



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN MERCADEO**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“Estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría
empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante
el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación de negocio”**

ELABORADO POR

Frank Pessoa Loaiza

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2021

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

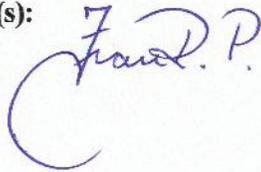
Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Frank Pessoa Loaiza
De la Carrera / Programa:	Maestría en Administración de empresas con énfasis en Mercadeo
Modalidad de TFG:	Memoria
Titulado:	Estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación de negocio.

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD** **SEXTO:** La presente autorización y cesión se registrará por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 23 de Diciembre de 2021 a las 11:00

Firma del estudiante(s):





**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**

POWERED BY Arizona State University

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de diciembre del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación de negocio”, elaborado por el estudiante: Frank Pessoa Loaiza, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por lo tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, PhD.



**UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA**

POWERED BY **Arizona State University**

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de diciembre del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación de negocio”, elaborado por el estudiante: **Frank Pessoa Loaiza**, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por lo tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

MGCI, Roberto Hunter Torrealba

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de diciembre del 2021

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

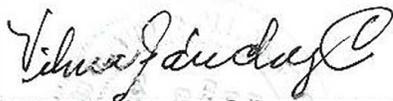
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación de negocio”**, elaborado por el estudiante: **Frank Pessoa Loaiza** para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

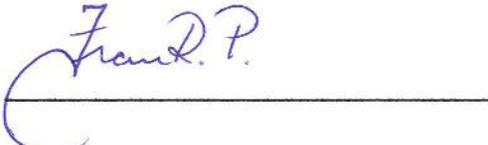


M.L. Vilma Isabel Sánchez Castro
Afiliada al Colegio de Licenciados y Profesores
Carné Número 003671

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **Frank Pessoa Loiza** con cédula de identidad número **1-1036-0147**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 23 de diciembre del dos mil veintiuno.



Frank Pessoa Loiza

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito **Frank Pessoa Loaiza** con cédula de identidad número **1-1036-0147**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 23 de diciembre del dos mil veintiuno.



Frank Pessoa Loaiza

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, porque Él siempre ha estado conmigo y nunca me ha dejado. Porque puedo ver su obra a lo largo no solamente de mis estudios, sino de toda mi vida, acompañándome en los momentos de felicidad, y estando junto a mí en los momentos de dificultad.

A mi esposa, que es la compañera de vida con la que Dios me ha bendecido. Es quien siempre me acompaña y apoya, y a quien admiro por el gran ser humano que es.

A mis hijas, por ser la motivación para intentar cada día ser mejor y poder ser un ejemplo para su vida, como padre y ser humano.

Frank Pessoa Loaiza

Agradecimientos

Al profesor Juan Diego Sánchez, por su guía como tutor para el desarrollo de este trabajo. Por su dedicación y paciencia, que me han permitido no solamente finalizar un trabajo, sino continuar el proceso de aprendizaje al desarrollarlo.

Frank Pessoa Loaiza

Resumen Ejecutivo

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (PYMES), representan un importante sector, sobre el cual se sustenta la economía y estabilidad financiera de una gran parte de la población costarricense, por lo que su constante crecimiento y fortalecimiento es de beneficio para nuestra sociedad.

El presente trabajo se desarrolla a partir de la percepción personal de que las PYMES en Costa Rica enfrentan limitaciones para ejercer una dirección estratégica de sus negocios, lo que les limita en el logro de sus objetivos y por ende en mantenerse en el mercado y alcanzar el crecimiento de su actividad en el largo plazo.

Es, por lo tanto, que el proyecto se dirige a determinar la viabilidad para la implementación de un servicio de consultoría empresarial dirigido a PYMES, el cual se ofrece a empresas que buscan incrementar la competitividad de sus organizaciones, por medio del fortalecimiento e integración de sus procesos de administración estratégica.

Con base en el desarrollo de la fase de investigación del trabajo, el cual involucra la construcción del contexto situacional, la recolección, selección y análisis de la información y datos relevantes, se concluye la viabilidad para la oferta del servicio.

El desarrollo de conclusiones específicas para las variables de investigación requiere el detalle de los elementos y condiciones particulares sobre los cuales se concluye la viabilidad del proyecto, y que por ende son considerados para la construcción de las recomendaciones para la propuesta de implementación.

La propuesta para la implementación del servicio, tal y como se comenta anteriormente, se sustenta en el desarrollo de las recomendaciones específicas construidas a partir de los resultados y conclusiones para las variables investigadas.

El desarrollo de la propuesta se sustenta en tres objetivos principales, siendo el primero la presentación de los modelos sobre los cuales se ofrece el servicio,

considerando las estructuras, etapas y recursos requeridos para su funcionalidad técnica y operativa. En el mismo se define la estrategia que permita la diferenciación del servicio ofrecido, con respecto a la competencia, mediante una propuesta de valor en la basada en poner a disposición del cliente la experiencia y metodología que permita un adecuado diagnóstico de sus necesidades.

El segundo objetivo se enfoca en el desarrollo de los canales de comunicación, promoción hacia el público meta y los clientes ya establecidos. El mismo se centra en el diseño y estructura del ecosistema digital, por medio del cual se centraliza la interacción con el público, pudiendo mostrar la entidad y trayectoria de la empresa, así como la metodología y estructura de la propuesta de valor.

La fase de propuesta de implementación se finaliza con la proyección y análisis de los requerimientos de estructura de precios, inversión, costos variables y gastos fijos, los cuales permiten determinar la viabilidad, desde la perspectiva financiera de la misma. Por otro lado, dicho análisis proporciona la herramienta para el control y seguimiento del proyecto una vez inicie su actividad.

Tabla de contenidos

Contenido

Licencia De Distribución No Exclusiva	ii
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	iv
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	iv
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR	v
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	v
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO	vi
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	vi
DECLARACIÓN JURADA	vii
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimientos.....	x
Resumen Ejecutivo	xi
Tabla de contenidos	xiii
Lista de figuras.....	xviii
Lista de tablas	xix
Lista de anexos	xx
Capítulo I: Introducción y Propósito	1
Estado actual de la investigación.....	2
Introducción.....	2
Antecedentes	3
Descripción del tema.....	4
Información existente.....	5
Estudios previos	5
Delimitación del título	6
Aporte del investigador.....	6
Objeto de estudio	6
Sujeto de estudio.....	7
Delimitación espacial	7
Delimitación temporal	7
Planteamiento del problema.....	7

Sistematización del problema	9
Objetivos	10
Objetivos generales.....	10
Objetivos específicos	11
Justificación	12
Justificación práctica.....	12
Justificación teórica.....	13
Justificación metodológica	15
Alcances y limitaciones	16
Alcances.....	16
Limitaciones.....	16
Capítulo II: Marco Situacional y Marco Teórico	18
Marco situacional	19
Entorno económico actual de Costa Rica	19
PYMES en Costa Rica.....	25
El servicio de consultoría	29
Marco teórico	30
Administración estratégica	31
Definir la dirección de la compañía.....	31
Misión	32
Valores	32
Objetivos	33
Evaluación del ambiente externo.....	33
Análisis interno.....	34
Elementos del entorno interno.....	35
Estrategia.....	36
Contabilidad	37
Estados financieros.....	37
Estado de resultados	37
Balance de situación financiera.....	38
Estado de flujos de efectivo	38
Control interno.....	39
Análisis financiero	39

Análisis vertical	40
Análisis horizontal.....	40
Razones financieras.....	40
Punto de equilibrio.....	41
Actividad de consultoría	42
Diagnóstico en el proyecto de consultoría.....	42
Definición del proyecto de consultoría	42
Ejecución del proyecto de consultoría	43
Comercialización de los servicios de consultoría.....	43
Definición de honorarios de los servicios de consultoría	43
Capítulo III: Marco Metodológico	45
Definición del enfoque	46
Diseño de la investigación.....	46
No experimental.....	47
Transversal.....	47
Método de investigación	48
Analítico	48
De campo.....	49
Deductivo	49
Inductivo.....	50
Tipo de investigación	50
Descriptiva	51
Correlacional	51
Sujetos y fuentes de información	52
Sujetos de información	52
Fuentes primarias.....	53
Fuentes secundarias.....	53
Población y muestra.....	54
Población	54
Muestra	55
Muestreo	56
No probabilístico	56
Instrumentos	57

Entrevista.....	57
Revisión documental.....	59
Confiabilidad y validez.....	59
Proceso de análisis	60
Operacionalización de variables.....	61
Primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial.....	61
Segunda variable: potencial mercado PYMES para servicios de consultoría empresarial.....	64
Tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica	65
Cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría	67
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados.....	69
Análisis e interpretación de resultados	70
Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial.....	70
Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: potencial mercado de PYMES para servicios de consultoría empresarial	81
Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica.....	93
Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría	99
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	104
Conclusiones.....	105
Conclusiones de la primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial.....	106
Conclusiones de la segunda variable: potencial mercado de PYMES para servicios de consultoría empresarial	107
Conclusiones de la tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica.....	109
Conclusiones de la cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría	110
Conclusiones generales	112
Recomendaciones	113
Recomendaciones de la primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial	114

Recomendaciones de la segunda variable: potencial mercado de PYMES para servicios de consultoría empresarial	116
Recomendaciones de la tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica.....	117
Recomendaciones de la cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría	119
Recomendaciones generales	120
Capítulo VI: Propuesta	121
Introducción	122
Descripción de la propuesta	122
Justificación	122
Objetivos	123
Objetivo 1: Definir los modelos de servicios a ofrecer y su estructura	124
Objetivo 2: Definir los canales de comunicación y la estructura del ecosistema digital para la propuesta.....	124
Objetivo 3: Realizar las proyecciones y análisis financiero para la propuesta y definir la estructura de precios para los servicios a ofrecer.....	124
Descripción del público meta	124
Definición de los modelos de servicio y sus etapas	125
Modelo de consultoría dirigida a PYMES	125
Modelo de capacitación dirigida a PYMES.....	127
Definición de los canales de comunicación y del ecosistema digital	129
Definición de los canales de promoción	129
Definición del ecosistema digital	130
Análisis financiero y definición de estructura de precios para los servicios de Consultoría y Capacitación	131
Definición de los precios para los servicios de consultoría y capacitación dirigidos a PYMES ubicadas en la GAM.....	131
Requerimiento de inversión inicial	133
Proyecciones y análisis de resultados	134
Alcances y consideraciones generales	137
Referencias bibliográficas	139
Anexos	

Lista de figuras

Figura 1. Primera opción de áreas para capacitación. Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	71
Figura 2. Segunda opción de áreas para capacitación. Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	72
Figura 3. Distribución PYMES por zona geográfica (registradas ante el MEIC), Costa Rica, septiembre 2021.....	82
Figura 4. Distribución PYMES por zona geográfica (sociedades privadas activas clasificadas como MiPymes), Costa Rica, febrero 2018.....	83
Figura 5. Principales actividades Microempresas en la GAM (registradas ante el MEIC), Costa Rica, septiembre 2021.....	87
Figura 6. Principales actividades Pequeñas empresas GAM (registradas ante el MEIC), Costa Rica, septiembre 2021.....	88
Figura 7. Principales actividades Medianas empresas en la GAM (registradas ante el MEIC), Costa Rica, septiembre 2021.....	89
Figura 8. Micro empresas por nivel de ventas anuales (en millones de Colones), Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	90
Figura 9. Pequeñas empresas por nivel de ventas anuales (en millones de Colones), Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	91
Figura 10. Medianas empresas por nivel de ventas anuales (en millones de Colones), Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	92
Figura 11. Fuentes de capacitación que si utilizan las PYMES, Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	96

Lista de tablas

Tabla 1. Desglose del cuestionario aplicado a dueños o gerentes de PYMES	58
Tabla 2. Comparación de elección de áreas a capacitar como primera y segunda opción, Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018	73
Tabla 3. Resultados de la primera variable generados de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES, elaboración propia.	76
Tabla 4. Detalle de PYMES ubicadas por actividad económica, Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica 2018, y MEIC, septiembre 2021	84
Tabla 5. Detalle principales medios de capacitación utilizados por las PYMES, Tercera Encuesta Nacional MIPYMES, Costa Rica, 2018.....	94
Tabla 6. Percepción sobre servicios de consultoría y apoyo de instituciones públicas. Entrevista de elaboración propia.	98
Tabla 7. Honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2021.....	100
Tabla 8. Honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, 2021.....	101
Tabla 9. Cantidad de PYMES que se dedican a actividades relacionadas a consultoría, MEIC, 2021	102
Tabla 10. Precio definido para el servicio de consultoría para el primer año. Tabla elaboración propia.	131
Tabla 11. Precio definido para el servicio de capacitación para el primer año. Tabla de elaboración propia.	132
Tabla 12. Inversión requerida para el inicio de la actividad. Tabla de elaboración propia.	133
Tabla 13. Proyección de ingresos para los primero cinco años de operación. Tabla de elaboración propia.....	134
Tabla 14. Proyección de resultados para los primeros cinco años de operación. Tabla de elaboración propia.....	135

Lista de anexos

Anexo 1. Tabla 15. Entrevista a dueños y gerentes de PYMES. Tabla de elaboración propia

Capítulo I: Introducción y Propósito

Estado actual de la investigación

Introducción

El presente trabajo se enfoca en la ejecución de un estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica (GAM), durante el cuarto trimestre del 2021.

La investigación nace de la percepción de que las PYMES en Costa Rica, aunque cuentan con la posibilidad de acceso a recursos y apoyo brindado por instituciones gubernamentales y privadas, enfrentan una serie de retos en la definición y ejecución de su dirección estratégica.

Dicha situación se concibe como una limitante para el logro de sus objetivos de permanencia y crecimiento en los diferentes mercados en que desarrollan sus actividades.

Primeramente, se busca contextualizar el entorno socioeconómico actual en que se desenvuelven las PYMES en Costa Rica, y también identificar las condiciones generales bajo las cuales se desarrollan y prestan los servicios de consultoría en el país.

La recopilación y desarrollo de un conjunto de mejores prácticas tanto de dirección estratégica, como para la prestación del servicio de consultoría empresarial, constituyen la base de supuestos contra los cuales se compara la información obtenida del trabajo de campo y de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que se detallan a lo largo del trabajo.

A partir del análisis y formulación de resultados, se pretende diseñar la propuesta para la implementación del servicio de consultoría a PYMES ubicadas en la GAM, considerando aspectos operativos, económicos y de mercadeo.

Antecedentes

Las PYMES conforman un sector de suma importancia para el desarrollo socioeconómico de Costa Rica. De acuerdo con los datos disponibles más recientes, para el año 2017 alcanzan el 97,5% del parque empresarial, agrupan el 33% de las personas empleadas a nivel nacional y generan el 37.5% del PIB (Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC], 2019).

Si bien es cierto, la mayor cantidad se concentran en la GAM, agrupando 99,152 para 2017, también existe un número importante (24,228) de PYMES que desarrollan su actividad económica en las tres provincias consideradas fuera de dicha zona político-administrativa (MEIC, 2019).

Estas organizaciones aportan desde los diferentes sectores de la economía de nuestro país, siendo el área de servicios en la que se agrupan la mayoría de estas empresas, 64,2% para 2017, seguido del comercio, 22,4%, y en menor medida en las actividades industriales y agropecuarias, 5,3% y 6,6% respectivamente (MEIC,2019).

Un estudio sobre el impacto del COVID-19 en las PYMES costarricenses (MEIC, 2020), muestra que el 44% de estos emprendimientos es propiedad de mujeres, y el 43% de los empleados de las PYMES en Costa Rica son mujeres. Estos porcentajes reflejan que aún hay trabajo pendiente en materia de igualdad de oportunidades para las mujeres en Costa Rica, pero, por otro lado, destacan la importancia de las PYMES como un medio de generación de dichas oportunidades.

En Costa Rica, el MEIC es el ente responsable de regir la política del Estado en relación con las PYMES. Según lo establecido mediante las leyes 6054 y 8262, su rango de acción va desde la definición de políticas de apoyo al sector, establecer mecanismos de simplificación para fomentar la creación de los emprendimientos, hasta coordinar programas públicos y privados enfocados al fortalecimiento y desarrollo del sector.

Para el periodo de 2005 a 2017, en promedio 1,746 negocios cierra sus operaciones cada año (Banco Central de Costa Rica [BCCR], 2019). Jiménez y Segura, (2019), proyectan que una empresa en Costa Rica tiene una probabilidad del 90% de sobrevivir el primer año de operación, pero el porcentaje se reduce a un 63% de emprendimientos que sobrepasan los cinco años de operación y aproximadamente un 50% son lo que sobreviven más allá de doce años.

Por otro lado, la mayoría de emprendimientos experimenta dificultades para crecer. De las empresas existentes en 2005 y que para 2017 aún se encuentran activas, el 88,5% de las microempresas cuenta con el mismo tamaño, en el caso de las pequeñas solamente un 20% logra expandirse, pero en contraparte un 31,5% se reduce a micro (Jiménez y Segura, 2019).

La situación económica generada por el COVID-19 ha impactado en forma importante al sector PYMES en Costa Rica. Solamente el 5% de los empresarios considera que su negocio puede seguir operando con normalidad, de continuar el impacto de la pandemia (MEIC, 2020).

Un 80% de las PYMES no cuenta con los recursos para sobrevivir un plazo mayor a seis meses en condiciones de pandemia. Siendo la microempresa las que tienen una mayor afectación (MEIC, 2020).

Descripción del tema

El proyecto propuesto, se basa en la posibilidad de identificar una oportunidad de mercado para el servicio de consultoría empresarial dirigido a PYMES ubicadas en la GAM.

Mediante la recopilación, selección y análisis de datos relevantes y formulación de resultados a partir del análisis de estos, se pretende identificar las principales áreas en las que las PYMES puedan requerir un servicio de este tipo.

También se espera obtener datos del contexto actual, en relación con la disposición del sector a realizar la inversión económica que conlleva contratar un servicio de consultoría y considerando la competencia existente en el mercado.

El proceso descrito proporciona la base para determinar la viabilidad de la prestación del servicio, y para el diseño de la propuesta de implementación identificando los principales elementos que debe incluir la misma.

Información existente

Se cuenta para el desarrollo del presente trabajo con información de diferentes fuentes, la cual permite el desarrollo del contexto actual, así como de la base teórica.

La Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, N° 6054, la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, N° 8634, la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 8262, conforman la base del marco legal que regula la actividad de las PYMES en Costa Rica.

Dichas leyes establecen los organismos e instituciones responsables de definir y ejecutar la Política del Estado en relación al sector, mediante la promulgación de la normativa para regulación y fortalecimiento de las PYMES en Costa Rica.

Para el desarrollo del contexto teórico, se consultan autores como Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, (2012), y David y David, (2017), cuyas obras se toman como base para la definición de los supuestos sobre mejores prácticas de dirección estratégica.

Por otro lado, a partir de autoras como Ramírez y Hurtado, (2018), se desarrolla la base teórica relacionada al servicio de consultoría empresarial.

Estudios previos

Se identifican algunos estudios recientes para el desarrollo del marco situacional del proyecto, que permiten la descripción detallada del entorno socioeconómico en que se ubican las PYMES en Costa Rica.

El informe Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017, (2019), desarrollado por el MEIC, proporciona datos socioeconómicos de gran relevancia para el periodo que cubre dicho estudio.

La Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica (2018), liderada por el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, brinda datos no solamente para la construcción del contexto actual, sino también proporciona información de gran relevancia para la formulación de resultados.

Por último, el estudio Impacto de la pandemia por Covid-19 en las PYMES costarricenses, (MEIC, 2020), recopila datos del impacto de la pandemia en este importante sector de la economía costarricense.

Delimitación del título

Aporte del investigador

Mediante la recopilación de datos y la formulación de resultados, a partir del análisis de los mismos, el principal aporte del investigador es proporcionar un criterio sobre la viabilidad para la implementación de un servicio de consultoría dirigida a PYMES.

Un segundo aporte, una vez determinada la viabilidad del servicio, es la propuesta de implementación del servicio de consultoría empresarial. Misma que se basa en los resultados de la investigación para ser viable, considerando los aspectos operativos, comerciales y financieros requeridos para ser un negocio sostenible en el largo plazo.

Objeto de estudio

El objeto de estudio es un servicio de consultoría empresarial. El cual requiere determinar la viabilidad del mismo en el segmento de mercado meta y bajo las condiciones socioeconómicas actuales y definir el diseño de la propuesta de implementación del mismo.

Sujeto de estudio

Lo conforman las PYMES, ya que se identifican como el sector para ejecutar el estudio, con el fin de determinar la viabilidad del servicio de consultoría empresarial. Sin embargo, es importante resaltar que para efectos de la aplicación del trabajo de campo, se considera a los dueños o gerentes de estas empresas como el sujeto de estudio, ya que son quienes guían y toman las decisiones para estas empresas.

Delimitación espacial

El estudio se enfoca en las PYMES ubicadas en la GAM, lo que no limita que las mismas pueden extender la comercialización de sus productos o servicios fuera de la delimitación espacial definida.

Delimitación temporal

El tiempo definido para la ejecución del estudio es durante el cuarto trimestre de 2021, lo que no limita que la información y datos recopilados sean de periodos anteriores, siempre y cuando aporten valor y sustento a la formulación de resultados.

Con base en el aporte esperado del presente trabajo, se define su título de la siguiente forma:

Estudio de viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021 y propuesta de implementación de negocio.

Planteamiento del problema

El alto número de emprendimientos que cierran su actividad antes de cinco años y, por otro lado, el hecho de que en Costa Rica la mayoría de PYMES no logran alcanzar un crecimiento de sus operaciones en el largo plazo, son resultados que

pueden estar asociados a limitaciones que enfrentan dichas organizaciones para definir y ejecutar una estrategia de negocios.

Este proyecto se desarrolla para determinar si las PYMES en Costa Rica, específicamente las ubicadas en la GAM, cuentan con una estrategia de negocios y aplican elementos de dirección estratégica para la ejecución de esta.

Así mismo, se pretende establecer la relación entre la existencia y seguimiento de una estrategia de negocios y la capacidad de que estos crezcan y se mantengan activos en el largo plazo.

Al respecto, Thompson *et al.*, (2012), destacan la relación entre la estrategia, el modelo de negocios y la supervivencia de un emprendimiento:

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el modelo de negocios de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda. (p. 11)

Dicho análisis se incluye dentro de la definición del problema investigativo del proyecto, el cual se detalla a continuación:

¿Cuál es la viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021?

Se busca con la investigación requerida también confirmar si las PYMES cuentan o tienen disposición a contratar un servicio de consultoría que les brinde apoyo en la definición y ejecución de su estrategia de negocios.

Dentro del enfoque propositivo del proyecto se abarcará, dependiendo de los resultados obtenidos del problema investigativo, la viabilidad para implementar un servicio de consultoría empresarial que apoye a las PYMES a alcanzar sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Dicho análisis se incluye dentro de la formulación del siguiente problema propositivo:

¿Cuál es la implementación del negocio del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica?

Sistematización del problema

Se desarrollan cuatro subproblemas a partir de los problemas principales de la investigación que permiten un desarrollo más amplio del estudio en relación con el alcance del mismo.

La primera pregunta específica del trabajo se enfoca en la confirmación de la necesidad de las PYMES de contar con un servicio de consultoría empresarial, y a la vez en la identificación de aquellas áreas en las que dicho servicio se requiere principalmente.

- ¿Cuáles son las principales áreas en las que las PYMES requieren apoyo de una consultoría empresarial?

La segunda pregunta se desarrolla en función de la primera, ya que está diseñada para enfocar el estudio en la determinación de la disposición de las PYMES de contratar un servicio de consultoría empresarial.

- ¿Cuál es la porción del mercado de PYMES, ubicadas en la GAM, que están dispuestas a contratar una consultoría de negocios?

Una tercera pregunta genera la base para el diseño del modelo de negocio a desarrollar, una vez que se ha determinado la disponibilidad del mercado meta para contratar el servicio.

- ¿Cuál es la estructura y modelo de negocio a ofrecer a los clientes?

Una vez diseñado el modelo operativo de negocio, que alcance la satisfacción de las necesidades de los clientes en forma eficiente, se procede definir la estructura que permita al negocio ser financieramente sostenible en el largo plazo.

- ¿Cuáles son los precios a los que se debe ofrecer el servicio de consultoría empresarial?

Objetivos

Se construyen los objetivos generales y específicos a partir del planteamiento y de la sistematización del problema. Los mismos constituyen la base para el desarrollo del presente proyecto.

Objetivos generales

El primer objetivo general abarca la fase investigativa del estudio, la cual se dirige a la determinación de la viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial. Así como identificar los elementos y condiciones en las cuales dicho resultado se determina.

Este objetivo se detalla de la siguiente forma:

- 1. Analizar la viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica, durante el cuarto trimestre del 2021.**

El segundo objetivo general, por otro lado, se tiene definido para la fase propositiva del estudio, en la cual se pretende estructurar la propuesta de implementación del servicio de consultoría empresarial bajo la siguiente propuesta:

- 2. Proponer la implementación del negocio de consultoría empresarial a PYMES en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.**

Este último es dependiente, ya que se requiere contar con la información y resultados generados a partir del desarrollo del primer objetivo general para poder dar continuidad a la propuesta.

Objetivos específicos

Se definen cuatro objetivos específicos, con los cuales se pretende establecer el alcance de los objetivos generales. Es así que se determinan dos objetivos específicos para cada uno de los objetivos generales.

Con el primer objetivo específico se pretende determinar, primeramente, la viabilidad del servicio de consultoría empresarial, pero identificando también aquellas áreas en las que efectivamente las PYMES pueden requerir del mismo.

- Identificar las principales áreas en las cuales las PYMES requieren apoyo de una consultoría empresarial.

La viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial depende no solo de la necesidad que tengan las PYMES del mismo, sino también, de la disposición que estas tengan para contratarlo. Es por esa razón que se desarrolla el segundo objetivo específico, el cual se formula como sigue:

- Definir la porción del mercado, de PYMES ubicadas en la GAM, dispuesta a contratar una consultoría de negocios.

En su fase propositiva, el proyecto se enfoca en dos objetivos para la construcción de la propuesta para la implementación del servicio.

Con el primero se pretende establecer las bases para el modelo de negocio, desde una perspectiva operativa.

- Establecer la estructura y modelo de negocio a ofrecer a los clientes.

Por otro lado, el segundo tiene como finalidad garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera del modelo de negocios.

- Plantear los precios para los servicios a ofrecer a las PYMES.

Justificación

Las PYMES son un importante sector sobre el cual se sustenta la economía y estabilidad financiera de una gran parte de la población costarricense, por lo que su constante crecimiento y fortalecimiento es de beneficio para nuestra sociedad.

Por otro lado, dicho sector constituye un mercado atractivo para determinar la viabilidad de la propuesta de implementación de un servicio de consultoría empresarial.

La posibilidad de ofrecer un servicio de consultoría empresarial se deriva de la determinación personal de desarrollar una actividad independiente en el área en que se cuenta con mayor conocimiento, aprovechando la experiencia profesional propia, la formación académica y la red profesional establecida a lo largo de los años.

Justificación práctica

Se espera que la ejecución de la investigación, el análisis de los datos y formulación de resultados proporcionen las bases, primero, para generar la conclusión sobre la viabilidad para implementar un servicio de consultoría empresarial y segundo, para diseñar la propuesta de implementación de un modelo de negocios que cumpla con los objetivos operativos y de rentabilidad.

