilístico, debido a que se trata de un estudio de carácter exploratorio y con un enfoque principalmente cualitativo, es decir, no es concluyente, en su lugar se pretende documentar ciertas prácticas que permitan definir líneas futuras de investigación en este tema. Así mismo, la muestra no probabilística, no requiere una representatividad de elementos de la población, sino seleccionar sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

2. Entrevistas.

Con el fin de conocer las características de la oferta de Consultoría Financiera para PYMES en Costa Rica, se realizaron 12 entrevistas a un grupo conformado por empresas de consultoría y consultores independientes, que brindaran el servicio de Consultoría Financiera a PYMES (Ver apéndice #2).

Estas entrevistas se realizaron durante el mes de mayo del 2012. Las empresas fueron contactadas vía telefónica y por medio de correo electrónico. De las 12 entrevistas realizadas, 11 se llevaron a cabo personalmente, en su mayoría al gerente de la empresa o propiamente al consultor en el área y una de las entrevistas se realizó por teléfono debido a que la empresa se ubicaba en San Carlos.

La entrevista aplicada fue de tipo semiestructurada (Ver apéndice #1), la cual sigue un formato básico cuya aplicación es libre de acuerdo con el criterio del entrevistador, lo cual permite que el entrevistado pueda expresarse ampliamente e incluso ahondar en ciertos aspectos, si el entrevistador lo considera conveniente.

3. Encuestas.

Con el fin de recopilar la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, se diseñó un cuestionario de 31 preguntas (Ver apéndice #3) que se envió por

correo electrónico a la población de estudio. El encuestado realizaba el registro de sus respuestas en línea, por medio de una aplicación de *Google Docs*, la cual a su vez almacenaba los datos en una hoja electrónica de Microsoft Excel.

La población se definió a partir de la base de datos de INAPYMES del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), la cual pertenece a un programa creado por dicha Institución en el año 2000, llamado Programa de Atención de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Dicha base de datos contiene un total de 2.196 registros de empresas catalogadas como PYMES que pertenecen a Gran Área Metropolitana.

A pesar de que el tipo de muestreo elegido fue no probabilístico, se utilizó la fórmula que se detalla a continuación para calcular un tamaño de muestra estimado, con el fin de utilizarlo con fines comparativos y como referencia.

En este caso como se mencionó anteriormente, la población que se estudió está definida por la cantidad de registros de la base de datos de INAPYMES para el Gran Área Metropolitana, esta cantidad se considera finita y se utilizó un nivel de confianza del 95% con un error estándar de 4% para lograr mayor exactitud de los datos.

La fórmula se presenta a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}^2 = 1.962$ – esto con un intervalo de confianza del 95%
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = error estándar (en este caso deseamos un 4%).

Cuadro #1
Datos para el cálculo de la población de estudio

N	2.194
Zα^2	3,8416
p	0,05
q = (1-p)	0,95
d	0,04
d²	0,0016
N - 1	2.193

Como resultado se obtiene una muestra de 108 registros (redondeado a la unidad más próxima).

Debido a las características del estudio, la muestra está conformada por 111 empresas que contestaron la encuesta que previamente se envió por correo electrónico, a la fecha de corte establecida.

4. Análisis de los datos.

Las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a las empresas consultoras y a las PYMES, son el elemento principal para cumplir con los objetivos planteados en el primer capítulo de esta investigación. El procesamiento de los datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se tomaron las respuestas y se clasificó la información de acuerdo con cada uno de los objetivos de la investigación.
- Se realizó la tabulación de los datos y se elaboraron los cuadros y los gráficos correspondientes a cada pregunta.
- Se realizó el análisis de cada pregunta, se cruzaron las variables y se realizó un análisis general de los datos obtenidos.
- Una vez concluido el paso anterior, se elaboró un informe final donde se detallan los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas aplicadas a empresas consultoras y PYMES. Así mismo, se incluye un análisis general de los resultados obtenidos.

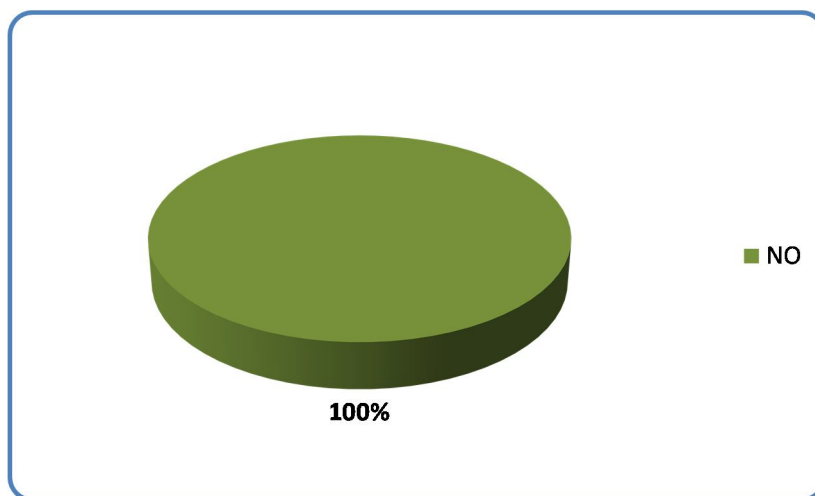
A. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA PARA PYMES EN COSTA RICA.

Cuadro # 02
Empresas que brindan Consultoría Financiera en una zona geográfica
o sector de PYMES específico
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
SI	0	0%
NO	12	100%
Total	12	100%

Al consultar a los entrevistados sobre este tema, el 100%, dijo no enfocarse en un sector geográfico o de PYMES específico. Lo anterior refleja el hecho de que los entrevistados trabajan en todo el territorio nacional sin enfocarse en una zona en específico, ya que así tienen la posibilidad de abarcar un mercado más amplio.

Gráfico # 01
 Empresas que brindan Consultoría Financiera por zona geográfica
 o sector de PYMES específico.
 Mayo 2012
 Valores relativos

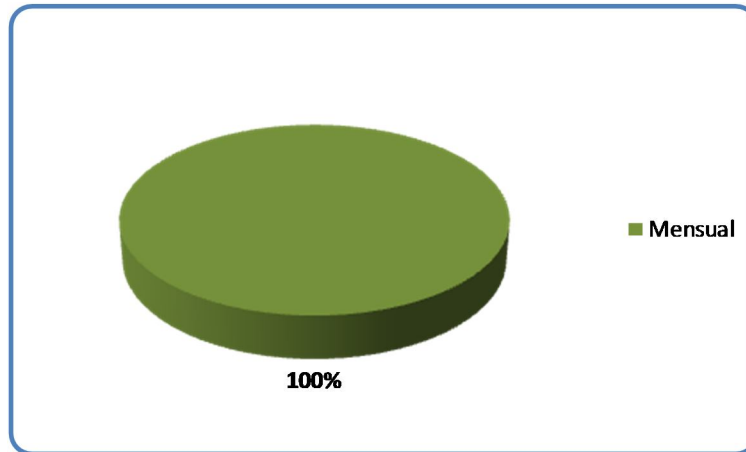


Cuadro # 03
 Frecuencia de contratación para brindar Consultoría Financiera a PYMES
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
Mensual	12	100%
total	12	100%

Cuando se les pregunto a las empresas y consultores con qué frecuencia los contrataban para brindar consultoría a PYMES; el 100% respondió que con una periodicidad mensual. Lo que indica que las PYMES contratan de forma regularmente el servicio de Consultoría Financiera.

Gráfico # 02
 Frecuencia de contratación para brindar Consultoría Financiera a PYMES
 Mayo 2012
 Valores relativos



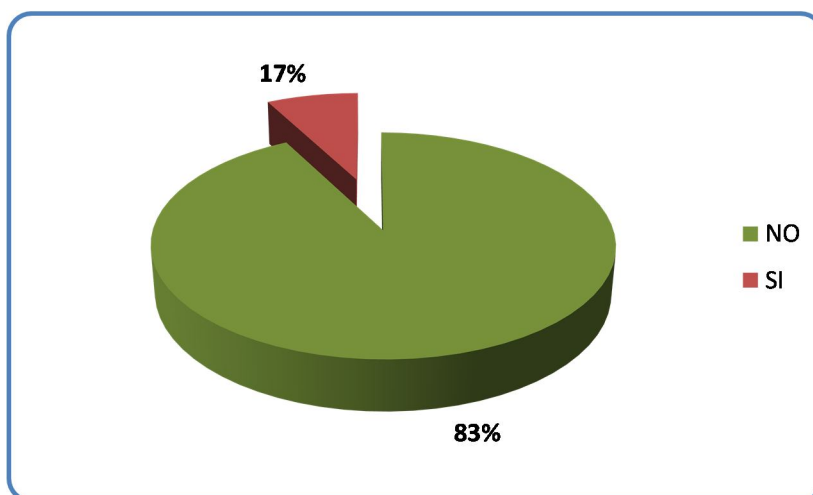
Cuadro # 04
 Relación o convenios con entidades gubernamentales o cámaras.
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
NO	10	83%
SI	2	17%
Total	12	100%

Al consultar a los entrevistados si trabajaban en convenio con instituciones gubernamentales el 83% respondió que actualmente no brindan Consultoría Financiera, asociados con alguna entidad del gobierno. El 17% restante indicó que actualmente trabaja en algún convenio, una de ellas para el Programa de Desarrollo y Capacitación para PYMES del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA y la otra con la Cámara de Comercio en el proyecto de “Fortalecimiento y Crecimiento de las PYMES por medio de Franquicia” el cual está orientado a formar y fortalecer consultores en el área de franquicias, con el fin de promover a las PYMES mediante la creación, mercadeo, expansión e internacionalización de sus empresas bajo la modalidad de franquicia.

Lo anterior evidencia que a pesar de que existen iniciativas gubernamentales para fortalecer a las PYMES, es poco el porcentaje de empresas consultoras que participan o se interesan por estas iniciativas, desaprovechando potenciales oportunidades de capacitación en temas relacionados con PYMES, las cuales son clientes potenciales para estas empresas consultoras.

Gráfico # 03
 Relación o convenios con entidades gubernamentales o cámaras.
 Mayo 2012
 Valores relativos

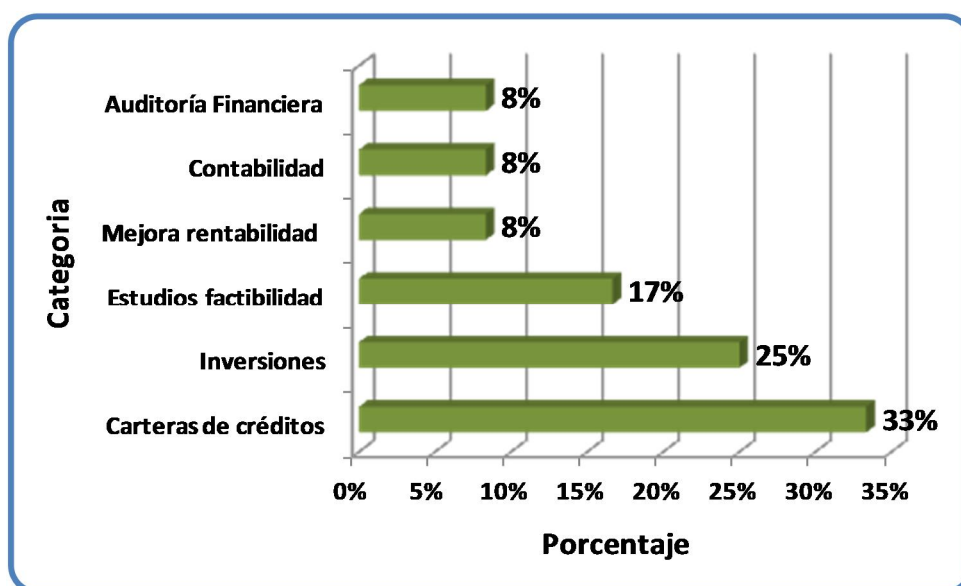


Cuadro # 05
 Temas de consultoría solicitados con mayor frecuencia por las PYMES
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Carteras de créditos	4	33%
Inversiones	3	25%
Estudios factibilidad	2	17%
Mejora rentabilidad	1	8%
Contabilidad	1	8%
Auditoría Financiera	1	8%
Total	12	100%

En relación con este tema, el 33% de los entrevistados manifestó que eran contratados principalmente para brindar consultoría en el área de administración de carteras de créditos, un 25% respondió que el principal tema es el análisis de inversiones y un 17% indicó que se les contrata principalmente para realizar estudios de factibilidad con respecto a nuevas ideas de negocios. El restante 24% distribuido en partes iguales de 8% cada uno, dicen ser contratadas para consultorías en las áreas de contabilidad, auditorías y mejora de rentabilidad.

Gráfico # 04
Temas de consultoría solicitados con mayor regularidad por las PYMES
Mayo 2012
Valores relativos

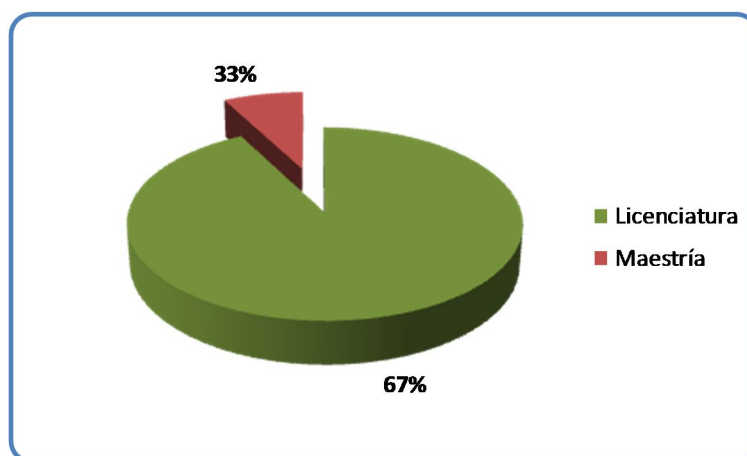


Cuadro # 06
Grado de estudio del personal que brinda las consultorías
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Licenciatura	8	67%
Maestría	4	33%
Total	12	100%

Con respecto a la pregunta del grado académico del recurso humano con el que se deponía para brindar las consultorías; el 67% indicó que su personal tiene un nivel académico de licenciatura, en Administración, Banca y Finanzas o Contaduría Pública, y el restante 33% dijo contar con profesionales del nivel de maestría, en áreas relacionadas con Finanzas. En este aspecto es importante destacar que las empresas cuentan con un buen nivel de preparación de los profesionales que brindan consultoría como experto en cualquier área financiera tenga estudios superiores al promedio a parte de una amplia experiencia relacionada con las temáticas a tratar.

Gráfico # 05
 Grado de estudio del personal que brinda las consultorías
 Mayo 2012
 Valores relativos

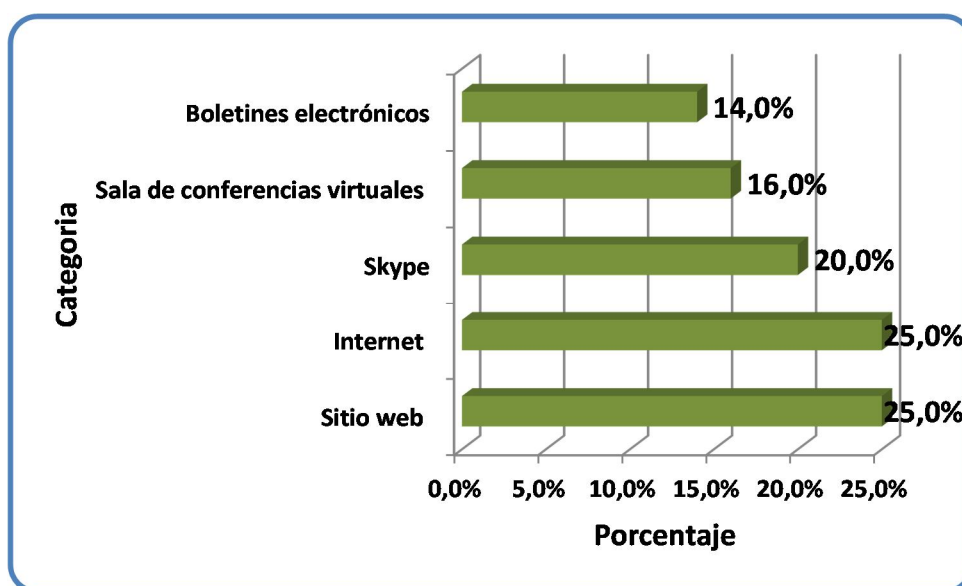


Cuadro # 07
 Recursos tecnológicos con que disponen
 (Pregunta de respuesta múltiple)
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Internet	12	25%
Sitio web	12	25%
Skipe	10	20%
Sala de conferencias virtuales	8	16%
Boletines electrónicos	7	14%
Total	49	100%

Según los resultados obtenidos, los recursos tecnológicos con que cuentan las empresas entrevistadas al brindar consultorías, se determinó que la mayoría de estas empresas utilizan varios recursos de internet para el desarrollo de su trabajo. Algunos entrevistados explicaron que estos recursos son de gran utilidad y de primera necesidad al inicio del proceso de contratación, cuando se publicita la empresa, se contacta al cliente y se brinda la primera cita, además son imprescindibles para la transferencia de información y diagnóstico de las empresas.

