

## Maneje su PyME como una Multinacional

Lic. Manuel Ignacio Alfaro B.

ULACIT

**Resumen:** Esta investigación se basa en combinar las necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas en Costa Rica, las condiciones en las que se desarrollan, las barreras que enfrentan para poder competir en el mercado nacional y, ¿por qué no? mundial; con el concepto de Centro de Servicios de las empresas multinacionales. El resultado es una fórmula innovadora y emprendedora, que genera ganancias para quienes quieran invertir en esta idea. Pero también tiene su porción del pastel para las PyMEs que quieran participar de ella, ya que recibirán a cambio un mejoramiento de su productividad, y la posibilidad de derrumbar ciertas barreras con las que se topan hoy en día, siempre y cuando sepan administrar las nuevas herramientas y condiciones a las que van a tener acceso. Es una lectura donde se demuestra que para tener una idea con impacto, no se necesita invertir mucho tiempo y dinero para tener nuevas soluciones; muchas veces es combinar lo que existe a nuestro alrededor, y simplemente cambiar la escala o acomodarlo de una manera distinta...

**Palabras Claves:** Centro de Servicios, PyME, Finanzas y Contabilidad

**Abstract:** The basis of this paper work, is the combination of current Small and Medium Enterprises needs in Costa Rica, the conditions in which they develop themselves, the obstacles they face in order to be able to compete in national, and why not?, international markets; with the already established concept of Service Centers for Multinational companies. The result is a innovative and enterprising formula, which will generate earnings to investors interested in putting money on it. However, the SMEs that will participate in the idea will also get their shares. They will be experiencing productivity improvements, and the possibility of taking down the barriers they face now days; as long as they know how to effectively manage the newly acquired tools and conditions. This lecture shows that to come up with an impactful idea, you don't need to spend big money and time; many times it's a low hanging fruit that needs someone that knows how to combine what is around us, scaling or arranging it differently...

**Key Words:** Centro de Servicios, PyME, Finanzas y Contabilidad

## Antecedentes y Justificación de la investigación

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs por sus siglas) son una fuente muy importante de actividad económica hoy en día, a nivel global. Sin embargo, las mismas van a estar siempre expuestas, a mayor escala, a los factores que propicien que se estancuen y / o, que inevitablemente, lleguen al punto de quiebra o de cerrar sus puertas. De hecho, hay un alto porcentaje de las mismas que no logran si quiera pasar de la etapa de nacimiento, y antes de 3 años ya llegan a este punto.

Las PyMEs tienen muchas barreras u obstáculos que enfrentar en su camino. Pero muchas de ellas nacen por el hecho de que tienen que abarcar la mayor cantidad posible de tareas o áreas que se desarrollan en una empresa normal, con una menor cantidad de empleados y con una gran limitación de recursos tecnológicos. En otras palabras, es como pedirle a una repostera que haga un pastel de bodas con poquitos ingredientes, sin muchas de las herramientas que le facilitarían el trabajo, sin ningún ayudante, y en un tiempo de menos de 8 horas!

Siguiendo el ejemplo anterior, habría que decirle que lo tiene que hacer de una forma en la que haga todo bien y le genere ganancias económicas. Esa es la realidad de muchas de las PyMEs hoy. Sin embargo, existe una fórmula ya usada hoy en día por las Compañías Multinacionales, que les puede brindar una gran ayuda en Costa Rica. Si bien es cierto que de más está decir que en el mundo de las empresas, el principal objetivo de las mismas es generar ganancias de manera constante a sus dueños o accionistas, lo importante es que la continua reducción de sus gastos operativos es una de las estrategias más utilizadas.

Para las empresas multinacionales de hoy en día, una de las maneras de hacerlo es mediante la centralización de muchas labores transaccionales, y hasta de análisis, en Centros de Servicios especializados. Esto se da en distintas aéreas, incluyendo las de Finanzas y Contabilidad. Si bien es cierto, en varias ocasiones las empresas mismas crean este centro, en otras recurren al *outsourcing*, contratando empresas ya establecidas en este mercado.

De hecho nuestro país es testigo de esta estrategia, ya que muchas compañías han venido a establecer sus centros de servicios para aprovechar la mano de obra calificada y a buen precio. Por estas razones es que esta investigación se desarrolla para valuar si las PyMEs de Costa Rica estarían dispuestas a adoptar esta idea, y así lograr hacer que su gestión tenga menores costos y sea más eficiente. Estas condiciones contribuirían a que puedan desde sobrevivir las crisis económicas actuales, a también establecerse como empresas solidas y con mayor futuro en el ámbito de los negocios.

Para lograr este objetivo, el Centro de Servicios se encargaría de realizar labores que van desde lo transaccional hasta tareas de análisis, según sea acordado entre las partes. Con esto, las PyMEs podrían obtener los siguientes beneficios:

- Reducción en los gastos de operación mediante disminución de personal.
- Especialización de los empleados de la empresa, gracias a que las tareas que van a realizar son de análisis de números, al no tener que hacer la parte transaccional.
- Mejoramiento del modelo de estructura financiera y contable de la empresa.
- Cumplimiento de todos los requisitos financieros y contables de la empresa en el ámbito nacional.
- Aumento en los controles internos de la empresa.

De hecho, el concepto de pagarle a un tercero para que realice tareas para una PyME se da hoy en día. Muchas de estas empresas tienen que acudir a contadores públicos para que elaboren Estados Contables y Financieros, al menos certificarlos, o por asesorías, realizar estudios, entre otras tareas. La idea es centralizar todo esto en el Centro de Servicios, y que este a su vez, además de brindar reducción de gastos, también se encargaría de brindar valor agregado a través de servicios de calidad y mejora de tecnologías en las áreas de atención.

## Problema de Investigación

¿Podría el desarrollo de un Centro de Servicios Financieros y de Contabilidad, enfocado a brindar atención a PyMEs en Costa Rica, ser atractivo para las mismas y ayudarles a mejorar su desempeño y rentabilidad?

## Hipótesis

Una de las opciones para aumentar la eficiencia en la administración y desempeño de la PyMEs en Costa Rica, es la creación de un Centro de Servicios Financieros y de Contabilidad que les brinde soporte en sus actividades diarias.