Lo amplios y diversos que son, tanto el concepto de consultoría empresarial, como, el mercado en el cual dichos servicios se pueden ofrecer, hace necesaria la identificación del mercado meta. Al respecto, Kotler y Keller, (2016), establecen que:

En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Una empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. Esta decisión requiere de un entendimiento muy profundo acerca del

comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing sobre lo que hace único y diferente a cada segmento. la identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suele ser clave para el éxito de la estrategia de marketing. (p. 245)

Para el desarrollo del proyecto, se identifica al sector de las PYMES como el potencial mercado meta. Dicha decisión se basa principalmente en las siguientes consideraciones:

- El sector PYMES cuenta con un alto volumen de participantes, lo que permite evaluar y desarrollar estrategias competitivas enfocadas tanto al diseño de servicios genéricos como a servicios más específicos.
- Se identifica que las PYMES, al contar con menor cantidad de empleados, pueden enfrentar limitaciones para asignación de tiempo y recursos a las actividades estratégicas. Lo que genera una oportunidad de mercado para el servicio de consultoría empresarial.
- Las grandes empresas nacionales y las organizaciones multinacionales, usualmente cuentan con acuerdos con grandes empresas consultoras, ya sea debido a convenios globales o por trayectoria y prestigio de las mismas. Por lo que se identifica una mayor posibilidad de aceptación por parte de las PYMES para la oferta de servicios que se pretende desarrollar.

Justificación teórica

La administración estratégica, y todas las actividades desarrolladas como parte de dicho proceso, brindan una mayor oportunidad para que una empresa alcance sus objetivos de largo plazo.

La concepción o desarrollo de un buen producto o servicio no es, por sí mismo, garantía de éxito de la empresa en el largo plazo. Es necesario, para todo emprendimiento, definir y ejecutar una estrategia que le permita establecer sus

objetivos, identificar las oportunidades y amenazas del entorno, y definitivamente desarrollar una estructura interna adecuada y adaptable.

Thompson *et al.*, (2012), señalan el diseño de una buena estrategia y la adecuada ejecución de la misma como signos confiables de una buena administración. Por otro lado, afirman que la ausencia de una dirección clara, contar con una estrategia fallida o una ejecución no competente de la misma, son factores que ponen en riesgo el alcance de los objetivos de una empresa en el largo plazo.

David y David, (2017), definen la administración estratégica como la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. Señalando que se enfoca en integrar la administración, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo y los sistemas de información.

La administración estratégica no es propia de las grandes organizaciones, Thompson *et al.*, (2012), señalan que los pequeños negocios se enfrentan a las mismas preguntas para determinar su situación actual, definir hacia donde se dirigen y trazar la ruta para llegar.

Es claro que las grandes organizaciones cuentan con mayor disponibilidad de recursos para enfocarlos en la construcción, comunicación, ejecución y evaluación de una estrategia, pero la limitación de recursos no puede ser considerada como una justificante para que los pequeños emprendimientos no desarrollen sus actividades basándose en un modelo de dirección estratégica.

Es entonces, que contar con acceso a apoyo externo puede permitir a organizaciones pequeñas solventar estas limitaciones técnicas o estructurales que les impiden desarrollar y ejecutar sus procesos de administración estratégica.

El factor económico es, posiblemente, una de esas limitaciones a las que se enfrentan los pequeños negocios, por lo tanto, ya sea un emprendedor o una empresa consolidada que pretende brindar sus servicios a estas organizaciones

debe contar con un modelo de negocio que le permita ofrecer los servicios requeridos manteniendo una estructura que genere rentabilidad financiera.

Un modelo de consultoría exitoso debe desarrollarse basado no solamente en la experiencia profesional propia y la observación de mejores prácticas del mercado, sino, también contando con una base teórica para la construcción del servicio a prestar.

Ramírez y Hurtado, (2018), definen la consultoría como una actividad profesional orientada a poner conocimientos, experiencia y recursos al servicio de una organización, con el objetivo de identificar y definir problemas, crear, diseñar y ejecutar soluciones.

Justificación metodológica

Se selecciona el enfoque cuantitativo para el diseño y desarrollo del trabajo, ya que se considera que el mismo se ajusta a la naturaleza de la investigación requerida. Hernández, Fernández y Baptista, (2014), lo describen como un conjunto de procesos secuencial y probatorio.

La investigación se basa principalmente en un proceso de revisión documental, que involucra la recopilación y selección de literatura referente a los temas que son de relevancia para el trabajo, a partir de la cual se desarrolla el contexto teórico.

Dicho proceso requiere también de una recolección, selección y análisis detallado de estudios y encuestas realizados por diferentes instituciones competentes en la materia que se investiga. A partir de los cuales se desarrolla el contexto situacional del trabajo y proporciona los datos para la formulación de los resultados y conclusiones.

Alcances y limitaciones

Alcances

Se detalla en esta sección aquellas partes incluidas en el alcance de este estudio:

- **PYMES:** Son el sujeto de estudio, el cual tiene como objetivo brindar un análisis en relación con si estas empresas requieren de apoyo externo que les permita diseñar ejecutar una estrategia de negocios.
- **Dueños y gerentes de PYMES:** Son también considerados sujeto de estudio, ya que representan a las PYMES y por ende quienes guían el rumbo de estas. A ellos se dirige el trabajo de campo del presente proyecto.
- **Profesionales independientes:** Como resultado del estudio, se espera llegar a una conclusión sobre la viabilidad para la prestación de servicios de consultoría empresarial. Información que es relevante para cualquier profesional que busque desarrollarse dicha área.
- **MEIC:** Es la entidad rectora de las políticas en relación con las PYMES en Costa Rica. En el desarrollo del trabajo, se pretende concluir si dichas políticas y coordinación por parte de la institución están siendo efectivas en su objetivo.
- **Estudiantes en el área de administración de empresas:** El trabajo desarrollado, es una fuente de consulta para futuros trabajos de investigación relacionados a las áreas abarcadas por el mismo.

Limitaciones

- **COVID-19:** Si bien es cierto, el estudio del efecto de la pandemia brinda información relevante para el análisis, por otro lado, su impacto en el contexto

socioeconómico nacional y mundial, generan limitaciones para desarrollar conclusiones a partir de la comparación de variables actuales con años anteriores.

- **Muestra representativa:** Aunque se cuenta con el detalle de PYMES activas y registradas ante el MEIC a la fecha, existe la limitación para determinar e identificar a los dueños y gerentes de las mismas. Lo anterior, junto con el alto número de elementos de la población, limita la posibilidad de aplicación de instrumentos de recolección de datos a una muestra que sea representativa en términos estadísticos para efectos del presente trabajo.

Capítulo II: Marco Situacional y Marco Teórico

Marco situacional

Se aborda en la presente sección del trabajo, el contexto situacional en el que se desarrolla el estudio. Entendiéndose el mismo como todos aquellos aspectos del entorno que rodea a las PYMES en Costa Rica, y al mismo tiempo aquellos factores que tienen un impacto en la actividad de prestación de servicios de consultoría empresarial.

El desarrollo del marco situacional no contempla la definición teórica, sino que pretende abordar dichos factores desde un enfoque explicativo y analizando su relación e impacto sobre el sujeto de estudio.

Entorno económico actual de Costa Rica

Se abarcan en este análisis aspectos micro y macroeconómicos actuales de Costa Rica, los cuales se identifican de relevancia para establecer el contexto económico que rodea a las PYMES y que, por otro lado, influyen las condiciones en las que se comporta el mercado de prestación de servicios de consultoría.

Inflación

Los datos sobre el comportamiento histórico de la inflación en Costa Rica y las proyecciones y expectativas en relación con la misma, generan información de gran relevancia para establecer el contexto económico al que se enfrentan el país, las organizaciones, y la población en general.

Dado que se mide en función de la variación del índice de precios al consumidor, es un dato que debe ser conocido y considerado por todas las personas u organizaciones que realizan una actividad económica o quienes proyectan iniciar una.

Desde la perspectiva de dirección estratégica, una variedad de proyectos que incluyen el análisis de la estructura financiera, definición de la estrategia competitiva, selección del segmento de mercado meta, estrategias de mercadeo,

entre otros tantos, requieren el conocimiento de esta información y su inclusión en los distintos análisis y proyecciones.

En relación con la inflación esperada al final de 2021 y 2022, el Banco Central de Costa Rica, (2021) indica:

Los modelos de pronóstico del Banco Central indican que, en el horizonte temporal de la programación macroeconómica (2021-2022), la inflación se mantendrá por debajo del límite inferior (2%) del rango de tolerancia del Banco Central. la baja inflación proyectada responde a la persistencia de fuerzas desinflacionarias en la economía; en particular, una brecha del producto altamente negativa y una tasa de desempleo que, aunque decreciente en los últimos dos trimestres, se mantiene en niveles históricamente altos, combinados con una baja inflación mundial y expectativas de inflación también bajas. (p. 1)

Empleo

Se pueden formular resultados y definir estrategias a partir del análisis de datos sobre el nivel y distribución del empleo, en las diferentes áreas de una organización o proyecto.

El nivel de empleo en un país es resultado de un conjunto elementos y condiciones que se dan en un momento específico. Dentro de los mismos se pueden generalizar las políticas del Estado, el nivel de educación y preparación técnica de la población, y condiciones de la economía global.

Un alto nivel empleo es una de las variables que, en conjunto con otras determinantes, puede llevar a una población con mayor capacidad de compra, es también indicador de empresas estables o incluso en crecimiento de sus operaciones y, por lo tanto, requiriendo más servicios y productos de sus proveedores actuales o potenciales.

Para el cierre del año 2019 el nivel de desempleo representa el 14.18% de la fuerza de trabajo de Costa Rica, mientras que para el 2020 el porcentaje de personas desempleadas sube a 19.98%, siendo el año mayormente afectado por el COVID-19. Para el cierre de agosto 2021 el indicador muestra una mejora, disminuyendo al 16.40%, producto de la lenta recuperación del impacto de la pandemia (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica [INEC], 2021).

Actualmente el país presenta uno de los niveles de empleo, como porcentaje de la población en edad de trabajo, más bajo de todos los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con un porcentaje de 55.6%. Solamente por delante de Sudáfrica y Turquía con 38% y 47.9% respectivamente (OCDE, 2021).

la distribución del empleo por sector económico y tamaño de empresa, brinda una perspectiva de cuales actividades y organizaciones están enfrentando retos para mantenerse activas y cuales por el contrario se encuentran en un momento de

En Costa Rica, servicios y comercio es el sector en el cual se concentra el mayor nivel de empleo, representando en promedio el 70% de la fuerza de trabajo ocupada durante los años 2019, 2020 y 2021. Adicionalmente, el sector de industria y construcción aporta un 18% y el primario (agricultura, ganadería y pesca) genera en promedio 12% del empleo (INEC, 2021).

Ingreso de los hogares

El ingreso con que cuentan en promedio los hogares, es otro indicador de la condición de la economía y de la capacidad con que cuenta la población para consumo, inversión y ahorro.

La suma de las entradas provenientes del trabajo, las rentas de la propiedad, y transferencias, determinan el ingreso de un hogar (INEC, 2020).

Para el año 2020, el ingreso promedio mensual por hogar es de ₡891,934 monto que es un 12.2% menor comparado al año anterior. Por otro lado, el ingreso per

cápita el ingreso es de ₡326,483 presentando una disminución de 13.2% con respecto a 2019 (INEC, 2020).

Situación fiscal de Costa Rica

La misma es determinada por la brecha entre los ingresos y gastos que tiene el gobierno central. Muestra la eficiencia en la estructura del gobierno y sus instituciones, así como la capacidad de destinar los fondos a mejorar la calidad de vida de la población.

Para 2020 los ingresos totales registran una caída del 10.9% en relación con 2019, representando ₡586,660.2 millones menos (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2021).

En relación con la situación fiscal de Costa Rica, la OCDE, (2021), señala:

la situación fiscal de Costa Rica antes de la pandemia era frágil. la situación se había deteriorado significativamente durante la última década. El balance fiscal pasó de un superávit en 2007 a un déficit cercano al 7% del PIB en 2019. Al mismo tiempo la deuda pública se duplicó, pasando del 28% del PIB a casi 60% del PIB en 2019. Como respuesta a estos crecientes desequilibrios fiscales las autoridades aprobaron una significativa e histórica reforma fiscal en 2018, que, entre otras medidas, aumentó ingresos, recortó gastos e introdujo una regla fiscal que limita el crecimiento del gasto corriente o gasto total dependiendo de la dinámica de la deuda total a PIB del Gobierno Central. El presupuesto del 2020 fue el primero que se ejecutó bajo el nuevo marco fiscal. (p. 3)

Definitivamente, el margen entre los ingresos y gastos del gobierno central continúa siendo un reto país.

Las medidas tomadas en años anteriores generan efectos positivos en este año 2021, debido a una mayor recaudación en impuestos, pero aún queda pendiente el factor de reducción del gasto, que depende entre otras de la aprobación de la ley

de empleo público, y así lograr que los ingresos recaudados puedan ser invertidos en forma eficiente y generando el impulso al crecimiento e igualdad socioeconómica del país.

Inversión extranjera directa (IED)

Dentro de los principales elementos que determinan la inversión extranjera se consideran el régimen de zona franca, sector turismo, inversión inmobiliaria y empresas extranjeras que establecen operaciones bajo el régimen definitivo.

La IED es un factor de gran relevancia para la situación socioeconómica del país, no solamente por su impacto directo en las oportunidades de empleo, sino también, por los encadenamientos con proveedores locales que surgen por el establecimiento de operaciones de empresas extranjeras en el país. Sin dejar de lado el aporte del sector turismo en zonas en las que otras opciones de ingreso son limitadas.

En relación al comportamiento de la IED el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX), (2021), resume lo siguiente en su análisis sobre la evolución para el año 2020:

Con respecto a la IED, Costa Rica percibió US\$ 1 711 millones durante 2020, con lo cual se alcanzó un 68,4% de la meta establecida para este año (US\$ 2 500 millones). En relación con el flujo percibido en el período anterior, la cifra representó un decrecimiento de 37,8%, lo cual se acerca a la caída promedio registrada en el flujo global de IED, calculada por organismos expertos en 38%. (p. 26)

Claro está que el país tiene un importante reto en la reactivación de los proyectos para retomar los niveles de IED previos a la pandemia, buscando atraer no solamente el ingreso de nuevas empresas, sino también, crear un entorno que incentive la permanencia y crecimiento de aquellas que ya cuentan con operaciones en el país y, por otro lado, apoyando al sector turismo.

Exportaciones

Una gran porción de las exportaciones de bienes y servicios de Costa Rica se genera de empresas extranjeras, cuyas operaciones están diseñadas para producir productos y prestar servicios que se exportan. Tal es el caso de la industria de dispositivos médicos, que para el año 2020 aporta el 32.1% del total de exportaciones de bienes, o la industria de centros de servicios compartidos, generando el 51.5% de los servicios exportados para ese mismo año (COMEX, 2021).

Por otro lado, están las empresas locales que se enfocan en la producción y exportación de productos diversos, principalmente agrícolas y en menor grado en la exportación de servicios.

A pesar de las dificultades generadas por la pandemia COVID-19, el resultado general de las exportaciones de bienes para el año 2020 tiene aspectos positivos, tal como indica COMEX, (2021):

Como se mencionó anteriormente, el año 2020 es un año atípico debido a la crisis de la pandemia. Sin embargo, las exportaciones de bienes en 2020 registraron un valor de US\$11 688 millones, el cual superó en 1,9% el valor exportado en 2019 (US\$ 11.469 millones) y en un 14,1% el promedio del valor exportado observado en los últimos siete años (US\$ 10.241 millones). Entre 2013 y 2020, las exportaciones mostraron una tendencia al alza, con un crecimiento anual promedio del 4,5%. (p. 5)

En contraparte, las exportaciones de servicios se han visto afectadas directamente por la pandemia, cayendo a un monto anual para 2020 de US\$ 6,382 millones. Principalmente debido al impacto negativo en los subsectores de viajes y transporte (COMEX, 2021).

PYMES en Costa Rica

Se pretende en complemento con el análisis de las condiciones micro y macroeconómicas en general para Costa Rica, enriquecer el contexto situacional abordando factores socioeconómicos propios del segmento de la micro, pequeña y mediana empresa (PYMES) en Costa Rica.

Política del Estado en hacia las PYMES

El marco legal que tiene un impacto sobre la actividad de las PYMES en Costa Rica es amplio, ya que existen leyes creadas específicamente para el sector y, al mismo tiempo, normativa en general que aplica a dichas empresas.

En Costa Rica, es el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) el ente que tiene la responsabilidad de ejecutar la política del Gobierno en relación con las PYMES, así establecido mediante la Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio N°6054 (1977) y sus posteriores reformas.

Por otro lado, la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas N°8262 (2002) establece la normativa para promover el desarrollo productivo PYMES en el país. Su objetivo general se detalla en el Capítulo I de la misma:

la presente Ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza. (art. 1°)

En complemento, la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo N°8634 (2008) y la reforma a la misma, Reforma Integral de la Ley Sistema de Banca para el Desarrollo N°9274 (2014) crea el mecanismo Sistema Banca para el Desarrollo (SBD).

Entre los principales objetivos del SBD está el establecimiento de políticas enfocadas en fomentar el acceso a financiamiento por parte de los emprendimientos y a capacitación empresarial y técnica por parte de los mismos.

Instituciones enfocadas en brindar apoyo a PYMES en Costa Rica

Debido a la importancia de las PYMES para el desarrollo socioeconómico de Costa Rica, existe un amplio número de instituciones e iniciativas que en alguna medida se enfocan poner recursos de diferentes tipos a disposición del sector, con el objetivo de apoyarles en el logro de sus objetivos.

Al ser el MEIC el principal responsable por la política del Gobierno en relación con las PYMES, la mayoría de iniciativas y proyectos son incentivados y coordinados por dicha entidad con el apoyo de instituciones tanto públicas como privadas.

Por medio de la DIGEPYME (oficina gubernamental), el MEIC coordina las iniciativas interinstitucionales de apoyo a las PYMES.

Desde sus plataformas tecnológicas, el MEIC pone al alcance de la población información relevante para el sector PYMES, así como acceso a las iniciativas en cooperación con otras instituciones y empresas.

Desde dichas plataformas se puede contactar con instituciones o mecanismos como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), la Red Nacional de Incubación y Aceleración (RNIA) y la Red de Apoyo PYME.

Principales factores socioeconómicos de las PYMES en Costa Rica

Producto interno bruto (PIB)

El aporte de la PYMES para el año 2017, es del 35.73% al PIB de Costa Rica (MEIC, 2019). Aporte que se encuentra en el rango de los resultados de años anteriores.

Sin embargo, el crecimiento (en relación con el año anterior) del PIB generado por las PYMES para 2016 (3.74%) y 2017 (5.79%) es menor que el crecimiento del PIB total para esos mismos años 6.33% y 6.59% respectivamente.

Empleo

Las PYMES en lo referente a la generación de empleo, también juegan un papel de suma importancia. Para el año 2017 la cantidad de 344,390 personas son empleadas por una PYME (MEIC, 2019).

En cuanto a la distribución por tamaño de empresa, del total de personas empleadas por las PYMES en 2017, el 10.2% corresponde a micro empresas, 10.2% a pequeñas empresas y un 11.7% es empleado por medianas empresas (MEIC, 2019).

la concentración del empleo también varía de forma importante entre los diferentes sectores económicos, de acuerdo con lo señalado por el MEIC, (2019):

El comportamiento de la cantidad de trabajadores de las empresas y el sector económico se puede visualizar de forma porcentual considerando el total de trabajadores del 2017, el sector servicios generó un 56,0%, el sector comercio 19,5% e industria 14,5%. Los productores agropecuarios aportaron un 9.8%; lo anterior indica que la mayor cantidad de empleos a través de los seis años se concentraron en el sector servicios y la menor cantidad en el sector agropecuario. (p. 5)

Distribución geográfica de las PYMES

La Universidad de Costa Rica, (2018) en relación con la distribución de las PYMES por provincia y tamaño de empresa, publica los siguientes hallazgos para 2018:

Tomando en cuenta la variable de ubicación geográfica, se pudo apreciar que la provincia de San José alberga el 41,2% de las microempresas, el 40,8% de las pequeñas y un 44,1% de las empresas medianas. En Alajuela la

distribución de empresas según su tamaño es similar, un 21,0% son micro, un 19,6% pequeñas y un 24,4% medianas. En Cartago el escenario varía un poco, al contar con un 7,4% de las empresas micro, un 10,5% pequeñas y un 6,7% medianas. Para Heredia el comportamiento es de 11,1% micro, 10,5% pequeñas y 7,3% medianas empresas. Siguiendo con la provincia de Guanacaste los valores son de 6,3% micro, 9,3% pequeñas y 8,2% medianas. En Puntarenas se tiene que un 7,7% son micro, 6,4% son pequeñas y 7,6% medianas. Por último, Limón indica tener un 4,9% micro, 3,0% pequeñas y un 1,7% medianas. (p. 24)

Contar con información sobre la distribución de las PYMES a través del país, permite enriquecer el análisis y las comparaciones, por un lado, de las condiciones que pueden fomentar el crecimiento de las PYMES las diferentes regiones geográficas, y por otro lado el impacto que las PYMES pueden tener en las condiciones socioeconómicas de cada provincia.

Impacto del COVID-19 en las PYMES

La pandemia causada por el COVID-19 ha impactado la economía global, y Costa Rica no escapa a sus efectos negativos.

El MEIC, (2020) como entidad rectora de la actividad empresarial, toma acción para determinar el alcance del impacto de la pandemia en las PYMES en Costa Rica y así poder definir el curso a seguir para apoyar al sector en su recuperación:

Para el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC, como ente rector del sector empresarial costarricense, resulta prioritario y urgente conocer la afectación que esta pandemia está causando en las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de determinar qué acciones, instrumentos de apoyo y estrategias se pueden implementar, tanto desde nuestra institución, como del resto del sector público, para contrarrestar en la medida de lo posible, los efectos negativos sobre la producción y el empleo.(p. 3)

El Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento (CELIEM), (2020), identifica por su parte que las principales afectaciones que han tenido las PYMES durante la pandemia:

Sobre las principales afectaciones que han tenido las empresas, indicaron la pérdida de clientes en un 33%, pérdida de mercados un 29,13%, reducción de ganancias 22%, cancelación de contratos un 13, 39% y reducción de planilla un 2,36%.

El servicio de consultoría

Al ser el objetivo final de este proyecto emitir una propuesta de implementación para el servicio de consultoría empresarial, es importante contextualizar particularidades en las que se desarrolla el servicio en Costa Rica actualmente.

Situación actual de los servicios profesionales en Costa Rica

El registro de PYMES activas del MEIC muestra, a mayo 2021, un total de 894 empresas que realizan una actividad relacionada a consultoría de gestión, fiscal, contable o de auditoría. Dicha cantidad representa el 3.33% de las 26,830 PYMES activas a ese mismo corte.

En complemento, la Universidad de Costa Rica, (2018), destaca en los resultados de la III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica, que el 16.6% de las PYMES encuestadas se dedican a actividades relacionadas a servicios administrativos, profesionales y técnicos.

La afectación socioeconómica generada por el COVID-19, definitivamente impacta a los servicios profesionales dirigidos a PYMES, principalmente por las limitaciones económicas para poder contratar el apoyo profesional.

Principales firmas consultoras en el mercado

Costa Rica, por ser un país en el cual grandes empresas multinacionales establecen operaciones, ha propiciado que grandes firmas consultoras también abran

operaciones. Principalmente enfocadas en brindar servicio a sus clientes globales, pero a la vez aprovechando para captar clientes locales.

Por otro lado, existe una importante cantidad de empresas consultoras locales que cuentan ya con un prestigio en el mercado, las cuales, además, de brindar servicio a grandes empresas, buscan captar clientes de menor tamaño, diseñando modelos de servicio que les resulte rentable.

Precios en el mercado para los servicios de consultoría

Debido a lo específico que puede ser un trabajo de consultoría, y también al recelo con que las firmas y profesionales manejan la información sobre precios, es difícil contar con información amplia al respecto en el mercado costarricense.

Considerando, por otra parte, que el enfoque y recursos que conlleva un servicio de consultoría puede ser muy amplio y cuya rentabilidad depende del adecuado establecimiento de los honorarios.

Por su parte, el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica establece un modelo tarifario para la prestación de servicios profesionales que va desde los ₡35,525.87 (treinta y cinco mil quinientos veinticinco colones con ochenta y siete céntimos) hasta los ₡48,593.75 (cuarenta y ocho mil quinientos noventa y tres colones con setenta y cinco céntimos), (la Gaceta, lunes 7 de junio del 2021).

También el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica establece una tarifa mínima para servicios de asesoría y consultoría financiera, fiscal, contable y afines de ₡22,695.71 (veintidós mil seiscientos noventa y cinco colones con setenta y un céntimos), (Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, 2021).

Marco teórico

Esta sección consiste en desarrollo de los fundamentos de relevancia para el trabajo. Los mismos se definen en función a los objetivos del estudio, en busca de

generar el contexto teórico contra el cual posteriormente se analizan los datos recopilados durante la investigación.

Cada elemento se aborda desde su definición literaria, para posteriormente establecer un análisis propio en relación con los objetivos del trabajo y al contexto situacional en que cada uno de estos se da.

Administración estratégica

David y David, (2017) definen administración estratégica como: “(...) *el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos*” (p.5).

Definitivamente, desde el momento en que se genera una idea de negocio y se intenta poner en práctica ya es necesaria la aplicación de elementos de administración estratégica.

Una buena idea, por sí misma, no garantiza la supervivencia ni el éxito de un emprendimiento en el largo plazo. La capacidad de anticipar dificultades y tomar decisiones ágiles, provienen de la constancia y formalidad en la aplicación de la administración estratégica.

La administración estratégica no es estática, es más bien, un ciclo que involucra a todas las áreas y procesos que forman parte de la organización, sin importar el tamaño o complejidad de la misma.

Definir la dirección de la compañía

Este proceso es la base de la identidad de la empresa, es la definición del fin último de la organización, la cual se basa en la visión, la misión, los valores, los objetivos de largo plazo y el diseño de la estrategia.

Puede ser visto como un proceso exclusivo de grandes organizaciones, pero hasta el más pequeño de los emprendimientos requiere que se establezcan sus bases.

De otra forma, si no hay claridad de hacia dónde se va, no se puede determinar si se está en el camino correcto.

Visión

Thompson *et al.*, (2012) señalan que: *“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”* (p.23).

Definir la visión es mucho más que diseñar una frase atractiva, es establecer el objetivo final de la organización, es identificar aquello por lo que cada miembro de la organización trabaja cada día.

Misión

David y David, (2017), definen la misión de una organización de la siguiente forma:

la declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización y es la respuesta a la pregunta fundamental “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas. (p. 42)

La definición de la misión complementa la visión, ya que se relaciona al presente, a lo que la empresa hace actualmente y la razón por la cual lo hace.

Al igual que la visión, no se basa solamente en definir un grupo de frases bonitas, sino, más bien que dicha declaración envuelva el sentimiento y el compromiso por lo que se hace y para quien se hace.

Valores

Al igual que los valores personales, los valores de una empresa reflejan su forma de ser y de hacer las cosas. Bien lo rescatan Thompson *et al.*, (2012), al definir que:

“(...) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (p. 27).

Bajo el principio de que toda organización busca no solamente generar utilidades, sino que también procura el bienestar de sus miembros y de las comunidades en las que desarrolla sus actividades, los valores deben ser reflejo de ese ideal.

Objetivos

Torres, (2014), los define como: *“(...) los resultados y logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan la visión y la misión” (p. 70).*

Toda organización o actividad debe definir y comunicar sus metas tanto las de corto como de largo plazo. Son definitivamente la manera de alinear los esfuerzos y de medir el avance.

Los objetivos deben ser desarrollados en función de la misión y la visión, por otro lado, deben ser razonables y medibles.

Evaluación del ambiente externo

David y David, (2017), detallan que el objetivo de esta evaluación es identificar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la compañía. Al mismo tiempo que reiteran que es un proceso limitado, ya que no se debe pretender identificar exhaustivamente cada posible relación entre factores externos y el negocio, por lo que se requiere un enfoque en los elementos clave.