Gráfico # 06
 Recursos tecnológicos con que disponen
 (Pregunta de respuesta múltiple)
 Mayo 2012
 Valores relativos

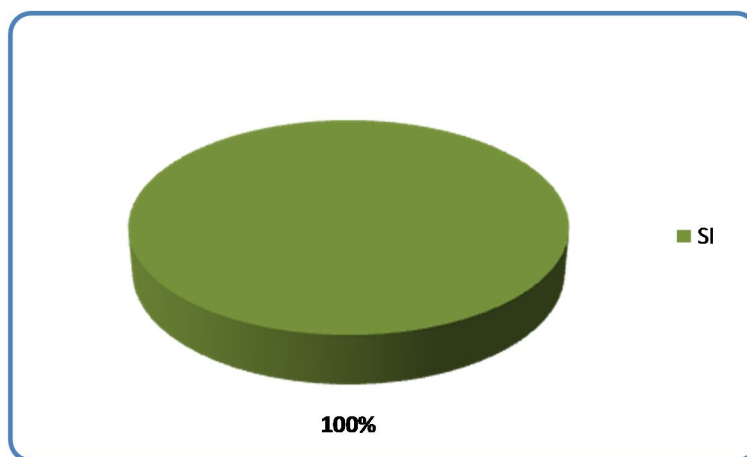


Cuadro # 08
 Servicios complementarios post entrega del Informe de Consultoría
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

En este caso, el 100% de las empresas indicó que se brindan servicios complementarios posteriores a la entrega del Informe de Consultoría si el cliente así lo requiere, pero queda a decisión de la empresa que recibe la consultoría y tienen un costo adicional para quien los contrata, aparte del costo inicial de la consultoría. Estos servicios complementarios contribuyen con la correcta implementación de las recomendaciones hechas por la empresa consultora, y el análisis los factores críticos de éxito.

Gráfico # 07
 Servicios complementarios post entrega del Informe de Consultoría
 Mayo 2012
 Valores relativos



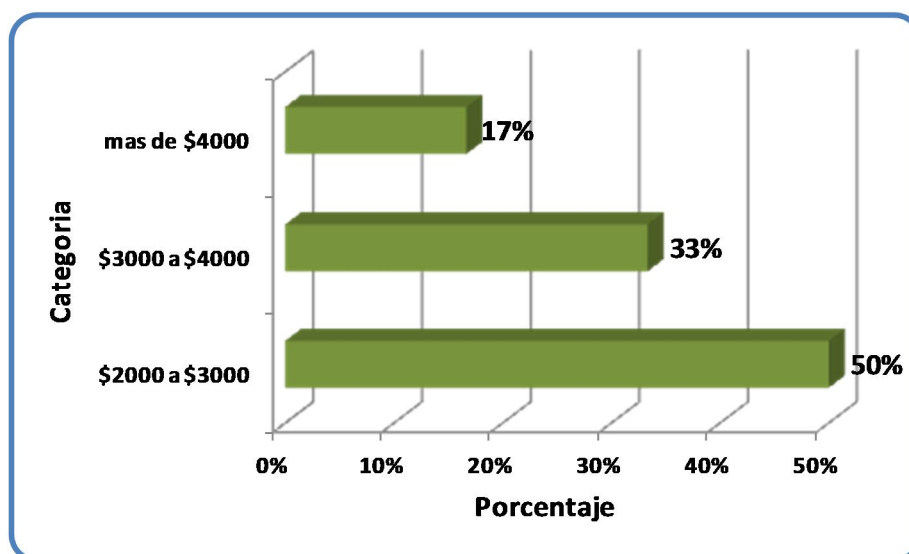
Cuadro # 09
 Dinero que invierte una PYME en un trabajo de Consultoría
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
\$2.000 a \$3.000	6	50%
\$3.000 a \$4.000	4	33%
Más de \$4.000	2	17%
Total	12	100%

En lo que se refiere a la cantidad de dinero que una PYME invierte en consultoría, el 50% de las empresas indicaron que estarían dispuestos a invertir entre \$2000 a \$3000, ya que consideran

que es lo habitual. El 33% dice que invierten entre \$3.000 a \$4.000 y la minoría, con un 17% dijeron que están dispuestos a pagar más de \$4.000 dólares por una consultoría. En este rubro las empresas entrevistaron manifestaron que este aspecto es muy relativo por cuanto depende del monto que la empresa facture por mes y el tipo de consultoría que se le realice.

Gráfico # 08
 Dinero que invierte una PYME en un trabajo de Consultoría
 Mayo 2012
 Valores relativos



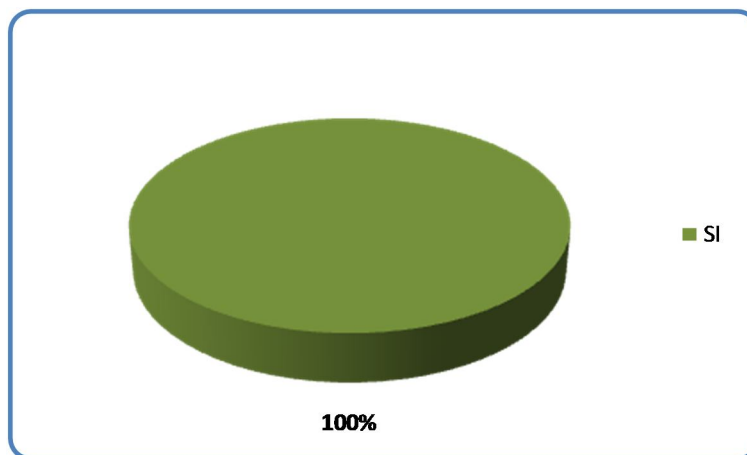
Cuadro # 10
 Elaboración del contrato
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Cuando se preguntó a las empresas consultoras si firman algún contrato al negociar la consultoría, el 100% de las empresas contestó afirmativamente. Según lo indicado en este

punto, en dicho documento se definen las cualidades del trabajo a contratar, así como los objetivos, plazos y alcances del mismo.

Gráfico # 09
Elaboración de contrato
Mayo 2012
Valores relativos



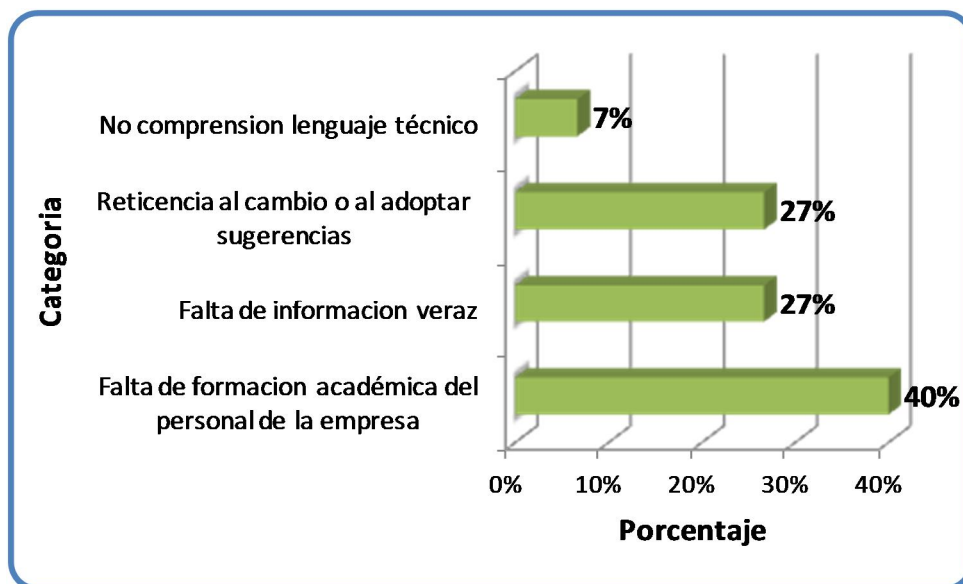
Cuadro # 11
Dificultades que enfrenta la Empresa Consultora
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
Falta de formación académica del personal de la empresa	12	40%
Falta de información veraz	8	27%
Reticencia al cambio o al adoptar sugerencias	8	27%
No comprensión del lenguaje técnico	2	7%
Total	30	100%

Con respecto a las dificultades al brindar la consultoría a PYMES; 27% de las empresas mencionan que la falta de información veraz dificulta el proceso de diagnóstico de la empresa, lo cual no permite tener una visión real de la situación actual de la misma. Las empresas consultoras entrevistadas, coincidieron en que éste es un aspecto fundamental al brindar una consultoría ya que esto incide directamente en el resultado final.

Adicionalmente, todas las empresas indicaron que la falta de formación académica del personal de la empresa es un aspecto que afecta el desarrollo de la consultoría y en la mayoría de los casos las PYMES son empresas familiares donde es común que los dueños no tengan estudios universitarios o relacionados con el giro de la empresa. Así mismo, indicaron que también se presentan dificultades para la empresa consultora cuando no conocen el lenguaje técnico utilizado por los dueños de la PYME y además, comentaron que al brindar la consultoría existe una actitud de reticencia con respecto al realizar cambios en la empresa.

Gráfico # 10
 Dificultades que enfrenta Empresa Consultora
 Mayo 2012
 Valores relativos

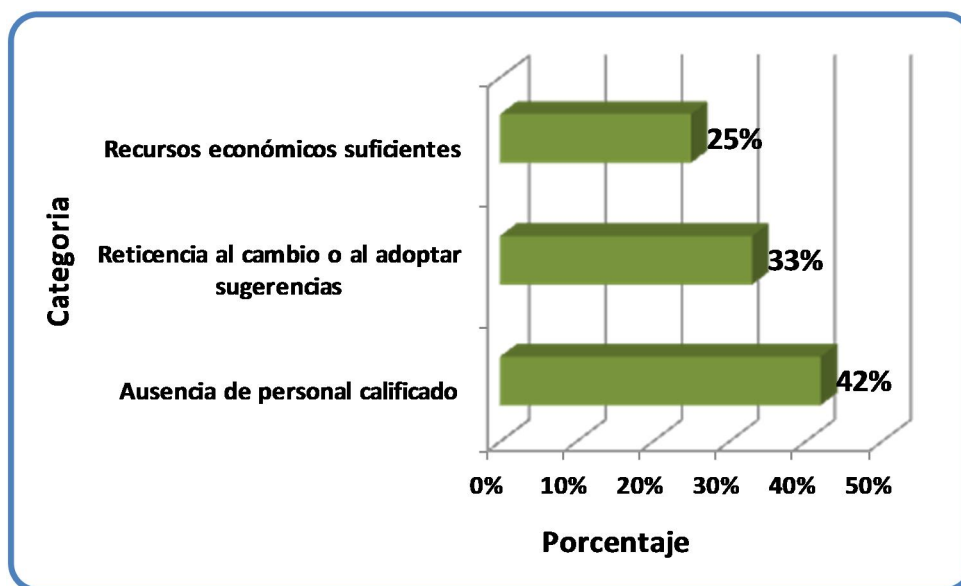


Cuadro # 12
 Limitaciones de las PYMES al implementar las recomendaciones de la consultoría
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
Ausencia de personal calificado	5	42%
Reticencia al cambio o al adoptar sugerencias	4	33%
Recursos económicos suficientes	3	25%
Total	12	100%

Al consultar sobre las dificultades de las PYMES al implementar las recomendaciones que de la consultoría, la mayoría, con un 42%, opinó la principal dificultad se debe a la ausencia de personal calificado, el 33% mencionó que se debía a la reticencia al cambio por parte de los dueños de las PYMES y el 25% dijo que se debía a la falta de recursos económicos.

Gráfico # 11
Limitaciones de las PYMES al implementar las recomendaciones de la consultoría
Mayo 2012
Valores relativos

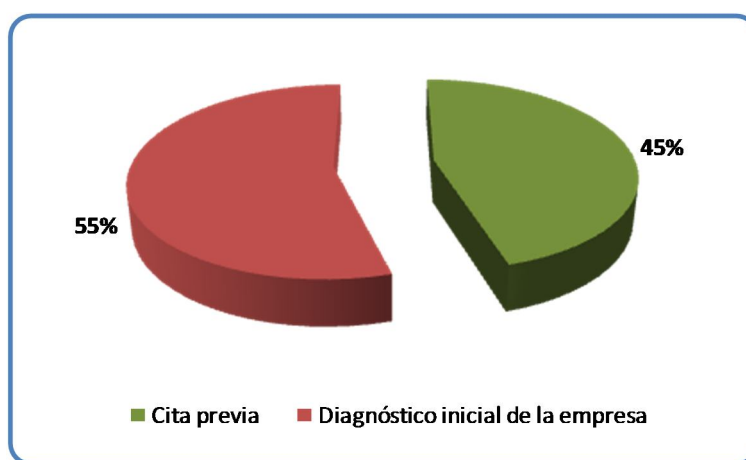


Cuadro # 13
Proceso previo al inicio de un trabajo de consultoría
(Pregunta de respuesta múltiple)
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
Diagnóstico inicial de la empresa	12	55%
Cita previa	10	45%
Total	22	100%

Con respecto al proceso previo al inicio de la consultoría, 10 de las 12 empresas entrevistadas concuerdan en que realizan una cita previa con el cliente con el fin de conocerlo y ver cuáles son sus necesidades y el 100% realizan un diagnóstico previo de la situación actual de la empresa, para conocer el entorno donde se va a desarrollar el estudio.

Gráfico # 12
 Proceso previo al inicio de un trabajo de consultoría
 (Pregunta de respuesta múltiple)
 Mayo 2012
 Valores relativos

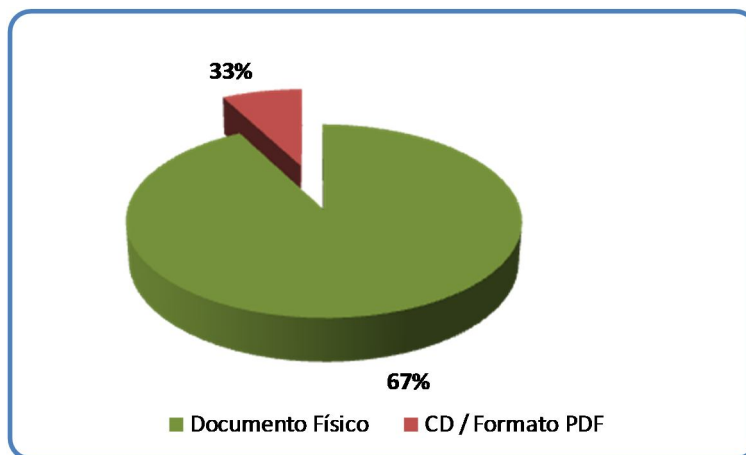


Cuadro # 14
 Formato de entrega del informe de consultoría
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
Documento Físico	8	67%
CD / Formato PDF	4	33%
Total	12	100%

Al consultar sobre el formato en el cual se entrega el informe final de la consultoría, el 67% respondió que entrega un informe escrito y el 33% restante, que entrega el informe en un archivo con formato de PDF, en forma digital mediante un CD.

Gráfico # 13
 Formato de entrega del informe de consultoría
 Mayo 2012
 Valores relativos

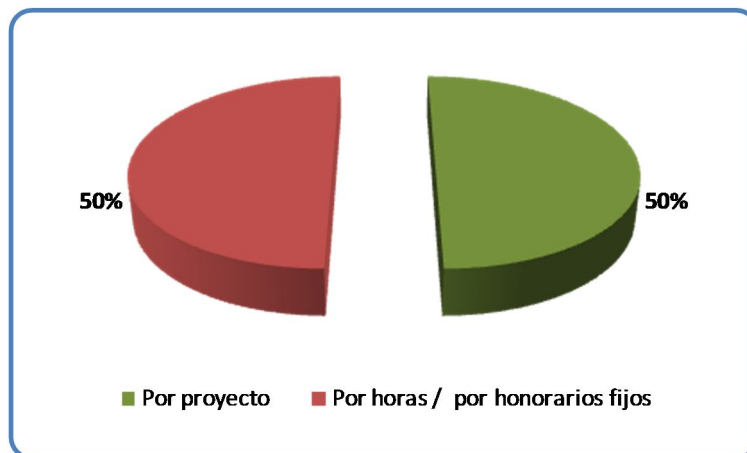


Cuadro # 15
 Tipo de contratación que realizan con la empresa interesada
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absolutos	V. Relativos
Por proyecto	6	50%
Por horas / por honorarios fijos	6	50%
Total	12	100%

Según las respuestas obtenidas al preguntar sobre el tipo de contratación que se realiza al brindar la consultoría; el 50% indicó que lo hace por tipo de trabajo o proyecto, para los cual ya tienen algunas tarifas establecidas de acuerdo al tamaño del proyecto, plazo, entre otras características, y de acuerdo a la facturación que realiza la empresa. El 50% restante dijo que realiza la contratación por honorarios fijos, con una tarifa previamente establecida por hora.

Gráfico # 14
Tipo de contratación que realizan con la empresa interesada
Mayo 2012
Valores relativos



En la última pregunta de la entrevista, se consultó a cada una de las personas entrevistadas, cuál era su percepción en cuanto al grado de aceptación de la Consultoría Financiera por parte de las PYMES. La opinión general fue que el grado de aceptación es bueno, sin embargo se necesita concientizar y formar a las pequeñas y medianas empresas sobre la importancia de la Consultoría Financiera y de las ventajas competitivas que pueden obtener al contratar los servicios de una de ellas e implementar con éxito las recomendaciones. En este sentido, es importante que la empresa consultora aporte una oferta de servicio que se adecue a las necesidades actuales de las PYMES y que tenga un precio acorde con la capacidad de pago de cada empresa que contrata los servicios.

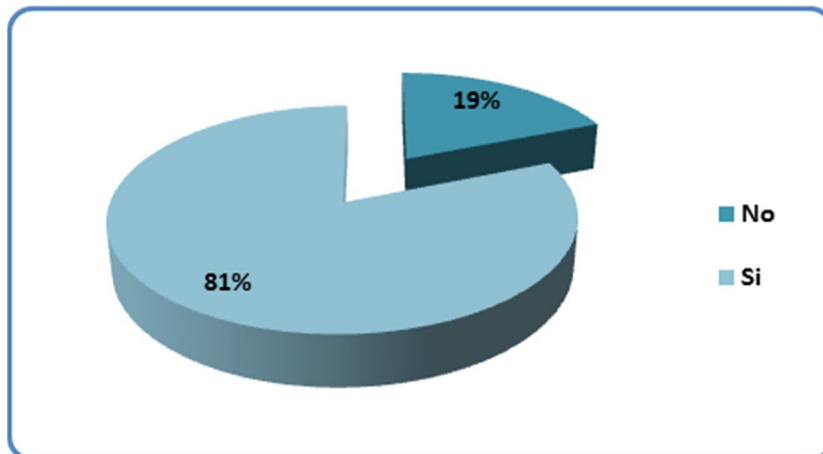
B. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA FINANCIERA.