Este Centro de Servicios se encargaría de realizar distintas tareas, que irían desde las transaccionales hasta de análisis según lo requiera cada PYME. De esta forma, estas empresas no tendrían que contratar empleados que realicen labores que no consideren como valor agregado a la compañía, permitiendo que se desarrolle una especialización de los empleados que se mantengan sobre las tareas que si lo generen.

## Objetivos de la Investigación

### Objetivo General:

Identificar si la idea de desarrollar un Centro de Servicios Financieros y de Contabilidad, sería aceptada por las PyMEs en Costa Rica, y si el mismo ayudaría al mejoramiento en el desempeño y la eficiencia de las mismas.

### Objetivos Específicos:

- 1) Establecer las 3 necesidades más grandes de las PyMEs en Costa Rica en las áreas de Finanzas y Contabilidad.
- 2) Determinar las 3 competencias más importantes que deben tener los empleados del Centro de Servicios Financieros y de Contabilidad para brindar atención a las PyMEs en Costa Rica.

- 3) Definir los conocimientos académicos requeridos por los empleados del Centro de Servicios Financieros y de Contabilidad para brindar atención a las PyMEs en Costa Rica.
- 4) Identificar las tecnologías necesarias para brindar los servicios financieros y contables a las PyMEs por parte del Centro de Servicios en Costa Rica.

## Marco Conceptual

El primer término que es necesario definir en esta investigación es de lo que es una PYME (Pequeña y Mediana Empresa), ya que es el tema central por el cual se desarrolla la misma. La definición que brinda el Diccionario de *La Real Academia Española* es que es una empresa mercantil, industrial, etc compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación<sup>1</sup>. En el caso de Costa Rica, la legislación establece que para ser considerada dentro de esta clasificación, la empresa tiene que tener un máximo de 100 empleados. En el caso del país, un estudio de la Caja Costarricense del Seguro Social establece que el 97.8% de las empresas establecidas son PyMEs<sup>2</sup> (Mipymes que incluyen las micro). Estos números confirman la importancia de enfocar la investigación y resolver el problema para este sector.

Como cualquier empresa, el principal objetivo de estas es el de generar riqueza para sus dueños. Pero en muchas ocasiones, cuando se habla de PyMEs, este objetivo es aun más importante ya que esta empresa representa la única posibilidad de ingresos de la familia, o incluso la inversión de los ahorros de la misma. Esto también en parte se da por la dificultad que encuentran estas entidades para acceder a créditos en el sistema financiero.

---

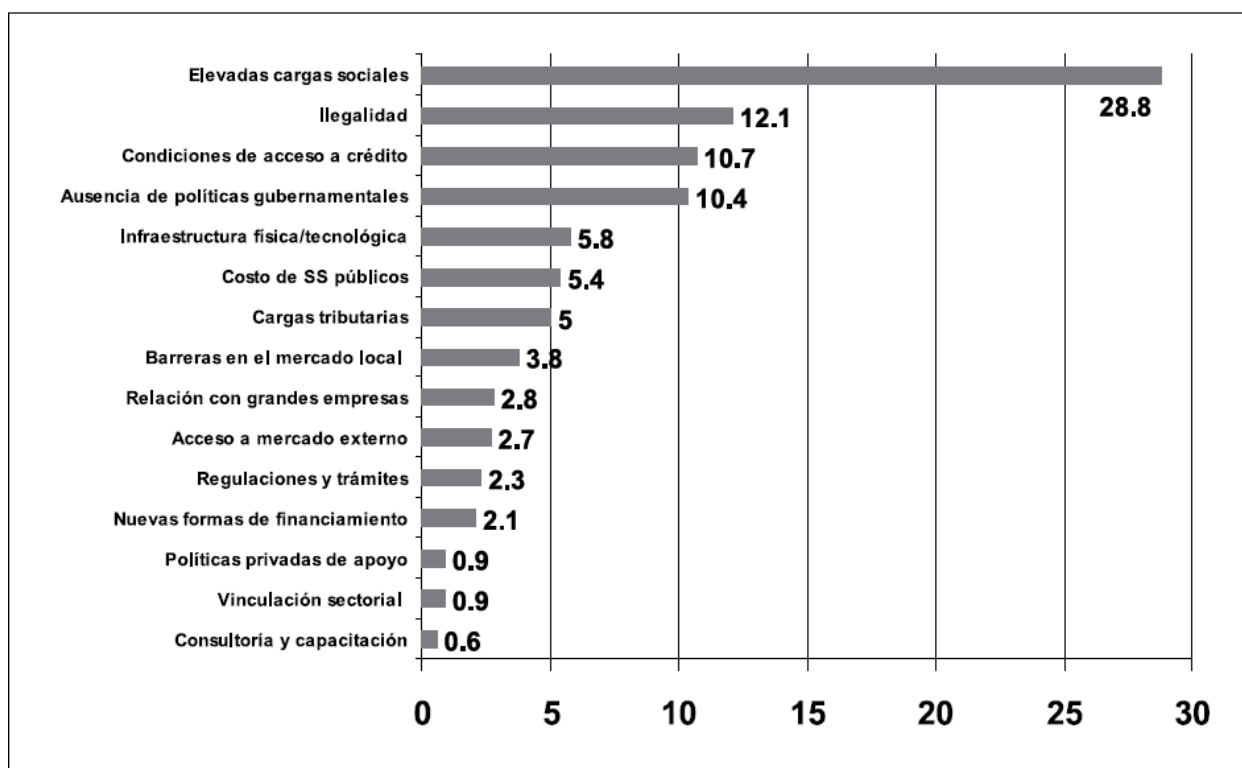
<sup>1</sup> Diccionario de la Real Academia Española, <http://buscon.rae.es/draef/>, martes 9 de agosto de 2011.

<sup>2</sup> Estudio de la CCSS realizado en Marzo 2009, [http://www.pyme.go.cr/svs/informacion\\_estadistica/docs/379.pdf](http://www.pyme.go.cr/svs/informacion_estadistica/docs/379.pdf), martes 9 de agosto de 2011.

Si hoy en día, bajo las condiciones económicas mundiales que existen, es una dura prueba para empresas multinacionales o “grandes” dentro del parámetro de clasificación, termina siendo aun más difíciles para las PyMEs. El siguiente grafico muestra cuales, según una investigación de FUNDES, son los principales obstáculos que enfrentan.