Por otra parte, Thompson *et al.*, (2012), detallan que este análisis externo se debe dirigir a dos diferentes áreas. Primeramente, el Macroambiente, que representa el contexto más amplio en el cual opera una compañía. El cual incluye siete componentes principales:

(...) características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y

medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (p. 50)

Luego la compañía se encuentra con el ambiente industrial y competitivo inmediato, en el cual se ubican las fuerzas competitivas propias de la industria en la que esta desarrolla su actividad: proveedores, empresas rivales, productos sustitutos, empresas de reciente ingreso y compradores (Thompson *et al.*, 2012).

Definitivamente, el análisis del entorno externo es vital para definir una adecuada estrategia. Es, por lo tanto, de suma importancia que se defina primero cuales son aquellos factores que impactan en mayor medida tanto a la industria como a la organización.

El adecuado diseño del análisis externo, no solamente proporciona la información correcta, sino que, también permite contar con ella en el momento adecuado para la toma de decisiones.

Por último, la amplitud del ambiente externo y la complejidad que puede generar su análisis, no puede ser considerado como una justificación para no realizarlo.

La disponibilidad de recursos y el tamaño de la empresa son limitantes que deben ser consideradas en la definición del análisis, pero es mayor el costo de no contar con la claridad de que sucede alrededor.

Análisis interno

Igual de importante que conocer el entorno externo, es tener claridad de la forma en está funcionando internamente la organización. Conocer el desempeño interno, proporciona el detalle sobre qué se debe reforzar o ajustar para, ya sea, aprovechar las oportunidades o bien mitigar el impacto de amenazas que se generan desde el ambiente externo y de la industria.

Tal y como indica Luna, (2014), al definir el análisis interno: *“la investigación del ámbito interno de la empresa precisa identificar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas; además, de lo que no, al identificar sus debilidades”* (p. 95).

Aunque, el entorno interno es claramente más limitado que el externo, siempre se genera la necesidad de definir cuáles son los puntos relevantes para el análisis y las conclusiones. Nuevamente es importante llegar a un balance entre los recursos a invertir y el beneficio esperado.

Es vital, no solamente definir lo que se va a evaluar, sino también los criterios con los que se va a determinar el rendimiento, ya que es la única forma de determinar las áreas fuertes y aquellas que requieren ajuste.

Elementos del entorno interno

La empresa, para el adecuado análisis, debe determinar un criterio para delimitar el entorno interno, y de esta forma realizar un proceso estructurado de evaluación, pero sin dejar de considerar las interacciones entre las diferentes áreas.

Thompson *et al.*, (2012), proponen la evaluación del entorno interno enfocado en dos grandes grupos: *“(...) recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee”* y *“(...) capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente”* (p. 94).

David y David, (2017), por su parte proponen un análisis enfocado en las principales funciones de la organización. De manera que se identifiquen las fortalezas y debilidades en las áreas tales como: gerencia, marketing, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información.

En fin, cada organización desarrolla el enfoque que se adecue a su necesidad de análisis y a los recursos que pueda destinar para desarrollarlo.

Estrategia

La visión, la misión y los valores, por un lado, engloban la declaración de a donde se quiere llegar, que se hace actualmente y como se hace, por otro lado, los objetivos delimitan la metas y logros que se deben ir alcanzando en el corto y largo plazo para llegar donde se quiere.

El análisis interno, permite identificar las áreas o actividades en las que la empresa cuenta con fortalezas y también aquellas que representan debilidades en su gestión.

Por último, la evaluación del ambiente externo es el que permite a la organización identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se generan fuera de la misma.

Todo lo anterior brinda el panorama completo de la situación actual, tanto dentro como fuera de la organización, y hacia donde se determina llegar. Pero aún está pendiente determinar esa ruta para llegar.

Es aquí donde es necesario contar con la estrategia, la cual se diseña de acuerdo con Thompson *et al.*, (2012), para:

(...) resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. (p. 33)

Tal como indican David y David, (2017), las estrategias no surgen de la nada, sino que se derivan de la visión, la misión, los objetivos y el análisis interno y externo.

La selección de la estrategia depende de lo que hay que hacer en un momento específico, para que la organización continúe en el camino hacia sus objetivos, su misión y visión.

Contabilidad

Como bien señalan Izaguirre, Carhuancho y Silva, (2020), todo negocio, sea un pequeño emprendimiento o una gran organización, requiere el registro de sus transacciones rigiéndose por las normas contables y tributarias aplicables a la jurisdicción en la cual opera.

Definitivamente, toda actividad de negocios que se realice debe contar con un adecuado registro de sus transacciones, no solamente para el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias, sino también para contar con información y datos para análisis y toma de decisiones gerenciales.

Claro está que, los recursos asignados a los procesos contables dependen del tamaño y complejidad de la organización. Pero contar con un proceso contable es inherente a la actividad de negocios, y es la base para entender los resultados y direccionar los esfuerzos.

Estados financieros

Harvard Business Review, (2017), los identifica como los documentos esenciales del negocio. Sobre los cuales se puede valorar el desempeño de la empresa, el manejo del capital, y la solvencia, permitiendo así identificar las áreas que requieren atención y toma de decisiones.

A partir de los estados financieros de una empresa, es que se puede desarrollar el análisis financiero que permita identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias de negocio y financieras que permitan mejorar el rendimiento y estabilidad financiera del negocio, tanto en el corto como en el largo plazo.

Estado de resultados

Izaguirre *et al.*, (2020), señalan que: “(...) tiene por objeto determinar el resultado económico de un período. Presenta las cuentas de ingresos y gastos para calcular la utilidad del ejercicio, así como los impuestos que deben cancelarse” (p.15).

Este es el estado financiero que muestra el resultado de la actividad del negocio, usualmente se genera en forma mensual para poder analizar la información del mes y el acumulado del año.

Un adecuado conocimiento y manejo de la operación, se refleja en un estado de resultados constante en la estructura de gastos fijos, ingresos y costos variables alineados a las expectativas.

Balance de situación financiera

Harvard Business Review, (2017) dice que: *“El balance de situación muestra que posee la empresa (activos), que debe (sus pasivos) y su valor contable o patrimonio neto (también conocido como recursos propios o neto patrimonial)”* (p.10).

El adecuado balance entre los bienes y obligaciones es de suma importancia para la estabilidad financiera en el largo plazo, ya que de esta estructura depende la capacidad del negocio para cumplir con las obligaciones contraídas y no comprometer la liquidez.

Estado de flujos de efectivo

Izaguirre *et al.*, (2020) dicen que

(...) es un estado financiero que muestra los cambios en efectivo y equivalentes de efectivo que tuvo la empresa en un período determinado.

Es importante porque permite identificar las fuentes y usos del efectivo para el control de la liquidez del negocio. (p.39)

Conocer las principales fuentes de efectivo de una organización, así como el análisis del uso que se da al mismo, es crítico para identificar y diseñar estrategias que permitan mitigar los riesgos en relación con la liquidez de un negocio.

Control interno

Pereira, (2019) establece que: *“En el ambiente empresarial podemos decir que un control, es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos”* (p.19).

Un adecuado ambiente de control interno busca, por otro lado, la generación de información financiera confiable y razonable, tanto para uso interno como para entidades y usuarios externos de la misma.

El alcance y estructura del control interno, definitivamente depende del tamaño, complejidad y recursos con que cuente la organización. Sin embargo, la limitación de recursos no es justificante para que un pequeño o mediano negocio no cuente con procesos de control interno que guíen su operación buscando la eficacia y al mismo tiempo producir información financiera adecuada para el análisis y toma de decisiones.

Análisis financiero

Calleja y Calleja, (2017), nos introducen al amplio concepto del análisis financiero definiéndolo de la siguiente forma:

El análisis financiero consiste en obtener información de los estados que emite una empresa. A final de cuentas los estados son conjuntos de datos que contienen mucha información, pero ésta debe ser buscada, procesada y reportada de manera coherente para que el lector pueda aprovecharla y tomar decisiones con base en ella. (p.30)

Si bien es cierto, los estados financieros son la base sobre la cual se desarrolla el análisis financiero, el mismo va más allá del estricto estudio de los datos presentados en dichas estructuras contables.

El análisis para propósitos internos, principalmente, se complementa con los datos transaccionales sobre los cuales se construyen los estados financieros. Los cuales, en combinación con información de las áreas operativas, permiten diseñar herramientas de análisis, integrando los principales indicadores no solamente financieros sino también operativos.

Análisis vertical

Lavalle, (2014), señala que el mismo: *“(...) consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados”* (p.8).

Este modelo de análisis permite comparar el porcentaje que representa un rubro del estado financiero, con respecto a otro que se defina como base, durante varios periodos. Así se pueden obtener datos importantes sobre eficiencia en las estructuras costos variables y gastos fijos, así como en la relación entre activos y obligaciones.

Análisis horizontal

Lavalle, (2014) en relación con este tipo de análisis, recalca que: *“(...) ayuda a identificar el comportamiento de las diferentes cuentas o partidas que se presentan en los estados financieros”* y *“(...) sirve como herramienta para determinar el crecimiento o decrecimiento de las diferentes partidas”* (p.12).

Este análisis permite determinar el comportamiento de un rubro, con respecto al periodo que se tome como base, identificando crecimientos o decrecimientos importantes que requieran un análisis detallado de las causas y así definir estrategias, ya sea para potenciar o mitigar el impacto de las mismas.

Razones financieras

Sobre el uso de razones financieras como medio para el análisis, Lavalle, (2014), indica que:

Cuando aplicamos este análisis, obtenemos razones financieras, que no son más que un índice, una ratio, un indicador o sencillamente una razón; la cual podríamos definirla como la relación entre dos números, donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una empresa. (p. 16)

Al igual que el análisis vertical y horizontal, la construcción de las razones financieras tiene como base los estados financieros. Sin embargo, el valor del análisis recae en la capacidad de comprender, interpretar y ahondar en las causas de los indicadores obtenidos.

El análisis por razones financieras permite obtener indicadores relacionados a liquidez, márgenes de ganancia y utilidad de la operación, niveles de endeudamiento, eficiencia en el uso de los bienes para generar ganancias y utilidad, entre otros, los cuales al ser comparados en distintos periodos brindan información útil para la toma de decisiones.

Punto de equilibrio

Izaguirre *et al.*, (2020), indican que: “(...) *el punto de equilibrio permite conocer cuánto se debe vender, ya sea para no perder, o para alcanzar una utilidad específica en un período*” (p.122).

El cálculo del punto de equilibrio, si bien es cierto es un ejercicio relativamente simple, requiere un nivel de información que va más allá de lo presentado en los estados financieros. Es un modelo que depende de conocer el precio de venta unitario de el o los productos, los costos variables y fijos, a partir de dichos datos se construye la proyección del nivel de ventas a partir del cual la organización comienza a obtener una utilidad de operación.

Este ejercicio es de suma importancia en el análisis y definición de precios de venta, además, de su relevancia para proyecciones de producción.

Actividad de consultoría

Tal y como lo describen Ramírez y Hurtado, (2018), la consultoría constituye una actividad profesional en la que se pone el conocimiento y experiencia al servicio de una organización, con un objetivo conjunto de mejoramiento de procesos y generar una mayor competencia.

El concepto básico de la consultoría engloba una amplia gama de opciones, y de áreas de aplicación, es, por lo que no solamente el conocimiento técnico es necesario, que sino también la experiencia que se desarrolla en el campo profesional es la que permite diseñar una solución que genere valor para el cliente.

Diagnóstico en el proyecto de consultoría

Alonso, (2012), define la fase de diagnóstico como aquella en la cual el consultor aplica los métodos y herramientas para determinar las cualidades y deficiencias operativas que impactan a la organización en el logro de sus objetivos.

Esta es definitivamente una fase crítica para el éxito del proceso de consultoría, es en la que se determina el enfoque, herramientas y recursos requeridos para brindar un servicio que genere valor agregado al cliente, y a la vez cumplir con su objetivo de ser un proyecto rentable para el consultor.

Definición del proyecto de consultoría

Ramírez y Hurtado, (2018), indican que una vez que el consultor identifica las necesidades y problemas del cliente y determina los recursos y tiempo con que cuenta, requiere proponer las contribuciones que puede ofrecer como resultado del proyecto.

Alonso, (2012), por su parte aporta que el proyecto debe definirse mediante la elaboración de un plan de trabajo considerando el tamaño de la empresa y el enfoque acordado con el cliente.

El consultor debe definir la forma en la que el proyecto va a lograr el cambio esperado en las áreas o procesos de enfoque, y por ende una mayor generación de valor.

Ejecución del proyecto de consultoría

Durante la fase de ejecución, el consultor debe prestar atención al cumplimiento de cada actividad dentro de los plazos planeados, al uso adecuado de los recursos asignados para el proyecto y principalmente al alcance de los resultados esperados y acordados con el cliente para cada fase.

Sin embargo, al ser un proyecto en desarrollo, el consultor puede identificar situaciones o retos no identificados durante las fases de diagnóstico y planeación, y tomar medidas correctivas o diseñar nuevas estrategias en busca de alcanzar los resultados propuestos (Ramírez y Hurtado, 2018).

Comercialización de los servicios de consultoría

Tal y como señalan Ramírez y Hurtado, (2018), una gran parte de los consultores se dedican a dicha actividad debido a su formación técnica y académica, pero no todos cuentan con la experiencia para el mercadeo y comercialización, en este caso de servicios de consultoría.

Definitivamente los consultores, como cualquier otra actividad que pretende captar clientes, deben definir y ejecutar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo.

Definición de honorarios de los servicios de consultoría

Otro de los retos para el consultor es establecer los honorarios por el servicio de consultoría que ofrece.

Considerando factores como precios del mercado, oferta y demanda, especificaciones del proyecto (Ramírez y Hurtado, 2018), debe determinar la

relación ingreso y costos que resulte adecuada para poder brindar un servicio de forma que le resulte rentable.

Capítulo III: Marco Metodológico

Definición del enfoque

Tal y como proponen Hernández y Mendoza, (2018): *“(...) para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta”* (p.4).

Para el diseño y desarrollo del trabajo se selecciona el enfoque cuantitativo, ya que se considera que el mismo se ajusta a la naturaleza de la investigación requerida.

Pimienta y De la Orden, (2017), describen el enfoque cuantitativo de la siguiente forma:

Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello se centra en formular preguntas muy específicas acerca de ¿cómo? y ¿cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (p. 59)

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista, (2014), destacan que este enfoque es secuencial y probatorio. Ya que, partiendo de una idea se generan los objetivos de la investigación, para posteriormente construir el contexto teórico y generar conclusiones a partir del análisis y comparación de los datos recopilados.

Diseño de la investigación

Pimienta y De la Orden, (2017), señalan que: *“El diseño de todo proceso investigativo estará directamente vinculado con la determinación de los medios que se consideren más adecuados para la obtención de datos”* (p.84).

El diseño constituye la estrategia o plan que se desarrolla para obtener la información que se requiere para responder el problema de investigación (Hernández, Cuevas, Mendoza y Méndez, 2017).

A continuación, se presentan los diseños metodológicos que se consideran de aplicación para el desarrollo del presente trabajo, y que apoyan la recolección y análisis de la información que permita responder las preguntas de investigación.

No experimental

La investigación no experimental se realiza sin manipular las variables, sino que su objetivo es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos (Hernández *et al.*, 2014).

Tal como indican Pimienta y De la Orden, (2017), respecto al diseño no experimental:

(...) en esta modalidad, el investigador no tiene control alguno de las variables que analiza o bien los fenómenos estudiados ocurrieron con anterioridad. Por tanto, el investigador se centra en analizarlos e identificar sus posibles causas y consecuencias. Este tipo de investigación, por tanto, considera estrategias metodológicas que no manipulan las variables, solo las observan o miden para después analizarlas. (p. 60)

El alcance del presente trabajo se basa en la recolección y análisis de datos y variables sin requerir manipulación o alteración del contexto situacional alrededor de los mismos.

Transversal

Hernández *et al.*, (2014) destacan que bajo este diseño se recopilan datos en un momento único, con el objetivo de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Si bien es cierto, trabajo se desarrolla en el periodo abarcado por el tercer trimestre del 2021, los datos que se recopilan y analizan corresponden a las situaciones dadas en un momento específico.

La aplicación de la entrevista, aunque incluye consultas que pueden abarcar un periodo amplio de tiempo, es aplicada una única vez a los sujetos de estudio, por lo que se recopila la percepción y conocimiento de los entrevistados al momento de la aplicación de la técnica.

Método de investigación

Pimienta y De la Orden, (2017) establecen que corresponde a: *“(...) una forma planificada de trabajar, mediante el empleo de habilidades ordenadas para la adquisición de conocimientos”* (p.41).

En la presente sección se presentan los métodos utilizados en el desarrollo del presente trabajo, aplicados con el objetivo de recolectar y analizar los datos necesarios para formulación de resultados en relación con las preguntas de la investigación.

Analítico

Martínez, (2012), describe que el método analítico se basa en la separación los elementos del objeto de estudio, para observar secuencialmente sus causas y efectos y así comprender su naturaleza.

El desarrollo de este trabajo utiliza el método analítico, debido a que requiere la construcción del contexto situacional y teórico alrededor del objeto de estudio. Dicho proceso se desarrolla por medio del análisis individual de los elementos y variables, permitiendo generar un conocimiento integral de la relación del objeto y su entorno.

De campo

Martínez, (2012) dice que esta se caracteriza por su orientación a la obtención de los datos en el lugar en el que se presenta el tema a estudiar. Debiendo también el investigador recurrir al análisis documental para el fundamento de sus planteamientos y así evitar duplicidad de trabajo.

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta en forma importante en la revisión documental, aprovechando los recientes trabajos de investigación llevados a cabo por entidades públicas y gubernamentales en relación las PYMES en Costa Rica, las cuales constituyen el objeto de estudio de esta investigación.

Por otro lado, la formulación de resultados se complementa con una entrevista que se aplica directamente a los sujetos de estudio.

Deductivo

Prieto y De la Orden, (2017), resaltan que bajo este método se estructuran una o varias afirmaciones en relación al sujeto de estudio, y por medio de observación, formulación de hipótesis, experimentación y deducción, se llega a las conclusiones sobre dichas afirmaciones.

Por su parte Martínez, (2012), señala que: “(...) *las hipótesis admiten o rechazan según sea el resultado de la contrastación de las mismas*” (p. 80).

Si bien es cierto, el presente trabajo no pretende realizar experimentación ni manipulación del contexto situacional para la formulación de conclusiones, el mismo si pretende validar los supuestos generales en relación con las PYMES sobre los cuales se construyen los problemas de la investigación.

A partir de la construcción del contexto situacional y teórico, y de la revisión de estudios desarrollados recientemente por instituciones públicas y gubernamentales en relación con las PYMES en Costa Rica, se generan las conclusiones sobre la

viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial a dicho sector.

Inductivo

Se generan en este método conclusiones generales a partir de la observación y análisis de hechos particulares, que se basan en la experiencia directa del investigador y por lo tanto, consideradas como verdaderas (Prieto y De la Orden, 2017).

De acuerdo con Martínez (2012), el método inductivo: “(...) *parte de la observación directa para luego hacer una serie de generalizaciones respecto a los fenómenos observados, lo que permite llegar a la formulación de leyes generales*” (p.83).

A partir del desarrollo, aplicación y análisis de la información obtenida de la entrevista a dueños o gerentes de PYMES, se desarrollan criterios que permiten complementar los resultados obtenidos de la revisión y análisis documental de datos secundarios.

Tipo de investigación

Bernal, (2016), señala que:

la elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio, problema de investigación y de las hipótesis que se formulan en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador. (p. 143)

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta en la aplicación de diferentes tipos de investigación, los cuales permiten la construcción del contexto situacional y teórico, así como el análisis de su relación con el objeto de estudio.

Descriptiva

Hernández *et al.*, (2017), indican con respecto al enfoque que tiene un estudio descriptivo:

(...) se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En un estudio descriptivo, el investigador selecciona una serie de cuestiones (que denominamos variables) y después recaba información sobre cada una para representar lo que se investiga. (p. 76)

Este tipo de investigación es necesaria como base del estudio, ya que se requiere para la construcción y desarrollo del contexto situacional, por medio de una amplia descripción de los elementos, variables e interacciones que se dan entre las PYME y el entorno socioeconómico en el que se desenvuelven.

Igualmente se requiere para el desarrollo del marco teórico, considerando que a partir de la revisión documental se identifican y describen las características que resultan en adecuados procesos estratégicos, financieros y de consultoría.

Correlacional

Hernández *et al.*, (2017) dice que este tipo de estudios se desarrolla para determinar la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en determinado contexto.

Para Hernández *et al.*, (2014), el valor de este tipo de investigación es que permite:

(...) saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir

el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas. (p. 94)

El presente trabajo, presenta también elementos de una investigación de tipo correlacional, ya que busca confirmar la relación entre la aplicación de elementos de administración estratégica por parte de las PYME y su capacidad de sobrevivencia y crecimiento en el largo plazo.

Sujetos y fuentes de información

La recolección de datos requiere un plan detallado que conduzca a la obtención de los datos con un propósito específico. Dentro del mismo se debe determinar de cuales fuentes se van a obtener los datos y dónde se encuentran (Hernández *et al.*, 2014).

Sujetos de información

Se define para efectos de presente trabajo, que los sujetos de información corresponden a los dueños o gerentes de las PYMES, ya que son ellos quienes brindan la información de relevancia para la investigación.

Dicha información se obtiene directamente por medio de entrevista aplicada a gerentes o dueños de PYME. Pero también se utiliza información obtenida de encuestas aplicadas por entidades gubernamentales a este grupo.

- **Dueños de empresas PYME:** son aquellas personas que han establecido una empresa PYME dentro de la GAM, y que actualmente dirigen la operación de la misma. Son quienes brindan la información por medio de la aplicación de una entrevista.
- **Gerentes de empresas PYME:** son aquellas personas que dirigen una empresa PYME dentro de la GAM, sin ser sus dueños. Igualmente brindan información por medio de la aplicación de una entrevista.

Fuentes primarias

Bernal, (2016), señala que: *“Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información”* (p.258).

la presente investigación plantea la obtención de información directa mediante la aplicación de una entrevista a los sujetos de información.

- **Información de los dueños o gerentes de empresas PYME ubicadas en la GAM:** la información se recopila por medio de la aplicación de preguntas abiertas, pero enfocadas en obtener datos relevantes para complementar y determinar la relación entre la aplicación de elementos de dirección estratégica y los resultados obtenidos por sus organizaciones.

Fuentes secundarias

Bernal, (2016), indica que: *“Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino los referenciales”* (p.258).

Para efectos del presente trabajo, el uso de fuentes secundarias proporciona la base para la construcción del contexto situacional actual en que se desenvuelven las PYME en Costa Rica.

Igualmente, el marco teórico que proporciona la referencia para el análisis y contrastación de los resultados, se desarrolla principalmente a partir de la consulta a fuentes secundarias.

El uso de fuentes secundarias también permite el acceso a datos de interés para la formulación de resultados de la presente investigación.

- **Libros de texto:** se consultan principalmente libros de referencia sobre dirección estratégica, contabilidad, finanzas y servicios de consultoría.

- **Leyes y reglamentos:** se revisa y recopila información de la normativa que tiene impacto tanto en las PYMES en Costa Rica, como en las instituciones y entidades a cargo de fomentar el sector.
- **Encuestas e informes de entidades gubernamentales:** se utilizan informes de entidades gubernamentales en relación con la situación socioeconómica de Costa Rica y del sector PYMES. Adicionalmente se obtienen informes de encuestas dirigidas específicamente a las PYMES.
- **Internet:** principalmente para acceso a sitios oficiales de entidades gubernamentales y de instituciones que velan por el fomento del sector PYMES, para obtener información y datos relevantes a la investigación.

Población y muestra

Población

Pimienta y Orden, (2017), definen que para el desarrollo de la investigación se debe:

(...) tener en consideración el conjunto de elementos que son parte del fenómeno o problemática a estudiar, y que poseen características similares, pues éstos serán la base de dicho estudio. A dicho conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, poseen cualidades similares y observables, se le denomina población. (p. 84)

Para el desarrollo del presente trabajo, se delimita la población a los dueños o gerentes de aquellas empresas consideradas PYME, ubicadas en la GAM y que se encuentran registradas y activas en las bases del MEIC.

Los datos más recientes muestran 23,965 (veintitrés mil novecientas sesenta y cinco) PYMES que cumplen dichos criterios (MEIC, 2021), sin embargo, no existe

un medio para la determinación exacta de la cantidad de dueños o gerentes de las mismas.

En cuanto al tamaño de una población, desde una perspectiva estadística, Bologna, (2018), indica que se considera finita aquella cuyo número de elementos es limitado y se puede acceder a casi todos. Por el contrario, cuando el número de elementos es elevado, estamos ante una población infinita.

Se considera, por lo tanto, para efectos del presente proyecto, que los dueños o gerentes de PYMES ubicadas en la GAM representan una población infinita, debido al elevado número PYMES y a las limitaciones técnicas y de recursos para determinar la cantidad exacta de dueños y gerentes de las mismas, y por otro lado para acceder a una muestra representativa para la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Muestra

Hernández et al., (2014) explican que: *“(...) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además, de que debe ser representativo de la población”* (p.173).

En el enfoque cuantitativo, se espera inferir los resultados obtenidos de la muestra a la población. Sin embargo, en el presente proyecto debido al tamaño de la población y a las limitaciones de tiempo y recursos para poder aplicar instrumentos de recolección de datos a una muestra representativa, se adopta un abordaje no probabilístico para la selección de la muestra.

Muestra de dueños o gerentes de PYMES ubicadas en la GAM

Se selecciona una muestra de cinco gerentes o dueños PYMES, para la aplicación de una entrevista personal, utilizando un cuestionario de preguntas abiertas relacionadas al tema de investigación.

la selección de dichas personas no se basa en métodos estadísticos, sino más bien en un principio de practicidad y la disponibilidad de los sujetos de información a ser entrevistados. Siempre y cuando, cumplan los criterios de ser gerentes o dueños de la PYME, que la misma se ubique dentro de la GAM y que se encuentre activa.

Muestreo

Tal como se indica anteriormente, para la selección de la muestra se aplica muestreo no probabilístico. Teniendo en cuenta que los datos y resultados obtenidos por medio de la entrevista no se infieren a la población.

El objetivo de la entrevista es complementar y validar información y resultados obtenidos por medio de la revisión documental de estudios aplicados por entidades gubernamentales al sector PYMES en Costa Rica, para lo cual aplican principios estadísticos para la selección de la muestra e inferencia de los resultados.

No probabilístico

Hernández *et al.*, (2014) dicen que: *“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas”* (p.189).

Desde el enfoque cuantitativo, el uso de este tipo de muestreo presenta varias desventajas si la intención es inferir los resultados a la población. Por un lado, no es posible calcular con precisión el error estándar y, por otra parte, no se utiliza un criterio estadístico para la selección de casos (Hernández *et al.*, 2014).

Sin embargo, tal como se indica en la presente sección del trabajo, el objetivo de la muestra seleccionada es la aplicación de una entrevista a profundidad que permita enriquecer los resultados obtenidos por medio de la revisión documental.

Instrumentos

La recolección de datos implica la aplicación de uno o varios instrumentos para obtener la información relacionada a las variables del estudio. Dicho proceso requiere un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito (Hernández *et al.*, 2018).

Sobre la recolección de datos se basa el desarrollo del presente trabajo, no solamente para la construcción de los contextos situacional y teóricos, sino también para el análisis, generación y documentación de los resultados.

Entrevista

Corresponde a una técnica de recolección de datos, la cual es descrita por Pimienta y Orden, (2017), como: *“Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problemática de estudio”* (p.86).

Para el desarrollo de la investigación, la entrevista se aplica a una muestra no probabilística de gerentes o dueños de empresas PYMES, ubicadas dentro de la GAM y que se encuentren activas en sus operaciones al momento de la misma.

El objetivo de la entrevista a aplicar es obtener información y datos que, desde un abordaje cualitativo, complementen los datos y resultados generados a partir de la revisión documental de encuestas y estudios realizados por entidades públicas a las PYMES en Costa Rica y los cuales han sido diseñados siguiendo una metodología estadística, lo cual permite la inferencia de los resultados a dicha población.