Cuadro #16
Conocimiento del concepto de Consultoría Financiera.
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Si	90	81%
No	21	19%
Total	111	100%

Del total de 111 encuestados, encontramos una cantidad muy importante de personas que dicen conocer el concepto de Consultoría Financiera. Esto quiere decir que están conscientes de la existencia de la "herramienta" y podrían señalarse como potenciales compradores del Servicio. Por el contrario, un porcentaje no despreciable de las personas encuestadas dice no conocer el concepto.

Gráfico #15
Conocimiento del concepto de Consultoría Financiera.
Mayo 2012
Valores relativos.

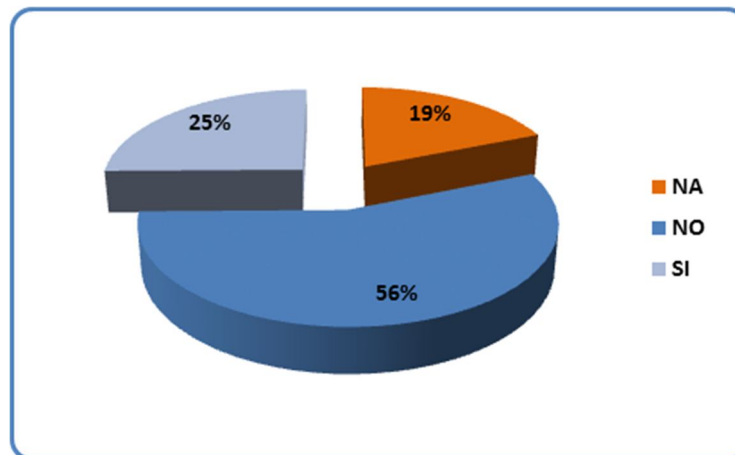


Cuadro #17
 Conocimiento de empresas que brindan Consultoría Financiera.
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No	62	56%
Si	28	25%
No aplica	21	19%
Total	111	100%

Del total de encuestados que respondieron ésta pregunta, un 56% no conoce una Empresa que brinde Consultoría Financiera para PYMES, de ésta respuesta podría concluirse que, los medios de publicidad utilizados por las Consultorías para ofrecer los servicios a su mercado meta, no están siendo efectivos, ya que es un porcentaje bastante alto. Un 25% dijo si conocer una Empresa que brinde éste servicio y un 19% no respondió.

Gráfico #16
 Conocimiento de empresas que brindan Consultoría Financiera.
 Mayo 2012
 Valores relativos

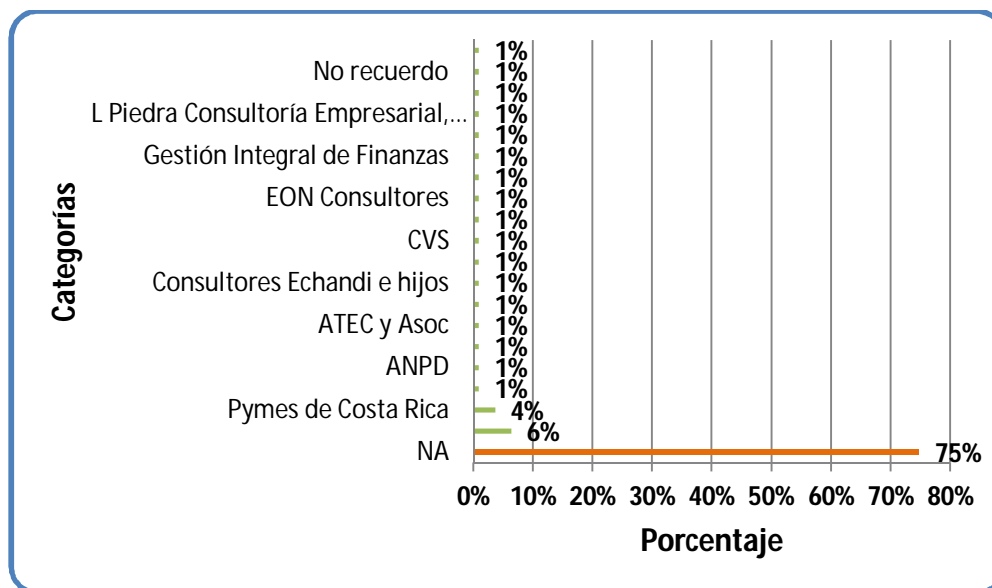


Cuadro #18
Empresas de Consultoría Financiera conocidas por el encuestado.
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	83	75%
Acorde	7	6%
PYMES de Costa Rica	4	4%
ACC ASESORIAS	1	1%
ANPD	1	1%
ASCOFI	1	1%
ATEC y Asoc	1	1%
Banco Nacional	1	1%
Consultores Echandi e hijos	1	1%
Costa Rica PYMES	1	1%
CVS	1	1%
Cyconconsultores	1	1%
EON Consultores	1	1%
Equilibra Consultores	1	1%
Gestión Integral de Finanzas	1	1%
IMPROSA	1	1%
L Piedra Consultoría Empresarial, CENFOCAH,	1	1%
Nelson Orozco Solano	1	1%
No recuerdo	1	1%
Uniformes MB	1	1%
Total	111	100%

En la respuesta de ésta pregunta, denotamos un buen posicionamiento de la Empresa "Acorde" como reconocida por un 6% de quienes brindaron sus respuestas. Seguidamente, se denota un papel importante por parte de PYMES de Costa Rica con un 4%. Así mismo, fueron mencionadas como Empresas que brindan Consultoría Entidades Bancarias: específicamente el Banco Nacional e IMPROSA. Finalmente, fueron mencionados otros nombres de Empresas en un 17%. Es importante agregar que Acorde (Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo) además de ofrecer servicios de acompañamiento y asesoría, brinda créditos a pequeñas y medianas Empresas, lo cual podría influir en la popularidad que tiene en el Sector.

Gráfico #17
 Empresas de Consultoría Financiera conocidas por el encuestado.
 Mayo 2012
 Valores relativos



Cuadro #19
 Medio por el cual el encuestado se enteró de la
 Empresa Consultora que identificó
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

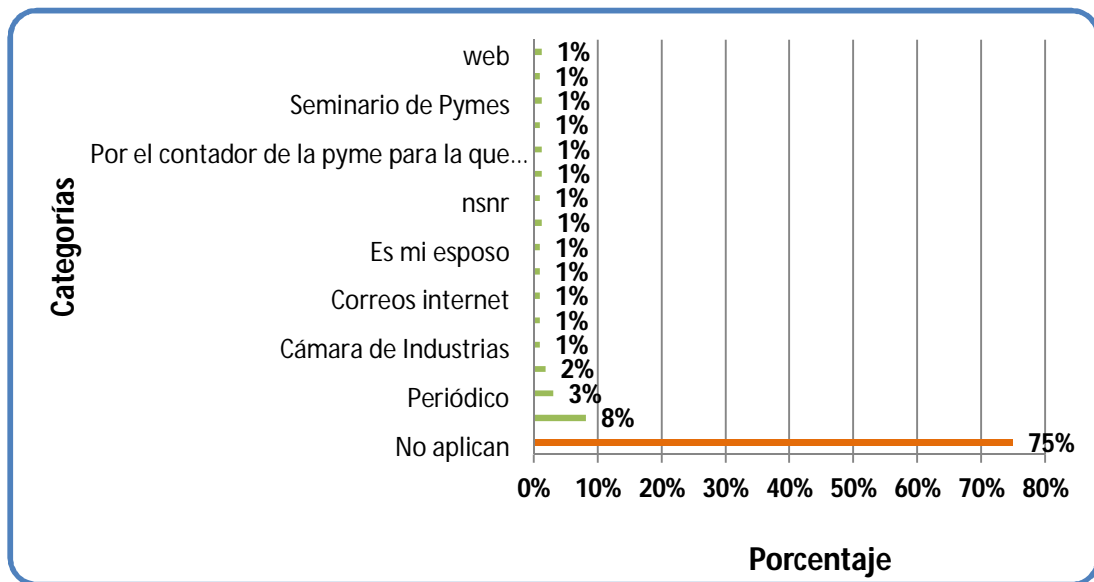
Categoría	V. Absoluta	V. Relativo
No aplican	83	75%
Amigo ó colega	9	8%
Periódico	4	3%
Internet	2	2%
Cámara de Industrias	1	1%
Correo Electrónico recibido	1	1%
Correos internet	1	1%
En la universidad	1	1%
Es mi esposo	1	1%
Newsletter	1	1%
nsnr	1	1%
Páginas amarillas	1	1%
Por el contador de la PYME para la que trabajo	1	1%

Categoría	V. Absoluta	V. Relativo
Radio	1	1%
Seminario de PYMES	1	1%
Somos una PYME de asesoría Financiera Contable	1	1%
web	1	1%
TOTAL	111	100%

El análisis de éste gráfico revela en primer plano la importancia que tiene para los encuestados, las recomendaciones de amigos o colegas, con un porcentaje de 8%; de ahí se puede deducir la relevancia de la imagen que deje la Empresa en sus clientes, ya que siendo acreedores de una imagen positiva, tienen la posibilidad de captar nuevos clientes, con una inversión mínima en publicidad.

En un segundo plano éste gráfico a su vez podría proporcionar una guía para orientar a las Empresas Consultoras con respecto a los medios de publicidad a utilizar, en éste caso: utilizar cartas de recomendación de PYMES que le han contratado, así como periódicos e internet en general (web, correos, etc.)

Gráfico #18
Medio por el cual el encuestado se enteró de la
Empresa Consultora que identificó
Mayo 2012
Valores Relativos



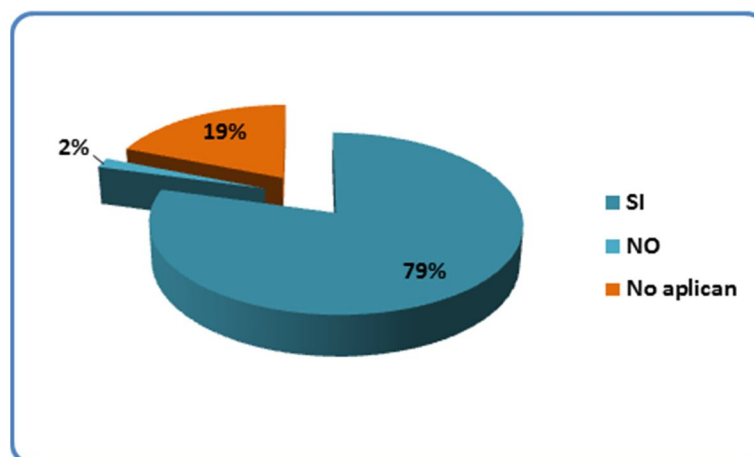
C. PRINCIPALES NECESIDADES DE LAS PYMES EN EL ÁREA DE CONSULTORÍA FINANCIERA.

Cuadro # 20
Percepción sobre el logro de ventajas competitivas a partir de la
contratación de Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluta	V. Relativo
SI	88	79%
No	2	2%
No aplican	21	19%
TOTAL	111	100%

Se puede señalar, que claramente los encuestados tienen una alta convicción en los beneficios que le podría brindar la Consultoría Financiera a su Empresa. Ésta conclusión, es de gran importancia para las Empresas que se dedican a brindar éste servicio, ya que al existir credibilidad en lo que ofrecen, existe un mercado potencial, que con una oferta que se adapte a sus necesidades, podría estar dispuesto a adquirir el servicio.

Gráfico #19
Percepción sobre el logro de ventajas competitivas a partir de la
contratación de Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores Relativos



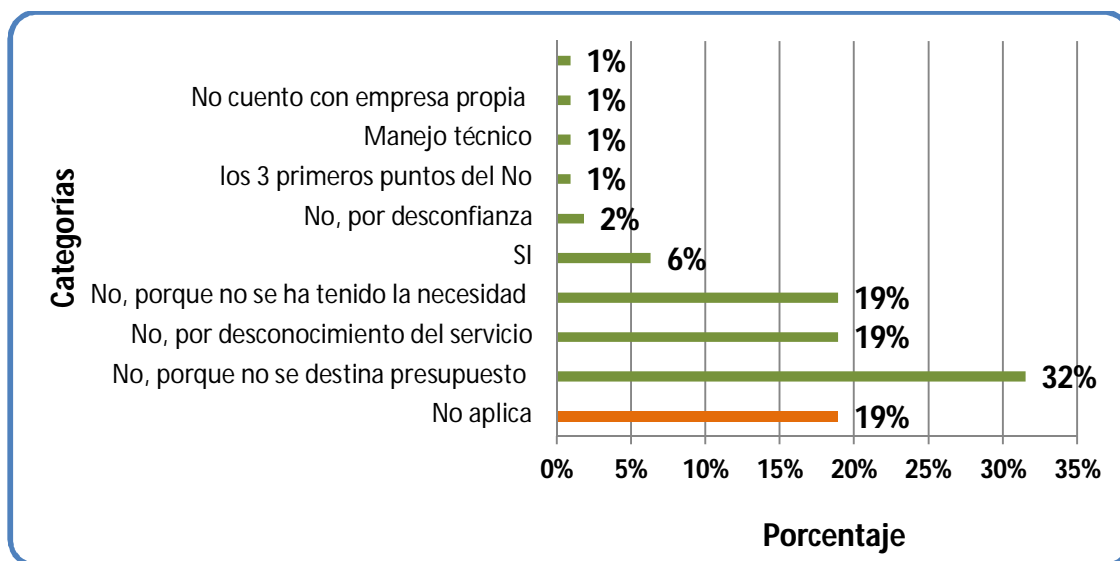
Cuadro #21
 Contratación de Servicios de Consultoría Financiera en la Empresa
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluta	V. Relativo
No aplica	21	19%
No, porque no se destina presupuesto	35	32%
No, por desconocimiento del servicio	21	19%
No, porque no se ha tenido la necesidad	21	19%
SI	7	6%
No, por desconfianza	2	2%
los 3 primeros puntos del No	1	1%
Manejo técnico	1	1%
No cuento con empresa propia	1	1%
No destinó presupuesto y por desconocimiento	1	1%
TOTAL	111	100%

De la cantidad de personas encuestadas, un porcentaje bastante alto no ha contratado un servicio de Consultoría Financiera. Al analizar las razones expresadas como motivo para no haberlo hecho, influyen predominantemente razones asociadas al presupuesto, así como desconocimiento del servicio y por considerar que no se ha tenido la necesidad. Cabe resaltar que quienes manifestaron "varios de los anteriores" señalaron: "presupuesto y desconocimiento del servicio".

Lo anterior, representa una oportunidad importante para las Empresas Consultoras, tanto en el ámbito Mercadológico trabajando en el campo de las necesidades y en dar a conocer el servicio; como en la creación de propuestas que se ajusten al presupuesto de pequeñas y medianas Empresas. Así mismo, sería válido analizar si existe algún mito en cuanto al costo de los servicios de Consultoría Financiera.

Gráfico #20
 Contratación de Servicios de Consultoría Financiera en la Empresa
 Mayo 2012
 Valores Relativos

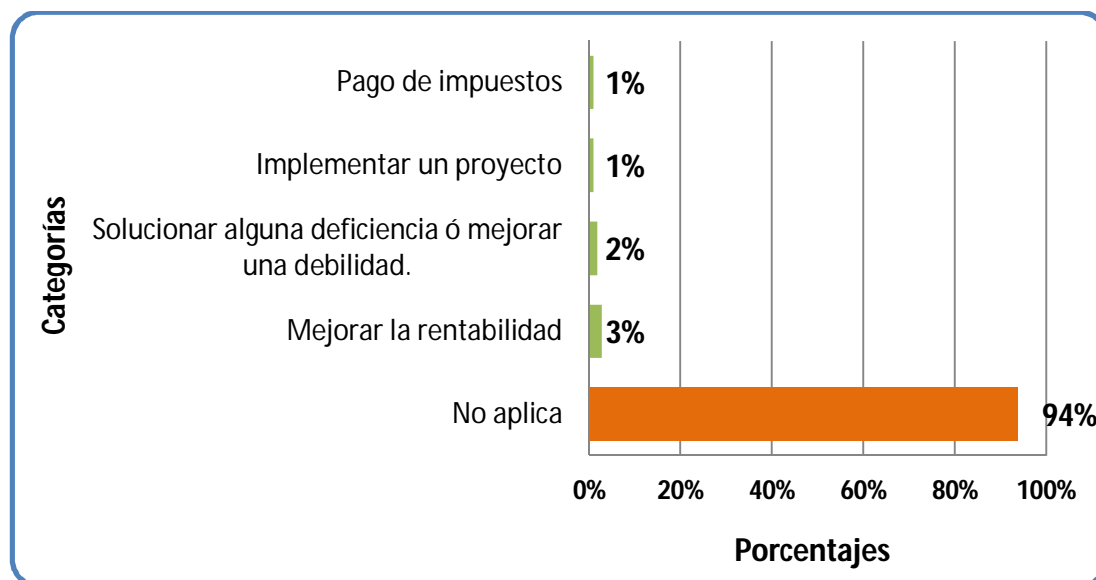


Cuadro #22
 Razones que motivaron al encuestado a contratar Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluta	V. Relativo
No aplica	104	94%
Mejorar la rentabilidad	3	3%
Solucionar alguna deficiencia ó mejorar una debilidad.	2	2%
Implementar un proyecto	1	1%
Pago de impuestos	1	1%
TOTAL	111	100%

Los resultados obtenidos en ésta pregunta, señalan que los factores que mas motivan a una PYME a contratar Consultoría Financiera son: mejorar la rentabilidad con un 3%, solucionar alguna deficiencia ó mejorar una debilidad con un 2%. Finalmente, implementar un proyecto ó pago de impuestos con un 1% cada uno. Éstas respuestas marcan la pauta para las Empresas Consultoras, ya que indica los motivos mas importantes por los cuales un pequeño ó mediano empresario está dispuesto a pagar una Consultoría Financiera.