**Gráfico #1**

**Costa Rica, obstáculos identificados por los empresarios (Respuestas en %)**



Fuente: Tomado de la Investigación: Restricciones del Entorno a la Competitividad empresarial en América Latina de Emilio Zevallos, 2007.

Dentro del mismo se puede desprender que los principales obstáculos se deben a gastos de operación elevados (incluyendo los necesarios para mantenerse de manera legal), el no poder tener economía en escala, y todo esto impacta el acceso a créditos.

En el área tecnológica, estas unidades productivas también tienen problemas de atraso en cuanto a las tecnologías que utilizan. En ocasiones, dada la poca de inyección de dinero al que tienen acceso, o por el simple hecho de querer enfocarse solamente en el negocio y no en las herramientas que les pueden ayudar en el mismo, quedan retrasados en el área de la tecnología. Esta situación condena a un atraso de competitividad y productividad a las PyMEs.

Otro obstáculo al que enfrentan es el del capital humano con el que cuentan. Al ser una empresa de pocas personas, los recursos con los que cuentan terminan siendo utilizadas para mas labores de las cuales fueron contratadas, sin la formación o preparación necesaria. Esto comienza a generar frustración entre los que trabajan ahí, y propician la no utilización adecuada de sus recursos y fomentan una mayor rotación de personal.

Dentro de la lista de problemas que enfrentan las PyMEs está el de pocos controles internos. Esta falta de controles internos, en muchas ocasiones se da por el pensamiento de que no se necesitan por el tamaño de la misma, o bien, por el hecho de ser una empresa familiar. Estas falencias pueden generar un mal manejo de los recursos de la empresa, incluyendo la mezcla de recursos personales con los de la empresa, resultando en pérdidas de diversos tipos para la compañía. Además de este efecto negativo, la falta de estos controles les llega a afectar a la hora de presentar solicitudes de crédito, o requisitos similares que buscan inyectar insumos. Adicionalmente, los mismos pueden llegar a generar problemas legales o contables.

Los puntos negativos mencionados anteriormente, son los que más impactan a las PyMEs. Sin embargo, existen otros inconvenientes a los que se enfrentan estas unidades productivas. Dentro de esto se pueden incluir la falta de mercadeo (debido en parte a su restricción monetaria) y la poca planeación a futuro, por su enfoque hacia el presente. Sin embargo, los retos más grandes que se enfrentan, son los mencionados anteriormente.

El problema planteado en la investigación busca re aplicar una fórmula que han empleado las empresas multinacionales, para reducir sus gastos de operación, maximizar el uso de las tecnologías y recursos humanos, y por ende hacer que la compañía tenga más ganancias. Esta opción es la de crear un Centro de Servicios Financieros y Contables, que realicen labores transaccionales y de análisis (según sea requerido) para las PyMEs.

Un **Centro de Servicios**, con base en la literatura consultada, se puede definir como una entidad que se especializa en brindar una serie de servicios a otras empresas, y en donde la misma asume la responsabilidad de ellas. Dentro del acuerdo de las empresas, se deben establecer claramente las formas de pago, así como las expectativas y las reglas que entran a regir en la manera en que se brindan los servicios, así como las penalidades en caso de fallar con dichos puntos. Este documento es comúnmente conocido como *Service Level Agreements (SLA)* o contratos de servicios.

Como se puede deducir de la definición, el concepto de Centros de Servicios es bastante amplio y utilizado de distintas formas. Las mismas pueden ir desde un Call Center para brindar servicio al cliente para consultas que se tengan, hasta brindar servicios más completos y complejos. En el caso de esta investigación, la misma se centra en crear uno que atienda las necesidades de las PyMEs en las partes financieras y contables. Por lo tanto, dentro del enfoque del mismo se puede definir que esta clasificación puede llegar a abarcar las áreas de:

- Contabilidad General y/o especializada de las áreas requeridas.
- Cumplimiento con los requisitos legales en estas áreas.
- Análisis Financiero y/o de Pronósticos.
- Compras de productos y pago de servicios y proveedores.
- Administración de las Cuentas por Cobrar / por Pagar.
- Creación de controles internos dentro de la empresa.
- Utilización de mejores Tecnologías de Información, entre otros.



El último punto mencionado es el de las Tecnologías de Información, el cual como se mencionó anteriormente es de suma relevancia para las PyMEs. Este término se puede definir, según la asociación de la Tecnología de Información de América (ITAA) como el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras. La misma se ocupa del uso de las computadoras y su software para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar la información<sup>3</sup>.

En resumen, dado que la Tecnología de la Información (IT por sus siglas en inglés) es un término general que describe cualquier tecnología que ayuda a producir, manipular, almacenar, comunicar, y/o esparcir información, esto se convierte en un aspecto clave en el desarrollo del Centro de Servicios para que pueda brindar de manera eficiente y eficaz sus servicios.

Al ser esta una de las grandes razones por las que muchas PyMEs terminan siendo rezagadas, el que un Centro de Servicios sea quien les brinde herramientas, es un punto clave para brindar valor agregado a las empresas. Si bien es cierto, las mismas tienen costo alto, el Centro de Servicios puede utilizar las mismas herramientas para distintas empresas, distribuyendo el costo de las mismas entre sus clientes, como lo haría con sus otros gastos.

A su vez, las tecnologías de información también van a ser un reto para el Centro de Servicios a ser establecido. Además de los costos mencionados en el párrafo anterior, esta nueva entidad va a tener que buscar una estructura tecnológica que sea veloz y eficaz para enviar y recibir la información por parte de los clientes, que luego va a ser procesada. Esta plataforma también tiene que contar con seguridad dado el contenido de lo que va a ser recibido.

---

<sup>3</sup> Glosario de términos de Gestión Empresariales, <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/i.htm>,  
lunes 15 de Agosto de 2011.

Otro punto que abarca la investigación, es el de las competencias que van a tener que poseer las personas que vayan a trabajar en el Centro de Servicios. De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Otra definición es la de aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica<sup>4</sup>.

Cualquiera de las definiciones que se utilice, siempre se va a remarcar la importancia de las competencias. Hoy en día, es conocido que aquellas cualidades personales que permiten predecir un desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. Por lo tanto, la capacidad de aprendizaje, sumado al potencial, la flexibilidad y capacidad de adaptación terminan siendo más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.