Aplicada desde un enfoque cualitativo, la entrevista es más abierta y flexible, sin embargo, para efectos del desarrollo de la misma se opta por una entrevista estructurada. la cual, de acuerdo con Hernández *et al.*, (2018) requiere que: *“(...) el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se*

sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” (p.449).

El cuestionario a aplicar durante la entrevista está compuesto de diez preguntas de tipo abiertas, las cuales permiten un abordaje amplio por parte de los entrevistados sobre temas puntuales en los que se pretende complementar los datos obtenidos de la revisión documental.

A continuación, se detallan las preguntas a aplicar durante el desarrollo de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES activas, ubicadas dentro de la GAM:

Tabla 1

Desglose del cuestionario aplicado a dueños o gerentes de PYMES

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Percepción de crecimiento y estabilidad de la empresa	De razón
2	Abierta	Posición respecto a retos enfrentados por la empresa	De razón
3	Abierta	Posición sobre la importancia de conocer el entorno empresarial	De razón
4	Abierta	Identificación de áreas críticas del negocio	De razón
5	Abierta	Herramientas para evaluar el rendimiento del negocio	De razón
6	Abierta	Medios e importancia de la comunicación de resultados y expectativas	De razón
7	Abierta	Percepción del apoyo del gobierno y sus instituciones a las PYMES	De razón
8	Abierta	Conocimiento sobre las fortalezas y debilidades sus productos o servicios	De razón
9	Abierta	Conocimiento sobre la competencia en su mercado	De razón
10	Abierta	Valoración del aporte de los servicios de consultoría	De razón

Fuente: Elaboración propia

Revisión documental

Una parte importante del trabajo se sustenta en la revisión documental, de la cual, mediante la revisión de textos referentes a las variables que investiga el proyecto, leyes y documentos emitidos por diferentes entidades nacionales e internacionales, se desarrollan los contextos situacional y teórico.

Por otro lado, el acceso y revisión de encuestas y estudios recientes, sobre la situación socioeconómica y el sector PYMES en Costa Rica, realizados por instituciones públicas aplicando un enfoque cuantitativo, conforman la base para la formulación e resultados sobre las variables que abarca el presente estudio.

De acuerdo con Hernández *et al.*, (2018), la recolección y análisis de datos secundarios, que han sido recolectados por otros investigadores, pueden ser la base de una investigación, por cuanto conlleva la revisión de documentos, registros, y archivos de diferentes instituciones.

Confiabilidad y validez

Hernández *et al.*, (2018) dicen que: *“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad”* (p.228).

El trabajo se desarrolla con un enfoque cuantitativo, ya que requiere generar una conclusión sobre la viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial. Lo cual, necesariamente conlleva poder generalizar los resultados de la investigación a la población en estudio.

El tamaño de la población y las limitantes para poder desarrollar y aplicar un instrumento de medición a una muestra representativa, llevan a la decisión de recurrir al uso de datos secundarios como base para el desarrollo del trabajo. Para lo cual se utilizan estudios y encuestas recientes llevados a cabo por instituciones públicas a la población de interés para esta investigación.

Hernández et al., (2018) recomiendan: *“Siempre y cuando el tiempo y los recursos te lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos”* (p.464).

La recolección y análisis de datos secundarios, se complementa con la aplicación de la entrevista a dueños o gerentes de PYMES, la cual se realiza con el objetivo de enriquecer los resultados desde un enfoque cualitativo.

Proceso de análisis

Pimienta y Orden, (2017) señalan que:

Una vez concluido el acopio de la información obtenida mediante las técnicas e instrumentos previamente elegidos, es momento de llevar a cabo su revisión, para lo cual es necesario clasificar, organizar y ordenar los datos registrados, para posteriormente relacionarlos, interpretarlos y, a partir de ello, corroborar o refutar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.
(p.163)

Para Hernández et al., (2014): *“En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo”* (p.418). Los autores también resaltan la importancia de planear las herramientas a utilizar para la organización y análisis del amplio volumen de datos.

Para el desarrollo del presente trabajo, la organización de los datos recolectados se realiza en función de las preguntas de investigación. Con el objetivo guiar el análisis y presentación de resultados en un orden lógico, que permita mantener la relación entre las preguntas sobre las cuales se diseña el estudio.

Los datos recopilados son principalmente datos secundarios, que han sido recolectados por entidades públicas por medio de aplicación de estudios y encuestas, los cuales se presentan por medio de gráficos y tablas.

En complemento se presentan los datos obtenidos de primera fuente, por medio de la aplicación de la entrevista a dueños o gerentes de PYMES, los cuales se presentan por medio de gráficos y tablas.

Operacionalización de variables

Hernández *et al.*, (2014), describen las variables de la investigación como: “(...) *las propiedades medidas y que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir (género, edad, actitud hacia el presidente municipal, inteligencia, duración de un material, presión arterial, etc.)*” (p.277).

Primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial

Definición conceptual

Se determina como áreas de oportunidad, aquellas actividades o procesos que las PYMES identifican como críticos para la estabilidad, crecimiento y competitividad de su empresa, ya sea que dentro de su estructura cuentan con los recursos y conocimiento para ejecutarlas, o bien consideran importante acudir al apoyo externo para poder abordarlas adecuadamente.

Dentro de esas áreas de oportunidad, también se consideran aquellos elementos o situaciones que representan retos para el crecimiento del emprendimiento, ya sea en la actualidad o a lo largo del tiempo que el mismo lleva operando.

En complemento, para el desarrollo de esta variable, se consideran aquellas actividades en las que las PYMES identifican requerir soporte por capacitadores o consultores externos, y que, por lo tanto, se perciben como oportunidades de mejora de procesos.

Definición instrumental

El análisis de esta variable se fundamenta, primeramente, en los datos secundarios obtenidos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018, y se complementa con los siguientes ítems de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES:

- **Ítem 2:** naturaleza abierta, reactivo de retos para la estabilidad y crecimiento del negocio.
- **Ítem 3:** naturaleza abierta, reactivo de importancia del conocimiento sobre el entorno empresarial.
- **Ítem 4:** naturaleza abierta, reactivo de áreas críticas para la estabilidad y crecimiento del negocio.
- **Ítem 5:** naturaleza abierta, reactivo de importancia de uso de herramientas para evaluar el desempeño del negocio.
- **Ítem 6:** naturaleza abierta, reactivo de importancia de la comunicación de resultados y expectativas del negocio.
- **Ítem 8:** naturaleza abierta, reactivo de importancia del conocimiento de fortalezas y debilidades de los productos o servicios ofrecidos por el negocio.
- **Ítem 9:** naturaleza abierta, reactivo de importancia del conocimiento de la competencia en el mercado para los productos o servicios ofrecidos por el negocio.

Definición operacional

Se define la naturaleza de esta variable como mixta, ya que, desde un enfoque cualitativo, por medio de la entrevista recoge la percepción de gerentes o dueños de PYMES sobre áreas que consideran críticas para la estabilidad y crecimiento de un negocio y los retos enfrentados por su emprendimiento.

El uso y análisis de datos secundarios representa el enfoque cuantitativo de la variable, utilizando los datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018 para inferir cuales son las principales áreas en que las PYMES consideran se requiere capacitación.

El objetivo de esta primera variable es confirmar la existencia de áreas operativas, técnicas y estratégicas en las que las PYMES, ya sea por limitaciones técnicas o de recursos, pueden requerir acudir a apoyo externo que les permita una adecuada gestión y mejora de sus procesos y actividades.

Para el análisis de los datos secundarios, se recurre a indicadores razón y nominales agrupando los datos en categorías para su análisis. Con respecto a la entrevista a gerentes o dueños de PYMES, los indicadores son los siguientes:

- **Ítem 2:** de razón.
- **Ítem 3:** de razón.
- **Ítem 4:** de razón.
- **Ítem 5:** de razón.
- **Ítem 6:** de razón.
- **Ítem 8:** de razón.

- **Ítem 9:** de razón.

Segunda variable: potencial mercado PYMES para servicios de consultoría empresarial

Definición conceptual

El conocimiento del mercado y la posterior definición de un segmento meta, es un proceso crítico para el diseño del servicio a ofrecer, así como de la estrategia comercial y de comunicación para llegar a ese mercado.

De acuerdo con Kotler y Keller, (2016):

En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Una empresa necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia. Esta decisión requiere de un entendimiento muy profundo acerca del comportamiento del consumidor y un cuidadoso pensamiento estratégico de marketing sobre lo que hace único y diferente a cada segmento. la identificación y satisfacción de los segmentos adecuados del mercado suele ser clave para el éxito de la estrategia de marketing. (p.245)

Para dicha segmentación se consideran elementos como distribución geográfica, concentración por grupos de actividad económica, nivel de ventas y modelo de negocio de los potenciales clientes.

Definición instrumental

La recopilación de datos, y su posterior análisis, para la segunda variable se basa en la revisión de datos secundarios. Se utiliza como referencia la información más reciente compartida por el MEIC sobre ubicación y actividad de las PYMES que se encuentran registradas y activas ante dicha entidad. Adicionalmente, se utiliza la

información de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

Definición operacional

El desarrollo de esta segunda variable es de naturaleza cuantitativa, ya que, a partir de datos secundarios se categoriza el total de la población de PYMES de acuerdo con ubicación geográfica, nivel de ventas y actividad económica a la que se dedican.

Tal y como se describe en la definición conceptual, el propósito de esta variable es segmentar el mercado total de PYMES, de acuerdo con los elementos anteriormente señalados, para facilitar el análisis y definición de un mercado meta.

Para el estudio de los datos, se recurre a indicadores nominales en el caso de la distribución geográfica y actividad económica ejercida, y de intervalo para el nivel de ventas.

Tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica

Definición conceptual

Factores económicos, disponibilidad de recursos, cantidad de empleados, nivel de desarrollo de los procesos estratégicos y administrativos, el modelo de negocio e inclusive la posibilidad de acceso al apoyo generado de iniciativas y programas organizados por el MEIC, influyen la disposición de las PYMES hacia el acceso a fuentes externas privadas de consultoría o capacitación y a la vez a la estructura bajo la cual están dispuestos a recurrir a dichos servicios externos.

Todos estos elementos deben ser considerados en el desarrollo de un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes. Tal y como señalan Kotler y Keller, (2016):

la entrega de un servicio superior requiere el manejo de las expectativas del cliente y la incorporación de tecnologías de autoservicio. Las expectativas del cliente desempeñan un papel crítico en sus experiencias y evaluaciones del servicio. Las empresas deben administrar la calidad del servicio tomando en consideración los efectos de cada encuentro de servicio. (p.424)

Definición instrumental

La recopilación y análisis de la información para la presente variable, se fundamenta en la revisión de datos secundarios, siendo la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018, la fuente de las que se obtienen los mismos.

En complemento, los siguientes ítems de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES permiten enriquecer el análisis:

- **Ítem 7:** naturaleza abierta, reactivo de percepción sobre el apoyo del gobierno y sus instituciones a su negocio.
- **Ítem 10:** naturaleza abierta, reactivo valoración del aporte de servicios de consultoría para su negocio.

Definición operacional

Esta variable presenta una naturaleza mixta, mediante un enfoque cuantitativo para el uso y análisis de datos secundarios, y aplicando los resultados a la población en estudio.

El enfoque cualitativo se desarrolla mediante la aplicación de entrevista a dueños o gerentes de PYMES, recogiendo la percepción de los mismos en relación con los servicios de apoyo tanto privados como puestos a disposición de las PYMES por parte del gobierno y sus entidades.

El objetivo de esta variable es confirmar disposición de las PYMES a contratar servicios externos privados de consultoría o capacitación para sus áreas estratégicas. Al mismo tiempo, identificar las estructuras de prestación de servicios bajo las cuales las PYMES están dispuestas a acceder a los mismos.

Para el análisis de los datos secundarios, se recurre a indicadores razón y nominales. En relación con la entrevista a gerentes o dueños de PYMES, los indicadores son los siguientes:

- **Ítem 7:** de razón.
- **Ítem 10:** de razón.

Cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría

Definición conceptual

Se debe desarrollar una estrategia competitiva considerando el segmento meta, el diseño del servicio a ofrecer y la estrategia de precios en respuesta a la competencia existente en el mercado de servicios de consultoría, y a los precios a los que dichos servicios se ofrecen.

Tal y como describen Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012) la relación entre precio y estrategia competitiva:

Las batallas competitivas entre vendedores rivales adoptan muchas formas, que se extienden mucho más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad

de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado.(p.56)

Definición instrumental

El análisis de esta variable se fundamenta, en la revisión de sitios de empresas dedicadas a brindar servicios de consultoría, comunicados de colegios profesionales en Costa Rica respecto a tarifas por servicios profesionales y datos obtenidos de las bases de datos del MEIC sobre PYMES activas y registradas ante dicha entidad.

Definición operacional

Esta variable presenta una naturaleza mixta, aplicando un enfoque cualitativo para el análisis de la información recopilada sobre la competencia en el mercado de servicios de consultoría. El enfoque cuantitativo corresponde a la recopilación de datos concretos sobre tarifas establecidas por los colegios que regulan el ejercicio de servicios profesionales en consultoría en Costa Rica.

La cuarta variable tiene como razón la identificación de diferentes competidores en el mercado de servicios de consultoría empresarial, así como los modelos de negocio bajo los cuales ofrecen sus servicios. También tiene como objetivo generar un parámetro de los precios en el mercado para estos servicios.

Los indicadores aplicados para el análisis de esta variable son de razón y de intervalos.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de resultados

Se muestran en este apartado del trabajo, los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de investigación, mediante el análisis de los datos e información recopilados por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Dichos resultados se presentan por medio de figuras y tablas, que sintetizan los datos e información relevantes en relación con las variables de investigación detalladas en el capítulo anterior del trabajo.

Los resultados presentados para cada variable se generan, primeramente, del análisis de los datos secundarios recopilados y seleccionados durante la investigación, y se complementan con la información relevante desarrollada a partir de la entrevista a cinco dueños o gerentes de PYMES.

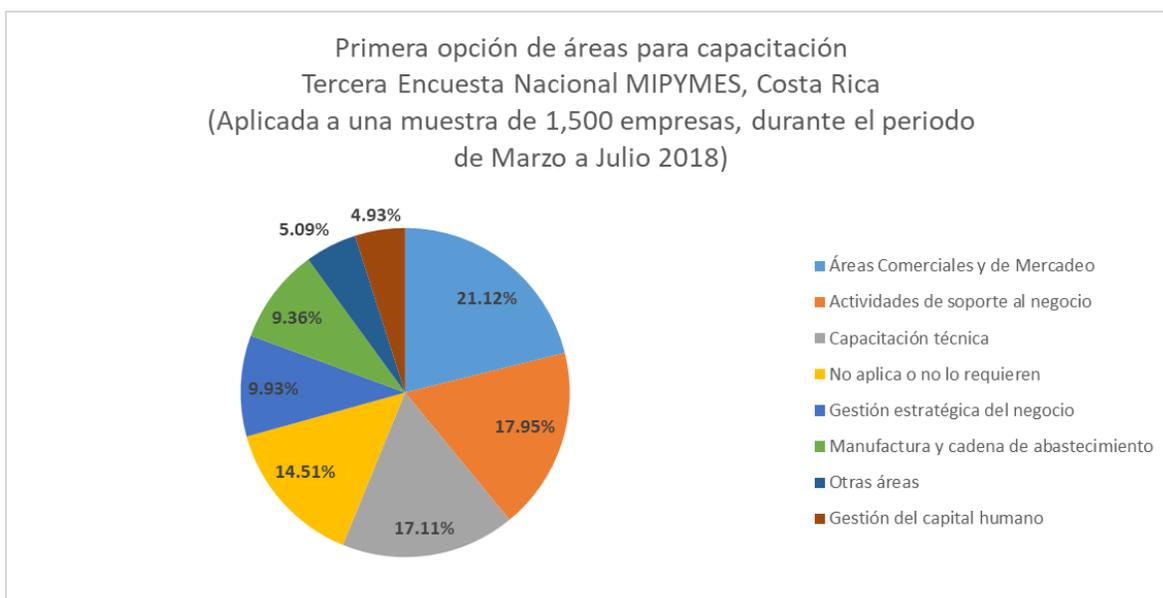
Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial

Los resultados para la primera variable, se muestran en función de identificar aquellas actividades y procesos administrativos, operativos y estratégicos en los cuales las PYMES enfrentan mayores retos, debido a limitaciones de tiempo, recursos o conocimiento, y que pueden representar una oportunidad para la oferta del servicio de consultoría empresarial dirigido a dicho sector.

Resultados de la revisión documental

Se presentan a continuación, los principales resultados generados a partir del análisis de datos obtenidos de la revisión documental y del uso de fuentes secundarias en relación con la primera variable:

Figura 1



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

De acuerdo con datos obtenidos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018, las PYMES identifican diferentes áreas en las que requieren capacitación, ya sea para sus dueños o empleados, con el objetivo de fortalecer diferentes actividades de la organización.

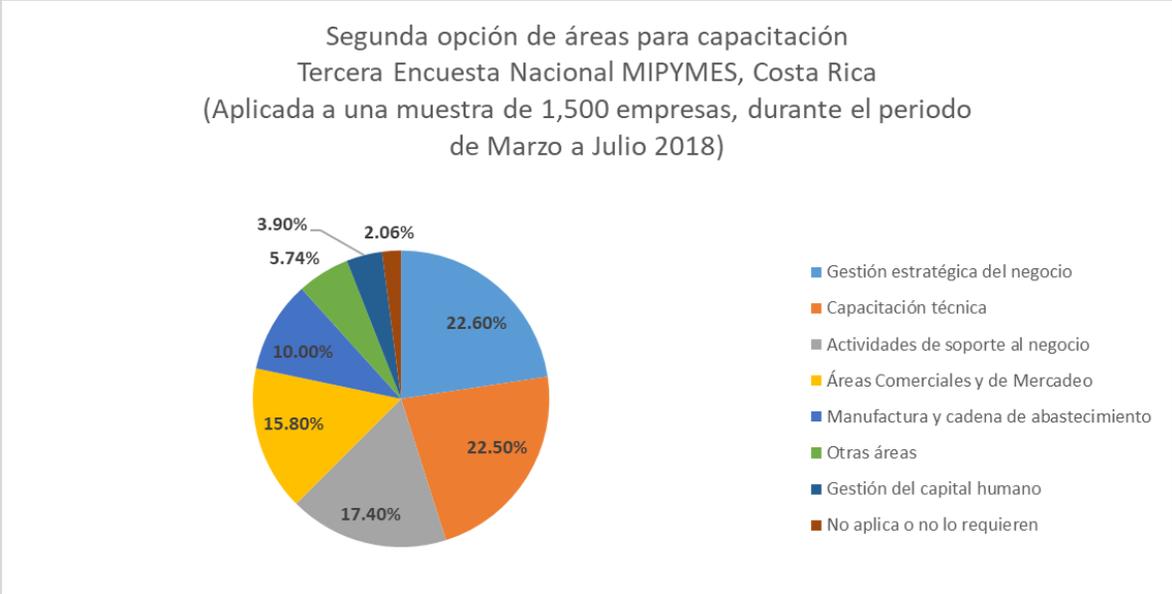
El 21.12% de las PYMES consultadas identifican las áreas comerciales y de mercadeo como aquellas en las cuales, la mejora en sus procesos y actividades, generan un impacto positivo en la organización.

En menor proporción, el 17.95% identifica el área de soporte del negocio como la prioridad ante la oportunidad de desarrollar proyectos de que mejoren o incrementen la eficiencia en las actividades y procesos relacionados.

Solamente el 9.93% de las PYMES participantes en la encuesta considera que su prioridad se dirige a la mejora de las actividades y procesos incluidos dentro del área de la gestión estratégica, porcentaje que es incluso menor al de las PYMES

que consideran no requerir ningún tipo de mejora en sus organizaciones (14.51%), por medio de capacitaciones en este caso.

Figura 2



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

Al ser consultadas por una segunda opción de áreas a capacitar, es decir una vez cubiertas las consideradas primordiales, el 22.60% las PYMES identifican la gestión estratégica como la principal área a fortalecer.

Lo anterior sugiere, que las PYMES si identifican oportunidades de mejora en sus procesos o actividades relacionadas a la administración estratégica de su negocio, sin embargo, en gran medida son percibidas como de menor impacto en la organización, por lo que son consideradas hasta una vez se cubren las oportunidades de mejora en procesos individuales enfocados a atender las áreas comerciales, técnicas, operativas y administrativas.

Aunque atender las áreas técnicas, operativas y administrativas, en el momento en que surge una necesidad y en forma individual, puede solucionar situaciones específicas, pero solamente contando una administración estratégica e integrar de

la organización se pueden identificar oportunidades de mejora en procesos con anticipación, e incluso evitar situaciones individuales que impacten la competitividad de la empresa.

Tabla 2

Elección de áreas a capacitar como primera y segunda opción

Área	Actividad específica a capacitar	Primera opción	Segunda opción
Actividades de soporte al negocio	Tecnología, computación, sistemas	8.39%	8.00%
	Administración, contratación administrativa, operarios	6.11%	3.40%
	Legislación tributaria, facturación electrónica, hacienda, impuestos	1.62%	1.60%
	Finanzas, contabilidad, estadística	0.78%	2.30%
	Legal, derecho laboral, contrataciones	0.72%	1.80%
	Seguros, riesgos	0.33%	0.30%
Gestión del capital humano	Trabajo en equipo, clima organizacional, organización interna, respeto en la empresa	4.24%	1.70%
	Actitud hacia el trabajo, realicen las tareas, trabajen, motivación al personal	0.69%	2.20%
Áreas Comerciales y de Mercadeo	Servicio al cliente, atención al cliente, recursos humanos, relaciones humanas	13.39%	10.80%
	Venta, comercialización, mercadeo	5.12%	5.00%
	Diseño, publicidad, Photoshop	2.61%	0.00%
Gestión estratégica del negocio	Actualización en general, mejora continua, innovación, educación continua, capacitación, conocimiento	7.42%	17.30%
	Crecimiento, crédito, financiamiento	1.42%	2.50%
	Apoyo del gobierno, capacitaciones gratuitas por el gobierno, universidades públicas o INA,	0.89%	1.10%
	Comunicación	0.20%	0.00%
	Liderazgo, gerencia	0.00%	1.70%

Manufactura y cadena de abastecimiento	Procesos de producción, manufactura, control de calidad, productos nuevos	5.79%	5.40%
	Productos, manejo, logística	3.48%	4.50%
	Aduanas, clasificación mercadería	0.09%	0.10%
Capacitación técnica	Inglés, idioma	3.28%	2.40%
	Técnicos	2.53%	1.30%
	Electricidad, electromecánico, electricista	2.12%	2.10%
	Manejo maquinaria, equipos industriales, herramientas	1.85%	2.90%
	Seguridad, seguridad personal, salud ocupacional, riesgos de trabajo	1.56%	6.50%
	Residuos sólidos, ambiente, legislación ambiental, tratamiento de aguas	1.24%	3.10%
	Manipulación de alimentos, cocina, captación o barismo	1.22%	2.20%
	Construcción	0.80%	0.30%
	Atención de emergencias, manejo de extintores, primeros auxilios	0.68%	0.90%
	Mecánica	0.66%	0.80%
	Radio, locución, películas, producción	0.59%	0.00%
	Personal capacitado o con experiencia, sepan lo que hacen o van a hacer	0.52%	0.00%
	Costuras, corte y confección	0.06%	0.00%
Otras áreas	En todo, lo que sea, muchas opciones según los departamentos, depende	2.34%	0.70%
	Otros	2.15%	5.04%
	la empresa lo solicita	0.60%	0.00%
No aplica o no lo requieren	Ninguna, no, no requieren	8.25%	2.06%
	NA	6.08%	0.00%
	NS/NR	0.18%	0.00%

Fuente: Tabla elaborada con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018 y MEIC, septiembre 2021

La tabla anterior, muestra en forma detallada las actividades que se presentan en forma consolidada para las figuras 1 y 2. Al analizar el detalle, se destaca

principalmente como las actividades de actualización en general, mejora continua, innovación, educación continua, capacitación, conocimiento, pasan del 7.42%, al ser consideradas como primera opción a capacitar, a un 17.30% cuando se consideran como segunda opción

Si bien es cierto, la capacitación y mejora de procesos en áreas comerciales, operativas y administrativas, son necesarios, desde una adecuada ejecución de la administración estratégica, estos deben ser abordados en forma integral y en función a cumplir con los objetivos estratégicos, en lugar de ser atendidos en forma individual.

Tal y como indican Thompson *et al.*, (2012): *“Esto incluye revisar con todo cuidado las solicitudes de más personal y nuevas instalaciones y equipo, aprobar las que prometan contribuciones a la ejecución de la estrategia y rechazar las que no lo hagan”* (p.355)

Resultados de la entrevista a dueños o gerentes de PYMES

Se detallan a continuación, las respuestas de la entrevista aplicada de dueños o gerentes de PYMES. Específicamente para las consultas realizadas en función de la primera variable.

Las consultas aplicadas durante la entrevista son desarrolladas dentro del marco metodológico del proyecto, y se enfocan a obtener información complementaria y que permita enriquecer los resultados generados a partir del análisis de los datos secundarios para esta primera variable.

Es importante resaltar que no se pretende generalizar las respuestas o situaciones identificadas en la aplicación de la entrevista a todas las PYMES, sino más bien incrementar el conocimiento sobre el sujeto de estudio desde el enfoque cualitativo.