Gráfico #21
 Razones que motivaron al encuestado a contratar Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores Relativos

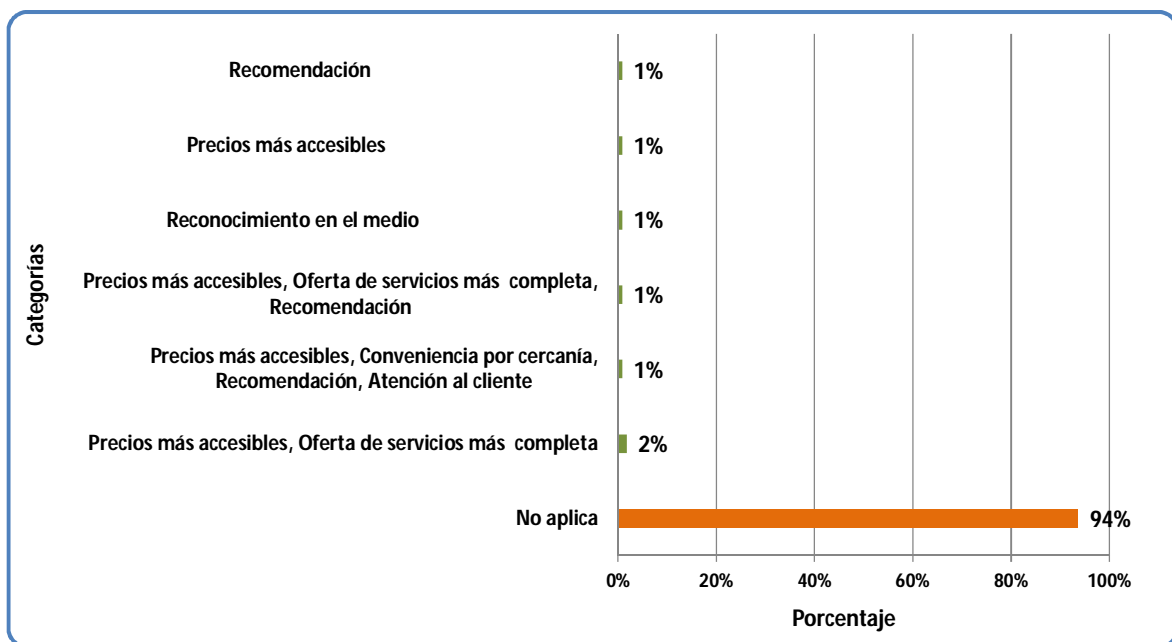


Cuadro #23
 Motivos por los cuales el encuestado seleccionó a la
 empresa Consultora contratada
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluta	V. Relativo
No aplican	104	94%
Precios más accesibles ,Oferta de servicios más completa	2	2%
Precios más accesibles ,Conveniencia por cercanía, Recomendación, Atención al cliente	1	1%
Precios más accesibles, Oferta de servicios más completa, Recomendación	1	1%
Reconocimiento en el medio	1	1%
Precios más accesibles	1	1%
Recomendación	1	1%
TOTAL	111	100%

Con respecto a las razones que dan las PYMES para seleccionar una Empresa Consultora, se puede denotar que cada factor ó combinación de éstos, obtuvo un puntaje muy similar, a excepción de la combinación de " Precios más accesibles, Oferta de servicios mas completa" que representa un 2% de las respuestas obtenidas, lo cual indica una tendencia hacia el racionamiento de los recursos.

Gráfico #22
 Motivos por los cuales el encuestado seleccionó a la
 empresa Consultora Contratada
 Mayo 2012
 Valores Relativos



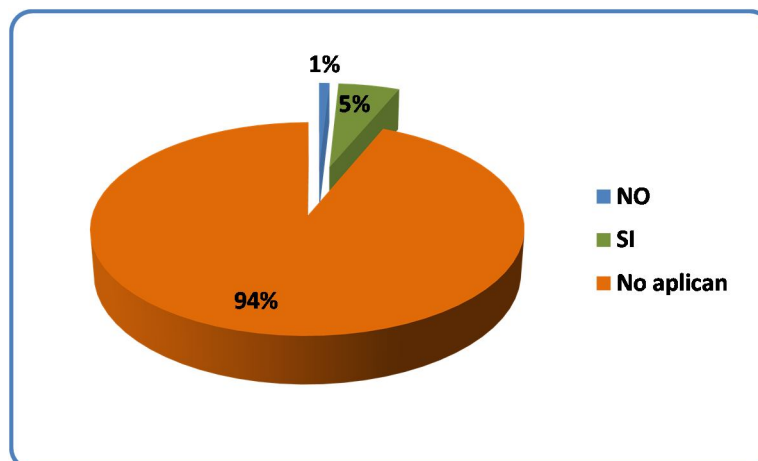
D. GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS PYMES CON RESPECTO A LA CONSULTORÍA FINANCIERA.

Cuadro #24
Previo a la Consultoría, ¿Definieron los objetivos?
Mayo 2012
Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
NO	1	1%
SI	6	5%
No aplican	104	94%
Total	111	100%

Al realizar la consulta sobre si previo a la Consultoría recibida se definieron los objetivos a cumplir, se obtuvo que el 5% de las empresas establecieron objetivos previo al trabajo a recibir y un 1% no definieron los mismos. Esto nos demuestra como la mayoría de empresas que consultadas que han recibido el servicio de Consultoría Financiera, consideran importante establecer desde un inicio las pautas a seguir con los consultores, esto con el fin de cumplir a cavalidad los objetivos planteados y con ello satisfacer las necesidades por las cuales es contratado el servicio, lo cual les permite tener un mejor control en cuanto a los resultados obtenidos al final de recibida cada Consultoría.

Gráfico #23
Previo a la Consultoría, ¿Definieron los objetivos?
Mayo 2012
Valores Relativos

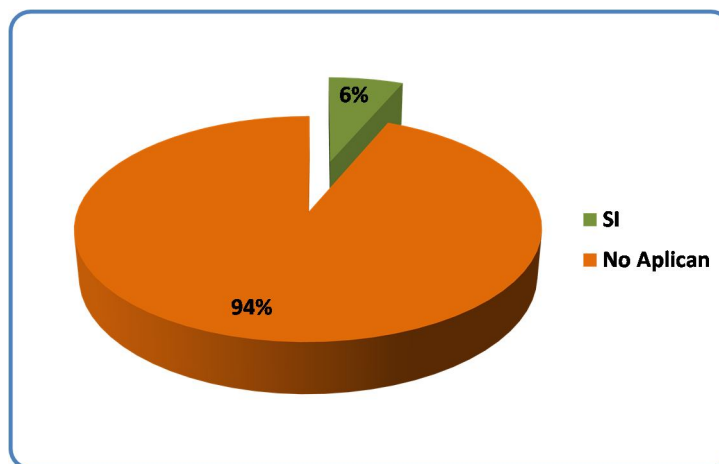


Cuadro #25
 ¿La Consultoría se efectuó bajo la firma de un contrato?
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
NO	0	0%
SI	7	6%
No Aplican	104	94%
Total	111	100%

Al consultar sobre si existió la firma de un contrato al recibir la consultoría, el 100% de las PYMES que han recibido este servicio contestaron que efectivamente los servicios realizados han sido bajo la firma de un contrato, lo cual representa un 6% del total de empresas encuestadas. Lo anterior refleja la necesidad de cumplir con la oferta realizada por la empresa consultora y requerida por la PYME.

Gráfico #24
 ¿La Consultoría se efectuó bajo la firma de un contrato?
 Mayo 2012
 Valores Relativos

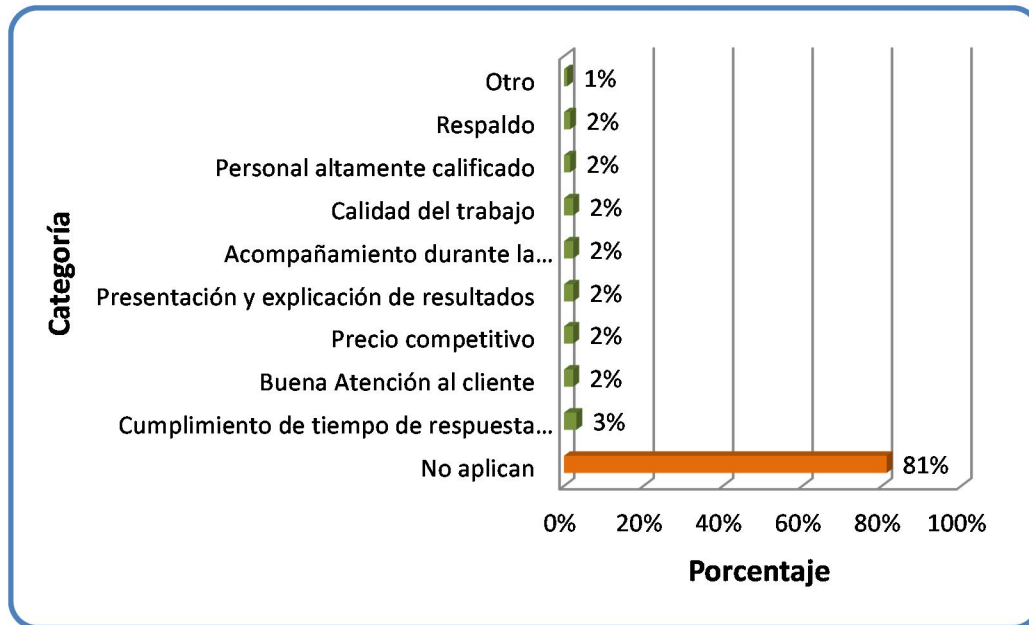


Cuadro #26
 Servicios que esperaba recibir el encuestado al contratar
 a la Empresa Consultora
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	104	81%
Cumplimiento de tiempo de respuesta acordado	4	3%
Buena Atención al cliente	3	2%
Precio competitivo	3	2%
Presentación y explicación de resultados	3	2%
Acompañamiento durante la implementación de recomendaciones	3	2%
Calidad del trabajo	3	2%
Personal altamente calificado	2	2%
Respaldo	2	2%
Otro	1	1%
Total	128	100%

Al realizar la consulta a las PYMES que han contratado el servicio de Consultoría Financiera sobre lo que esperan al contratar una Empresa Consultora, un 2% considera que lo más importante es que cumplan con el tiempo de respuesta acordado, seguido por recibir una buena atención, la existencia de precios competitivos, en la presentación y explicación de los resultados, en recibir acompañamiento durante la implementación de las recomendaciones brindadas por el Consultor y otro por la calidad del trabajo realizado, cada una de ellas con un peso del 3%; seguidos por un 1% que esperan que la Empresa Consultora posea un personal altamente calificado y buen respaldo.

Gráfico #25
 Servicios que esperaba recibir el encuestado al contratar
 a la Empresa Consultora
 Mayo 2012
 Valores Relativos

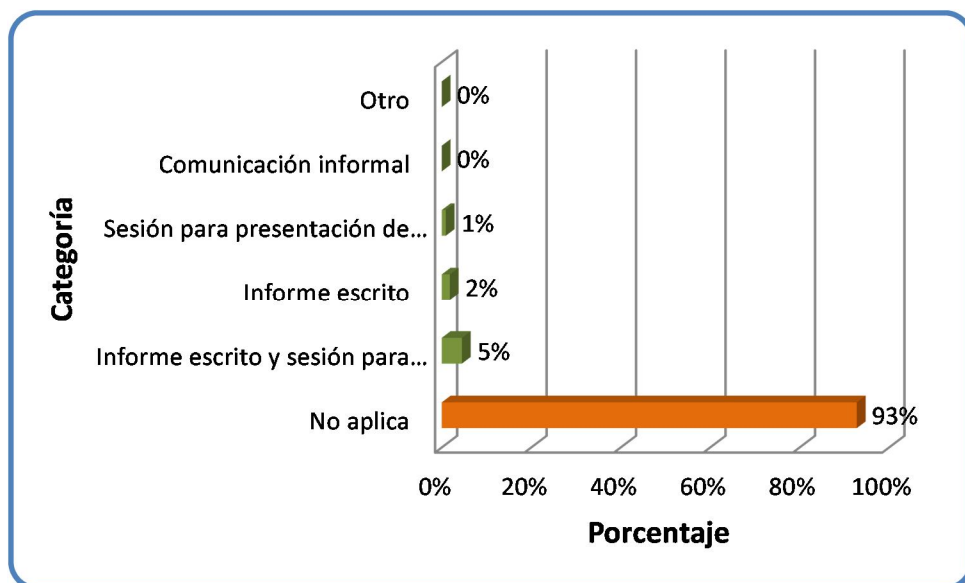


Cuadro #27
 Forma de Entrega del Producto Final de la Consultoría
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplica	103	93%
Informe escrito y sesión para presentación de resultados	5	5%
Informe escrito	2	2%
Sesión para presentación de resultados	1	1%
Comunicación informal	0	0%
Otro	0	0%
Total	111	100%

De la cantidad de respuestas obtenidas de las empresas que han recibido el servicio de Consultoría Financiera, un 5% indican que han recibido un informe escrito y una sesión para la presentación de resultados como producto final de la Consultoría recibida, un 2% indica haber recibido únicamente un informe escrito y un 1% indica que los resultados fueron presentados por medio de una sesión para presentación de los mismos.

Gráfico #26
 Forma de Entrega del Producto Final de la Consultoría
 Mayo 2012
 Valores Relativos

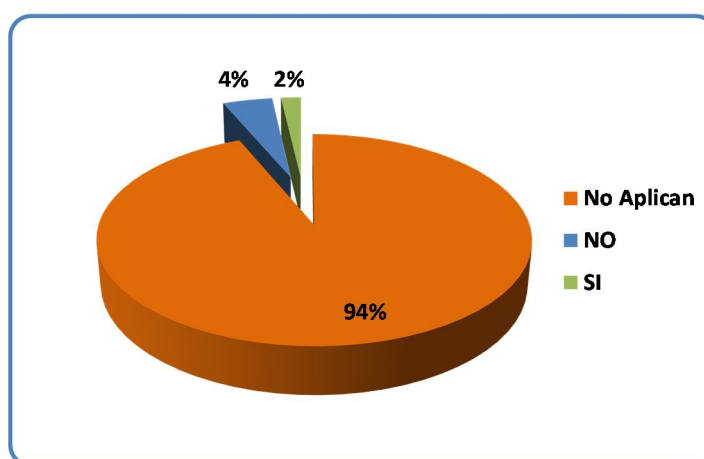


Cuadro #28
 Contratación de acompañamiento para la Implementación
 de Recomendaciones
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	104	94%
NO	5	4,5%
SI	2	2%
Total	111	100%

Al consultar a los encuestados que han recibido el servicio de Consultoría Financiera si han contratado acompañamiento para la implementación de las recomendaciones realizadas por la Empresa Consultora podemos observar como la mayoría no ha solicitado el servicio y únicamente un 2% a hecho uso del mismo.

Gráfico #27
 Contratación de acompañamiento para la Implementación
 de Recomendaciones
 Mayo 2012
 Valores Relativos

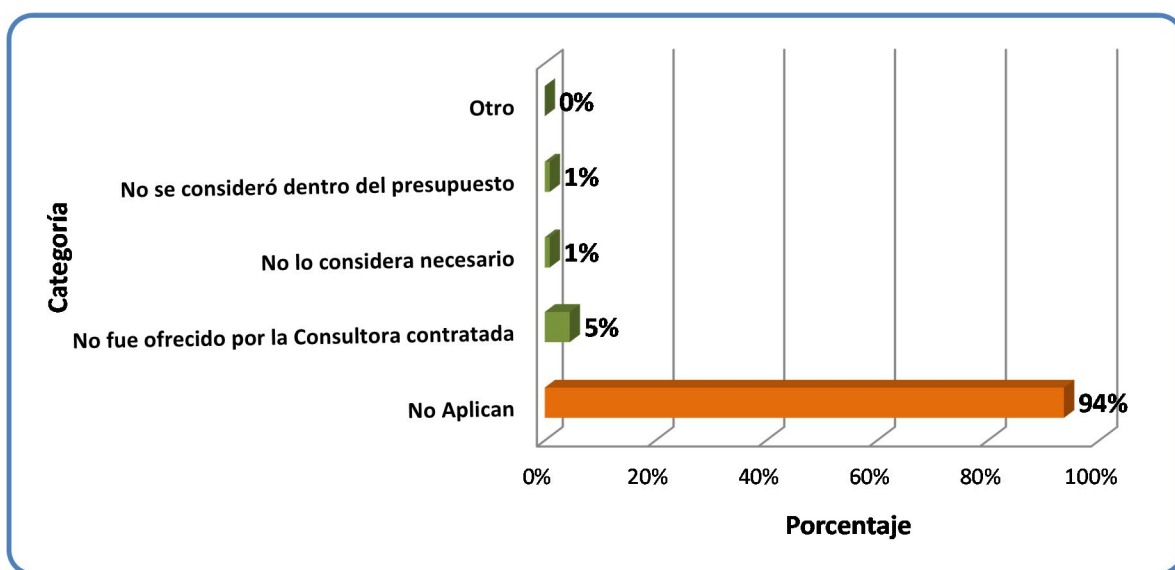


Cuadro #29
 Razones de No Contratación del Acompañamiento
 para la Implementación
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	104	94%
No fue ofrecido por la Consultora contratada	5	5%
No lo considera necesario	1	1%
No se consideró dentro del presupuesto	1	1%
Otro	0	0%
Total	111	100%

Al ser consultadas las empresas que han recibido Consultoría Financiera, el porqué no han solicitado el servicio de acompañamiento para implementar las recomendaciones realizadas por la Empresa Consultora, el 5% de ellas indican que el servicio nunca les fue ofrecido, un 1% indica que no lo considera necesario y otro 1% indica que no fue considerado dentro del presupuesto.