---

<sup>4</sup> Conceptos básicos de competencia laboral;  
<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>; lunes 15 de Agosto de 2011.

Es por ello, que el enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal. De hecho, en la actualidad hay un cambio muy notorio con respecto al pasado, ya que este proceso se puede fundamentar, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas.

Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia, definidas por las empresas con base en los objetivos de las mismas. La simplificación en las descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, rompiendo con viejos paradigmas.

## Metodología de la investigación

Las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de esta investigación son:

**Fuentes primarias:** Se obtiene información por medio de la aplicación de una encuesta a las PyMEs. La información obtenida de la misma, se utilizó para analizar si hay una aceptación del concepto de Centro de Servicios, los servicios que potencialmente se les brindaría, la cantidad de personas que trabajan en esa labores hoy en día y los gastos asociados a ellas. También ayudó a identificar las Tecnologías de Información que usan actualmente, y definir las que se requerirían en caso de que el Centro se establezca.

La encuesta se realizó de manera virtual, y la misma se encuentra en el siguiente link:

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1055450>

La misma se envió a una lista de correos electrónicos de PyMEs para comenzar, y se les pidió que por favor le hicieran llegar la misma a otras empresas. Luego de esto, también se contacto a la Ing. Ana Laura Cortes (acortesalfaro@ina.ac.cr), quien labora como asesora de la Unidad PyME, en el Departamento de Proceso de Proyectos Especiales, del I.N.A. (Instituto Nacional de Aprendizaje). Ella procedió a enviar la encuesta a los correos de la base de datos con la que cuenta este Instituto en Costa Rica.

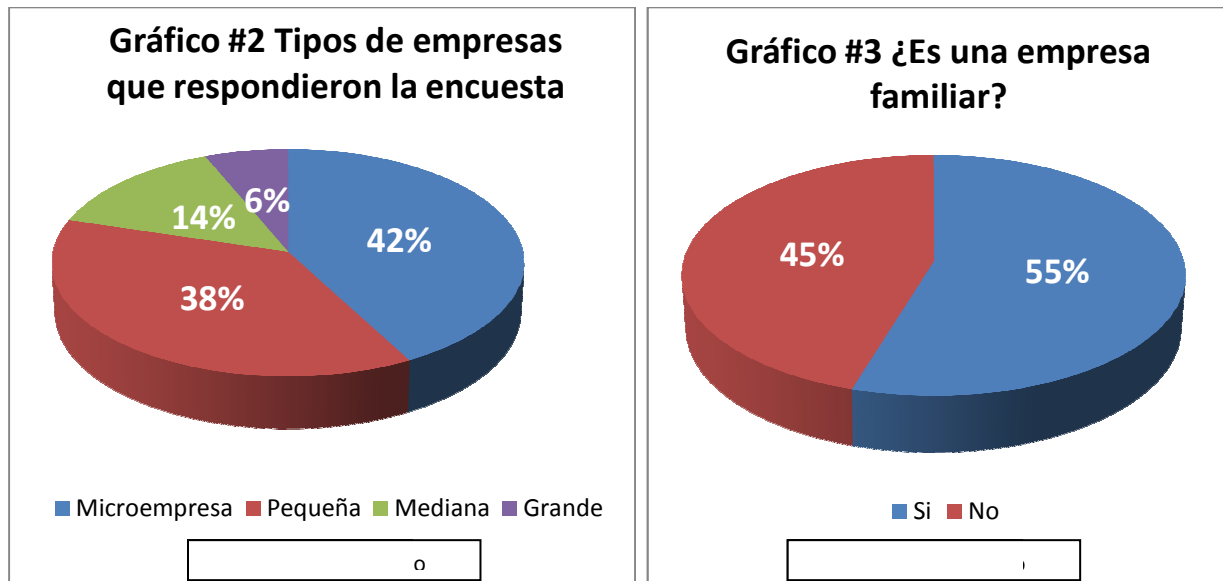
Finalmente, también se publico en un sitio de red social (Facebook), la solicitud para que las personas que trabajan en PyMEs llenaran la encuesta. Del total de respuestas, se derivaron los resultados del estudio, que se expondrá a continuación, y las conclusiones que están al final del mismo.

Para poder determinar las competencias buscadas para personas que vayan a trabajar en el Centro de Servicios, así como los requisitos académicos, se identificaron a través de una entrevista a 2 personas, que ocupan el puesto de Gerentes de Área en Centros de Servicios para Multinacionales en Costa Rica.

## Resultados del estudio

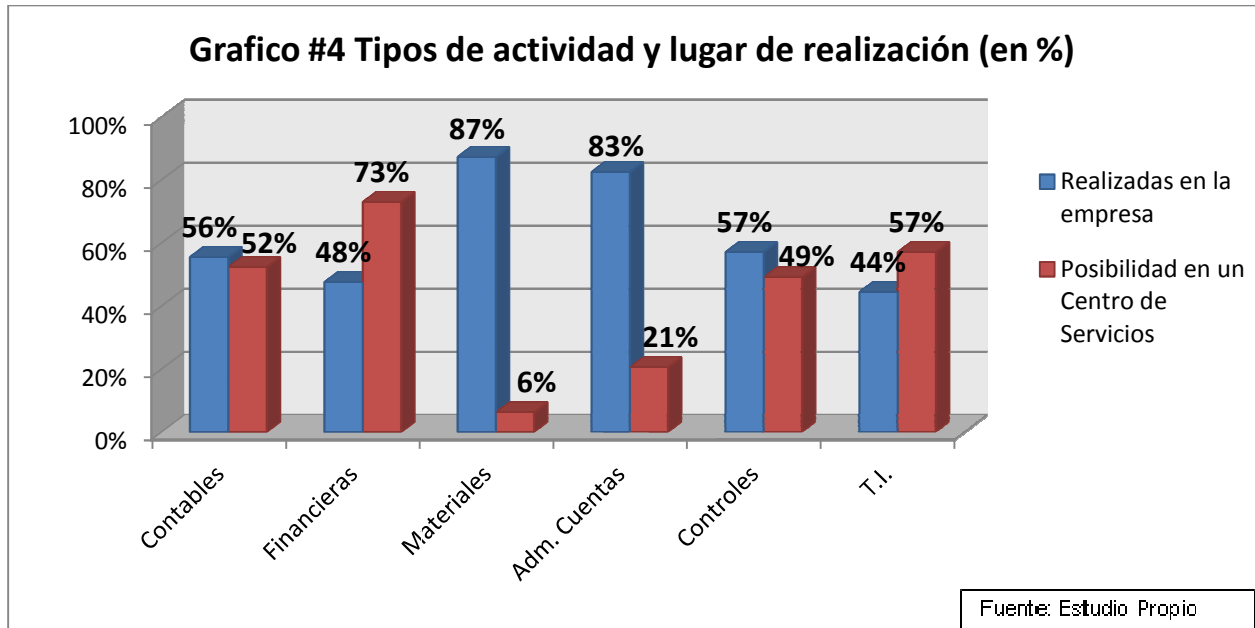
### **a) Del Centro de Servicios Contables y Financieros:**