Tabla 3

Resultados de la primera variable generados de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Juan Vicente Zuñiga	Sujeto 2: Yamileth Hernández	Sujeto 3: Graciela Ortega	Sujeto 4: Viviana Sancho	Sujeto 5: Luis Guerrero
2	Posición respecto a retos enfrentados por la empresa	<p>Poder captar clientes para dedicarme al negocio y poder generar ingresos suficientes para poder dedicarme tiempo completo al negocio, al mismo tiempo que me desempeño como trabajador dependiente.</p>	<p>la inversión para establecer el inventario de productos a ofrecer.</p> <p>Buscar un local donde con una ubicación adecuada, pero con costo accesible.</p> <p>Obtener los permisos para operar el local y cumplir con la parte tributaria.</p> <p>Generar ventas para poder rotar el inventario y poder adquirir nuevos productos.</p>	<p>El primer reto fue obtener el conocimiento para poder producir el producto a mayor escala, ya que inicialmente era un pasatiempo.</p> <p>Posteriormente se requirió la inversión para los equipos que requirió un préstamo personal y hacer frente al mismo.</p> <p>Otro reto ha sido obtener los registros sanitarios para los diferentes productos, por el costo y tiempo que se debe dedicar a obtenerlos.</p>	<p>Obtener la inversión para iniciar el negocio, con la compra de los equipos requeridos.</p> <p>Poder captar clientes y poder darse a conocer.</p>	<p>la inversión en licencias de las plataformas y programas requeridos.</p> <p>Desarrollar la versión final y probada de las plataformas y aplicaciones.</p> <p>Captar la atención de las instituciones que se consideraron como clientes cuando se conceptualizó el proyecto.</p>

<p>3</p>	<p>Posición sobre la importancia de conocer el entorno empresarial</p>	<p>Se pueden identificar oportunidades para captar clientes.</p> <p>Se pueden identificar oportunidades para realizar mejor los procesos y nuevas ideas para mejorar los servicios ofrecidos.</p>	<p>Es importante para estar enterada de nuevas modas y tendencias, de las ofertas y precios de otros negocios.</p> <p>También para revisar como están los precios de nuestros productos, y si estamos ofreciendo productos que están en el gusto de los clientes.</p>	<p>Hay muchas empresas que ofrecen productos artesanales como los nuestros, por eso hay que estar siempre observando y entendiendo que hacen ellos.</p> <p>Es muy importante revisar constantemente nuestros procesos, buscando la calidad e innovación.</p>	<p>Permite estar enterada de cambios en las regulaciones y requerimientos para mi emprendimiento.</p> <p>También para poder identificar que hacen otros emprendimientos similares.</p>	<p>Por los avances que se dan día a día en la tecnología, hay que estar atento a los cambios para no ofrecer productos o servicios obsoletos.</p> <p>Es un mercado muy competitivo por lo que hay que estar atento a nuevas oportunidades de negocio.</p>
<p>4</p>	<p>Identificación de área críticas del negocio</p>	<p>la calidad del servicio y los cambios en las necesidades de los clientes.</p>	<p>Los productos, velar por buscar los mejores costos, pero siempre tener productos de calidad que permitan mantener los niveles de ventas.</p>	<p>Los procesos de producción y los canales para comercializar y llevar los productos a más clientes.</p>	<p>la elaboración de los productos y atención de los eventos, cuidando la calidad de los ingredientes y el servicio que se brinda.</p>	<p>El producto, que la solución que se desarrolla cumpla con las expectativas del cliente en relación al uso y aporte que la misma da a sus procesos.</p>

5	Herramientas para evaluar el rendimiento del negocio	Llevo mi información financiera, lo que me permite analizar los resultados de mi actividad.	Principalmente comparar ventas mes a mes y verificar la rotación del inventario.	Cuento con un profesional que lleva la información contable. Pero no cuento aún con herramientas para controlar costos y determinar el margen que obtengo con los precios actuales.	Llevamos el detalle de los costos de cada evento o contratación, para determinar la ganancia de acuerdo con lo cobrado.	No llevo controles formales para determinar el resultado total de la actividad. Llevo un control estimado de la inversión adicional requerido para cada uno de los proyectos que estoy desarrollando, para poder determinar el resultado una vez que el mismo comience a generar ingresos.
6	Medios e importancia de la comunicación de resultados y expectativas	Tengo claras las expectativas a largo plazo para mi actividad. Pero no llevo un plan formal de cómo voy cumpliendo las mismas.	No cuento con un plan detallada de las expectativas para el negocio. Me enfoco en las ventas del mes y en la rotación del inventario.	Si se desarrolló un plan formal de expectativas a mediano y largo plazo, tanto a nivel de desarrollo de la marca como en la parte operativa y financiera. Pero de difícil poder dedicar tiempo a darle seguimiento y utilizarlo como una herramienta de gestión.	No contamos con un plan formal. Nos enfocamos en atender las contrataciones que se dan en forma que resulte rentable y que los clientes queden satisfechos con el servicio.	No he desarrollado un plan a largo plazo para el negocio. Actualmente me enfoco en el desarrollo y mejora de las soluciones con el fin de que se ajusten a las necesidades de los potenciales clientes.

8	Conocimiento sobre las fortalezas y debilidades sus productos o servicios	<p>Considero que mis clientes actuales se encuentran satisfechos en relación al costo y calidad del servicio que les brindo.</p> <p>Algunos de mis clientes son por referencia de otros clientes sobre mis servicios.</p>	<p>Ya tengo un grupo de clientes que constantemente visitan mi local y compran los artículos.</p> <p>Principalmente porque busco ofrecer artículos de calidad a un precio adecuado.</p>	<p>Me he enfocado en la calidad y presentación de mis productos.</p> <p>Los clientes que los compran constantemente los continúan comprando, a pesar de que hay muchas opciones en el mercado.</p>	<p>Mantenerse en este negocio es principalmente por la referencia de los clientes.</p> <p>Por lo que me enfoco en la calidad de cada servicio o evento, cuidando la calidad de todo.</p> <p>Siempre pido la opinión del cliente.</p>	<p>Mis clientes actuales se encuentran satisfechos, principalmente porque busco entender las necesidades del negocio del cliente y a partir de ahí desarrollar la solución.</p>
9	Conocimiento sobre la competencia en su mercado	<p>Si. Existen muchos profesionales y empresas de todo tamaño brindando servicios similares.</p> <p>Hay de todo tipo, desde los que cobran costos bajos, pero dan un servicio de poca calidad, hasta las empresas que brindan servicios integrales enfocados clientes de mayor tamaño.</p>	<p>En el área donde se ubica mi negocio existen varios negocios similares e incluso otros de mayor tamaño.</p> <p>Por lo que constantemente estoy atenta a productos, precios y ofertas que ofrecen.</p>	<p>Si existen muchas empresas que ofrecen productos del mismo tipo.</p> <p>Algunas de tipo artesanal como los que yo ofrezco, otros más comerciales y existen grandes empresas que venden productos similares.</p>	<p>Si existen personas y empresas brindando servicios similares, pero, además, se compite con otro tipo de negocios como restaurantes y sodas.</p> <p>Mantenerse en el negocio depende de lograr la fidelidad de los clientes.</p>	<p>En la actualidad existen muchos profesionales y empresas con el conocimiento técnico para desarrollar todo tipo de soluciones tecnológicas.</p> <p>Identificar, antes que la competencia, clientes con necesidades específicas para las que se les puedan ofrecer la soluciones.</p>

Fuente: Entrevista de elaboración propia para trabajo final de graduación.

Basándose en las respuestas de los dueños o gerentes de PYMES, mostradas en la tabla anterior, se generan opiniones en relación con la primera variable, las que permiten complementar, desde un enfoque cualitativo, los datos secundarios analizados para la misma.

La primera percepción que se generaliza para los entrevistados, es que su emprendimiento nace del conocimiento de una actividad técnica o de negocio y del impulso de emprender, y no necesariamente de resulta del análisis detallado de oportunidades de mercado para los servicios o productos que desean comercializar.

Lo anterior conlleva que se enfrenten a situaciones, tanto internas como externas, que les han generado retos para lograr la continuidad de su negocio y obtener una rentabilidad financiera al dedicarse al mismo.

Todos los entrevistados desarrollan su actividad en mercados de alta competencia, sin embargo, y aunque todos cuentan con amplio conocimiento de los servicios o productos que brindan, ninguno cuenta con una estrategia definida, basada en los elementos de administración estratégica que les permita un adecuada definición y seguimiento a sus objetivos, definición y evaluación de su estructura y procesos internos y desarrollar un adecuado conocimiento de los elementos externos que tienen impacto en la industria y en su negocio.

Thompson *et al.*, (2012), señalan que: “(...) *la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones*” (p.4). Al mismo tiempo, los autores recalcan la importancia de que este sea un proceso formal:

la formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la

dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño". (p.4)

Definitivamente todo negocio, ya sea una empresa consolidada o un emprendimiento desde sus etapas iniciales, debe contar con un plan para competir y obtener ganancia de su actividad. Aun un emprendimiento llevado en por una sola persona, debe tener claridad de que quiere lograr, saber con qué recursos cuenta, y contra que se enfrenta en lo que hace. Por lo tanto, no existe negocio tan pequeño como para no requerir se administrado estratégica e integralmente, de otra no es viable mantener su estabilidad y crecer.

Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: potencial mercado de PYMES para servicios de consultoría empresarial

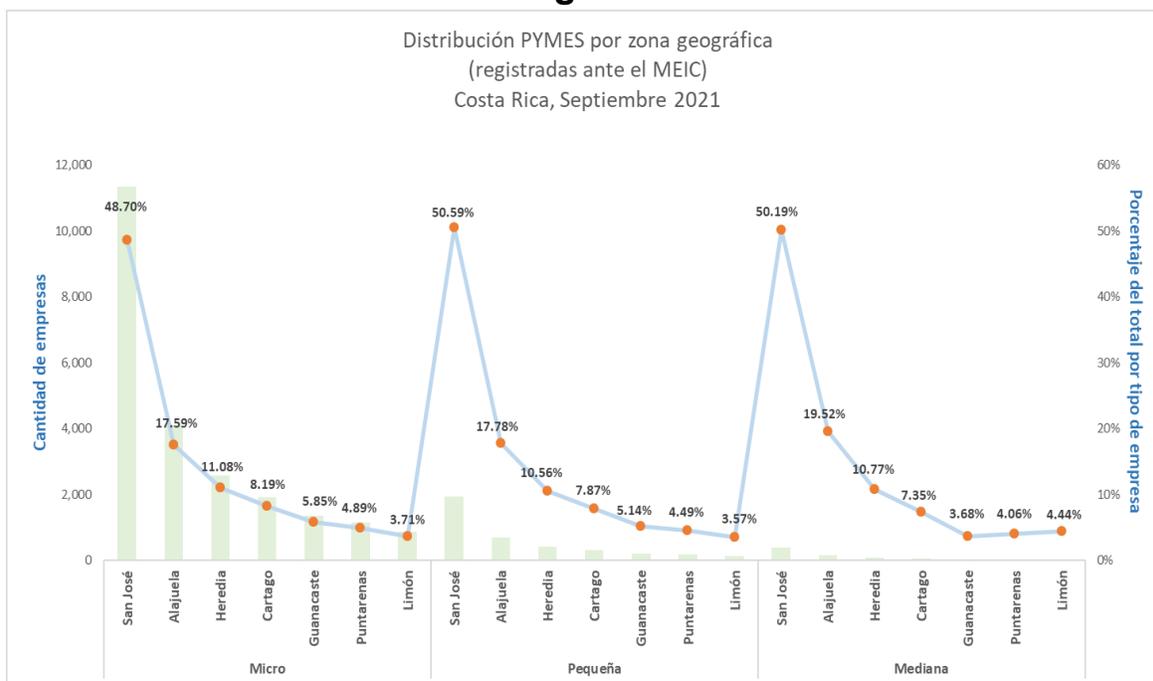
Se presentan para esta segunda variable los datos en relación con los elementos identificados como relevantes para el desarrollo del trabajo, específicamente aquellos que deben ser considerados en la determinación del segmento de mercado meta para el servicio de consultoría empresarial.

Resultados de la revisión documental

Se presentan a continuación, los principales resultados obtenidos mediante la revisión documental y recopilación de datos secundarios, que permiten identificar la distribución de las PYMES de acuerdo con elementos como distribución geográfica, actividad económica y nivel de ventas.

Estos elementos deben ser considerados por todo negocio, no solamente para la determinación de un segmento de mercado meta, sino también para definición de su estrategia, ya que los mismos generan particularidades con respecto a la forma de trabajo, necesidades y requerimientos de los potenciales clientes, los cuales deben ser identificados anticipadamente para poder ofrecer soluciones que se ajusten a las mismas.

Figura 3



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos del MEIC, septiembre 2021

El gráfico anterior muestra la distribución de las PYMES, registradas ante el MEIC a septiembre 2021, por tipo y por ubicación en las diferentes provincias de Costa Rica.

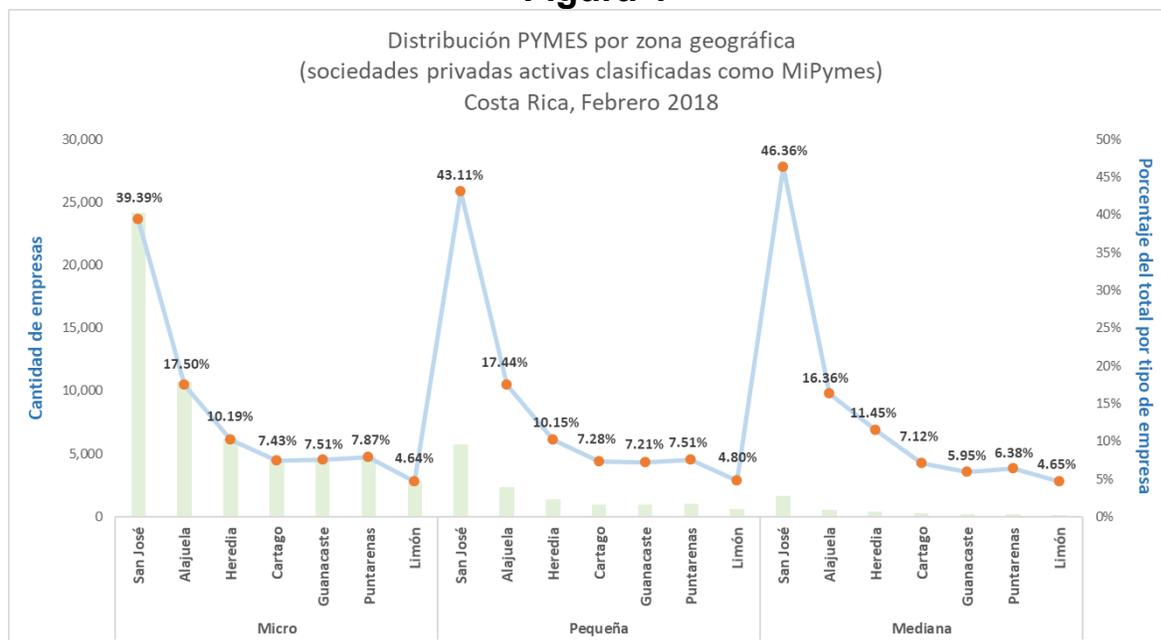
La información confirma como las cuatro provincias de la GAM concentran los mayores porcentajes de cada tipo de empresa, siendo San José donde se ubica cerca de la mitad de PYMES activas y registradas ante el MEIC.

Es importante resaltar que cada provincia concentra porcentajes similares de cada tipo de PYMES. En la provincia de San José, por ejemplo, se ubican el 48.70% de las Micro empresas, el 50.59% de las Pequeñas empresas y el 50.19% de las Medianas empresas (MEIC, 2021).

Aun con las facilidades tecnológicas actuales, que permiten canales de comunicación remota, es importante, para la definición de un segmento de mercado

meta, considerar que las distancias geográficas permitan el contacto y servicio adecuado al cliente.

Figura 4



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

La anterior muestra que, de acuerdo con la información de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Costa Rica 2018, existe un margen amplio entre el total de empresas PYMES activas en Costa Rica y la cantidad de las mismas que se encuentran registradas ante el MEIC (Figura 3).

Sin embargo, la concentración de PYMES por tipo y por provincia, presenta una distribución porcentual similar a la obtenida con los datos de PYMES activas registradas ante el MEIC. Confirmando la mayor cantidad de las mismas ubicadas en la GAM y principalmente en la provincia de San José.

En definitiva, la distribución geográfica es relevante para la determinación del segmento de mercado meta. Tal y como indican Kotler y Keller, (2016):

De esa manera, es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y los deseos de los grupos locales de clientes en las áreas comerciales, los vecindarios e incluso en tiendas individuales. En una tendencia cada vez más presente, llamada marketing auténtico, tales actividades se concentran en acercarse tanto como sea posible, y de la manera más relevante, a los clientes individuales. (p.246)

Adicionalmente, la distribución geográfica de los clientes es de gran relevancia para la definición de los canales de mercadeo. Los cuales se dividen en canales de comunicación por los cuales se entrega y recibe información de los compradores meta, canales de distribución que son los que sirven para mostrar, vender o entregar los productos o servicios al comprador y los canales de servicio que permiten llevar a cabo la transacción con el cliente (Kotler y Keller, 2016).

Tabla 4

Detalle de PYMES ubicadas por actividad económica

Principal actividad de la empresa	Con base en: Sociedades privadas clasificadas PYMES, febrero 2018			Con base en: PYMES registradas ante MEIC, septiembre 2021		
	Micro	Pequeña	Mediana	Micro	Pequeña	Mediana
Industrias manufactureras	19.5%	20.7%	27.1%	0.6%	0.3%	0.8%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	18.7%	28.4%	18.9%	32.3 %	34.6%	39.0%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	9.5%	8.5%	8.6%	1.2%	1.7%	1.5%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.3%	8.8%	3.6%	2.7%	1.8%	1.6%
Información y comunicaciones	7.2%	2.1%	4.7%	0.4%	0.5%	1.4%
Otras actividades de servicios	6.7%	4.1%	6.1%	5.3%	1.6%	1.4%
Actividades inmobiliarias	4.2%	2.0%	1.2%	0.2%	0.1%	0.0%

Construcción	3.9%	3.3%	8.0%	3.3%	7.4%	4.6%
Transporte y almacenamiento	3.5%	4.8%	3.1%	4.1%	4.4%	5.3%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3.4%	3.8%	2.1%	0.1%	0.1%	0.3%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	2.6%	2.2%	3.6%	9.1%	8.0%	5.6%
Actividades financieras y de seguros	2.3%	1.8%	2.3%	0.3%	0.3%	0.1%
Enseñanza	2.0%	1.6%	2.3%	2.1%	3.3%	2.5%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.6%	1.2%	0.2%	0.1%	0.2%	0.0%
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	1.6%	0.9%	0.7%	0.1%	0.2%	0.0%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1.4%	2.1%	0.5%	7.3%	3.8%	1.6%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1.3%	0.3%	1.8%	0.4%	0.3%	0.4%
Explotación de minas y canteras	1.1%	1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares.	0.7%	1.2%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0.4%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.1%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0.1%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Otros	0.6%	0.6%	2.1%	30.3%	31.6%	33.7%
NSNR	0.3%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: Tabla elaborada con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018 y MEIC, septiembre 2021

La tabla anterior muestra la distribución de PYMES en las principales actividades económicas, al mismo tiempo se contrasta dicha distribución utilizando la

información de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Costa Rica 2018 y comparándola contra los datos obtenidos de las PYMES activas registradas ante el MEIC a septiembre 2021.

Dicha comparación, muestra aquellas actividades en las cuales existen diferencias relevantes entre la cantidad de PYMES en Costa Rica, por actividad económica, y las que se registran formalmente ante el MEIC. De lo que se asume que existen actividades en las que las empresas presentan mayor dificultad o menor interés en cumplir procesos de formalización.

De lo anterior, se asume también que existen sectores o actividades económicas cuyas empresas pueden enfrentar mayores limitaciones para acceder al apoyo que brinda el MEIC como responsable de la política de gobierno en relación con las PYMES. Basándose en el supuesto de que estar registrado ante el MEIC, permite mayor oportunidad a las PYMES de acceder a los programas e iniciativas que la institución promueve para impulso dicho sector.

Detalle de las principales actividades a las que se dedican las PYMES ubicadas en la GAM

Se muestra en las siguientes figuras el detalle de las principales actividades económicas que desempeñan las PYMES ubicadas dentro de la GAM. Para un mejor análisis de la información, se presentan los datos en función del tipo de empresa: Micro, Pequeña y Mediana.

Los datos mostrados y analizados, se obtienen de la información más reciente compartida por el MEIC, brindando el detalle de las PYMES activas y registradas ante dicha entidad al cierre de septiembre 2021.

Figura 5

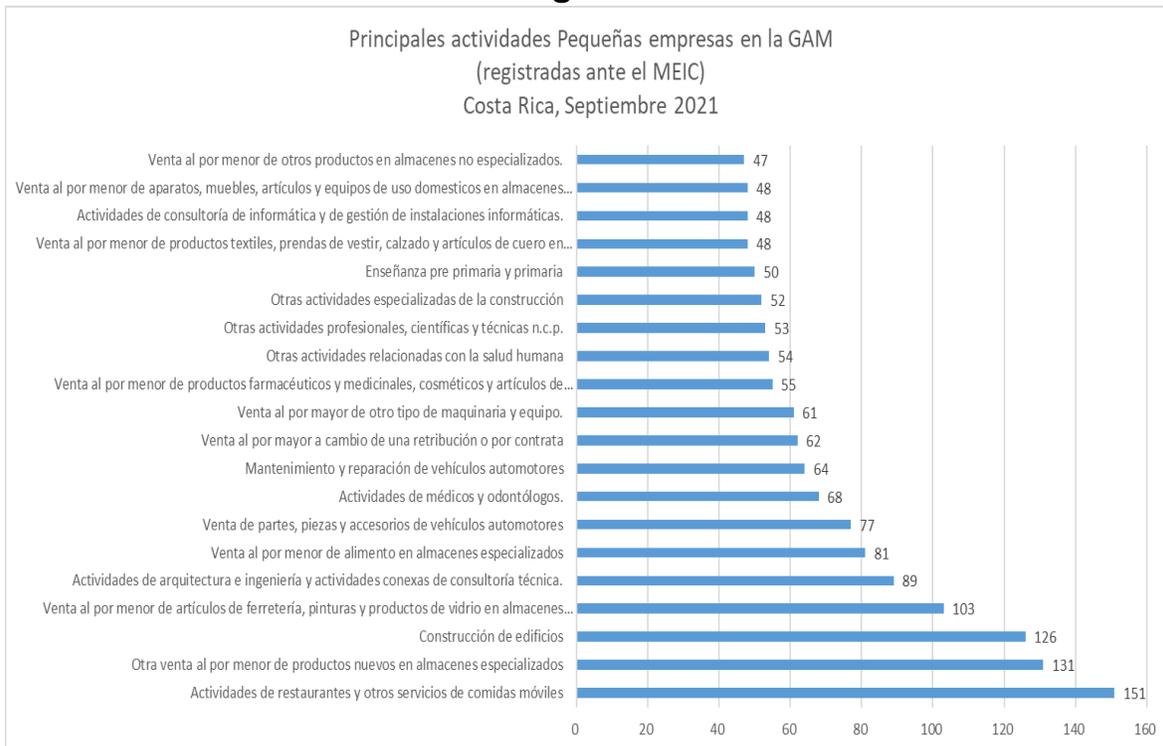


Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos del MEIC, septiembre 2021

La figura anterior detalla las principales actividades a las cuales se dedican las Micro empresas ubicadas dentro de la GAM. Los datos muestran la cantidad de organizaciones que se dedican a las veinte actividades que concentran el mayor número de empresas activas. Siendo los servicios de restaurante y comidas, y las ventas al por menor, las mayormente desarrolladas por dichos emprendimientos.

Analizada en forma individual, la información sobre las actividades en las que se concentra la mayor cantidad de Micro empresas, no permite determinar un segmento meta específico. Sin embargo, en complemento con el análisis de las actividades a que se dedican los otros tamaños de PYMES, proporciona información relevante para definir dicho segmento y a la vez el diseño de servicios que cumplan con las necesidades de aquellas actividades que concentran el mayor número de potenciales clientes.

Figura 6



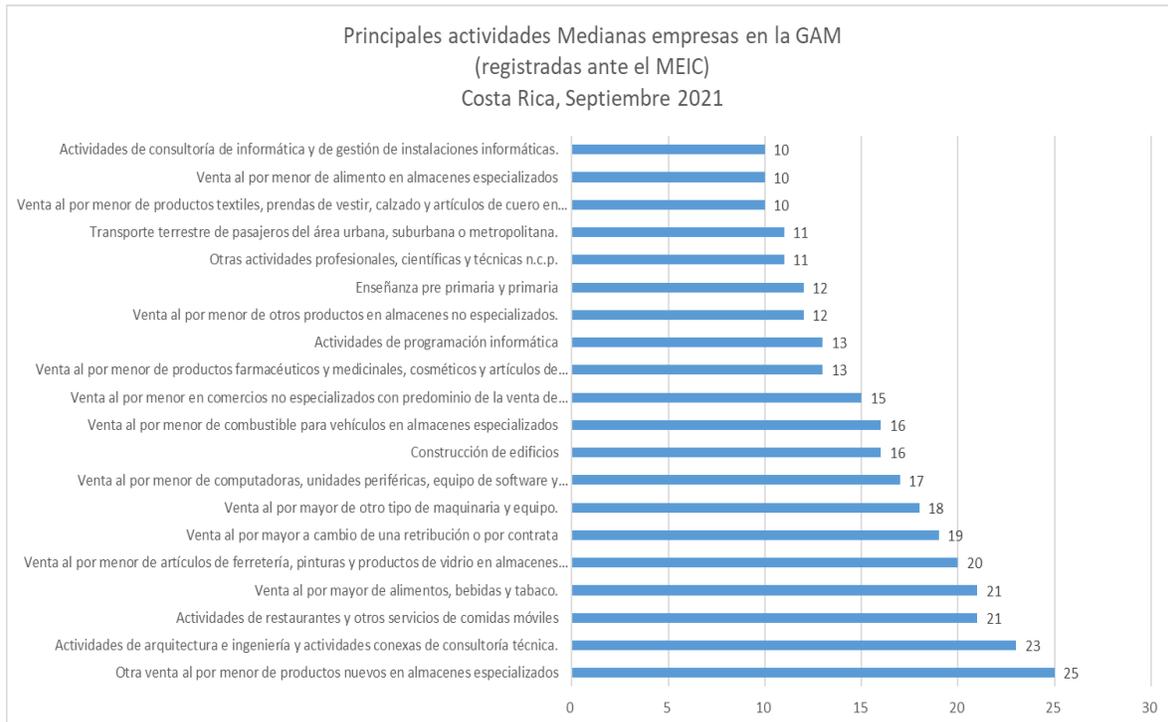
Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos del MEIC, septiembre 2021

La figura anterior detalla las principales actividades a las cuales se dedican las Pequeñas empresas ubicadas dentro de la GAM. Dicha información se realiza con la información de PYMES activas y registradas ante el MEIC al cierre de septiembre 2021.

Los datos muestran la menor cantidad de Pequeñas empresas, en comparación con las Micro empresas, ubicadas dentro de la GAM. Incluso mostrando un máximo de 151 empresas que comparten una misma actividad, la de actividades de restaurantes y otros servicios de comidas móviles (MEIC, 2021).

El número limitado de Pequeñas empresas, no excluye por sí mismo a dicho tamaño de ser considerado como parte del segmento meta. Es, como se comenta anteriormente, solamente una variable a conocer para determinarlo.

Figura 7



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos del MEIC, septiembre 2021

La figura anterior detalla las principales actividades a las cuales se dedican las Medianas empresas ubicadas dentro de la GAM. Dicha información se realiza con la información de PYMES activas y registradas ante el MEIC al cierre de septiembre 2021.

Los datos muestran un número muy reducido de Medianas empresas ubicadas en la GAM, contando únicamente con 25 en la actividad en la que se concentra mayor cantidad de las mismas.

Con el análisis de la información mostrada mediante las figuras 5, 6 y 7, se determina que la cantidad de PYMES, ya sea al analizarla en total o por tamaño, no permite excluir alguna de las actividades del segmento meta, principalmente debido a la flexibilidad con que cuenta el servicio de consultoría que se puede adaptar para

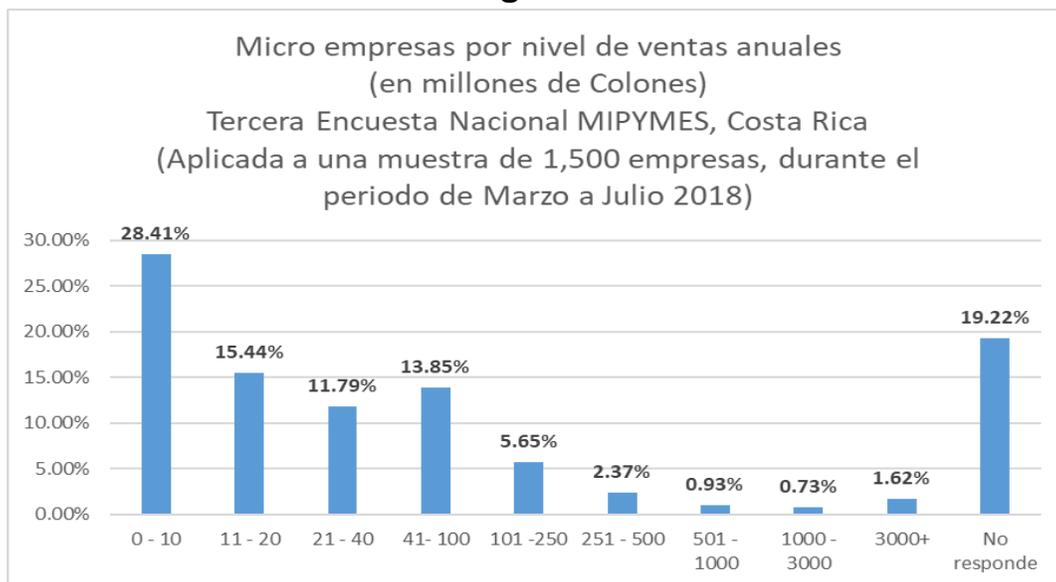
cumplir con las necesidades del cliente, siempre y cuando sea rentable para quien lo brinda.