Gráfico #28
 Razones de No Contratación del Acompañamiento
 para la Implementación
 Mayo 2012
 Valores Relativos

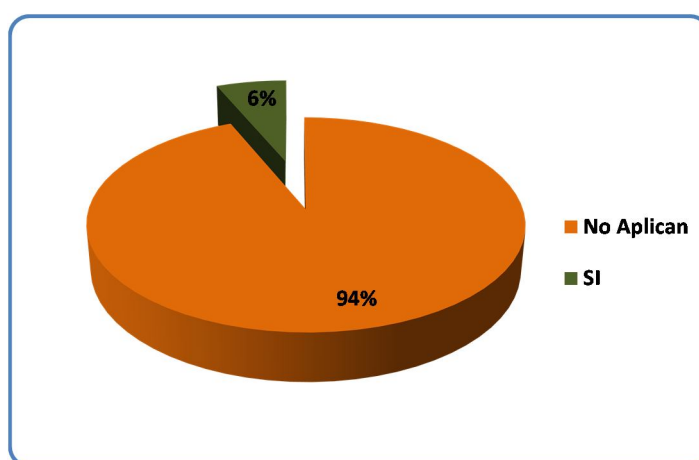


Cuadro 30
 Percepción de mejoras después de recibida la Consultoría
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	104	94%
SI	7	6%
NO	0	0%
Total	111	100%

Como se puede observar, claramente las empresas encuestadas que han contratado Consultorías Financieras, han percibido una mejora después de recibido el servicio de Consultoría. Esto es de gran importancia para el crecimiento del mercado de las Consultorías y a nivel de confianza del cliente, el cual puede estar seguro de que el trabajo que solicita será realizado de forma correcta y agregará valor a sus empresas.

Gráfico #29
Percepción de mejoras después de recibida la Consultoría
Mayo 2012
Valores Relativos

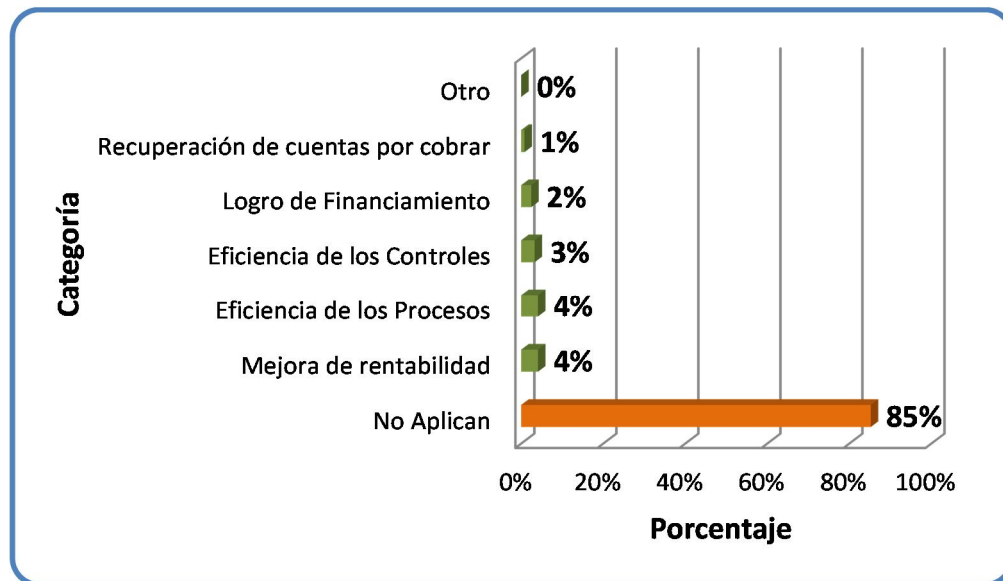


Cuadro #31
Mejora percibida después de recibida la Consultoría Financiera
(Pregunta selección múltiple)
Mayo 2012
Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	104	85%
Mejora de rentabilidad	5	4%
Eficiencia de los Procesos	5	4%
Eficiencia de los Controles	4	3%
Logro de Financiamiento	3	2%
Recuperación de cuentas por cobrar	1	1%
Otro	0	0%
Total	122	100%

Al consultar a las empresas encuestadas las mejoras percibidas después de recibida la Consultoría Financiera, en gran proporción consideran que ha sido la mejora en la rentabilidad y la eficiencia de los procesos, cada uno de ellos representando un 4%, por otra parte un 3% considera que sus controles han sido más eficientes después de la Consultoría, un 2% indican que gracias a ella han logrado un financiamiento con alguna entidad bancaria o financiera y un 1% han indicado que la mejora ha sido notable en la recuperación de sus cuentas por cobrar.

Gráfico #30
Mejora percibida después de recibida la Consultoría Financiera
(Pregunta selección múltiple)
Mayo 2012
Valores Relativos



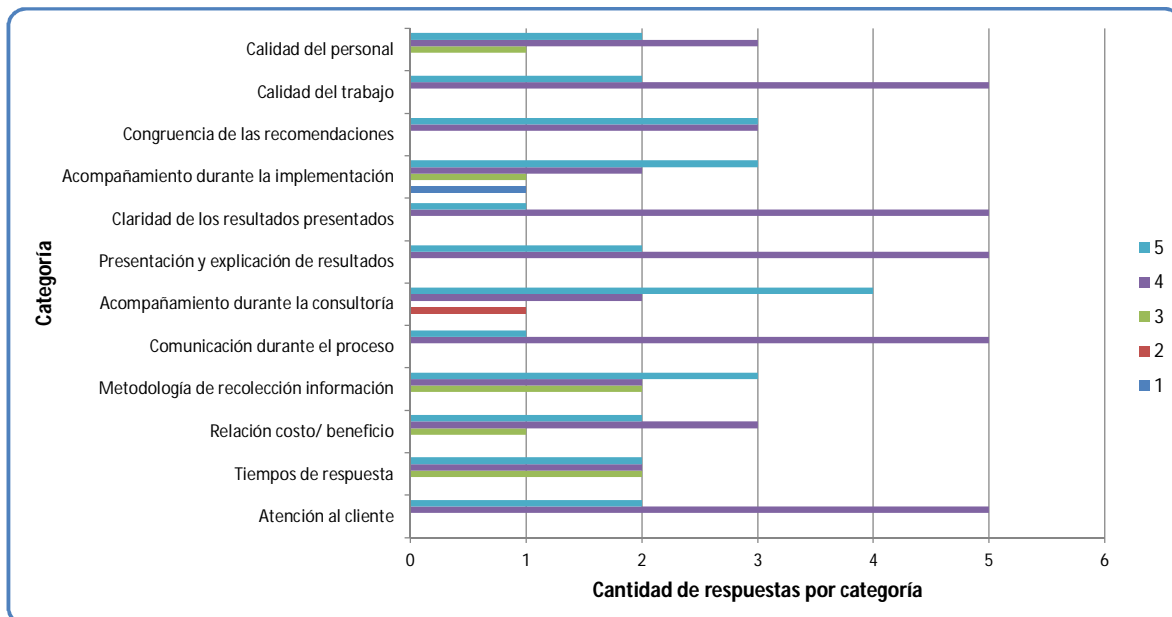
Cuadro #32
 Grado de satisfacción con el servicio de consultoría recibido.
 Mayo 2012
 Valores absolutos

Categorías / Calificación por categoría	1	2	3	4	5	NA	Total
Atención al cliente	0	0	0	5	2	104	111
Tiempos de respuesta	0	0	2	2	2	105	111
Relación costo/ beneficio acorde al trabajo desempeñado	0	0	1	3	2	105	111
Metodología para recolección de información	0	0	2	2	3	104	111
Comunicación durante el proceso de Consultoría	0	0	0	5	1	105	111
Acompañamiento durante la Consultoría	0	1	0	2	4	104	111
Presentación y explicación de los resultados	0	0	0	5	2	104	111
Claridad de los resultados presentados por la Empresa Consultora	0	0	0	5	1	105	111
Acompañamiento durante la implementación de recomendaciones	1	0	1	2	3	104	111
Congruencia de las recomendaciones con la realidad de su Empresa	0	0	0	3	3	105	111
Calidad del trabajo	0	0	0	5	2	104	111
Calidad del personal que realizó la Consultoría	0	0	1	3	2	105	111

Según las respuestas obtenidas, las categorías que obtuvieron mayor calificación en cuanto al grado de satisfacción con la consultoría recibida son; la calidad del trabajo, claridad de los resultados presentados por la empresa contratada, la presentación y explicación de los resultados, la comunicación durante el proceso de consultoría y la atención al cliente. Por su parte, las que obtuvieron menores calificaciones fueron; la calidad del personal que realizó la consultoría, el acompañamiento durante la consultoría y en el procesos de implementación, y la relación costo beneficio percibida de acuerdo al resultado obtenido.

Estas respuestas resultan útiles para determinar los factores que las empresas consultoras deben mejorar en cuanto al servicio brindado a las PYMES.

Gráfico #31
 Grado de satisfacción con el servicio de consultoría recibido.
 Mayo 2012
 Valores absolutos



Cuadro #33
 Última vez que el encuestado recibió una Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	104	93,7%
Hace menos de un mes	4	3,6%
Entre 6 meses y un año	3	2,7%
Entre un mes y 6 meses	0	0,0%
Hace más de un año	0	0,0%
Total	111	100%

El 93.7% de las empresas encuestadas no respondió esta pregunta ya que no han contratado los servicios de Consultoría Financiera, el 3,6% lo han hecho hace menos de un mes y el 2,7% lo hicieron entre un año y seis meses, lo cual significa que la mitad de ellas podrían estar en un período de implementación de las recomendaciones ofrecidas por los consultores. Esto indica

además, que todas estas empresas han contratado estos servicios recientemente, lo cual puede obedecer a que anteriormente desconocían la existencia de este servicio o que en el mercado no se ofreciera.

Gráfico #32
 Última vez que el encuestado recibió una Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores relativos

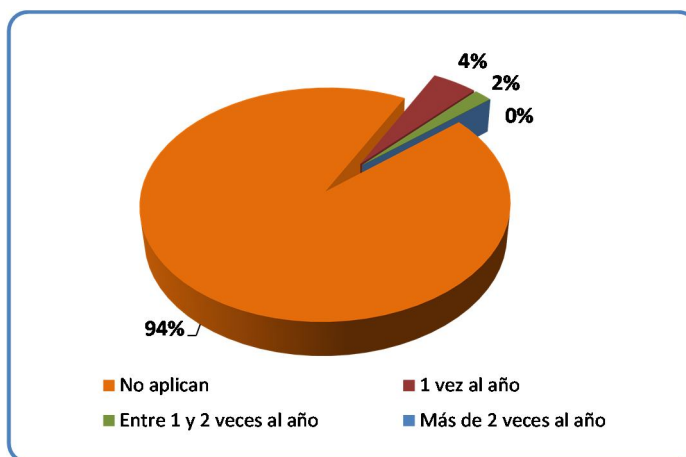


Cuadro #34
 Frecuencia en la contratación de servicio de Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	104	93,7%
1 vez al año	5	4,5%
Entre 1 y 2 veces al año	2	1,8%
Más de 2 veces al año	0	0,0%
Total	111	100%

El 93.7% de las empresas encuestadas no respondió esta pregunta ya que no han contratado los servicios de Consultoría Financiera, el 4.5% han contratado el servicio una vez al año y el restante 1.8% lo han hecho entre uno y dos veces al año, lo cual combinado con el resultado obtenido en la pregunta #26 es un indicador de que las empresas que han contratado estos servicios reconocen su utilidad y los vuelven a contratar.

Gráfico #33
 Frecuencia en la contratación de servicio de Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores relativos

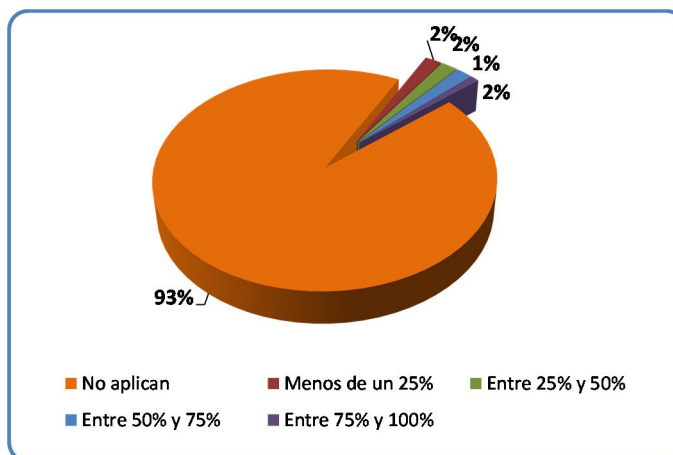


Cuadro #35
 Porcentaje de implementación de las recomendaciones recibidas
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	104	93,7%
Menos de un 25%	2	1,8%
Entre 25% y 50%	2	1,8%
Entre 50% y 75%	2	1,8%
Entre 75% y 100%	1	0,9%
Total	111	100%

La mayoría de las empresas está en un proceso de implementación de un 50% o menos de las recomendaciones suministradas por el estudio, lo cual es muy razonable si se considera que la mayoría contrató el servicio de consultoría hace seis meses o menos y que las PYMES, en su mayoría, son empresas poco formales, por lo que pueden requerir mayor tiempo para la ejecución de mejoras.

Gráfico #34
 Porcentaje de implementación de las recomendaciones recibidas
 Mayo 2012
 Valores relativos



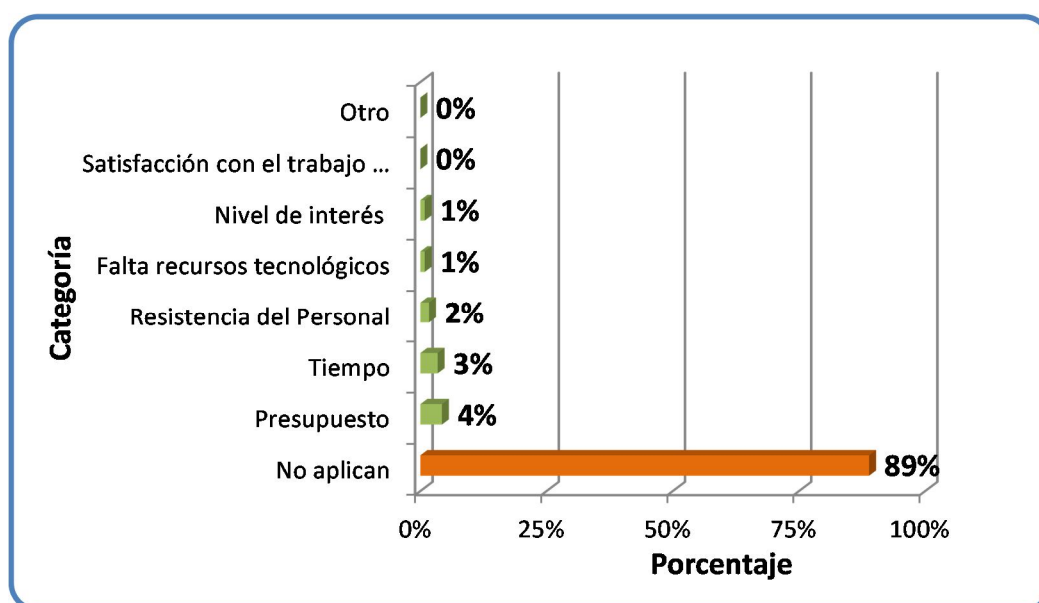
Cuadro #36
 Principales limitaciones al implementar recomendaciones
 (Pregunta selección múltiple)
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	104	89%
Presupuesto	5	4%
Tiempo	4	3%
Resistencia por parte del Personal	2	2%
Falta de recursos tecnológicos	1	1%
Nivel de interés	1	1%
Satisfacción con el trabajo hecho por la Consultora	0	0%
Resistencia por parte del Personal	0	0%
Total	117	100%

El 4,3% de las respuestas obtenidas a la pregunta sobre las principales limitantes para implementar la recomendaciones de la empresa consultora contratada se relacionan con el presupuesto, 3,4% con el tiempo y solo en dos casos la limitante fue la resistencia por parte del personal, lo cual representa el 1,7%. Por esta razón, un servicio de Consultoría Financiera debe

ofrecer soluciones prácticas a las necesidades de las PYMES de manera que sean de fácil y rápida implementación, así como económicas, ya que se debe considerar que muchas de estas pequeñas empresas operan con un margen estrecho de ganancia.