En total se obtuvieron 64 respuestas a la encuesta aplicadas a las PyMEs, las cuales son la base para los siguientes resultados. Los primeros dos a realizar son importantes para conocer y establecer el tipo de empresas que respondieron la encuesta y que son las representantes del total de PyMEs para esta investigación (representan la primer y segunda preguntas de la encuesta).



El aspecto a recalcar desde el inicio de este análisis, es que el 80% de las respuestas recibidas es para micro y pequeñas empresas (entre 0 y 30 empleados en total). Adicionalmente, un poco más de la mitad de las empresas se denominaron como “familiares”, lo cual es bueno tomar en cuenta dada la resistencia a cambios que esto puede generar, sobre todo en cuanto a perder control sobre ciertos procesos, y en el tema de reducción de personal.

El análisis de la pregunta 3 de la encuesta, se va a unir con el análisis de la pregunta 7. Ambas preguntas enlistan una serie de actividades que se podrían desarrollar en una empresa. Con esto se busca identificar cuáles son las que actualmente se realizan con recursos propios, y además, cuales estarían dispuestos a aceptar que se realicen en un Centro de Servicios especializados. Si bien es cierto que esta investigación se desarrolla para las áreas de Finanzas y Contables, se incluyen otras que podrían ayudar a identificar posibles expansiones en el futuro.



Es importante resaltar que este es uno de los gráficos más importantes de todo el estudio. Lo primero que se puede desprender es que en este momento para las áreas contables y financieras, en promedio, solo la mitad de las empresas realizan estas tareas con recursos propios (se concluye esto con un promedio simple de las distintas tareas de cada área definidas en la encuesta).

Esto quiere decir que el porcentaje restante actualmente contrata a personas externas para que realicen las mismas, o en algunos casos, no se hace del todo hoy en día. Esto quiere decir que ya hay una muy buena oportunidad de mercado para el Centro de Servicios. Para tener un panorama más amplio, también se genera la siguiente tabla informativa:

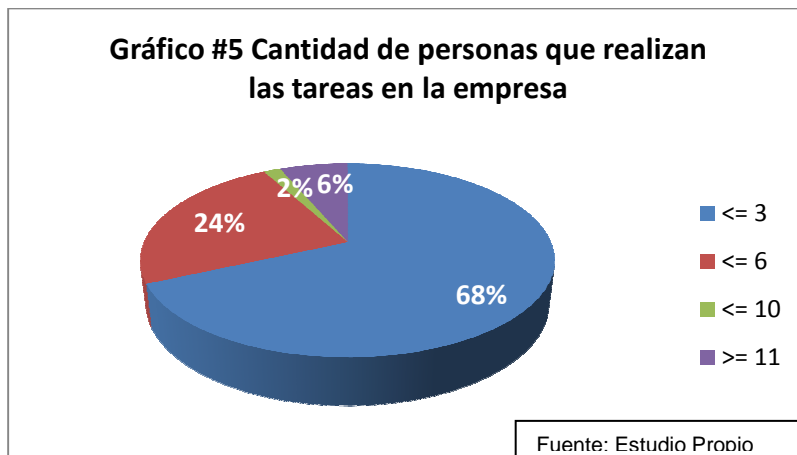
**Tabla #1**  
**Distribución de tareas por tipo de Empresa**

	Finanzas		Contabilidad	
	Recursos Propios	Centro de Servicios	Recursos Propios	Centro de Servicios
Microempresas	15%	56%	33%	89%
Pequeñas	67%	70%	67%	40%
Medianas	72%	50%	100%	63%

Fuente: Estudio propio

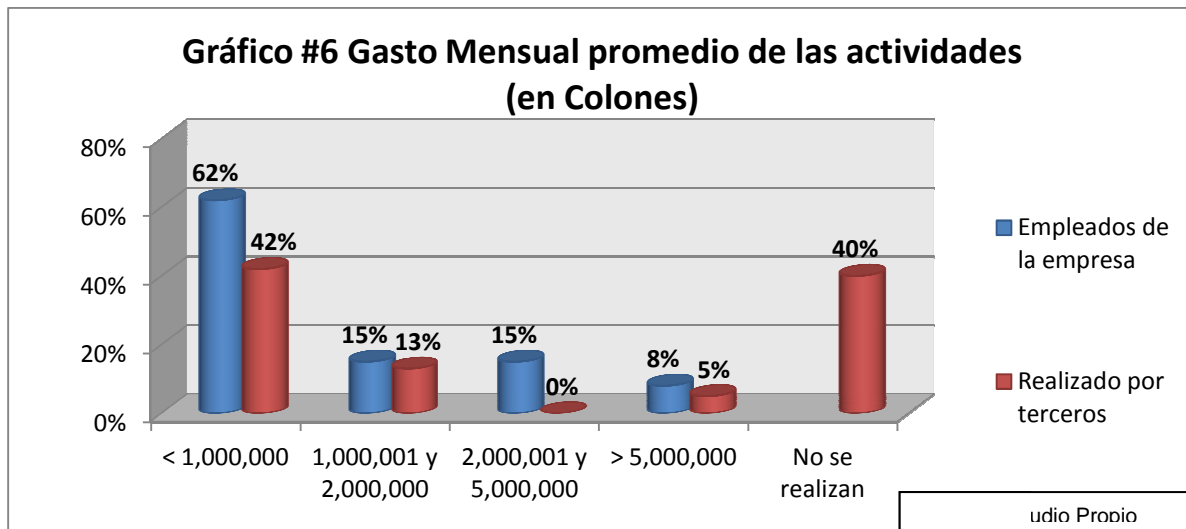
Esta tabla muestra una tendencia interesante, donde contrario a lo que se podría suponer por su tamaño y naturaleza, las microempresas son las que más están aceptando adoptar a un Centro de Servicios para que les realicen sus tareas contables y de finanzas. Las pequeñas y las medianas empresas también están aceptando esta idea, pero en un promedio simple menor. Es importante conocer esta distribución, ya que entre mayor el tamaño de la empresa, es más el dinero que desembolsa la empresa en empleados para esta tarea (por su complejidad) y por ende, más lo que se les podrá cobrar y que todavía sea un monto menor al egreso actual.