Sin embargo, la información obtenida, en relación con las actividades que concentran mayor cantidad de PYMES, es de gran relevancia para identificar áreas en las que el consultor requiere capacitarse o mantenerse actualizado, ya que en las mismas se concentran un importante número de potenciales clientes.

El consultor debe enfocarse en conocer y anticipar las posibles necesidades de los potenciales clientes. Así lo señalan Kotler y Keller, (2018): *“Las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las tendencias y a las necesidades no satisfechas”* (p.73).

Al referirse a tendencias y necesidades, los autores no lo limitan solamente a aspectos regulatorios, operativos, sino que el concepto abarca las áreas estratégicas de los potenciales clientes, en las que el consultor puede obtener una ventaja competitiva si las conoce y puede aportar un valor agregado al cliente.

Figura 8



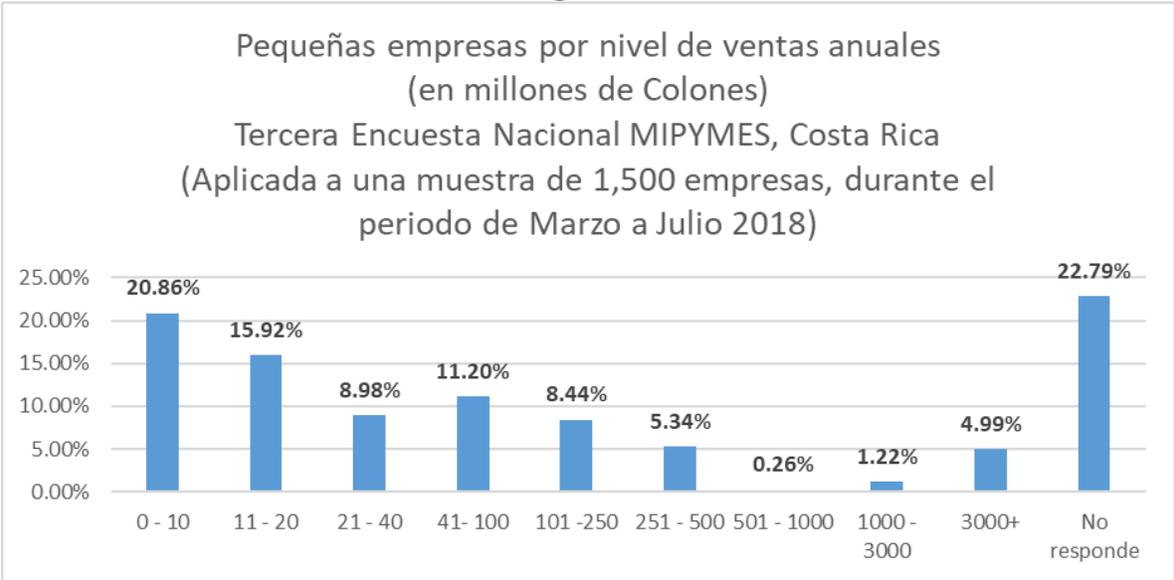
Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

En los datos anteriores se muestra la distribución porcentual de las Micro empresas en los diferentes rangos de ventas anuales. Se muestra que la mayor proporción de empresas de este tamaño se concentra en el rango con ventas anuales menores a los diez millones de colones con un 28.41%, y un 27.23% generan ventas de entre once y cuarenta millones de colones por año.

Así como se determina que la cantidad de empresas concentradas por actividad económica, no es una determinante, por sí sola, para definir un segmento de mercado meta, sucede lo mismo con el nivel de ventas o ingresos que puede tener una empresa.

Sin embargo, conocer el nivel de ingresos o ventas en las que se concentran las PYMES, es información clave para la construcción de una propuesta de valor dirigida hacia esos diferentes grupos.

Figura 9



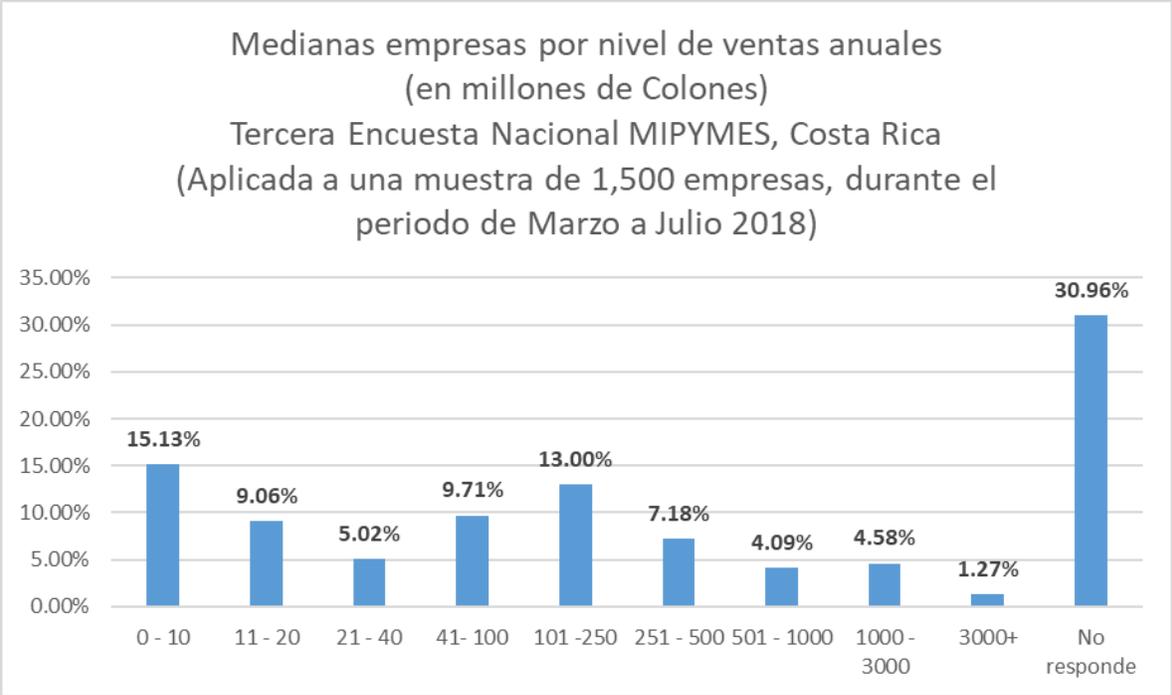
Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

Al igual que en las Micro empresas, la mayor cantidad de Pequeñas empresas genera ventas anuales menores a los cuarenta millones de Colones con un 45.76% en ese rango, de los cuales el 20.86% cuenta con ventas menores a diez millones de colones.

Como se puede observar los porcentajes de Micro y Pequeñas concentradas en los diferentes rangos desde son similares, la diferencia radica en la cantidad de empresas que agrupa cada tipo (UCR, 2018).

Lo anterior respalda lo confirmado ya en varios de los resultados para la segunda variable, ni el análisis de la actividad económica, ni el nivel de ventas deben ser consideraciones para limitar el segmento meta. Estos deben ser más bien elementos de gran relevancia para la conceptualización y desarrollo de un servicio que pueda ser adaptado a captar diferentes tipos de PYMES del mercado.

Figura 10



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

En el caso de las Medianas empresas, un porcentaje importante, 15.13%, genera ventas menores a los diez millones de Colones anuales. En contraste, el 9.94% obtiene ventas anuales superiores a los quinientos millones de Colones.

Es importante destacar que aun para las empresas consideradas como Medianas existen porcentajes importantes que coinciden con los niveles de ventas de las

Micro y Pequeñas empresas. Reforzando que la definición de un segmento de mercado para el servicio de consultoría empresarial no debe estar limitada únicamente por dicho factor, sino más bien enfocarse en el desarrollo de una propuesta cuyo valor sea percibido por los potenciales clientes.

Con respecto a la relación entre el costo total y el valor percibido por el cliente, Kotler y Keller, (2019), detallan que:

El valor percibido por el cliente (CPV, por sus siglas en inglés) es la diferencia que hay entre la evaluación que realiza el cliente potencial acerca de todos los beneficios y costos de una oferta y las alternativas percibidas. El beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido a partir del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado como resultado del producto, el servicio, las personas y la imagen. El costo total para el cliente es el conjunto de costos percibido en que el cliente espera incurrir al evaluar, obtener, utilizar y desechar una oferta de mercado determinada, incluyendo los costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos. (p.129)

Incluso grandes empresas, aun contando con mayor disponibilidad de recursos, evalúan sus gastos e inversiones, buscando que generen el mayor impacto en los objetivos de su organización. Es decir, la disponibilidad de acceder al servicio ofrecido va también en función de los beneficios que el potencial cliente perciba va a obtener su empresa de este.

Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica

Se presentan para esta variable, los datos y resultados en relación con los elementos identificados como relevantes para la determinación de las estructuras de capacitación o consultoría bajo los cuales las PYMES presentan disposición a contratar dichos servicios.

Resultados de la revisión documental

Se presentan a continuación, los principales resultados obtenidos mediante el análisis de datos secundarios que muestran las principales fuentes de las cuales las PYMES acceden a opciones de capacitación. La generación de resultados en relación con la tercera variable, es de suma importancia para identificar elementos que se deben considerar una propuesta de servicio en la que el cliente puede percibir el valor sobre el costo total.

Tabla 5

Detalle de principales medios de capacitación utilizados por las PYMES

Medio para capacitación	Micro	Pequeñas	Medianas
Charlas	35.9%	37.4%	27.0%
Taller de un día	17.1%	29.2%	19.1%
Cursos	14.8%	11.1%	12.0%
Asistencia técnica	15.7%	8.0%	20.1%
Acompañamiento	4.5%	4.7%	12.2%
No responde	12.0%	9.6%	9.6%
	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Tabla elaborada con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018

La tabla anterior muestra los medios principalmente utilizados por las PYMES para acceder a capacitaciones. Se destacan las charlas como el principal medio de capacitación para todos los tipos de estas empresas. Sin embargo, las Medianas empresas muestran un mayor uso de asistencia técnica y acompañamiento (32.3%) en comparación con las Micro (20.2%) y Pequeñas empresas (12.7%).

El análisis de los datos sugiere que, aunque existe un porcentaje importante de PYMES que normalmente acceden a procesos de largo plazo, tales como asistencia técnica y acompañamiento, el mayor porcentaje se inclina por procesos cortos.

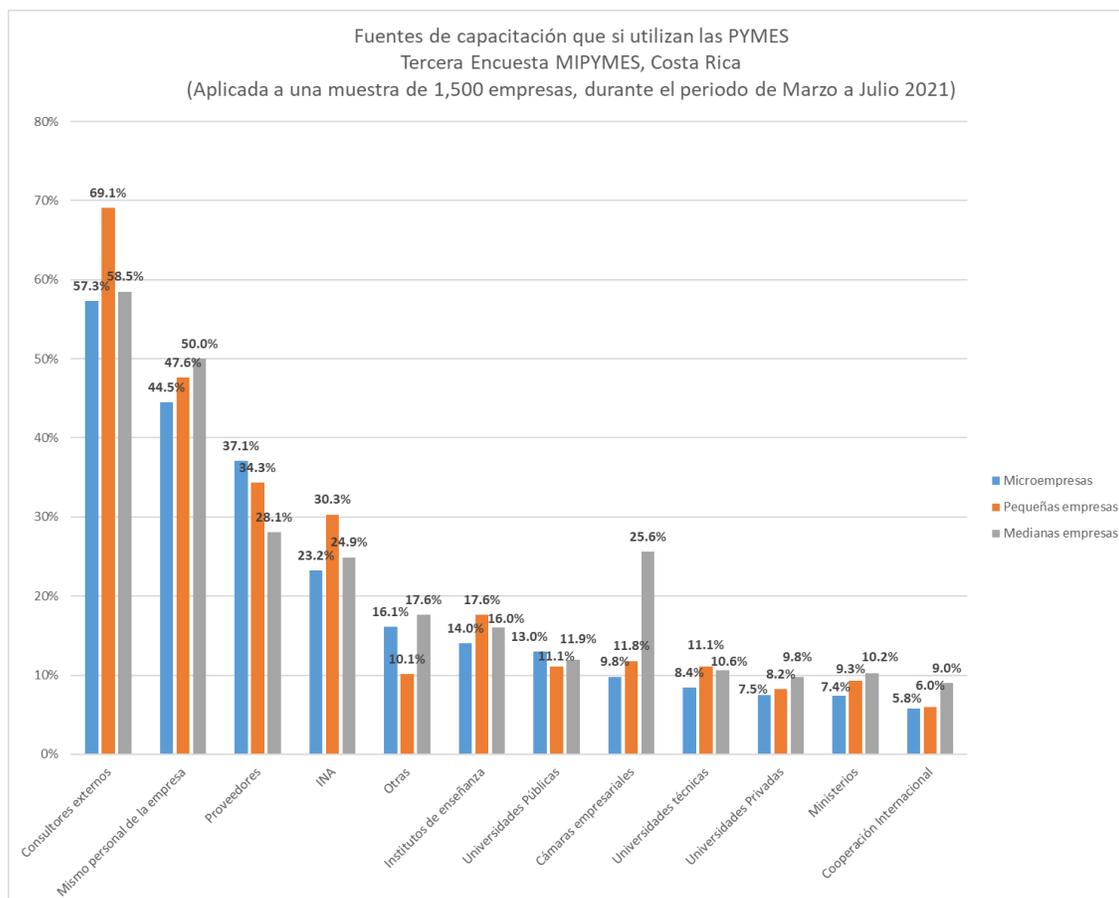
Lo anterior implica que se deba considerar diferentes opciones para poder captar clientes dentro de aquellos que buscan procesos de largo plazo, sino también los que prefieren procesos más cortos. Tal y como señalan Kotler y Keller, (2016),

En economías donde existen diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales, el competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados meta bien definidos. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocios, colocando al marketing al inicio de la planeación. En vez de enfatizar la fabricación y la venta, ahora las empresas se consideran a sí mismas parte del proceso de entrega de valor. (p.35)

La flexibilidad con la que se cuenta al prestar un servicio, permite que se puedan considerar diferentes modelos para ajustarlo a las necesidades del cliente, siempre y cuando la prestación del mismo se pueda realizar en forma que genere utilidades y al mismo tiempo permita competir por captar clientes que se ajusten a lo definido dentro de la estrategia competitiva.

Aunque todo servicio brindado genera ventas, dicho elemento por sí mismo no se puede considerar como un indicador de utilidad, ya que se deben analizar los costos variables asociados a la prestación de este y también que el margen permita cubrir la estructura de gastos fijos que soporta la operación.

Figura 11



Fuente: Gráfico de elaboración propia. Elaborado con datos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018.

La figura anterior muestra el porcentaje de PYMES que afirman utilizar cada una de las fuentes más usuales de capacitación. Dichas respuestas no son excluyentes, ya que una empresa puede utilizar diferentes de las fuentes consultadas.

Como primer resultado relevante, se muestra que más del 55% de las PYMES encuestadas, sin importar el tamaño, afirman utilizar servicios de consultoría externa para capacitación. Lo que demuestra una disposición que ya se da en las PYMES de recurrir a consultores externos para mejora de sus procesos, y que por ende facilita los esfuerzos del oferente del servicio de consultoría empresarial para convencer al potencial cliente de los beneficios de servicios de este tipo.

También es importante recalcar que solamente un 23.2% de las Micro empresas afirma aprovechar las capacitaciones brindadas por el INA, porcentaje que es ligeramente menor que el de las Pequeñas y Medianas empresas con 30.3% y 24.9% respectivamente. Dato que es relevante, puesto que esta es una de las instituciones llamadas a brindar apoyo a los pequeños empresarios y emprendedores, especialmente a los que tienen mayores limitaciones para acceder a consultores externos.

Resultados de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES

El análisis de la información obtenida mediante la aplicación de la entrevista a gerentes o dueños de PYMES, permite complementar los datos secundarios recopilados con información sobre la percepción del aporte de los servicios de consultoría y sobre el aprovechamiento a los programas de capacitación brindados por medio de las iniciativas del MEIC y las instituciones que coordina.

Se reitera que no se pretende inferir la información y respuestas obtenidas a la totalidad de PYMES, ya que como se indica anteriormente la muestra no es seleccionada con criterios estadísticos y por ende no es representativa. El enfoque se centra en obtener un mayor conocimiento sobre el aprovechamiento que da el sector a los programas e iniciativas que generan el gobierno, las instituciones públicas y privadas.

Las consultas realizadas a los dueños o gerentes de PYMES, en relación con la tercera variable, se dirigen a identificar las experiencias que han tenido en relación al acceso a programas, capacitaciones, financiamiento, o cualquier otra iniciativa coordinada por el MEIC. Adicionalmente se busca obtener la percepción de los empresarios con respecto a la contratación de consultores externos privados para apoyarles en mejora de procesos o cualquier otra actividad a lo interno de sus organizaciones.

Tabla 6

Percepción sobre servicios de consultoría y apoyo de instituciones públicas

Ítem	Reactivo	Sujeto 1: Juan Vicente Zuñiga	Sujeto 2: Yamileth Hernández	Sujeto 3: Graciela Ortega	Sujeto 4: Viviana Sancho	Sujeto 5: Luis Guerrero
7	Percepción del apoyo del gobierno y sus instituciones a las PYMES	<p>Brindan muchas opciones, pero el tiempo y recursos limitan la oportunidad para aprovecharlas.</p> <p>Además, el acceso a información relacionada a PYMES se encuentra en muchos sitios diferentes lo que hace complejo entender cuáles son las mejores opciones.</p>	No he tenido oportunidad de buscar y obtener información sobre las instituciones y programas de apoyo a emprendimientos.	He obtenido gran apoyo, principalmente del INA en procesos técnicos y también para estructura la parte estratégica y comercial de mi negocio.	Hemos aprovechado capacitaciones del INA en procesos técnicos y de manejo de la parte operativa.	No cuento con conocimiento detallado de las oportunidades y apoyo brindados para las PYMES, ni de donde puedo buscarlas y acceder a los mismos.
10	Valoración del aporte de los servicios de consultoría	Son importantes, pero se debe tener claridad en las expectativas y dar seguimiento para obtener los resultados esperados.	Pueden ser positivos para el negocio, pero los ingresos actuales del negocio no permiten la inversión.	Generan valor al negocio y en las áreas en las que se aplica, principalmente en las áreas técnicas	No consideramos sean diferentes a las capacitaciones que brindan entidades públicas sin costo o a un costo menor.	Es importante tener claro en qué áreas son importantes para obtener beneficios sobre la inversión.

Fuente: Entrevista de elaboración propia para trabajo final de graduación.

A partir de las respuestas de los dueños o gerentes de PYMES, presentadas en la tabla anterior, se generan opiniones en relación con la tercera variable, principalmente sobre la percepción acerca de los servicios de consultoría.

De las respuestas obtenidas, en relación al aporte que puede brindar el servicio de consultoría, se percibe que los entrevistados consideran que dichos procesos requieren de mucho seguimiento por parte del cliente para efectivamente obtener un beneficio sobre lo que se está invirtiendo.

La definición, diseño, ejecución y finalización de un proyecto de consultoría recae sobre las responsabilidades del consultor, sin embargo, los procesos de consultoría requieren una participación constante del cliente para la adecuada ejecución del mismo.

De acuerdo con lo indicado por Ramírez y Hurtado, (2018): *“Una vez detectadas las necesidades del cliente, delimitados los problemas que presenta, conociendo el presupuesto y la disponibilidad de tiempo para hacerles frente, el consultor debe identificar las contribuciones que puede ofrecer para darles solución”* (p.90)

Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría

Se presentan para esta variable, los datos y resultados en relación con precios y competencia que se identifican en el mercado para servicios de consultoría empresarial. Se busca generar información relevante para poder definir una estrategia competitiva y una adecuada estructura de precios a ofrecer a los potenciales clientes.

Ambos elementos se consideran de gran importancia e impacto para la incursión en el mercado, primeramente, la definición de la estrategia permite tener claridad de hacia donde se dirigen los esfuerzos, recursos y como se aborda a la competencia, y por otro lado, la definición de precios impacta en el posicionamiento de los servicios ofrecidos.

Resultados de la revisión documental

Se presentan a continuación, los principales resultados obtenidos mediante la revisión documental de fuentes relacionadas a la información de precios y competencia en el mercado para los servicios de consultoría empresarial.

Tabla 7

Honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Contadores Públicos

Servicios profesionales regulados	Honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica para el año 2021 (en Colones)
Asesoría y consultoría financiera, fiscal, contable y afines (precio por hora)	22,695.71
Auditoría financiera, informática u operacional (precio por hora)	22,695.71
Estudios de prefactibilidad, factibilidad y flujos de efectivo	El honorario mínimo será del 5% del flujo de efectivo promedio determinado para el Proyecto, correspondiente al período sobre el cual se emite el estudio.

Fuente: Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica.

La tabla anterior presenta los honorarios mínimos autorizados por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, para servicios que pueden ser incluidos dentro del concepto de servicios de consultoría empresarial.

Aunque son datos de referencia, su importancia recae en la existencia de honorarios mínimos regulados por ley, lo que a su vez delimita las estrategias para competir por captar clientes con base en precios.

El establecimiento de honorarios mínimos por parte las instituciones, conlleva que sus incorporados no puedan cobrar menos de los montos definidos para la prestación de servicios, lo que busca regular la competencia en función de dicho elemento.

Tabla 8

Honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Ciencias Económicas

Servicios profesionales regulados	Honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica para el año 2021 (en Colones)	
	Bachiller	Licenciatura
Servicios profesionales en áreas de Estadística (precio por hora)	35,525.87	43,592.97
Servicios profesionales en áreas de Economía (precio por hora)	39,641.73	49,149.39
Servicios profesionales en áreas de Administración (precio por hora)	38,201.18	47,204.64
Servicios profesionales en áreas de Ciencias Actuariales (precio por hora)	39,230.15	48,593.75

Fuente: Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica.

En la tabla anterior se detallan los honorarios mínimos por servicios profesionales, definidos por el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica en áreas que pueden ser consideradas dentro del alcance de servicios de consultoría empresarial.

Al igual que los honorarios mínimos establecidos por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica, proporcionan la referencia de los honorarios mínimos que se pueden considerar en una estrategia para captar clientes con base en ofrecer los menores precios.

La definición de los precios para los servicios de consultoría, principalmente cuando se es un competidor que está ingresando al mercado, deben ser definidos cuidadosamente y considerando una serie de factores. Al respecto, Kotler y Keller, (2016), indican:

la empresa debe fijar el precio por vez primera cuando desarrolla un nuevo producto, cuando lanza su producto a un nuevo canal de distribución o área geográfica y cuando entra en licitaciones para una nueva venta bajo contrato.

En cualquier caso, la empresa debe decidir en qué posición de calidad y precio quiere colocar su producto. (p.462)

La fijación de precios es un proceso que conlleva una serie de actividades que deben desarrollarse antes de definir un precio a comunicar al mercado.

La definición del objetivo que se tiene para la fijación de precios, determinar la demanda, estimación de los costos, análisis de costos, precios y ofertas de la competencia, elegir un método de fijación de precios y la selección del precio final, son los pasos a seguir para buscar un precio que permita ser competitivo, pero a la vez genere beneficios a la empresa (Kotler y Keller, 2016).

Tabla 9

Cantidad de PYMES que se dedican a actividades relacionadas a consultoría

Actividad económica	Micro	Pequeña	Mediana	Total
7490 - Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.	391	53	11	455
7020 - Actividades de consultoría de gestión	412	28	2	442
6920 - Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal	388	37	3	428
6202 - Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas.	223	48	10	281

Fuente: Elaborada con datos del MEIC, septiembre 2021.

Esta tabla presenta datos de cantidad de personas o empresas registradas ante el MEIC, que se dedican a actividades que pueden coincidir con servicios de consultoría empresarial.

Dichas personas o empresas, se consideran como la competencia directa a considerar para la estrategia para diseñar y ofrecer servicios de consultoría empresarial.

Existen también en el mercado un número importante de grandes empresas consultoras, nacionales y multinacionales, cuyo enfoque son clientes de gran tamaño e internacionales. Sin embargo, actualmente algunas de ellas están desarrollando opciones de servicios enfocados a atender clientes de menor tamaño, por lo cual se convierten en competencia.

El abordaje de la competencia requiere una adecuada definición y ejecución de la estrategia competitiva. Sobre la cual Thompson *et al.*, (2012) detallan que:

la estrategia competitiva de una compañía aborda solo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. (p.131)

Lo anterior conlleva el detallado conocimiento de los clientes y necesidades, y contar con la capacidad de poder ofrecerles los servicios que satisfagan adecuadamente dichas necesidades. Por otro lado, identificar a la competencia y poder anticipar y reaccionar a sus estrategias es vital para poder mantenerse en el mercado.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se procede en esta sección a presentar las principales conclusiones para el proyecto. Las mismas se derivan del análisis de los datos e información recopilados, considerando también el contexto situacional y teórico que se desarrollan en este mismo trabajo, para la generación de los resultados finales de la investigación.

En primera instancia, se desarrollan conclusiones específicas para cada una de las variables de investigación, Las mismas se detallan en el orden en que se han abarcado dichas variables desde su definición, análisis de datos y generación de resultados.

Finalmente, y con base en las conclusiones específicas, se presentan las conclusiones generales del trabajo, principalmente en función de los objetivos generales para el desarrollo del proyecto. Lo que conlleva una emitir un criterio con respecto a la viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial dirigido a las PYMES ubicadas dentro de la GAM.

Es importante destacar que las conclusiones se desarrollan a partir del proceso de recopilación de datos e información, por medio de revisión documental, uso de datos secundarios y la aplicación de la entrevista, y su posterior análisis y generación de resultados al contrastarlos con las fuentes bibliográficas de referencia y ubicándolos en el contexto situacional desarrollado para el trabajo.

Posteriormente en este capítulo, a partir de las conclusiones generales y específicas, se plantean las recomendaciones del trabajo. Las cuales se detallan manteniendo el orden de las variables del proyecto.

Las conclusiones y recomendaciones detalladas en presente capítulo, corresponden al cierre del objetivo investigativo del proyecto, y proporcionan la base para estructurar la propuesta de implementación.

Conclusiones de la primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial

Las conclusiones de la primera variable, se desarrollan en función del objetivo de identificar las principales actividades y procesos de las PYMES que pueden representar una oportunidad para el diseño y oferta del servicio de consultoría empresarial dirigido a este sector.

- Con base en los resultados obtenidos del análisis de datos secundarios, específicamente de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018, se determina que las PYMES en Costa Rica efectivamente identifican en sus emprendimientos áreas en las que consideran tienen oportunidad de mejorar y de incrementar el conocimiento dentro de su organización. De lo anterior se concluye que existen áreas, tanto estratégicas como técnicas y operativas en las que empresas del sector están dispuestas a acudir a fuentes externas que les apoyen en sus procesos de mejora. Lo que claramente representa una oportunidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial, enfocado en apoyar a dichas organizaciones a identificar y trabajar sobre las áreas que tienen un impacto relevante desde una perspectiva de administración estratégica basada en: evaluar la situación actual, definir la dirección de la empresa y la decisión de las acciones requeridas para alcanzar esas metas y objetivos (Thompson *et al.*, 2012).
- Se determina, con base en los resultados del análisis de datos obtenidos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018 y complementados con el enfoque cualitativo de la entrevista aplicada a dueños o gerentes de PYMES, que la prioridad de las PYMES se centra, primeramente, en cubrir en forma individual oportunidades de mejora en actividades comerciales, técnicas y operativas de su negocio, considerando la gestión estratégica de su emprendimiento como un área sobre la cual enfocarse una vez no identifiquen necesidades de atención en las anteriores. A partir de lo cual, en complemento con la primera conclusión,

se concluye que efectivamente existe una oportunidad para la oferta del servicio de consultoría empresarial, la cual debe basarse en apoyar al cliente gestión integral de su negocio aplicando los procesos de administración estratégica descrita por David y David, (2017) como: *“(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos”* (p.5).