Gráfico #35
 Principales limitaciones al implementar recomendaciones
 (Pregunta selección múltiple)
 Mayo 2012
 Valores relativos



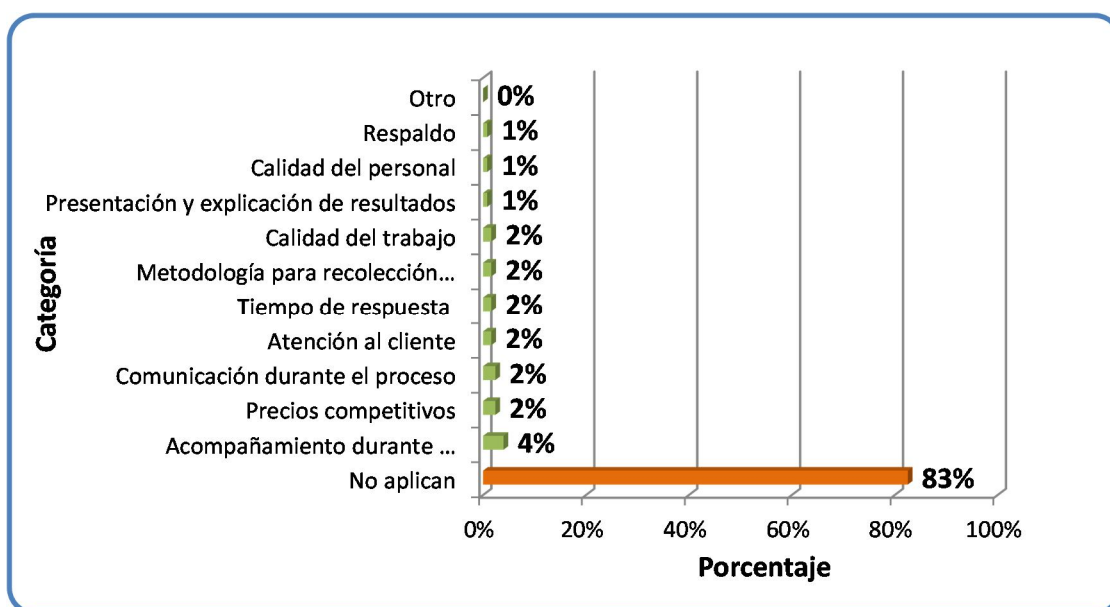
Cuadro #37
 Percepción sobre aspectos por mejorar del servicio recibido
 (Pregunta selección múltiple)
 Mayo 2012
 Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No aplican	104	82,54%
Acompañamiento durante la implementación de recomendaciones	5	3,97%
Precios competitivos	3	2,38%
Comunicación durante el proceso de Consultoría	3	2,38%
Atención al cliente	2	1,59%
Tiempo de respuesta	2	1,59%
Metodología para recolección de información	2	1,59%

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Calidad del trabajo	2	1,59%
Presentación y explicación de los resultados	1	0,79%
Calidad del personal	1	0,79%
Respaldo	1	0,79%
Otro	0	0,00%
Total	126	100%

De acuerdo con lo anterior, los principales factores que las empresas consultoras contratadas deben mejorar son sus precios, de manera que sean competitivos, la comunicación durante el proceso de consultoría y el acompañamiento de los consultores durante la etapa de implementación de mejoras. Sin embargo, no dejan por fuera factores como la atención al cliente, la calidad del trabajo y el tiempo de respuesta, entre otros. Estos factores como el acompañamiento y la comunicación durante el proceso de implementación de mejoras, son servicios complementarios que ayudan a las empresas que contratan estos servicios a sacar mayor provecho de los resultados y pueden ser factores determinantes al elegir una empresa auditora en particular.

Gráfico #36
 Percepción sobre aspectos por mejorar del servicio recibido
 (Pregunta selección múltiple)
 Mayo 2012
 Valores relativos

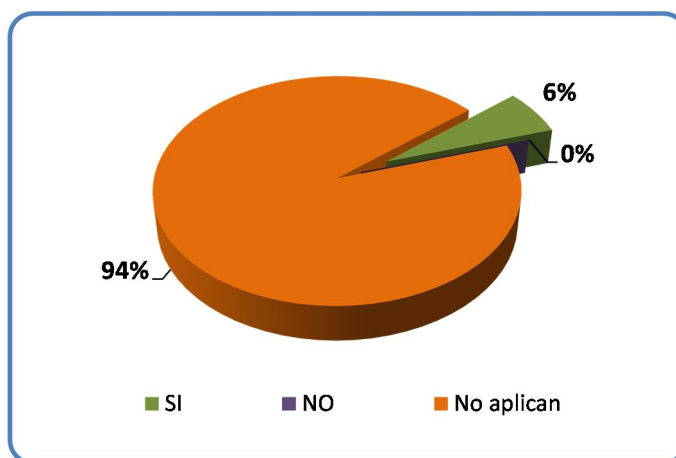


Cuadro #38
Intención de contratar nuevamente una Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores absolutos y relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
SI	7	6%
NO	0	0%
No aplican	104	94%
Total	111	100%

Según los datos obtenidos, el 100% de las empresas que han contratado los servicios de Consultoría Financiera los volverían a contratar, lo cual es un dato importante, ya que refleja la satisfacción de las PYMES que han contratado este servicio anteriormente.

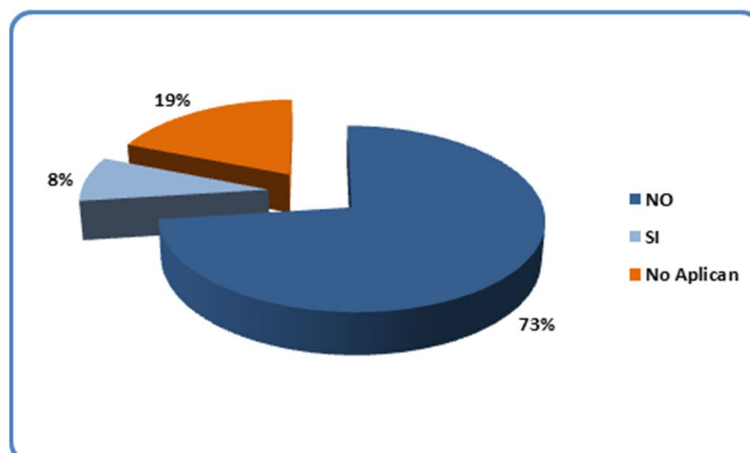
Gráfico #37
Intención de contratar nuevamente una Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores relativos



Cuadro #39
 Se tiene presupuesto destinado a Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
NO	81	73%
SI	9	8%
No Aplican	21	19%
Total	111	100%

Gráfico #38
 Se tiene presupuesto destinado a Consultoría Financiera
 Mayo 2012
 Valores Relativos



Acerca de si se cuenta o no en las empresas consultadas con un presupuesto destinado a cubrir gastos por contratación de Consultoría Financiera, el mayor porcentaje , un 73%, dijo no tenerlo presupuestado , contra un pequeño 8% que dijo que si, esto refleja el poco o nulo uso de este tipo de servicios por parte de las PYMES.

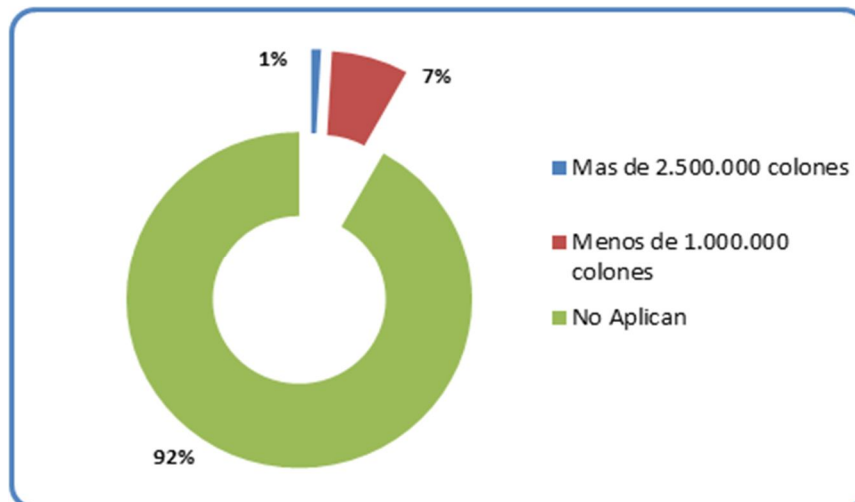
Tomando como base las empresas que respondieron si tener dicho presupuesto, se consultó acerca del monto presupuestado para la mencionada partida, el mayor porcentaje respondió que el monto que presupuestan se encuentra por debajo de un millón de colones anualmente. Si se toman cuenta lo compleja que puede llegar a ser una consultoría y el tiempo que toma llevarla a cabo comparado a un presupuesto de menos de un millón anual destinado para este

tipo de servicios se llega a la conclusión de que no es un monto suficiente para cubrir dichas necesidades de consultoría.

Cuadro #40
Presupuesto anual destinado a Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
Más de 2.500.000 colones	1	1%
Menos de 1.000.000 colones	8	7%
No Aplican	102	92%
Total	111	100%

Gráfico #39
Presupuesto anual destinado a Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores Relativos

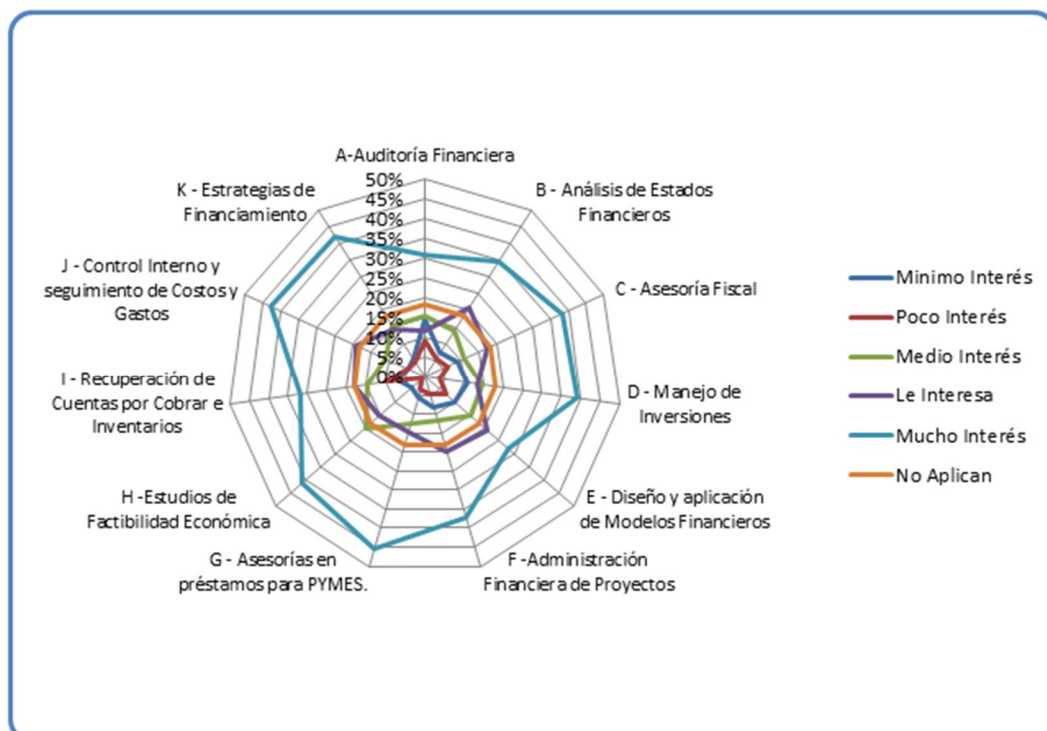


Cuadro #41
Niveles de interés en diferentes áreas de la Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores Relativos

Grado de Interés	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Mínimo Interés	15%	7%	9%	11%	10%	8%	5%	5%	7%	5%	5%
Poco Interés	9%	5%	6%	4%	7%	5%	4%	1%	10%	5%	5%
Medio Interés	15%	14%	11%	15%	15%	12%	13%	20%	15%	11%	15%
Le Interesa	12%	21%	17%	14%	21%	20%	15%	15%	18%	19%	15%
Mucho Interés	31%	35%	38%	39%	28%	37%	45%	41%	32%	43%	42%
No Aplican	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Con respecto a los temas en los cuales les gustaría recibir Consultoría Financiera a las PYMES encuestadas, se dejó abierto a colocar el grado de interés en cada uno de los temas, la tendencia es siempre a mostrar mucho interés por todos los temas que se les propusieron.

Gráfico #40
Niveles de interés en diferentes áreas de la Consultoría Financiera
Mayo 2012
Valores Relativos



E. OPINIÓN GENERAL DE LA CONSULTORÍA FINANCIERA PARA PYMES EN COSTA RICA.

Se hizo la pregunta de cuál era la opinión general de la Consultoría Financiera para PYMES en Costa Rica, esta pregunta fue de registro abierto, es decir, el encuestado tuvo la libertad colocar la respuesta que le pareciera más adecuada, por este motivo no se presenta ningún gráfico o cuadro. Es importante destacar que en un gran número de respuestas las opiniones coinciden en varios aspectos, entre los cuáles podemos mencionar: la falta de información, muchos empresarios de PYMES concuerdan de que no hay mucha información sobre Consultoría Financiera enfocada para PYMES, además coinciden en que la consultoría para PYMES es muy cara; muchos encuestados concuerdan en que los costos de contratar una consultoría son elevados en relación muchas veces al tamaño de la empresa y al margen de utilidades que manejan dichas empresas.

Otra opinión que presenta una frecuencia importante en las respuestas fue la falta de financiamiento para impulsar este tipo de iniciativas, además de la falta de financiamiento existe una preocupación o mejor dicho una queja general de lo engorroso de los trámites para registrar una empresa como PYME y también para solicitar financiamiento, es difícil acceder a un préstamo, dicen los encuestados. Otros encuestados se limitaron a decir que la Consultoría Financiera para PYMES es necesaria, pero sin embargo, como pudimos ver anteriormente un 73% dijo no tener presupuesto para dicho propósito.

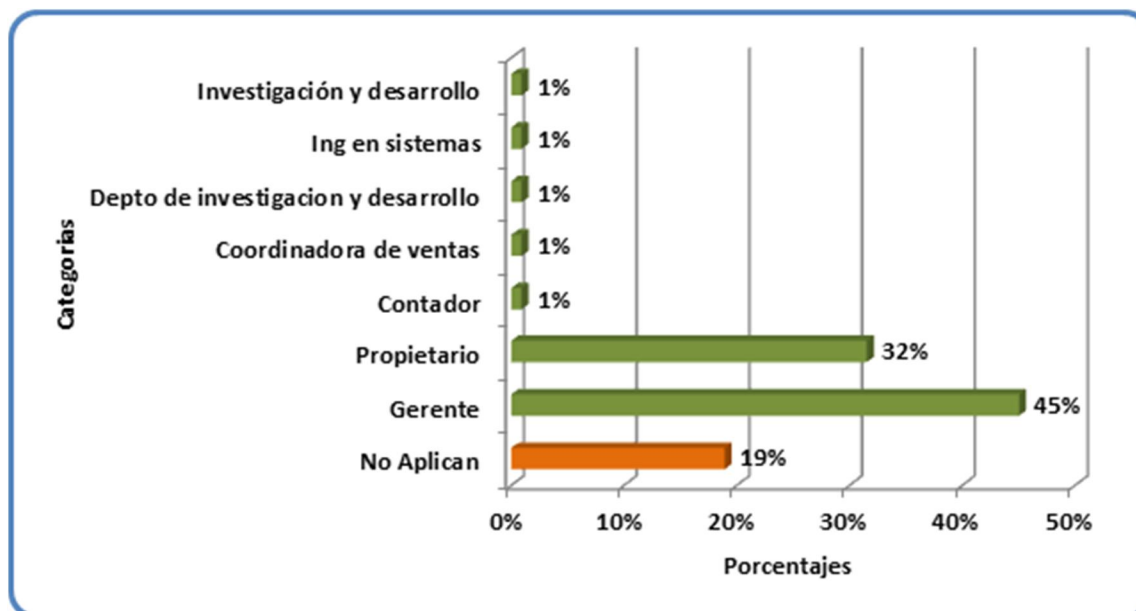
F. DATOS DE IMPORTANCIA SOBRE EL ENCUESTADO.

Cuadro #42
Puesto del encuestado en la Empresa
Mayo 2012
Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	21	19%
Gerente	50	45%
Propietario	35	32%
Contador	1	1%
Coordinadora de ventas	1	1%
Depto. de investigación y desarrollo	1	1%
Ing. en sistemas	1	1%
Investigación y desarrollo	1	1%
Total	111	100%

También se quiso averiguar quién era la persona que estaba respondiendo a la encuesta o al menos en este caso tener certeza de su posición en la PYME, como es de esperarse un gran porcentaje son Gerentes o Propietarios, esto representa un 77% del total, esta pregunta fue de registro abierto, por lo cual el encuestado tenía la libertad de escribir el puesto que desempeñaba en la empresa, si analizamos la respuesta con más incidencias se puede concluir que la mayoría de estas personas son dueños y al mismo tiempo gerentes de sus empresas ya que por ser de naturaleza PYME no cuenta en su mayoría con gran cantidad de personal y tampoco con una estructura organizacional muy extensa.

Gráfico #41
 Puesto del encuestado en la Empresa
 Mayo 2012
 Valores Relativos



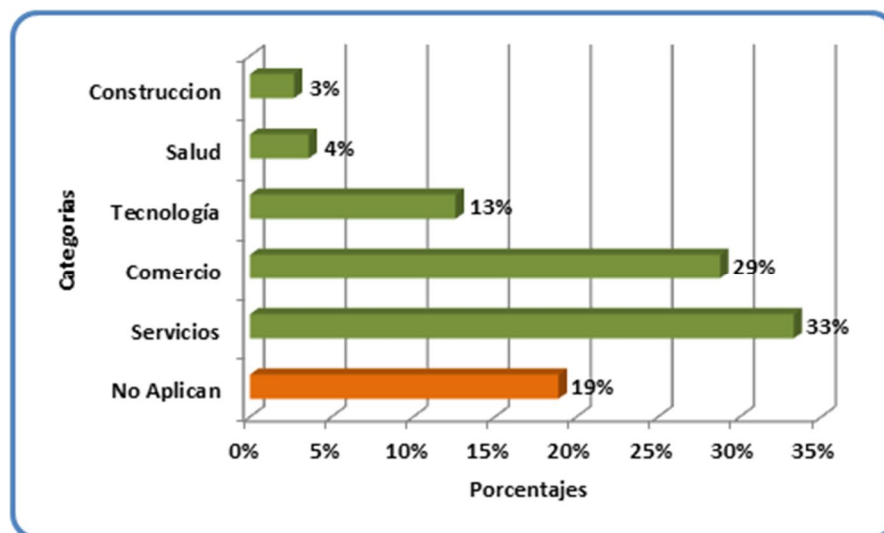
Cuadro #43
 Actividad a la que se dedica la empresa
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	21	19%
Servicios	37	33%
Comercio	32	29%
Tecnología	14	13%
Salud	4	4%
Construcción	3	3%
Total	111	100%

Fue importante indagar la actividad a la cual se dedican la empresa consultadas, esto arrojó que las empresas de Servicios y Comercio en general son las que más dominan el ámbito de las PYMES con un 33% y 29% respectivamente. Un importante 13% pertenecen al sector tecnología estas en su mayoría enfocadas a las tecnologías de la información, las famosas TI, estas

empresas se dedican al diseño de software y a ofrecer servicios relacionados a la parte de TI, ya que si bien es cierto en la actualidad muchas empresas prefieren contratar este tipo de servicio por "outsourcing", es decir contratarlo externo como un servicio profesional.