El siguiente gráfico muestra la cantidad de personas, recursos propios de la empresa, que ejecutan las tareas seleccionadas en la pregunta #3.



Antes de iniciar este análisis, es importante clarificar que esta cantidad de personas, representa el total para todas las actividades seleccionadas en la pregunta #3. Esto significa que no es un dato exclusivo para tareas de finanzas y contabilidad, sino también de administración de cuentas, controles internos, negociación con proveedores y de Tecnologías de Información (T.I).

De esta pregunta, se desprende que en su mayoría se tiene un total de 3 personas o menos ejecutando todas las tareas; sin embargo, aproximadamente la mitad de las pequeñas y medianas empresas tienen 6 o menos personas. Por la naturaleza de las tareas, es muy probable que solo las tareas de T.I. las realice una persona distinta a las que efectúa las otras, en la mayoría de ocasiones. Esto dado la naturaleza de las otras tareas, y la multifuncionalidad que se requiere de quienes trabajan en estas empresas. La siguiente información a extraer de las encuestas, es la relacionada al gasto mensual estimado por parte de las empresas en las tareas analizadas, ya sea que son ejecutadas por recursos dentro de la empresa, o bien que pagan a otros profesionales para que las generen (terceros).



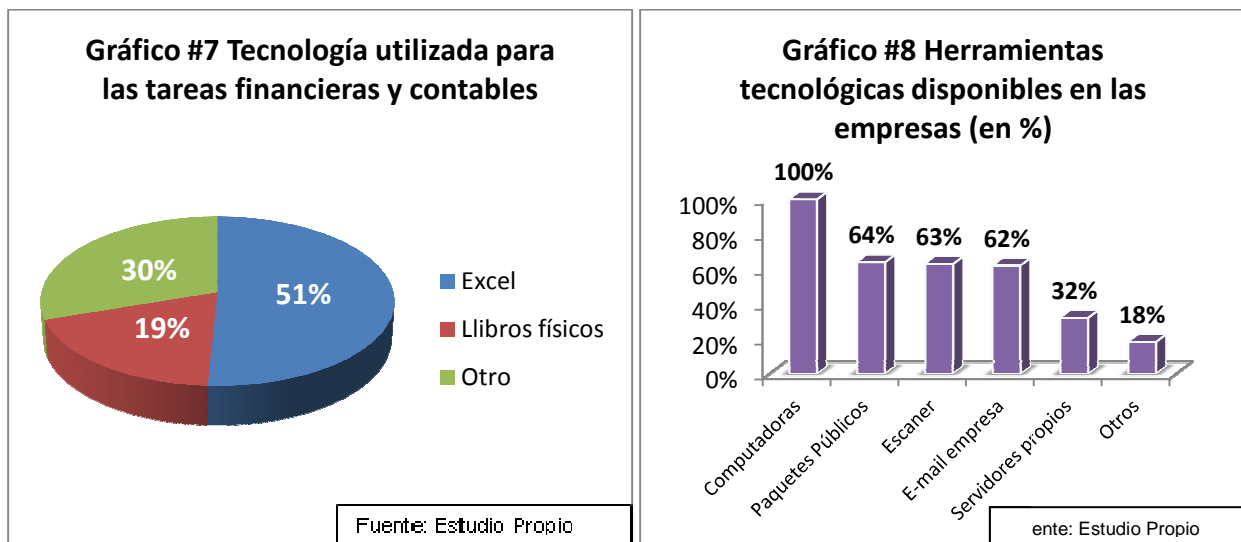
De esta información, hay que descartar el 8% que indica que es mayor a los 5 millones de colones, ya que estas respuestas son de quienes contestaron trabajar en empresas “grandes”, las cuales no son parte del estudio.



Las respuestas del segundo rango monetario más alto (entre 2 y 5 millones de colones) corresponden principalmente a medianas empresas. Un factor importante a destacar, son los datos obtenidos de las empresas que respondieron que las tareas no seleccionadas por ellos, como tareas elaboradas por recursos propios de la empresa, no se realizan del todo dentro de la empresa. Además de representar un 40% de la muestra, son micro (68%) y pequeñas (24%) empresas que están dispuestas a recurrir al Centro de Servicios, para que les realicen distintos procesos, siendo los financieros (94%) y contables (66%) los más solicitados.

### b) De las Tecnologías de Información:

Otro de los puntos que estudia la presente investigación, es la de analizar las tecnologías de información que se ocuparían en el Centro de Servicios. Este aspecto termina siendo vital para que el mismo cumpla con los objetivos trazados de su desarrollo. La forma en la que este punto se aborda en la encuesta fue a través de 2 preguntas. La primera busca conocer, para los procesos de enfoque del estudio, cuales son los programas que utilizan actualmente las empresas (si usan alguno). La segunda se enfoca en conocer las herramientas tecnológicas con las que cuentan y utilizan las mismas. Los resultados fueron los siguientes:



Como se observa en el gráfico #7, la mayoría (70%) de las empresas no está utilizando un software especializado para las finanzas y la contabilidad. Dentro de este grupo, solo se encuentran micro y pequeñas empresas. Incluso, el 19% de las que respondieron, están realizando trabajo 100% manual para las mismas, al utilizar libros físicos. Por otro lado, dentro de las que respondieron que si utilizan un programa desarrollado para estas tareas, los más empleados son el *Quickbooks Pro* y *Boss de Tecapro*.