- Con base en las respuestas obtenidas de la entrevista aplicada a dueños o gerentes de PYMES en relación con los retos que han enfrentado durante los años de operación de su emprendimiento, se determina que los mismos en gran proporción se generan del hecho de haber iniciado el emprendimiento basándose en el deseo o necesidad de emprender, pero sin la consideración integral de los elementos estratégicos, administrativos y operativos que conlleva iniciar una actividad. A partir de lo cual se concluye que existe una importante oportunidad de formación y apoyo al sector emprendedor en relación con prepararse en forma estructurada para iniciar su emprendimiento. En vista que el gobierno y sus instituciones ya cuentan con programas dirigidos a apoyar el inicio de emprendimientos, es importante que el mismo pueda determinar la efectividad de los mismos, y por otro lado se identifica una nueva oportunidad para la implementación de servicios de consultoría empresarial que acompañen a los emprendedores desde la fase de concepción del negocio.

Conclusiones de la segunda variable: potencial mercado de PYMES para servicios de consultoría empresarial

Las conclusiones sobre la segunda variable, se muestran en función de proporcionar las bases a ser utilizadas para la determinación del segmento de mercado meta y el modelo operativo del servicio de consultoría empresarial dirigido a PYMES.

- Los resultados generados a partir del análisis de los datos obtenidos de fuentes secundarias, demuestra la mayor concentración geográfica de las

PYMES en la GAM de Costa Rica, en todos los tamaños de empresa considerados parte de dicho sector. Se concluye que, efectivamente las PYMES ubicadas dentro de la GAM representan el enfoque, desde la perspectiva geográfica, para el servicio de consultoría empresarial. Aunque el acelerado avance de la tecnología e incluso las necesidades generadas a partir del impacto de la pandemia por el COVID-19, han permitido el desarrollo de teletrabajo y atención de clientes en forma virtual o remota, se determina que en las etapas iniciales del proyecto en las cuales se busca captar y mantener clientes, es importante la atención directa, pero sin perder la atención de mantener la eficiencia y rentabilidad al prestar los servicios, siendo la distancia geográfica un factor relevante a considerar.

- En relación con las principales actividades a las que se dedican las PYMES, se considera que, por sí mismo, este no es un factor determinante para seleccionar o excluir potenciales clientes del segmento de mercado meta para los servicios de consultoría empresarial. Se concluye que conocer y mantenerse informado sobre la distribución de las PYMES en las diferentes actividades económicas es de gran relevancia para que la empresa consultora se mantenga a su vez actualizado sobre el entorno que impacta a las industrias en las que se concentran mayor número de potenciales clientes. El consultor debe conocer el sector económico en el cual el cliente desarrolla su actividad para así identificar las características particulares de la misma (Ramírez y Hurtado, 2018).
- El nivel de ventas anuales, es otro de los elementos que, en forma aislada, no permite determinar un segmento de mercado meta. Primeramente, porque en todos los tamaños de PYMES y en muchas de las distintas actividades hay potenciales clientes con niveles de ventas similares. Sin embargo, conocer esta información es de gran relevancia al diseñar la estructura de los servicios a ofrecer, considerando que sea atractivo para los potenciales clientes en relación con costo y beneficio. Se concluye que se debe aprovechar la flexibilidad para estructurar los servicios de consultoría de

acuerdo con las necesidades de ciertos grupos o incluso clientes individuales, siempre y cuando se puedan brindar manteniendo la calidad del servicio recibido por el cliente, generen la rentabilidad esperada y se encuentren alineados al plan y estrategia competitiva el consultor o empresa consultora.

Conclusiones de la tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica

Las conclusiones para esta tercera variable, se generan y muestran en relación con los elementos identificados como relevantes para la determinación de las estructuras de capacitación o consultoría bajo las cuales las PYMES muestran disposición a contratar dichos servicios.

- Con base en el análisis de los datos secundarios, obtenidos de la Tercera Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018, se determina que el uso de consultores externos es altamente recurrido por todos los tamaños de PYMES, como medio para obtener capacitaciones para sus empresas. En complemento, de la consulta a gerentes y dueños de PYMES, se identifica que hay aceptación a contratar consultores externos para la mejora de procesos, siempre que exista una adecuada definición del alcance, de los resultados esperados y seguimiento adecuado al proceso. Se concluye, a partir de lo anterior, que en el segmento de las PYMES ya existe disposición de las empresas a la contratación de servicios externos dentro de los cuales puede ubicarse la consultoría empresarial. Por lo que el enfoque debe estar en el diseño de modelos, de prestación del servicio, que se adapten a las necesidades y recursos de los potenciales clientes y en el desarrollo de canales de comunicación que permitan que la información llegue a los segmentos correctos.
- En relación al gobierno y los programas público-privados de apoyo e impulso al sector, se determina que existe gran oportunidad para que las PYMES incrementen el aprovechamiento de los mismos,, ya que actualmente se

limitan principalmente a aprovechar capacitaciones en áreas técnicas, pero no se accede a todos los recursos puestos a disposición de las PYMES, principalmente por falta de información, una estructura ambigua en dichos programas, complejidad de requisitos y por otro lado las restricciones de recursos, personas y tiempo, limitan a las empresas a poder dar el seguimiento que requieren algunos de los programas ofrecidos. Esto implica para el gobierno una revisión de sus programas y cooperaciones entre instituciones, para garantizar que efectivamente están generando un impacto positivo al sector.

- En cuanto a la estructura para acceder a capacitación y consultoría, se determina que las PYMES muestran mayor disposición a procesos cortos como charlas, talleres y cursos cortos. Sin embargo, si se identifica que existe, aunque en menor proporción, disponibilidad para llevar procesos de mayor duración y costo, principalmente por parte de las Medianas empresas. De lo cual se concluye que se debe aprovechar la flexibilidad con la que se cuenta en este tipo de servicios, para diseñar diferentes opciones que se puedan ofrecer a los clientes dependiendo de sus necesidades, siempre y cuando se desarrollen estructuras diferenciadas entre servicios de mediano y largo plazo, en los que la expectativa se basa en que el consultor sea quien guía los procesos de mejora, y los de corto plazo que se basan en capacitaciones o talleres donde se instruye al cliente en las diferentes áreas, para que éste aplique el conocimiento liderando la mejora de sus propios procesos.

Conclusiones de la cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría

Las conclusiones para la última variable, se presentan en función de aportar información relevante con respecto a la competencia y precios que se identifican actualmente en el mercado de servicios de consultoría empresarial.

- Actualmente se ubican en el mercado costarricense una serie de empresas que ofrecen servicios de consultoría empresarial. Las mismas van desde emprendimientos de profesionales independientes, hasta grandes empresas nacionales e internacionales de consultoría. Si bien es cierto, estas últimas se enfocan principalmente en brindar sus servicios a grandes empresas nacionales o multinacionales, en la actualidad también han diseñado servicios para captar clientes de menor tamaño. Con base en lo anterior, se concluye que no se identifica un tipo o grupo de organizaciones específico como los competidores directos, sino más bien la competencia se centra en los servicios ofrecidos, ya que empresas de diferentes tamaños podrían coincidir con la oferta de servicios similares buscando captar un segmento de mercado. Lo cual implica que para competir contra esta gran gama de potenciales competidores se debe definir una estrategia competitiva basada en la diferenciación, de acuerdo con Thompson *et al.*, (2012): *“Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores”* (p.132).
- En relación con los precios para los servicios de consultoría empresarial en el mercado costarricense, se determina que debido a la amplia gama de procesos y actividades que se pueden incluir dentro del alcance de los mismos y a las limitaciones para obtener información de precios ofrecidos por la competencia, no es factible determinar un precio de referencia del mercado. Se identifican también las tarifas autorizadas por el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica y del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica como la base de referencia sobre precios mínimos en el mercado. Se concluye que el precio de los servicios debe ser determinado por el oferente, considerando que el mismo le permita ofrecer precios competitivos y obtener la rentabilidad financiera esperada por la prestación de sus servicios. Tal y como indican Kotler y Keller, (2016):

la empresa debe fijar el precio por vez primera cuando desarrolla un nuevo producto, cuando lanza su producto a un nuevo canal de

distribución o área geográfica y cuando entra en licitaciones para una nueva venta bajo contrato. En cualquier caso, la empresa debe decidir en qué posición de calidad y precio quiere colocar su producto. (p.462)

Es decir, el precio también debe ser definido en función de la estrategia competitiva con la cual se defina abordar a la competencia.

Conclusiones generales

Se desarrollan en esta última sección de las conclusiones, en forma general las ideas de cierre en relación con las variables de la investigación y a los objetivos desarrollados durante la definición del trabajo.

- A partir del desarrollo de todas las fases del presente trabajo, desde la construcción de los contextos situacional y teórico, hasta la generación de resultados y conclusiones sobre los datos e información recopilados para cada una de las variables de investigación, se concluye que si existe viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial dirigido a empresas PYMES ubicadas dentro de la GAM en Costa Rica. Determinación que recae sobre las oportunidades identificadas en cada una de las variables tal y como se generaliza a continuación:
- Se concluye que existen oportunidades para ofrecer el servicio de consultoría empresarial dirigido a PYMES, aprovechando áreas en las que dichas empresas enfrentan, ya sea en relación con conocimiento, recursos, personal o tiempo, limitaciones para ejercer una dirección integral y estratégica de su negocio.
- A partir de la confirmación de que la mayor cantidad de PYMES, en todos sus tamaños, se concentra dentro de la GAM, junto con los resultados sobre las actividades a las que se dedican principalmente estas empresas y los rangos de ventas anuales que pueden generar, permiten concluir que, desde un punto de vista operativo, si es viable un proyecto de implementación del servicio de consultoría dirigido al sector, siempre que se pueda flexibilizar y ajustar el modelo de servicio a las diferentes necesidades, industrias y

recursos de los potenciales clientes.

- Desde un punto de vista operativo, se concluye que es viable ofrecer el servicio, siempre que se puedan diseñar diferentes modalidades para la prestación del servicio. Existe un sector de las PYMES que busca apoyo por medio proyectos de mediano o largo plazo, pero una parte muy importante de las empresas del sector se inclina por procesos de corto plazo, como talleres o charlas, por lo que se requiere una oferta de servicio que permita el acercamiento a este grupo tan importante en términos de volumen de potenciales clientes.
- En relación con los competidores a identificar y los precios de referencia en el mercado, siendo el proyecto un nuevo competidor en el mercado, se concluye que la competencia se enfoca en los servicios ofrecidos,, ya que hay una amplia gama de empresas de todos tamaños con la capacidad de ofrecer servicios dirigidos a las PYMES, y en la definición de una estrategia de diferenciación, la cual debe basarse en el conocimiento de las industrias, y apoyarse en robustos procesos de diagnóstico e identificación de las necesidades de los clientes.

Recomendaciones

Una vez presentadas y desarrolladas las conclusiones del proyecto, tanto las específicas para cada una de las variables de investigación, como las generales, se procede a detallar las recomendaciones del estudio.

Las recomendaciones se presentan manteniendo el mismo orden en que se detallan las conclusiones en la primera parte de esta sección. Primeramente, se detallan las recomendaciones específicas para cada una de las variables de investigación, para finalizar con las recomendaciones generales del trabajo.

Se resalta que las recomendaciones representan las ideas base para el desarrollo de la propuesta para la implementación del servicio de consultoría empresarial a PYMES ubicadas en la GAM, y, por lo tanto, se generan como resultado del análisis

no solamente de las conclusiones, sino que son resultado de todo el proceso de recolección y análisis de datos, y de la consulta de fuentes bibliográficas de referencia para enriquecer su contenido y aporte.

Recomendaciones de la primera variable: áreas de oportunidad para las PYMES dentro de su estrategia empresarial

Las recomendaciones para la primera variable, se estructuran en función del objetivo de identificar las principales actividades y procesos de las PYMES que pueden representar una oportunidad para el diseño y oferta del servicio de consultoría empresarial.

- Primeramente, se recomienda a las PYMES el diseño e implementación de un modelo de administración estratégica, que permita a sus dueños o líderes una gestión estructurada e integral de su emprendimiento. Dicho modelo debe ser definido e implementado desde las etapas iniciales del emprendimiento y mantenerse en revisión y seguimiento a lo largo de la evolución del mismo. En general, este planteamiento estratégico debe considerar la definición y evaluación de metas, objetivos y la identidad de la empresa. Debe también involucrar el análisis constante de los factores externos de la organización, tanto de la industria, como los externos a la misma y que impactan a la organización y su desempeño. Un constante análisis interno permite identificar el desempeño de la organización y de cada una de sus áreas individuales en función a los objetivos organizacionales. A partir de estos elementos es que se debe definir la estrategia que permita a la empresa alcanzar sus objetivos y metas tanto en el corto como en el largo plazo. En cuanto a la estructuración e implementación del modelo, se recomienda a las PYMES buscar apoyo en las áreas en las que consideran no contar con el conocimiento adecuado, tiempo o recursos adecuados, recurriendo a las instituciones y programas enfocadas en brindar apoyo al sector o por medio de la contratación de servicios externos.

- Se sugiere al MEIC, como responsable de la política del gobierno en relación con las PYMES, la revisión e integración de todos los programas de apoyo, incentivo y capacitación dicho sector. Con la finalidad de facilitar los procesos de formulación y preparación de un plan de negocio, obtención de fuentes de crédito para la inversión requerida y el apoyo a los emprendimientos durante los primeros años de operación del mismo. Primeramente, definiendo un plan para la coordinación y comunicación entre todas las entidades, tanto públicas como privadas, que tienen la responsabilidad o buscan apoyar en el fortalecimiento del sector. Es necesaria también la implementación de los canales adecuados de comunicación y atención hacia los interesados, desde individuos que buscan emprender hasta empresas ya establecidas y con años de operación, y así poder direccionarlos a las instituciones que mejor puedan guiarle en el proceso específico en que se encuentra su emprendimiento.
- En relación con la estructura e implementación operativa para la oferta y prestación del servicio de consultoría empresarial, se recomienda el diseño de un modelo que sea adaptable a las condiciones y necesidades de los clientes, en cuanto a conocimiento, recursos y tiempo disponibles para el desarrollo de los proyectos. Se recomienda que el modelo cuente con procesos estructurados y robustos para las áreas de diagnóstico y contratación del servicio, de manera que los mismos apoyen adecuadamente la planeación y ejecución del proyecto, de forma que se cumplan las expectativas del cliente, la calidad del servicio brindado y la eficiencia y rentabilidad en la operación del mismo. Para la ejecución de las fases de diagnóstico y contratación se recomienda el desarrollo de un modelo de diagnóstico basado en los elementos de administración estratégica que permita identificar las áreas de oportunidad y proponerlas al cliente y que, además, permita identificar la necesidad de contratar servicios de expertos en áreas específicas identificadas con oportunidad de mejora desde una perspectiva estratégica.

Recomendaciones de la segunda variable: potencial mercado de PYMES para servicios de consultoría empresarial

Las recomendaciones para la segunda variable, se detallan en función de proporcionar las bases a ser utilizadas para la determinación del mercado meta y definir las opciones para el diseño y estructura para la prestación del servicio de consultoría empresarial.

- En cuanto a la consideración de la distribución geográfica para determinar el segmento de mercado meta para el servicio de consultoría empresarial, se recomienda, con base en las conclusiones para esta consideración, mantener la limitación geográfica a las PYMES ubicadas en la GAM. Para estos efectos es importante que toda en toda estrategia de comunicación y publicidad se brinde claridad sobre dicho aspecto, principalmente al utilizar redes sociales o cualquier otro medio de alcance masivo. Es importante también durante la etapa de conocimiento del cliente identificar si el mismo cuenta con actividad fuera de la GAM que requiera el traslado físico fuera de dicha área, lo cual debe ser evaluado para determinar la viabilidad de brindar el servicio.
- Con respecto a la actividad económica a la que se dedican las PYMES y su impacto en la determinación del segmento de mercado meta para el servicio de consultoría empresarial, se recomienda no limitar la oferta del servicio a las PYMES concentradas en una o unas cuantas actividades, sino más bien al segmento total de PYMES ubicado en la GAM. Sin embargo, se recomienda destinar tiempo y recursos a generar el conocimiento adecuado de áreas relevantes particulares a las actividades en las que se concentran mayor cantidad de PYMES, con el fin de incorporarlo en la definición del diseño y estructura de los servicios a ofrecer. Este conocimiento particular debe ser considerado incluso para definir diferentes modelos para las fases de recopilación de datos para el conocimiento y diagnóstico de las oportunidades a ofrecer al cliente dependiendo de la actividad e industria a

la que se dedica. En adición, se recomienda la identificación de actividades con importante concentración de potenciales clientes, en las que se requiere el apoyo de expertos de otras áreas, así identificar profesionales o empresas con las cuales generar convenios, acuerdos o contratos que permitan ofrecer y brindar un servicio integral.

- En cuanto al nivel de ventas anuales como parámetro para determinar un segmento de mercado meta, se recomienda no limitar la oferta de los servicios a un rango en específico de PYMES basándose en dicho factor. Se recomienda diseñar y ofertar diferentes opciones para brindar el servicio buscando siempre ofrecer resultados con calidad, pero considerando los recursos con que cuenta el potencial cliente. Este proceso debe respaldarse en las fases de conocimiento, contratación y diagnóstico del cliente, las cuales deben ser lo suficientemente estructuradas para que sirvan de base para que el cliente tenga claridad y evalúe sus opciones de contratar el servicio y en qué condiciones y por otra parte para que el oferente puede determinar los recursos y consideraciones necesarias para brindar el recurso en forma adecuada y rentable.

Recomendaciones de la tercera variable: modelos de capacitación o consultoría para PYMES en Costa Rica

Las recomendaciones de la tercera variable, se generan y muestran en relación con los elementos identificados como relevantes para la determinación de las estructuras de capacitación o consultoría bajo las cuales las PYMES presentan disposición a contratar dichos servicios.

- Se recomienda considerar el diseño de modelos operativos separados para los servicios relacionados a procesos de corto plazo, y para aquellos enfocados en procesos que requieren acompañamiento al cliente en el mediano y largo plazo. Se debe aprovechar la flexibilidad para el diseño de servicios, para estructurar un servicio de consultoría para ofrecer a aquellos clientes que buscan apoyo de mediano y largo plazo, y uno de servicios de

capacitación dirigido a clientes que buscan fortalecer sus procesos de dirección estratégica, pero por medio de opciones que les permitan adquirir el conocimiento o habilidades, pero aplicarlas ellos mismos en sus emprendimientos.

- En relación con los servicios de capacitación, se deben definir una serie de elementos que permitan el desarrollo de un servicio diferenciado, que cubra las necesidades del cliente y lo capacite para que por sí mismo pueda guiar su emprendimiento, siguiendo y apoyándose en un proceso de administración estratégica. El primer paso es definir las áreas a incluir en el alcance del servicio de capacitación, lo cual se desarrolla con base en una fase de diagnóstico estructurada, que permita identificar y acordar con el cliente las áreas a reforzar por medio del proyecto. Un segundo paso, involucra la selección de la técnica más adecuada para propiciar el aprendizaje de los capacitados, dependiendo de las áreas identificadas a reforzar y si se relacionan a conocimientos, habilidades o actitudes.
- Con respecto al servicio de consultoría, se recomienda que el mismo se estructure en función de identificar y cubrir las necesidades y expectativas del cliente. Para lo cual se requiere diseñar una adecuada estructura para cada una de las etapas del proyecto, apoyándose en metodologías y bibliografía de referencia, que permita la adecuada definición y acuerdo del alcance, los resultados esperados del proceso y su posterior seguimiento. Se recomienda, al igual que para la primera variable, que el diseño del proceso de consultoría cuente con fases estructuradas y robustas para las áreas de diagnóstico y contratación del servicio, apoyándose en un modelo de diagnóstico basado en los elementos de administración estratégica que permita identificar las áreas de oportunidad, proponerlas y acordarlas con el cliente , y que además, permita al consultor identificar los requerimientos de tiempo, recursos y técnicos necesarios para brindar el servicio.

Recomendaciones de la cuarta variable: competencia en el mercado para los servicios de consultoría

Las recomendaciones para la última variable, se presentan en función de aportar bases para la adecuada identificación de competidores en el mercado de servicios de consultoría empresarial, así como la definición de una estructura de precios que permita la rentabilidad del proyecto y a la vez ser competitivo en el mercado.

- En relación con la competencia para los servicios de consultoría empresarial, se recomienda la definición de una estrategia competitiva para ingreso a dicho mercado, considerando que dentro del mismo ya existen una serie de profesionales y empresas de todos tamaños ofreciendo esos servicios y buscando captar a las PYMES. Dicha estrategia, tal y como se detalla en la conclusión respectiva, debe basarse en identificar elementos que permitan una diferenciación de los servicios ofrecidos con respecto a los competidores. la capacidad de ofrecer opciones diferenciadas se genera a partir del conocimiento de las industrias, la experiencia para ejercer el servicio de consultoría de forma efectiva y eficiente y la capacidad de realizar un diagnóstico efectivo en la identificación de las áreas estratégicas y técnicas que presentan oportunidades de mejora impactando positivamente el desempeño de la organización del cliente.
- Se recomienda el análisis y establecimiento de adecuadas estrategias y políticas de precios para los servicios de consultoría, enfocadas en mantener una estrategia competitiva de ingreso al mercado, al tiempo que permite desarrollar las actividades obteniendo rentabilidad financiera. Para lo cual se debe seguir un proceso estructurado que incluya etapas de determinación de las metas a alcanzar con los precios que se definan, determinar la demanda para los servicios, estimar los costos de la presentación de los servicios, identificar y analizar, hasta donde sea posible los costos, precios y ofertas de los competidores. Todo lo anterior para definir la metodología para fijar precios y finalmente definir los precios a ofrecer a los clientes.

Recomendaciones generales

Se desarrollan, para finalizar, las recomendaciones generales, en las cuales se abordan las sugerencias de cierre para los objetivos y variables de la investigación.

- Se recomienda a las PYMES en general, la aplicación de un modelo de administración estratégica, en el entendimiento que el mismo requiere inversión de recursos y tiempo, que les permita guiar sus emprendimientos y organizaciones en forma integral, y eficiente, identificando oportunidades de mejora en las áreas que tienen un impacto significativo para el logro de los objetivos de corto y largo plazo.
- Se sugiere al gobierno y a las instituciones que velan por el fortalecimiento del sector PYMES, la revisión e integración de todas las políticas y programas desarrollados para el sector, de forma que exista un trabajo conjunto de todas las entidades y empresas que apoyan al sector.
- Por último, para la implementación del servicio empresarial dirigido a PYMES, se recomienda aplicar desde esta etapa los mismos elementos de administración estratégica que se sugieren a las PYMES. Basando el proyecto en la definición de la estrategia competitiva basada en la diferenciación de los servicios ofrecidos y a partir de esta conceptualización estructurar el resto de actividades estratégicas, operativas y administrativas requeridas.

Capítulo VI: Propuesta

Introducción

Se aborda en esta sección detalladamente la propuesta para la implementación del servicio de consultoría dirigido a empresas PYMES ubicadas en la GAM. Dicha propuesta se fundamenta en las conclusiones y recomendaciones generadas para el proyecto, a partir de la ejecución de los procesos de revisión documental, recopilación y análisis de datos y contrastación con la bibliografía de referencia.

En el desarrollo de este capítulo se detalla la descripción de la propuesta, abarcando los objetivos de la misma, y el público meta al cual va dirigida.

Descripción de la propuesta

La propuesta de implementación se estructura a partir de las conclusiones generadas para el proyecto, es decir dentro de la propuesta no se abordan procesos para determinar la viabilidad del proyecto, misma que ya se concluyó durante del desarrollo del trabajo de investigación, sino más bien se basa en la implementación de las recomendaciones, permitiendo la estructuración de un plan de negocios.

A pesar del alto número de competidores que se identifican en el mercado, para los servicios de consultoría, se determinan oportunidades de negocio para incursionar con la oferta de estos servicios dirigidos específicamente a PYMES ubicadas en la GAM, por medio del desarrollo de una estrategia competitiva basada en la diferenciación, la cual permita competir y captar clientes del segmento, enfocada en el crecimiento del emprendimiento y estabilidad operativa y financiera del mismo en los siguientes años a partir de la implementación.

Justificación

La propuesta se sustenta primeramente en la conclusión general, a la que se llega como resultado del trabajo de investigación, de la viabilidad para la implementación de un servicio de consultoría empresarial dirigido a PYMES ubicadas en la GAM.

A partir de las conclusiones y recomendaciones para las variables de la investigación, se identifican las condiciones específicas bajo las cuales se

determina la viabilidad para la implementación de la propuesta. Por lo tanto, el desarrollo de la propuesta debe realizarse en función de las mismas.

Desde la fase de justificación del proyecto, se identifica a las PYMES como el segmento de interés para el mismo y en el cual se identifica mayor posibilidad de implementar el servicio de consultoría empresarial. El desarrollo del trabajo de investigación y la generación de resultados, permite concluir que, efectivamente, las PYMES conforman un segmento en el cual es viable la implementación de la propuesta.

Existen otros sectores en los cuales técnicamente puede existir viabilidad para la implementación de un servicio similar, sin embargo, se considera que el sector PYMES cuenta con un alto volumen de participantes, también al contar con estructuras de menor tamaño, enfrentan limitaciones para asignación de tiempo y recursos a las actividades estratégicas. Por último, las grandes empresas nacionales y las organizaciones multinacionales usualmente contratan firmas consultoras con mayor trayectoria o bajo convenios globales o regionales, lo cual limita el acceso a dicho segmento en las etapas iniciales de la prestación del servicio.

Objetivos

Los objetivos se definen y detallan en función de las conclusiones y recomendaciones generadas para el trabajo de investigación y se dirigen principalmente a estructurar los aspectos operativos, técnicos y financieros de la propuesta de implementación.

En esta sección se listan los objetivos y se aporta una descripción de cada uno, para posteriormente ser abordados en detalle en la etapa de desarrollo de la propuesta.

Objetivo 1: Definir los modelos de servicios a ofrecer y su estructura

Se determina con base en las conclusiones y recomendaciones del proyecto, la definición de dos estructuras de servicios a ofrecer como parte de la propuesta de implementación.

Dentro del desarrollo del primer objetivo se pretende definir la estructura y etapas para los servicios de Consultoría y de Capacitación, ambos dirigidos siempre hacia las PYMES ubicadas dentro de la GAM.

Objetivo 2: Definir los canales de comunicación y la estructura del ecosistema digital para la propuesta

Una vez determinado el público meta y el diseño de los servicios a ofrecer, se procede a definir los canales por los cuales se espera llegar a ese público. No solamente se limita a los esfuerzos de publicidad, sino también al diseño de la estructura tecnológica que permita la comunicación, interacción y servicio a los clientes.

Objetivo 3: Realizar las proyecciones y análisis financiero para la propuesta y definir la estructura de precios para los servicios a ofrecer

Se desarrolla en este último objetivo la definición de precios para los servicios ofrecidos, y a partir de los mismos se desarrollan las proyecciones y análisis para determinar los resultados financieros de la propuesta.

Descripción del público meta

Desde las etapas iniciales del trabajo de investigación, se delimita el mismo a determinar la viabilidad para la implementación del servicio de consultoría empresarial dirigido a las PYMES ubicadas en la GAM.

Durante el desarrollo del trabajo, hasta la generación de conclusiones y recomendaciones, se concluye que efectivamente, en términos de distribución

geográfica, las PYMES ubicadas en la GAM representan el segmento de interés para el proyecto y por ende para la implementación de la propuesta.

Es relevante destacar que, aunque el enfoque del proyecto se centra en las PYMES ubicadas en la GAM, se identifica a los dueños o gerentes de las mismas como los sujetos de interés para el desarrollo del trabajo y por ende el público meta para la propuesta de implementación.