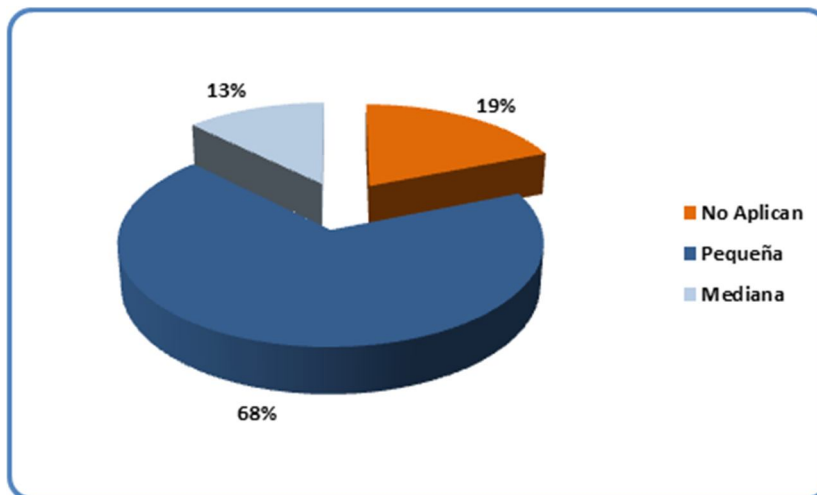
Gráfico #42
 Actividad a la que se dedica la empresa
 Mayo 2012
 Valores Relativos



Cuadro #44
 Clasificación de la empresa según su tamaño
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	21	19%
Pequeña	76	68%
Mediana	14	13%
Total	111	100%

Gráfico #43
Clasificación de la empresa según su tamaño
Mayo 2012
Valores Relativos



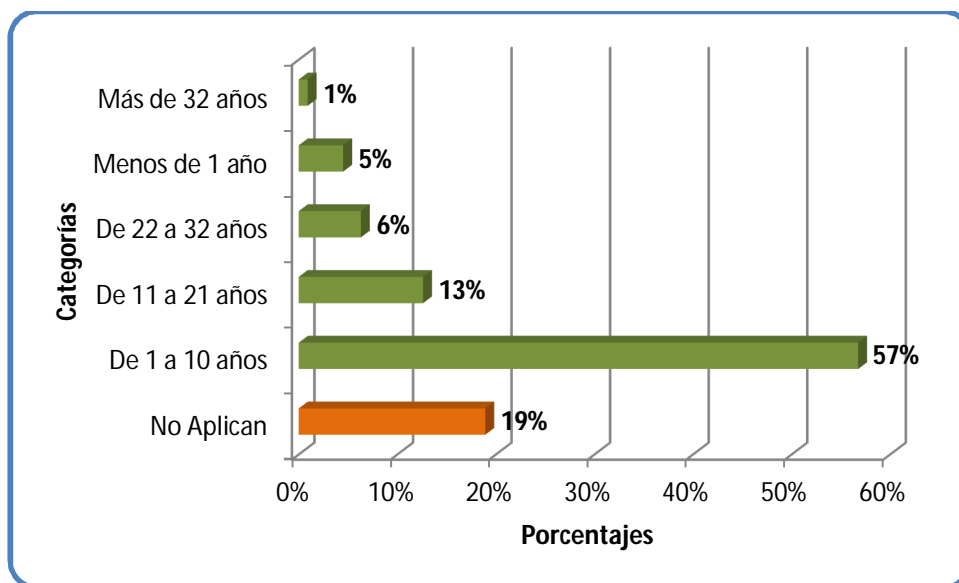
Se quiso saber además el tamaño de las empresas a las cuáles se estaba encuestado, por medio de una pregunta de registro cerrado la cual le presenta al encuestado dos opciones: pequeña o mediana, esto porque como es de conocimiento del lector a este punto, la investigación está enfocada a Pequeñas y medianas empresas (PYMES). El resultado fue por un 68% Pequeñas empresas y un 14% Medianas. La tendencia está más inclinada hacia las pequeñas empresas, que en muchos casos se conforman por el núcleo familiar o por otros miembros de la familia.

Además se quiso saber cuánto tiempo tenían dichas empresas en el mercado, lo cual mostró resultados de que alrededor de un 57% se encuentran en un rango de 1 a 10 años de haber iniciado operaciones, lo cual denota la juventud de estas PYMES, de ese porcentaje que se mencionó alrededor de un 13% son empresas con al menos 1 año de haber ingresado al mercado.

Cuadro #45
 Tiempo de la empresa en el mercado
 Mayo 2012
 Valores Absolutos y Relativos

Categoría	V. Absoluto	V. Relativo
No Aplican	21	19%
De 1 a 10 años	63	57%
De 11 a 21 años	14	13%
De 22 a 32 años	7	6%
Menos de 1 año	5	5%
Más de 32 años	1	1%
Total	111	100%

Gráfico #44
 Tiempo de la empresa en el mercado
 Mayo 2012
 Valores Relativos



G. ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

Según los resultados obtenidos de las encuestas, a nivel general se demuestra como existe un significativo porcentaje de las PYMES del Gran Área Metropolitana que conocen el concepto de Consultoría Financiera, que además de ser conscientes de la herramienta; tienen un alto convencimiento respecto a las ventajas competitivas que podría brindarles una Consultoría Financiera.

Así mismo, en la investigación se pudo determinar la presencia de debilidades de las Empresas Consultoras en el ámbito mercadológico, ya que porcentajes importantes de las PYMES desconocen el nombre de alguna Empresa que brinde Consultoría Financiera o desconocen el servicio. Adicionalmente, es cuestionable el uso de medios publicitarios efectivos para éste segmento, ya que la mayor cantidad de encuestados dice conocer Empresas a través de amigos o colegas.

Por otra parte, de la cantidad de personas encuestadas, un alto porcentaje no ha contratado un servicio de Consultoría Financiera. Al analizar los motivos expresados por los encuestados, se identificaron como razones principales, la falta de presupuesto, el desconocimiento del servicio, así como la percepción de que no han tenido la necesidad de recibir alguna asesoría. En este aspecto es importante mencionar que las empresas que poseen dentro de sus presupuestos un rubro destinado a consultorías, no asignan más de un millón de colones anuales.

Por el contrario, las Empresas que si ha contratado dicho servicio, destacan como razones principales, la búsqueda por mejorar la rentabilidad, solucionar alguna debilidad o bien recibir asesoría para el pago de impuestos. Todas ellas han contratado los servicios de Consultoría Financiera al menos una vez y en un período menor o igual a un año, por lo cual al momento de la encuesta presentan un avance en la implementación de las recomendaciones que no supera el 50%.

La mayoría de las PYMES que han recibido el servicio de Consultoría Financiera, definieron objetivos y firmaron un contrato previo a la Consultoría recibida, lo cual indica la seriedad con que es realizado el trabajo y la necesidad de que se cumpla a cabalidad con la oferta realizada

por la Empresa Consultora así como asegurarse de solventar las necesidades por parte de las empresas.

Las expectativas que poseen sobre la Empresa Consultora es que estas cumplan con el tiempo de respuesta acordado, que les brinde una buena atención, con precios competitivos que sean accesibles, que exista una explicación de los resultados y un acompañamiento en la implementación de las recomendaciones dadas.

El resultado de las Consultorías es entregado en su mayoría por medio de un informe escrito y se realiza una sesión para la presentación de los resultados, lo cual es muy importante para las empresas para evacuar sus dudas y poder dar un adecuado seguimiento a las implementaciones a realizarse de forma que les permita que el servicio pagado no sea en vano y agregue el valor que este debe aportar a las empresas, cumpliendo con esto su objetivo.

La mayoría de las empresas indican que no han contratado el servicio de acompañamiento para la implementación de las recomendaciones realizadas dado a que en la mayoría de los casos este servicio no ha sido ofrecido por la Empresa Consultora, seguido porque no se encuentra dentro del presupuesto o no lo consideran necesario.

Sin duda alguna los beneficios que las Consultorías Financieras les han brindado a las PYMES han sido percibidos por cada una de ellas, esto según lo demuestra la totalidad de respuestas de las empresas que han recibido el servicio de Consultoría Financiera afirmando que han visto una mejora posterior al servicio, lo cual implica que el trabajo realizado con las Empresas Consultoras ha impactado de forma positiva el funcionamiento de las empresas, satisfaciendo las necesidades que estas poseen y por las cuales contratan su servicio. Este resultado se refleja también en el hecho de que muchas de ellas han contratado los servicios de Consultoría Financiera más de una vez y todas las empresas estarían dispuestas a contratarlo nuevamente de ser necesario.

Sin embargo, existen ciertas limitaciones que afrontan las PYMES al implementar las recomendaciones, como lo son la falta de presupuesto y recursos, el tiempo y en menor medida la resistencia de los empleados, por lo cual un servicio de Consultoría Financiera debe ofrecer

soluciones prácticas a las necesidades de las PYMES de manera que sean de fácil y rápida implementación, así como económicas.

Así mismo, la PYMES consultadas indicaron que los principales factores que las empresas consultoras contratadas deben mejorar son sus precios, de manera que sean competitivos, la comunicación durante el proceso de consultoría y el acompañamiento de los consultores durante la etapa de implementación de mejoras.

Por su parte, el acompañamiento y la comunicación durante el proceso de implementación de mejoras, son servicios complementarios que ayudan a las empresas que contratan estos servicios a sacar mayor provecho de los resultados y pueden ser factores determinantes al elegir una empresa consultora en particular.

H. ANÁLISIS COMPARATIVO

Comparación y cruce entre las principales respuestas obtenidas a partir de las encuestas aplicadas a PYMES y las entrevistas realizadas a empresas consultoras y consultores independientes.

1. Conocimiento de empresas consultoras por parte de las PYMES.

Con lo que respecta al conocimiento que tienen las PYMES de empresas consultoras se pudo determinar que la mayoría de empresas entrevistadas desconocen la existencia de empresas que brinden este tipo de servicios. Este dato relacionado con la información que obtuvimos sobre el tipo de publicidad que utilizan las empresas consultoras el cual en su mayor parte es por medio de internet, nos permite afirmar que la publicidad que realizan no es suficiente para darse a conocer, lo que podría estar afectando la demanda que tienen del servicio. Además es importante recalcar que cuando se les consulto a las PYMES sobre los medios por el cual se enteraron de la existencia de las empresas de consultoría o consultores que conocen indicaron en un mayor porcentaje que fue por recomendaciones, en segundo lugar por periódico y por

último y en menor porcentaje por internet. Lo cual indica que no es tan factible que los consultores y empresas de consultorías recurran a este tipo de publicidad.

2. Percepción sobre las ventajas competitivas obtenidas a partir de la Consultoría Financiera

Referente a la percepción que tienen la PYMES sobre las ventajas competitivas que aporta la Consultoría Financiera; el mayor porcentaje está de acuerdo con que la consultoría representa beneficios para la empresa, lo cual coincide con la percepción que tienen los consultores entrevistados, por cuanto estos indicaron que existe muy buena aceptación de la Consultoría Financiera por parte de las PYMES, lo cual nos hace pensar que si la oferta que se brinda se amoldara más a las necesidades y condiciones actuales de las PYMES sería un mercado altamente potencial y en crecimiento. Ya que la mayoría si bien en base a los resultados obtenidos no han contratado servicios de consultoría también la mayoría indico que se debía a la falta de presupuesto o a que no tenían conocimiento de la existencia de este servicio.

3. Temas de consultoría de interés para las PYMES

Según las encuestas realizadas el mayor porcentaje de PYMES muestran interés por las consultorías que se vean reflejadas en mejoras en su rentabilidad. Los consultores entrevistados indicaron que los temas o trabajos más solicitados por las PYMES son consultoría en créditos, inversiones y estudios de factibilidad podríamos notar cierta relación por cuanto estos temas van enfocadas a nuevas ideas de negocio, con la finalidad en la mayoría de los casos de obtener aumentos en las ganancias, o sea mejorar la rentabilidad de la empresa.

4. Razones de preferencia a la hora de contratar una empresa de consultoría

El mayor porcentaje de las PYMES indican que a la hora de contratar una empresa o consultor prefieren a la que brinde la oferta más económica y la más completa. Cuando se entrevistaron a las empresas de consultoría y consultores y se les consulto sobre los precios que pagan habitualmente las PYMES, el mayor porcentaje indicó que las PYMES no están dispuestas a pagar grandes sumas de dinero por una consultoría caso contrario de otras empresas de mayor magnitud que existen en el mercado. El mayor porcentaje adujo que normalmente pagan entre \$2000 a \$3000. Un monto bastante bajo para el mercado general consultoría. Lo cual confirma según los resultados obtenidos y presentados anteriormente que las pocas PYMES que poseen presupuesto para contratar consultorías dedican menos de \$2000 anuales para este efecto.

5. Condiciones previas a la contratación

En este tema la mayoría de las PYMES indicaron que si firmaron un contrato donde definieron los objetivos a la hora de contratar la consultoría lo cual concuerda con la respuesta dada por los consultores ya que el mayor porcentaje de estos indicó que previo al trabajo de consultoría definen una cita para conocer al cliente y conocer las necesidades del mismo, firman un contrato donde se definen claramente los objetivos, alcances y plazos de la consultoría a brindar.

6. Forma de entrega de los resultados obtenidos a raíz de la consultoría

Las PYMES contestaron en su mayoría que los informes se los presentan por escrito y con una sesión de presentación de resultados, las consultoras indicaron que la entrega del informe respectivo se hace mayormente por medio de un documento escrito físico y la minoría indicó que mediante un archivo digital, lo cual no concuerda en su totalidad con lo que manifestaron las PYMES ya que ninguna indicó que recibieran informes en forma digital.

7. Frecuencia de contratación consultorías

Las PYMES en su mayoría indico haber contratado una consultoría en el último mes, e igual el mayor porcentaje dijo contratar el servicio una vez al año, lo que concuerda con los comentarios hechos por los consultores los cuales indicaron en su mayoría que los contratan mensualmente ya que las PYMES no contratan frecuentemente estas consultorías.

8. Aplicación de las recomendaciones efectuadas en la Consultoría

Al igual que las empresas consultoras las PYMES indicaron en su mayoría que la falta de recursos económicos y la resistencia al cambio son aspectos que impiden y dificultan la implementación de las recomendación que arrojan las consultorías contratadas. Sin embargo en este aspecto las empresas de consultoría indicaron que la falta de formación académica es un aspecto que afecta mucho la continuidad de estas recomendaciones.

En General la entrevista realizada a las Empresas de consultoría o consultores fue de sumo provecho para caracterizar la oferta de servicio existente y a su vez poder corroborar las opiniones expresadas por las PYMES así como para ampliar sobre los mismos aspectos evaluados en dichas encuestas, permitiéndonos determinar que si bien la mayoría de PYMES creen necesaria la consultoría y reconocen sus beneficios y en la mejora que podría aportar a las empresas, existe una opinión generalizada de que el servicio que se brinda actualmente es caro, y que la oferta actual no se ajusta a sus condiciones. A parte es notorio que existe una alto porcentaje de PYMES que desconocen la existencia de empresas de consultoría y esto se debe y va de la mano con la publicidad no efectiva que realizan las Empresas que brindan este servicio.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE ESTUDIO

El presente capítulo enumera las conclusiones y nuevas líneas de estudio, que surgieron a partir de la investigación realizada.

A. CONCLUSIONES

1. A pesar de que muchas PYMES conocen el concepto de Consultoría Financiera son muy pocas las empresas que han contratado este servicio, indicando como principales razones el presupuesto y desconocimiento del servicio.
2. Las empresas que han contratado los servicios que ofrecen Consultoría Financiera indican que ésta ha cumplido con sus expectativas en cuanto al servicio que se esperaba así como sus resultados.

No obstante un porcentaje muy pequeño de ellas han contratado el servicio que ofrecen para la implementación y seguimiento de estos resultados, lo cual requiere capacitación por parte de la Empresa Consultora para poder cumplir con los objetivos, actualmente estas empresas no han concluido en la etapa de esta investigación las implementaciones. Por otra parte la mayoría de las PYMES no contratan los servicios de seguimiento para la implementación de las recomendaciones, indicando que no se posee presupuesto para ello, eliminando con esto la oportunidad de recibir la capacitación requerida.

3. La mayoría de las empresas que brindan Consultoría Financiera no se enfocan en un sector geográfico en específico. Sus servicios son demandados de forma mensual por parte de las PYMES, los que poseen mayor demanda son la administración de la cartera de créditos, asesoría para inversiones, estudios de factibilidad y en menor grado las auditorías, contabilidad y mejora de rentabilidad. El costo promedio de sus servicios es

de \$2,000.00 a \$3,000.00 y en igual proporción trabajan de acuerdo a honorarios fijos por hora o por el tamaño del servicio solicitado. Todos sus servicios son desarrollados bajo un contrato formal y entregados por medio de un informe escrito o electrónico según lo desee el cliente.

La mayoría de las empresas consultoras no trabajan por medio de convenio con instituciones gubernamentales, los que produce que pierdan una parte del mercado muy atractiva ya que estos convenios les permitiría captar empresas que el estado apoya dándoles asesorías para el crecimiento y fortalecimiento de estas.

El recurso humano con que cuentan estas empresas consultoras es altamente calificado y con amplia experiencia, contando con grado mínimo de licenciatura.