En cuanto a la otra variable analizada, se comprueba que todas las empresas utilizan al menos computadoras como parte de sus labores diarias. Esto es de vital importancia como base, para poder establecer los enlaces necesarios con el Centro de Servicios. Adicionalmente, se identificó que la gran mayoría usa (y por ende tiene buen conocimiento de ellos) paquetes públicos de información (Microsoft Office, programas de comunicación públicos como *Messenger*, *Skype*, entre otros), máquina(s) de escáner e incluso hasta direcciones propias de correo electrónica adicionales (o en lugar de) las direcciones públicas. Es importante conocer estos detalles, ya que las mismas serían requeridas para intercambiar información diariamente, entre la empresa y la nueva institución.

### **c) De las competencias y requisitos académicos:**

Para recolectar la información en este punto, se aplicó una entrevista a dos gerentes de Centros de Servicios que actualmente están establecidos en Costa Rica. Dentro del extracto de la misma, se logra confirmar que a la hora de reclutar nuevo personal para cada uno de los Centros de Servicios, existe un perfil pre-determinado. Incluso, dentro de ella, dependiendo del tipo de puesto, van a existir distintas competencias que la persona tiene que demostrar que cumple con un nivel mínimo de ellas. En muchas ocasiones, cumplir con este requisito es más importante que cumplir con algún grado académico mismo.

Si bien es cierto, la gama de competencias son muy variadas, las principales que se buscan para el nuevo talento, como ellos lo denominan son:

- **Liderazgo:** Que este término no se confunda con la habilidad de tener gente a cargo, sino para dirigir proyectos hasta el final, analizar e identificar áreas de mejora, y luego planear y ejecutar los pasos a seguir para eliminar o reducirlas.
- **Flexibilidad al cambio:** En una de las respuestas que se obtuvo, se dijo que en ese centro de Servicios se reconoce que “lo más constante es el cambio”, por lo que las personas tienen que tener una facilidad de aceptar el cambio y empujar hacia él, en lugar de ir en contra.
- **Disciplina:** Todos los días se tienen que cumplir metas, y las mismas se multiplican conforme pasa el tiempo y se vuelven más complejas. Además del liderazgo, se ocupa asegurar que todas las tareas del día a día se cumplan, y con la mejor calidad posible. Una comparación que se realiza en este punto, es como un malabarista que juega con varias bolas a la vez; cada vez le van a ir aumentando la cantidad, y no puede dejar que ninguna se le caiga.

Además de estas competencias, se mencionaron otras como trabajo en equipo, capacidad de análisis, desarrollar conocimiento (tanto la habilidad del individuo para desarrollarla como la que él o ella tienen para crear conocimiento en otras personas), la de innovación de procesos, entre otras. Ambos coincidieron que desarrollar esta gama de cualidades, más en detalle la que cada Centro de Servicios maneja como su portafolio de competencias (los cuales no se pudieron obtener por motivos de privacidad de información), es más importante que sean desarrollados y demostrados por los individuos dentro de la empresa, que cualquier título universitario adicional.

### **Limitaciones del Estudio**

Luego de finalizar el análisis de la información recolectada en esta investigación, se identifican ciertas limitaciones y oportunidades, aparte de la más común que se enfrenta dada la naturaleza de esta investigación universitaria (el tiempo). La primera de ella, es la del **acceso de información**. No fue tan sencillo obtener las respuestas de las encuestas, dado que ciertas empresas manejan con recelo la información de costos y de tareas que realizan.

De volverse a realizar este estudio, una de las recomendaciones que se brinda es la de **diversificar la muestra de las encuestas**, para que la misma cumpla con el porcentaje actual de Micro, Pequeñas, y Medianas empresas que hay en el país, haciéndola una muestra más representativa de la situación actual del país.

En cuanto al alcance de la investigación, la hipótesis se basó en determinar si la idea propuesta era aceptada o no, y si podría ser atractiva como una idea emprendedora para un nuevo negocio en Costa Rica. El objetivo se cumplió (se detallará en las conclusiones), pero de aquí se abre una oportunidad para **realizar un estudio de factibilidad** que determine el Valor Presente Neto de la idea, y confirmar las conclusiones a las que llegó este estudio. En este estudio, se puede penetrar más en los detalles económicos de los gastos reales de las empresas (internos y externos), y de las inversiones requeridas en el mismo.

## Conclusiones

Como se menciona al inicio, actualmente ya muchas empresas tienen que acudir a servicios de otros profesionales, para las tareas y procesos estudiados. La **innovación** que brinda esta idea, es la de **re aplicar** el concepto que usan empresas Multinacionales a través de sus **Centros de Servicios, para PyMEs** en Costa Rica, permitiendo así la centralización de procesos, y la reducción de costos que acarrea.

Esta situación se confirma con los resultados obtenidos en la encuesta. De igual forma, también se establece que hay una posible demanda adicional de servicios, ya que algunas empresas no los tienen del todo hoy en día. Además de estas dos situaciones, se demostró que hay **una buena aceptación** de la idea tanto para los procesos **financieros (75%)** como **contables (52%)**, al menos en la etapa en la que se encuentra el estudio. Otra conclusión importante es la de que muchas de estas respuestas positivas son de Micro y Pequeñas empresas, que además de representar una buena parte de este sector, se hubiese podido pensar que se resistirían a la idea, por la naturaleza familiar del negocio. Es probable, que si los resultados esperados se dan, estos porcentajes pueden ir en aumento paulatinamente.

Dentro de los procesos más buscados se encuentran:

- Elaboración de Pronósticos Financieros (83%).
- Preparación de Estados Financieros y Contables para finales legales y de requisitos de créditos (67%).
- Análisis de los Estados Financieros (63%).
- Preparación de Estados Financieros y Contables para efectos internos (56%).

También se encuentra que este concepto tiene áreas de expansión inmediatas. Las PyMEs están dispuestas también a contratar al Centro de Servicios para que realicen procesos relacionados al **Control y Auditoría Interna (49%)** y de mantenimiento de **Tecnologías de Información (57%)**. A futuro se puede analizar la inserción de servicios complementarios como de consejería legal, o unificación de compras a proveedores, para obtener mejores precios.

Otra variable importante a analizar es la de los gastos. La gran mayoría de empresas tiene menos de 3 personas trabajando en las áreas analizadas (probablemente 1 ó 2), pero a la hora de captar empresas de mayor tamaño, las mismas aumentan la cantidad de recursos. A la hora de ver los gastos, muchas de ellas están en el rango de menos de un millón de colones mensuales; sin embargo, hay un porcentaje importante que está por encima del millón de colones.