A lo largo del desarrollo del proyecto, tanto de la revisión documental, como del uso de datos secundarios, se identifica que para los dueños o gerentes de PYMES no se determina un rango de edad o nivel de educación formal específico. Sin embargo, se concluye que una parte importante de estos empresarios inicia su emprendimiento a partir del conocimiento técnico para producción de un producto o prestación de un servicio, junto con la determinación de realizar una actividad independiente.

Definición de los modelos de servicio y sus etapas

Se desarrolla en este segmento, el primer objetivo definido para la propuesta de implementación, detallando la estructura y etapas para los dos modelos de servicio, determinados a partir de las conclusiones y recomendaciones del trabajo, siendo estos el Modelo de consultoría dirigida a PYMES y el Modelo de capacitación dirigida a PYMES.

Modelo de consultoría dirigida a PYMES

Se pretende ofrecer este servicio a PYMES, ubicadas dentro de la GAM, que buscan incrementar la competitividad de sus organizaciones. La propuesta se fundamenta en guiar al cliente en la identificación de procesos de administración estratégica con los cuales su organización no cuenta o requieren formalización y que se identifican tienen un impacto en su competitividad.

A partir de la identificación de dichas áreas, se trabaja en el proyecto de mejora y formalización de estas, de manera que sean reforzadas y ejercidas en forma constante y consistente a partir de la finalización del proyecto.

Bajo este modelo, es el consultor el responsable de liderar el proyecto desde su inicio, pero dentro del acuerdo de servicios se definen claramente las responsabilidades y compromisos del cliente, con el fin de cumplir con los alcances del proyecto y obtención de los resultados esperados.

Para la adecuada prestación del servicio de consultoría, el mismo se estructura en etapas, buscando ofrecer a los clientes estandarización, aprovechamiento del conocimiento y eficiencia por medio de la identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo de los proyectos.

Las etapas del servicio se detallan a continuación:

Primera etapa: Delimitación del proyecto

Se inicia en esta primera etapa el trabajo directo con el cliente, una vez que ya se ha determinado que existe interés de ambas partes en llegar a un acuerdo para la prestación del servicio de consultoría, para documentar los requerimientos y expectativas del cliente sobre el proyecto y generar un diagnóstico preliminar de la situación actual.

Posteriormente se procede a la elaboración de la propuesta para la ejecución del proyecto, incluyendo la definición de los honorarios. la misma se presenta al cliente y se negocia para llegar a un acuerdo.

Esta etapa es de gran importancia para el proyecto, para cuidar la rentabilidad del mismo y el prestigio del consultor. Para la misma se requiere del desarrollo del conocimiento en procesos de consultoría y administración estratégica, ya que en la misma se deben proponer, sin contar con un diagnóstico detallado aún, los alcances, honorarios y resultados esperados del proyecto.

Segunda etapa: Planeación y ejecución

Se procede al llegar al acuerdo sobre la propuesta presentada al cliente, con esta segunda etapa.

La misma inicia con un diagnóstico detallado para las áreas, actividades y procesos incluidos en el alcance del proyecto. Dicho proceso se fundamenta en el conocimiento técnico, de la industria y la experiencia del equipo consultor. Además, se apoya en herramientas diseñadas para la identificación de procesos con oportunidad de mejora, pero que tienen impacto en la competitividad del cliente.

A partir del diagnóstico se genera la planeación de recursos y tiempo para la ejecución del proyecto, información que es revisada con el cliente para actualizar el alcance y metodología propuesta, así como las expectativas sobre los resultados, duración y costos del proyecto.

En esta misma etapa también se definen y acuerdan en detalle las responsabilidades y participación requerida por parte de los funcionarios designados por el cliente para dar soporte al proyecto.

Tercera etapa: Ejecución del plan de trabajo

Se desarrolla en esta etapa el plan de mejora sobre las áreas acordadas, el cual conlleva el trabajo conjunto entre el equipo consultor y los funcionarios claves del cliente para cada proceso. Esta etapa se fundamenta en el conocimiento del equipo consultor para liderar los procesos de mejora y la aplicación de las metodologías que mejor se ajusten para la ejecución de estos.

Dependiendo del alcance y duración del proyecto, en esta etapa se presentan informes parciales, para mantener al cliente informado sobre avances y cualquier requerimiento o desviación identificado con respecto a los acuerdos.

Al final de esta etapa del proyecto, se formalizan y presentan los resultados finales del proyecto por parte del equipo consultor y se recibe la retroalimentación del cliente y su equipo sobre los resultados finales obtenidos.

Modelo de capacitación dirigida a PYMES

Este servicio también se ofrece a PYMES, ubicadas dentro de la GAM, que igualmente buscan incrementar la competitividad de sus organizaciones, por medio

del fortalecimiento de sus procesos de administración estratégica, pero que, por limitaciones de tiempo, recursos o por decisión de negocio, no acceden a un proceso de consultoría.

La diferencia con respecto al servicio de consultoría empresarial radica en que el objetivo del servicio es capacitar y empoderar al cliente para que, por medio de las herramientas brindadas, pueda identificar y aplicar planes de mejora en aquellas áreas de oportunidad que generen un impacto positivo en el rendimiento de la organización y alineamiento con los objetivos de la misma.

Este servicio también requiere ser brindado siguiendo una estructura en etapas, buscando ofrecer a los clientes estandarización, aprovechamiento del conocimiento y eficiencia por medio de la identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo de este modelo de servicio.

Las etapas del servicio se detallan a continuación:

Primera etapa: Diagnóstico y propuesta

Una vez acordadas las generalidades con el cliente, se desarrolla en esta fase, una fase de diagnóstico, la cual se fundamenta en el conocimiento técnico, de la industria y la experiencia del equipo consultor. Además, se apoya en herramientas diseñadas para la identificación de procesos con oportunidad de mejora, pero que tienen impacto en la competitividad del cliente.

Con base en el diagnóstico, se presenta la propuesta al cliente sobre las áreas a incluir en la capacitación y los recursos requeridos para el desarrollo de la misma, incluyendo los honorarios.

Segunda etapa: Selección de técnicas para desarrollar la capacitación

Una vez aceptada la propuesta por parte del cliente, se procede a definir las técnicas a ser aplicadas durante la capacitación. Las mismas dependen del área a capacitar

y también si lo que se busca es reforzar conocimiento, habilidades o actitudes. Dicha definición es crítica para apoyar el adecuado proceso de capacitación y debe ser realizado por un profesional con el conocimiento y experiencia en las actividades de capacitación.

Tercera etapa: Desarrollo y cierre

Se desarrolla la capacitación en esta última etapa, aplicando las técnicas definidas para la prestación del servicio.

En esta etapa también se obtiene la retroalimentación por parte del cliente en cuanto a los resultados de la capacitación. Así mismo se inicia el proceso de seguimiento para para futuras oportunidades de negocio, ya sea por medio del mismo modelo o por el modelo de consultoría.

Definición de los canales de comunicación y del ecosistema digital

Se abordan en esta sección, como desarrollo del segundo objetivo de la propuesta de implementación, los detalles de las necesidades para implementar un modelo de ecosistema digital, que permita la comunicación, interacción y servicio hacia los clientes.

Definición de los canales de promoción

Primeramente, se definen los medios con los cuales se considera se puede hacer llegar la información sobre la oferta de los servicios al público meta. Para lo cual se seleccionan las siguientes redes sociales como las adecuadas para la promoción:

- **LinkedIn:** Se determina que, por ser una red profesional, es el canal más adecuado para promocionar el emprendimiento y sus servicios. Se define hacerlo por medio de la creación de una página de empresa, desde la cual se puedan comunicar la información y contratar las opciones de anuncios de la plataforma.
- **Facebook:** Es la otra red social seleccionada. Aunque se considera que su

enfoque es menos profesional, permite a muchas empresas llevar su información a potenciales clientes, por el alcance masivo con que cuenta. Aquí se define la opción de crear una cuenta de empresa que permita promocionar los servicios y compartir información relevante de interés para el público meta.

- **Google Ads:** Se define utilizar la plataforma para invertir en la promoción de los servicios de consultoría y capacitación.

Definición del ecosistema digital

Entendiéndose ecosistema digital como el entorno tecnológico al que la empresa puede recurrir para tener comunicación e interacción con los clientes, se define la creación de una página Web de la empresa, hacia la cual se van a direccionar los canales de promoción y comunicación (LinkedIn, Facebook y Google Ads), con el fin de centralizar la comunicación recibida de los potenciales clientes en una única plataforma.

El concepto de la página Web en la fase de inicio del emprendimiento es sencillo, ya que se pretende sea una plataforma de comunicación hacia el cliente. Permitiendo al mismo acceder a la entidad del emprendimiento por medio del conocimiento sobre el origen, misión, visión y valores. Además, de los elementos de desarrollo de la marca, tales como logotipo y lema, el diseño visual de la página.

la plataforma debe poner a disposición de los visitantes las generalidades sobre los servicios ofrecidos, de sus etapas y metodología aplicada. El uso de casos exitosos en el apoyo a clientes también es importante para destacar la calidad de los servicios ofrecidos.

Adicional a lo anterior, se define que la misma cuente con un formulario para que el cliente brinde información general sobre su empresa o emprendimiento y también del servicio que busca en caso de estar interesado en que se le contacte en un tiempo determinado y comunicado por el mismo medio.

Análisis financiero y definición de estructura de precios para los servicios de Consultoría y Capacitación

Se aborda en esta sección de la propuesta, el análisis financiero de la misma. Lo que proporciona primeramente la base para el análisis y definición del precio para ambos servicios y por otro lado poder determinar las estructuras de inversión, costos variables, y gastos fijos para dar sustento al proyecto.

Definición de los precios para los servicios de consultoría y capacitación dirigidos a PYMES ubicadas en la GAM

Se utiliza para la definición de los precios, como referencia la información de tarifas mínimas autorizadas por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y el Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica, principalmente para buscar un precio que se ajuste a la estrategia competitiva de ofrecer servicio diferenciados, a un costo razonable y accesible para el cliente.

Luego de las proyecciones de resultados financieros utilizando los precios de referencia como base, se define la estructura de precios que se mantengan dentro del rango de los que se determinan como precios de referencia del mercado, y que al mismo tiempo permitan desarrollar la actividad obteniendo rentabilidad financiera

Tabla 10

Precio definido para el servicio de consultoría para el primer año

Servicio consultoría		
Rubro	Montos (Colones)	Porcentaje del precio
Precio por hora	49,500.00	
Costo uso expertos	14,850.00	30.00%
Otros costos variables	2,475.00	5.00%
Margen bruto	32,175.00	65.00%

Fuente: Tabla de elaboración propia.

En el análisis para la determinación del precio se contemplan las necesidades de contratar soporte de expertos en áreas de técnicas, de consultoría y capacitación, los cuales se consideran como costos variables por ir en función de la prestación del servicio.

En la estructura de los servicios de consultoría, se determina una menor proporción del requerimiento de expertos externos, principalmente para cubrir necesidades en áreas técnicas. No se considera que para todos los proyectos sea requerido el soporte de expertos, por lo que para efecto de las proyecciones se estima que dicha necesidad represente el 30% de los ingresos por servicios brindados.

Adicional al costo por contratación de soporte de expertos, se considera una 5% de los ingresos como costos variables por requerimientos técnicos, logísticos o administrativos no cubiertos por la estructura de gastos fijos proyectada.

Tabla 11

Precio definido para el servicio de capacitación para el primer año

Servicio capacitación		
Rubro	Montos (Colones)	Porcentaje del precio
Precio por hora	55,000.00	
Costo uso expertos	25,000.00	45.45%
Otros costos variables	2,750.00	5.00%
Margen bruto	27,250.00	49.55%

Fuente: Tabla de elaboración propia.

En el caso de los servicios de capacitación, se identifica una mayor necesidad de soporte de profesionales en el área, al ser la misma una modalidad en la que se requiere desarrollar el conocimiento y experiencia antes de poder disminuir dicho requerimiento. Sin embargo, al ser un recurso al cual se proyecta acudir en forma

constante, se contempla la posibilidad de desarrollar convenios con profesionales y así buscar tarifas que se mantengan constantes.

Igualmente, se estima que los costos relacionados a requerimientos técnicos, logísticos o administrativos, no cubiertos con la estructura fija, representan el 5% de los ingresos.

Requerimiento de inversión inicial

Se estructura la composición de la inversión requerida para iniciar el proyecto, para la cual se determina que no se requiere acceder a préstamo de alguna institución, sino que es mediante el aporte del emprendedor.

Para efectos de las proyecciones del proyecto, los rubros considerados en la inversión inicial se reconocen como activos, y la amortización o depreciación de estos se reconoce como parte de los gastos normales del proyecto.

Tabla 12

Inversión requerida para el inicio de la actividad

Rubro	Inversión
Computadora	650,000.00
Impresora	125,000.00
UPS	75,000.00
Licencias Office	90,000.00
Licencias Adobe	90,000.00
Licencias Antivirus	90,000.00
Licencia software contable	145,000.00
Desarrollo página web	400,000.00
Total	1,665,000.00

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Al ser la propuesta basada en la prestación de servicios, no se requiere una inversión inicial fuerte en equipos o infraestructura, en comparación a la inversión requerida para un proyecto de manufactura de un producto.

Sin embargo, se identifica una inversión importante en el desarrollo del sitio Web y las licencias de software básico con el que se debe contar para poder brindar adecuadamente los servicios, en complemento al equipo tecnológico requerido para el inicio de la actividad.

Se proyecta que luego de la inversión inicial no se requieran inversiones importantes en el corto y mediano plazo, de manera que se pueda obtener el retorno sobre la misma.

Proyecciones y análisis de resultados

Tabla 13

Proyección de ingresos para los primeros cinco años de operación

	Año 1 (Ene-May)	Año 1 (Jun-Dic)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por hora						
Servicios consultoría	49,500.00	49,500.00	50,985.00	53,534.25	56,210.96	59,021.51
Servicios capacitación	55,000.00	55,000.00	56,650.00	59,482.50	62,456.63	65,579.46
Horas efectivas de servicio						
Servicios consultoría	86.60	97.43	97.43	108.25	119.08	129.90
Servicios capacitación	43.30	64.95	75.78	86.60	108.25	108.25
Ingresos mensuales						
Servicios consultoría	4,286,700.00	4,822,537.50	4,967,213.63	5,795,082.56	6,693,320.36	7,666,894.23
Servicios capacitación	2,381,500.00	3,572,250.00	4,292,653.75	5,151,184.50	6,760,929.66	7,098,976.14

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Con base en los precios determinados para los servicios de consultoría y capacitación, y asumiendo el efecto positivo de la inversión en publicidad principalmente en redes sociales y en el desarrollo del sitio web, en la captación de clientes, se proyectan las ventas para los primeros cinco años del emprendimiento.

En la proyección de horas efectivas de servicio, se contempla el crecimiento esperado de mantener a los clientes y el incremento por nuevos clientes. Se destaca que el incremento en horas no excede la capacidad, en tiempo efectivo, con que se cuenta para brindar los servicios, contando con el soporte de los profesionales externos para cumplir con las horas contratadas.

Tabla 14

Proyección de resultados para los primeros cinco años de operación

Rubro	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
Ingresos por consultoría	55,191,262.50	59,606,563.50	69,540,990.75	80,319,844.32	92,002,730.76
Ingresos por capacitaciones	36,913,250.00	51,511,845.00	61,814,214.00	81,131,155.88	85,187,713.67
Total ingresos	92,104,512.50	111,118,408.50	131,355,204.75	161,451,000.19	177,190,444.43
Honorarios capacitadores	16,557,378.75	17,881,969.05	20,862,297.23	24,095,953.29	27,600,819.23
Honorarios consultores	16,778,750.00	23,414,475.00	28,097,370.00	36,877,798.13	38,721,688.03
Otros costos variables	4,605,225.63	5,555,920.43	6,567,760.24	8,072,550.01	8,859,522.22
Total costos variables	37,941,354.38	46,852,364.48	55,527,427.46	69,046,301.43	75,182,029.48
Margen bruto	54,163,158.13	64,266,044.03	75,827,777.29	92,404,698.76	102,008,414.95
MB (% de las ingresos)	58.81%	57.84%	57.73%	57.23%	57.57%
Salarios y cargas sociales	45,032,760.00	50,036,400.00	57,081,260.00	59,935,323.00	62,932,089.15
Amortización licencias	815,000.00	855,750.00	1,797,075.00	1,886,928.75	1,981,275.19
Mantenimiento sitio web	215,000.00	264,000.00	277,200.00	291,060.00	305,613.00

Gastos telefónicos	480,000.00	504,000.00	1,058,400.00	1,111,320.00	1,166,886.00
Gastos internet	384,000.00	403,200.00	423,360.00	444,528.00	466,754.40
Gastos electricidad	120,000.00	126,000.00	132,300.00	138,915.00	145,860.75
Gastos publicidad	1,000,500.00	1,197,900.00	1,317,690.00	1,449,459.00	1,594,404.90
Depreciaciones equipos	850,000.00	850,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00	1,700,000.00
Suministros de oficina	317,500.00	346,500.00	363,825.00	382,016.25	401,117.06
Capacitación del personal	444,500.00	485,100.00	509,355.00	534,822.75	561,563.89
Gastos de alimentación	1,374,775.00	1,500,345.00	1,575,362.25	1,654,130.36	1,736,836.88
Gastos de transporte	1,905,000.00	2,190,750.00	3,779,043.75	4,345,900.31	4,997,785.36
Total gastos fijos	52,939,035.00	58,759,945.00	70,014,871.00	73,874,403.43	77,990,186.58
GF (% de los ingresos)	57.48%	52.88%	53.30%	45.76%	44.01%
Utilidad antes de impuestos	1,224,123.13	5,506,099.03	5,812,906.29	18,530,295.34	24,018,228.37
UAI (% de los ingresos)	1.33%	4.96%	4.43%	11.48%	13.56%

Fuente: Tabla de elaboración propia.

A partir de la definición de la inversión inicial requerida, las proyecciones de ventas y los costos variables, se determina la estructura de gastos fijos necesaria para dar soporte a la implementación de la propuesta.

Con base en los elementos indicados, se proyectan los resultados de la operación para los primeros cinco años. Se asume un primer año de operación en el que se alcanza una utilidad antes de impuestos muy cercana al punto de equilibrio, y en el que los esfuerzos se enfocan en lograr captar y mantener clientes.

La utilidad antes de impuestos representa el resultado financiero de la operación para un periodo determinado. Al analizar este elemento en función de los ingresos, se puede determinar la eficiencia en el aprovechamiento de la estructura de gastos fijos principalmente. la proyección muestra la evolución esperada en las utilidades,

no solamente en términos absolutos, sino también como porcentaje de los ingresos pasando del 1.33% en el primer año hasta llegar a un 13.56% para el quinto año.

Al analizar los gastos fijos, como porcentaje de los ingresos, se confirma lo señalado anteriormente, ya que pasa de representar el 57.48% en el primer año al 44.01%, lo que conlleva un crecimiento en los gastos fijo menor al crecimiento en los ingresos.

En relación con los costos variables, se mantienen constantes durante los cinco años, resultado principalmente de la proporción definida entre servicios de consultoría y de capacitación, que se mantiene similar a lo largo del periodo que cubre el análisis. Aunque, para efectos de la propuesta, conservadoramente se mantiene una proyección constante en el requerimiento del soporte de expertos, la expectativa es que se logre depender menos de estos profesionales conforme se incrementan el conocimiento y experiencia propia.

La relación entre el ingreso y los costos variables se refleja en el margen bruto, el cual resulta de deducir los segundos del primero. El mismo se puede analizar en términos absolutos, pero es el análisis como porcentaje de los ingresos el que permite validar y dar seguimiento a la consistencia del indicador.

Durante el primer año de la proyección el margen bruto representa el 57.48%, lo cual refleja el margen luego de asumir los costos de expertos y los otros costos variables directamente relacionados a la prestación de los servicios. Para los siguientes años el margen disminuye levemente, pero manteniéndose en el rango del 57% a 58% lo que demuestra el control esperado sobre los costos variables.

Alcances y consideraciones generales

Se abordan en esta última sección los alcances y consideraciones generales para la propuesta de implementación, en función de recapitular en forma consolidada lo abarcado durante el capítulo.

En primera instancia, los servicios de consultoría y capacitación se dirigen a las PYMES ubicadas en la GAM, generando los medios de comunicación y publicidad hacia los dueños y gerentes de estas empresas, quienes son identificados como el público meta para la propuesta.

Para la implementación de la propuesta, se debe definir y dar seguimiento a una línea de tiempo, en la que se deben desarrollar a detalle los objetivos abarcados en el presente capítulo. Iniciando por documentar el diseño y estructura de los modelos de los servicios de consultoría y capacitación, incluyendo el desarrollo de las herramientas para diagnóstico, análisis de riesgos, planeación de tiempo y recursos, y para presentación de informes.

Para de diseño del sitio web, perfiles de redes sociales y la estrategia de comunicación asociada, se determina trabajar con el soporte de una empresa dedicada a dichos procesos y a potenciar su uso para generar clientes. Se considera que dicha inversión no exceda los montos definidos en el análisis financiero desarrollado para la propuesta. Para el desarrollo de dicha estrategia, se debe validar los procesos para registro de marcas y relacionados.

Referencias bibliográficas

- Banco Central de Costa Rica. (2021). *BCCR proyecta crecimiento de 2,6% en 2021 y 3,6% en 2022; meta de inflación se mantiene en 3%*. Tomado el 19 de agosto del 2021 desde: https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs_Comunicados_Prensa/CP-BCCR-006-2021-BCCR_proyecta_crecimiento_en_2021_y_2022_mantiene_meta_inflacion.pdf
- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación*. Argentina: Editorial Brujas. Tomado el 24 de octubre del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/106355?page=5>
- Business Review, H. (2017). *Finanzas básicas*. España: Editorial Reverté. Tomado el 15 de octubre del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/46769?page=11>
- Calleja, y Calleja. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Editorial Pearson Educación. Tomado el 21 de octubre del 2021 desde: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento. (2020). *II Informe de Impacto del Covid-19 a las Pymes y Agenda para la reactivación económica de la MiPyme costarricense en el contexto del COVID-19*. Tomado el 20 de agosto del 2021 desde: <https://www.celiem.org/estudios>
- David, y David. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15^{ta} ed.). México: Editorial Pearson Educación. Tomado el 21 de agosto del 2021 desde: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C., y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Tomado el 29 de agosto del 2021 desde: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Hernández, y Mendoza. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Tomado el 23 de octubre del 2021 desde: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2020). *Encuesta nacional de hogares julio 2020*. Tomado el 19 de agosto del 2021 desde: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/renaho2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2021). *Encuesta continua de empleo*. Tomado el 11 de octubre del 2021 desde: <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-continua-de-empleo>
- Izaguirre, J., Carhuancho, I., y Silva, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. Tomado el 10 de octubre del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/136839>
- Kotler, y Keller. (2016). *Dirección de marketing*. (15^{ta} ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID. Tomado el 21 de octubre del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/41183>
- Louffat, E. (2017). *Capacitando al personal*. Perú: Editorial Pearson Educación. Tomado el 10 de diciembre del 2021 desde: <https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/136605>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Cengage Learning. Tomado el 29 de agosto del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/39957?page=102>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (2021). *Análisis sobre la evolución del Comercio Exterior e IED en Costa Rica: en 2020*. Tomado el 20 de agosto

del 2021 desde: <https://www.comex.go.cr/media/8771/ana-lisis-sobre-la-evolucion-del-comercio-exterior-e-ied-en-costa-rica-2020-final.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2014). *Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica 2014-2018*. Tomado el 21 de agosto del 2021 desde: <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politicafomentoalemprendimiento.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2019). *Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017*. Tomado el 31 de julio del 2021 desde: <https://www.meic.go.cr/meic/web/280/estudios/pyme/estado-situacion-pyme-2012.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2020). *Impacto de la pandemia por Covid19 en las PYME costarricenses*. Tomado el 31 de julio del 2021 desde: [http://informacion.meic.go.cr/cgi-bin/wwwi32.exe/\[in=genesis0.in\]/](http://informacion.meic.go.cr/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=genesis0.in]/)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2021). *Registro de empresas, PYMES activas*. Tomado el 24 de octubre del 2021 desde: <https://www.meic.go.cr/meic/web/761/datos-abiertos/pyme/registro-de-empresas.php>

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2021). *Marco fiscal de mediano plazo 2021-2025*. Tomado el 20 de agosto del 2021 desde: https://www.hacienda.go.cr/docs/608839c155172_20210426_MFMP%202021-2025%20VF.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021). *Nota de la OCDE sobre el nuevo plan fiscal en Costa Rica*. Tomado el 20 de agosto del 2021 desde: https://www.oecd.org/economy/surveys/Nota_OCDE_nuevo_plan_fiscal_en_Costa_Rica_2021.pdf

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021). *Indicadores. Tasa de empleo*. Tomado el 11 de octubre del 2021 desde: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm>
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Tomado el 20 de octubre del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/124953>
- Pimienta, y de la Orden. (2017). *Metodología de la investigación*. (3^{ra} ed.). México: Editorial Pearson Educación. Tomado el 27 de agosto del 2021 desde: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- Ramírez, y Hurtado. (2018). *Consultoría empresarial*. Colombia: Editorial Ediciones de la U. Tomado el 20 de agosto del 2021 desde: https://elibro.net/es/lc/ulatinacr/titulos/70333?fs_q=consultor%C3%ADa&prev=fs
- Sánchez, C. (2012). *Administración y estrategias de precios*. (2^{da} ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Tomado el 10 de diciembre del 2021 desde: <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18^{va} ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Tomado el 22 de agosto del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/39403?page=77>
- Yuni, y Urbano. (2020). *Metodología y técnicas para investigar: recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica*. Argentina: Editorial Brujas. Tomado el 20 de agosto del 2021 desde: <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/130670?page=3>

Anexos

Anexo 1

Tabla 15

Entrevista a dueños y gerentes de PYMES

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Consulta	Indicador
1	Abierta	Percepción de crecimiento y estabilidad de la empresa	¿Con cuántos colaboradores cuenta su empresa y cuánto tiempo tiene de desarrollar la actividad? ¿Ha crecido el tamaño de su operación?	De razón
2	Abierta	Posición respecto a retos enfrentados por la empresa	¿Cuáles considera son los mayores retos que ha enfrentado durante los años de actividad o los más recientes?	De razón
3	Abierta	Posición sobre la importancia de conocer el entorno empresarial	¿Qué beneficios considera puede tener para un negocio, que su dueño o jefes dediquen tiempo a revisar las condiciones internas y externas del mismo?	De razón
4	Abierta	Identificación de área críticas del negocio	¿Cuáles considera las principales áreas que todo emprendedor debe conocer sobre su negocio?	De razón
5	Abierta	Herramientas para evaluar el rendimiento del negocio	¿Qué procesos realiza para confirmar como se están dando los resultados de su negocio?	De razón
6	Abierta	Medios e importancia de la comunicación de resultados y expectativas	¿En su organización, de qué forma se entera el equipo sobre cómo van los resultados, que se espera de ellos y del negocio?	De razón
7	Abierta	Percepción del apoyo del gobierno y sus instituciones a las PYMES	¿Qué opina sobre las instituciones y programas que ofrecen apoyo a las PYMES en Costa Rica? ¿Ha tenido oportunidad de recibir apoyo de alguna de ellas?	De razón
8	Abierta	Conocimiento sobre las fortalezas y debilidades sus productos o servicios	¿Qué percepción considera que tienen sus clientes sobre su empresa y sus productos o servicios? ¿Cómo llega a esa conclusión?	De razón
9	Abierta	Conocimiento sobre la competencia en su mercado	¿Conoce empresas que comercialicen los mismos productos o servicios o similares a los de su empresa? ¿Cómo las compara en relación con su empresa?	De razón
10	Abierta	Valoración del aporte de los servicios de consultoría	¿Qué opinión tiene sobre los servicios de consultoría y sus costos?	De razón

Fuente: Tabla de elaboración propia.