4. Las principales necesidades que poseen las PYMES se encuentran en orden de importancia en la mejora de rentabilidad, asesoría para solucionar deficiencias o mejorar debilidades, implementar un proyecto o pago de impuesto. Adicionalmente estas empresas requieren que los servicios de Consultoría Financiera sean accesibles a su presupuesto.
5. De acuerdo a lo expresado por las PYMES que han recibido el servicio de Consultoría Financiera, estas se encuentran satisfechas con los resultados obtenidos a través de este servicio, indicando que contratarían nuevamente los servicios brindados. Su grado de satisfacción inicia con la calidad del trabajo, claridad de los resultados presentados y en la explicación de los mismos, en la comunicación durante el proceso y en la atención recibida. No obstante, aquellas empresas que han contratado el servicio son un porcentaje mínimo del total de los encuestados; las empresas que no han contratado el servicio y si conoce los conoce, consideran que este servicio es muy costoso o caro ya que no se adecuan a sus necesidades, y que el costo de estos no es proporcional a los beneficios luego de recibido el servicio, adicionalmente consideran que deben mejorar el tema del acompañamiento durante la implementación de recomendaciones.

6. Las PYMES que han contratado el servicio de Consultoría Financiera, han percibido mejoras en sus empresas a raíz de este servicio, principalmente en la mejora de rentabilidad, en la eficiencia de procesos y controles. Dentro de las principales limitaciones que poseen para implementar las recomendaciones hechas por la Empresa Consultora se encuentran en mayor grado el presupuesto, tiempo y la resistencia del personal.

B. NUEVAS LÍNEAS DE ESTUDIO

1. Investigar las características específicas de las PYMES que han contratado Consultoría Financiera, para determinar la existencia de factores comunes que incidan en la contratación de servicios de Consultoría Financiera.
2. Estudiar las Estrategias de Mercadeo aplicadas por las Empresas Consultoras, con el fin de determinar si son adecuadas, ya que se detectaron deficiencias a nivel de posicionamiento y medios de publicidad, de manera que las PYMES tengan consciencia de que si bien es cierto el servicio podría no ser accesible en términos de presupuesto, las ventajas a largo plazo podrían ser mayores.
3. Analizar el acceso de las PYMES a Financiamiento, en términos de disponibilidad, y requisitos solicitados, ya que la mayoría de éstas indican como razón para no contratar Consultoría es el no contar presupuesto.

BIBLIOGRAFIA

Acuña, L. (2004) *Estadística Aplicada con Fathom*. (1ª Ed.). Costa Rica: Editorial Tecnológica.

Barrantes G, M. (2001) *Elementos de Estadística Descriptiva*. (3ª Ed.) Costa Rica: Editorial EUNED

Bodie, Z. y Merton, R. (2003) *Finanzas*. (1ª Ed.) México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª. Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Fernández, F. (2002) *Espíritu emprendedor y pequeña empresa*. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Franklin, E. y Gómez G. (2002). *Organización y métodos*. (1ª. Edición). México: McGraw-Hill.

García, O. (1999) *Administración financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Impreso por Prensa Moderna Impresores S.A.

González, O. (2004) *PYMES: Un componente importante en el sector productivo de Costa Rica*. Escuela de Estudios Generales, Sección de Historia de la Cultura: Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Hernández, C. (2002). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José, Costa Rica: EUNED.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. (4ª. Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. (11ª. Edición). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Perdomo M, A. (2002) *Principios de administración financiera*. (10ª Ed.) México: Thompson.
- Rassam, C., Oates, D. (2002) *El mundo de la consultoría gerencial*. (1ª Ed.) Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Rivero, F., Ávila, M., Quintana, L. (2001) *La promoción integral de la microempresa*. (1ª Ed.). Editorial Popular.
- Shein, E. (1993) *Consultoría de Procesos, su papel en el desarrollo organizacional*. (2º Edición) Addison Wesley Iberoamericana
- Venegas, P. (2003) *Algunos elementos de investigación*. (7ª reimp. de la 1ª Ed.). Costa Rica: Editorial EUNED.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1999) *La PYME en Centroamérica y su vinculación con el Sector Externo*. México: CEPAL, Naciones Unidas.
- Organización Internacional del Trabajo (1980) *La Consultoría de Empresas: Guía de la Profesión* (3ª Ed.). Editorial Limusa.

Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. (2002) Ley N° 8262 del 27 de mayo de 2002. Asamblea Legislativa. San José, Costa Rica.

Reglamento General a la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. (2006) Reglamento N° 33111 del 06 de abril de 2006. Asamblea Legislativa. San José, Costa Rica.

Cartín, D. (s.f) Concentración de los mercados de exportación: Análisis de las PYMES. [En línea] Programa de Maestría en Economía, Universidad de Costa Rica. Disponible en: <http://www.rodrigomatarrita.com/inc/download.php?file=../archivos/documentos/bfcc7ed d83e9ac1cd91ec07545048e50.pdf>. [2012, 06 de abril]

Morales, E. (2012, 29 de enero) *Fondos para PYMES con poco uso*. El Financiero. Edición 853, p.4

APENDICES

APENDICE #1

Cuestionario utilizado como base para entrevista a
empresas consultoras

ENTREVISTA PARA EMPRESAS CONSULTORAS DE PYMES

Entrevista N° ____

Fecha: _____

Nombre de la Empresa: _____

Entrevista hecha por: _____

Instrucciones para el entrevistador:

El objetivo de realizar ésta entrevista es conocer las características de la oferta de Consultoría Financiera en Costa Rica para PYMES.

La siguiente es una guía para realizar la Entrevista a Consultores en el Área de PYMES, tome en cuenta que producto del contexto y desarrollo de la reunión se podrían derivar otras preguntas, dicha información debe ser aportada en éste documento.

I Parte Información previa de la Empresa:

Tiempo en el mercado: ____

Tiempo de brindar Consultoría a PYMES: ____

Cantidad de Empleados: ____

Ubicación: Provincia: _____ Cantón: _____ Distrito:

1. ¿Se enfoca su Empresa en brindar Consultoría Financiera en una zona geográfica o a un sector de PYMES en específico? ¿Cuál zona y sector, por qué?
2. ¿Con que frecuencia contratan a su empresa para brindar Consultoría Financiera a PYMES?
3. ¿Su Empresa trabaja asociada a alguna "Cámara" o en convenio con alguna entidad Gubernamental?
4. ¿Cuál (es) tipo (s) de trabajo (s) en Consultoría Financiera le es solicitado con mayor regularidad por las PYMES? ¿Y de ellos cuáles ofrece su Empresa?
5. ¿Qué grado de estudios en general tiene el recurso humano en su Empresa dedicado a realizar las Consultorías a PYMES?

6. ¿De qué tipo de recursos tecnológicos dispone para brindar su Servicio de Consultoría a las PYMES?
7. ¿Brinda su Empresa servicios complementarios post entrega del Informe de Consultoría? ¿Cuáles? ¿Por qué?
8. Según los precios de mercado actuales: Aproximadamente ¿Cuánto dinero, invierte una PYME en un trabajo de Consultoría?
9. ¿Se firma algún contrato con la empresa que los contrata donde se definan objetivos, alcances y tiempos de entrega?
10. ¿Durante el desarrollo de la Consultoría en la PYME, cuáles son las dificultades que normalmente enfrenta un Consultor?
11. Producto de su experiencia ¿Cuál (es) son las limitaciones más comunes que presentan las PYMES al implementar las recomendaciones hechas por un Consultor?
12. ¿Cuál es generalmente el proceso previo al inicio de un trabajo de consultoría?
13. ¿Cuál es el formato en el que su Empresa hace entrega de un trabajo de Consultoría para PYMES? ¿Por qué?
14. ¿Cuál es el tipo de contratación que realizan con la empresa interesada a la hora de realizar un servicio de consultoría? (Por tipo de trabajo, por horas, honorarios fijos o variables etc.)
15. ¿Cuál es su percepción en cuanto al grado de aceptación de la Consultoría Financiera por parte de las PYMES actualmente?

APENDICE #2

Listado de empresas consultoras entrevistadas

Listado de empresas consultoras entrevistadas

Empresa	Nombre del Contacto	Teléfono	Correo Electrónico
CiberNegocios	Cesar Mora	2462-7463	cesarmn@PYMEsencostarica.com
FundaPYMES	Enrique Núñez		enunez@fundaPYMEs.com
GR Consultores	Gustavo Rodríguez	8831-1496	
Agüero Herrera y Asociados	Carlos Agüero Herrera	2234-1429	
Daniel Admetlla de la Riva	Daniel Admatella		delariva@gmail.com
RC Consultores Financieros	Daniel Piedra	2234-5281	
RS Consultores	Yolanda Brenes		info@consultores.com
Consultores JR y Asociados	Verónica Araica		varaia@consultoresjr.com
PYMES Costa Rica	Rodolfo Carrillo	2236-8438	
Consultoría Financiera	Raque Mora		info@cfconsultores.com
Herrera y Asociados SA	Luis Herrera		luishv@herrerayasociados.com
INAPYMES	Mariana	2210-6771	

APENDICE #3

Cuestionario utilizado para entrevista a PYMES

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Prueba de investigación para Consultoría Financiera en PYMES

Abril, 2012

CUESTIONARIO No. _____

Fecha: _____ **Hora:** _____ **Encuestador (a):** _____

I. CUESTIONARIO

Introducción del cuestionario.

Buenos días (tardes, noches), soy estudiante del T.E.C. y le solicito su valiosa colaboración para completar el siguiente cuestionario relacionado con la Consultoría Financiera en PYMES.

1. ¿Conoce el concepto de Consultoría Financiera?
 - a. /__/ Si
 - b. /__/ No, fin de del cuestionario.

2. ¿Conoce alguna Empresa que brinde los servicios de Consultoría Financiera para PYMES? Si su respuesta es negativa, avance a la pregunta 4.
 - a. /__/ Si Mencione una: _____
 - b. /__/ No

3. ¿Cuál es el nombre de la Empresa que conoce? Según respuesta anterior.

4. ¿Por cuál medio se enteró de esa Empresa mencionada en la respuesta anterior (3)?
 - a. /__/ Periódico
 - b. /__/ Televisión
 - c. /__/ Radio
 - d. /__/ Amigo o colega
 - e. /__/ Páginas amarillas
 - f. /__/ Otro _____

5. ¿Considera que un servicio especializado en Consultoría Financiera le puede ofrecer ventajas competitivas a su Empresa?
 - a. /__/ Si
 - b. /__/ No

6. ¿Ha contratado servicios de Consultoría Financiera para su Empresa? Si su respuesta es alguna de las opciones negativas, avance a la pregunta número 24
 - a. /__/ Si
 - b. /__/ No, porque no se destina presupuesto para Consultorías
 - c. /__/ No, porque no se ha tenido la necesidad de contratar una Consultoría
 - d. /__/ No, por desconfianza
 - e. /__/ Otro _____

7. ¿Qué lo motivó a contratar una Consultoría Financiera?
- a. Solucionar alguna deficiencia o mejorar una debilidad.
 - b. Implementar un proyecto
 - c. Mejorar la rentabilidad
 - d. Obtener asesoría para financiamiento
 - e. Obtener asesoría para inversiones
 - f. Otro _____
8. ¿Por cuál (es) motivo(s) seleccionó a la Empresa Consultora contratada? (Puede seleccionar más de una opción)
- a. Precios más accesibles
 - b. Reconocimiento en el medio
 - c. Oferta de servicios más completa
 - d. Conveniencia por cercanía
 - e. Recomendación
 - f. Atención al cliente
 - g. Otro, _____
9. Previo a la Consultoría, ¿Definieron los objetivos?
- a. Si
 - b. No
10. ¿La Consultoría se efectuó bajo la firma de un contrato?
- a. Si
 - b. No
11. ¿Antes de contratar a la Empresa Consultora, que esperaba que ésta le ofreciera? (Puede seleccionar más de una opción)
- a. Buena Atención al cliente
 - b. Cumplimiento de tiempo de respuesta acordado
 - c. Precio competitivo
 - d. Presentación y explicación de resultados
 - e. Acompañamiento durante la implementación de recomendaciones
 - f. Calidad del trabajo
 - g. Personal altamente calificado
 - h. Respaldo
 - i. Otro _____
12. ¿Cómo le fue entregado el producto final de la Consultoría?
- a. Informe escrito
 - b. Sesión para presentación de resultados
 - c. Informe escrito y sesión para presentación de resultados
 - d. Comunicación informal
 - e. Otro _____

13. ¿Contrató acompañamiento para la implementación de las recomendaciones hechas por la Consultoría? Si su respuesta es sí, avance a la pregunta 15
- /__/ Si
 - /__/ No
14. ¿Por qué no contrató acompañamiento para la implementación de las recomendaciones hechas por la Consultoría?
- /__/ No fue ofrecido por la Consultora contratada
 - /__/ No lo considera necesario
 - /__/ No se consideró dentro del presupuesto
 - /__/ Otro, _____
15. ¿Después de recibida la consultoría percibió la mejora esperada en su Empresa? Si su respuesta es negativa, avance a la pregunta 17
- /__/ Si
 - /__/ No
16. ¿Qué tipo de mejora (s) percibió en su empresa después de recibida la Consultoría Financiera? (Puede seleccionar más de una opción)
- /__/ Mejora de Rentabilidad
 - /__/ Eficiencia de los Controles
 - /__/ Logro de Financiamiento
 - /__/ Eficiencia de los Procesos
 - /__/ Recuperación de cuentas por cobrar
 - /__/ Otro, _____
17. A continuación se le presentan varias opciones para determinar su grado de satisfacción con respecto al trabajo desempeñado por la Consultoría contratada. 5 Muy satisfecho 1 Poco satisfecho.
Evalúe su grado de satisfacción con la Consultoría recibida en los siguientes ítems

	5	4	3	2	1
1. Atención al cliente					
2. Tiempos de Respuesta					
3. Relación costo/ beneficio acorde al trabajo desempeñado					
4. Metodología para recolección de información					
5. Comunicación durante el proceso de Consultoría					
6. Acompañamiento durante la Consultoría (visitas a la empresa/trabajo de campo con los empleados/conocimiento de los procesos)					
7. Presentación y explicación de los resultados					
8. Claridad de los resultados presentados por la Empresa Consultora					
9. Acompañamiento durante la implementación de recomendaciones					
10. Congruencia de las recomendaciones con la realidad de su Empresa					
11. Calidad del trabajo					
12. Calidad del personal					

18. ¿Cuándo fue la última vez que recibió los servicios de Consultoría Financiera?
- a. /___/ Hace menos de un mes
 - b. /___/ Entre un mes y 6 meses
 - c. /___/ Entre 6 meses y un año
 - d. /___/ Más de un año
19. ¿Con que frecuencia contrata los servicios de Consultoría Financiera?
- a. /___/ 1 vez al año
 - b. /___/ Entre 1 y 2 veces al año
 - c. /___/ Más de 2 veces al año
20. ¿Qué porcentaje de las recomendaciones hechas por la Empresa Consultora contratada ha logrado implementar?
- a. /___/ Menos de un 25%
 - b. /___/ Entre 25% y 50%
 - c. /___/ Entre 50% y 75%
 - d. /___/ Entre 75% y 100%
21. ¿Cuáles han sido las principales limitaciones al implementar las recomendaciones hechas por la Empresa Consultora contratada? (Puede seleccionar más de una opción)
- a. /___/ Tiempo
 - b. /___/ Presupuesto
 - c. /___/ Resistencia por parte del Personal
 - d. /___/ Falta de recursos tecnológicos
 - e. /___/ Nivel de interés
 - f. /___/ Satisfacción con el trabajo hecho por la Consultora
 - g. /___/ Otro, _____
22. ¿Cuáles aspectos considera usted que la Empresa Consultora debería mejorar para ofrecer un mejor servicio?
- a. /___/ Atención al cliente
 - b. /___/ Tiempo de respuesta
 - c. /___/ Precios competitivos
 - d. /___/ Metodología para recolección de información
 - e. /___/ Comunicación durante el proceso de Consultoría
 - f. /___/ Presentación y explicación de los resultados
 - g. /___/ Acompañamiento durante la implementación de recomendaciones
 - h. /___/ Calidad del trabajo
 - i. /___/ Calidad del personal
 - j. /___/ Respaldo
 - k. /___/ Otro _____
23. ¿Contrataría nuevamente el servicio de Consultoría Financiera?
- a. /___/ Si, porque _____
 - b. /___/ No, porque _____

24. ¿Actualmente, cuenta con un presupuesto destinado a Consultoría Financiera? Si su respuesta es negativa, avance a la pregunta número 26
- a. /__/ Si
- b. /__/ No
25. ¿En cuál de los rangos que se detallan a continuación se encuentra su presupuesto anual destinado a Consultoría Financiera?
- a. /__/ menos de ₡1000.000 d. /__/ ₡2000,000.00 a ₡2500,000.00
- b. /__/ ₡1000.000 a ₡1.5000,000 e. /__/ Más de ₡2500,000.00
- c. /__/ ₡1500,000.00 a ₡2000,000
26. Si pudiera recibir consultoría sobre alguno de los siguientes temas, ¿Cuál es su nivel de interés en cada uno de los siguientes temas? 5 Mayor interés 1 Menor interés

	5	4	3	2	1
1. Auditoría financiera					
2. Análisis de Estados Financieros					
3. Asesoría fiscal					
4. Manejo de inversiones					
5. Diseño y aplicación de modelos financieros					
6. Administración financiera de proyectos					
7. Asesorías en préstamos para PYMES.					
8. Estudios de Factibilidad económica					
9. Recuperación de cuentas por cobrar e inventarios					
10. Control interno y seguimiento de costos y gastos					
11. Estrategias de financiamiento					

27. Déjenos conocer su opinión en general con respecto a la Consultoría Financiera en Costa Rica

II. **Información general.**

1. Su posición actual en la Empresa: _____
2. Actividad a la que se dedica la Empresa _____
3. Clasificación de la empresa: Pequeña _____ Mediana _____
4. Tiempo de establecido en el mercado: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