Aquí estamos analizando solo el gasto dentro de las empresas, pero hay que agregar también los pagos realizados a profesionales externos, para lo que también incurren hoy en día. Sumando ambos factores juntos, se puede **estimar conservadoramente** que el gasto mensual promedio ronda el millón de colones por mes. Por lo tanto, para que sea una opción atractiva para la PyME, el costo mensual del servicio para cada una, debería de ser, **al menos, un 30% menor** al actual, y que le brinde una productividad mínima del esfuerzo de un empleado. Esto no significa necesariamente que quienes reciban el servicio van a reducir su planilla; si bien es cierto esto se puede dar para alivianar sus cargas sociales, otro efecto que se puede dar es el de poder tener mayor especialización de su recurso humano. Esto también generaría ventajas productivas para las PyMEs.

Por lo tanto, la **formula de éxito** radica en contratar **empleados** en el Centro de Servicios **que realicen las tareas de más de una empresa a la vez**, pero tampoco sin ahogarlo. Esto haría que sea posible brindar el producto al precio esperado, con la calidad deseada. A este costo se debe prorratear los gastos de operación de la nueva empresa, por lo que lo ideal sea cobrar por hora de esfuerzo, pero pactar los resultados esperados de manera clara para evitar problemas.

Existe otro beneficio que, sobre todo la mayoría de las micro y pequeñas empresas obtendrían, que es muy necesario hoy en día. El mismo es el de la **mejora en la infraestructura tecnológica**. El primer punto a favor es el de contar con un programa especializado para las finanzas y la contabilidad, el cual está ausente hoy en día en la mayoría de ellas. Asimismo, el no tener que pensar en hacer esta inversión, o tener que dejar de gastar en ella, les permite utilizar estos recursos para modernizarse en otras áreas que se necesitan (por ejemplo, producción).

En cuanto a la posibilidad inmediata, por parte de las PyMEs para comenzar a operar con un Centro de Servicios, **la gran mayoría ya tiene las herramientas primordiales para esto**. Todas tienen computadoras, y la gran mayoría utilizan paquetes públicos de comunicación (correo electrónico, MSN, Skype), confirmando que hay acceso a internet para transmitir datos entre los dos entes. Además, casi dos terceras partes cuentan con un escáner, lo cual es muy importante para compartir información de soporte (incluso adquirirlo hoy en día ya no es tan costoso).

En cuanto al recurso humano que se debería de reclutar, se concuerda que las competencias obtenidas de las entrevistas (**liderazgo, flexibilidad al cambio y disciplina**) son vitales. Sin embargo, dada la naturaleza en la que se va a trabajar, se tiene que buscar personas que puedan **trabajar en equipo y tengan facilidad de crear relaciones interpersonales**. Si bien estas son importantes para la mayoría de trabajos hoy en día, dado que el mercado meta son muchas veces empresas familiares o personas emprendedoras que dependen de sus empresas para alimentar a su familia, tienen que desarrollar un sentido de equipo para con ellos, tiene que crear una relación fuerte, para que realmente se tenga y se refleje el éxito.

Estas competencias van a ser más buscadas que los títulos universitarios. Sin embargo, este punto llega a complementarse junto con la experiencia, para determinar los puestos de supervisión que vayan a ser necesarios, ya que estarían adoptando mayores responsabilidades por la naturaleza del producto a ofrecerse. También va a ser valorado la experiencia, o la exposición a conocimiento que tengan las personas a programas especializados (software de finanzas y contabilidad), ya que permiten una más rápida adaptación al trabajo.

Definitivamente, luego de valorar los resultados y tener las conclusiones, se puede confirmar **que la respuesta al problema planteado y a la hipótesis elaborada, tienen una respuesta muy positiva.** Si bien no hay un estudio de factibilidad que lo respalde con un Valor Presente Neto o una Tasa Interna de Retorno, los resultados expuestos demuestran que la idea cubre muchas necesidades y que si hay buena demanda para hacerlo. Esta es una **muy buena oportunidad para invertir un dinero,** generar ganancias para el o los inversionistas, y ayudar al desarrollo de las PyMEs en Costa Rica. **Adicionalmente, no solo es una buena idea a corto plazo, sino que tiene áreas de expansión para el futuro, convirtiéndose en una inversión más sólida.**

### Bibliografía

15 best new cities for business; Josh Dawsey & Rupali Arora for CNN Money, publicado el 05/08/2011. Revisado el 6 de agosto de 2011 desde internet.

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/hottest\\_cities/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/hottest_cities/)

Los múltiples retos de las PyMEs en America Latina, Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, publicado el 28/05/2008. Revisado el 13 de agosto de 2011 desde internet.

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1527>

Mission Critical, Realizing the Promise of Enterprise Systems, Thomas H. Davenport, 2000 Harvard Business School Press. Revisado el 13 de agosto de 2011 desde internet.

[http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=p2kwgnefpQEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Mission+Critical:+Realizing+the+Promise+of+Enterprise+Systems&ots=sloOcb2YpO&sig=Lq5CNT6XsW5x9rwgSH\\_yCTNkFo4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=p2kwgnefpQEC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Mission+Critical:+Realizing+the+Promise+of+Enterprise+Systems&ots=sloOcb2YpO&sig=Lq5CNT6XsW5x9rwgSH_yCTNkFo4#v=onepage&q&f=false)

The Strategy-Focused Organization, Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2001 Harvard Business School Press. Revisado el 14 de agosto de 2011 desde internet.

[http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=6sC\\_X4DR-WoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Strategy+Focused+Organization:+How+Balanced+Scorecard+Companies+Thrive+in+the+New+Business+Environment&ots=uTC4mQ3wgp&sig=hwOq0cRxIZbm33lcRQWBMs2-pKI#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=6sC_X4DR-WoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Strategy+Focused+Organization:+How+Balanced+Scorecard+Companies+Thrive+in+the+New+Business+Environment&ots=uTC4mQ3wgp&sig=hwOq0cRxIZbm33lcRQWBMs2-pKI#v=onepage&q&f=false)

Competencia Laboral, 40 preguntas sobre competencial laboral; OIT Cinterfor. Revisado el 14 de agosto de 2011 desde internet.

<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/es/p/i.htm>

Restricciones del Entorno a la Competitividad empresarial en America Latina; Emilio Zevallos para FUNDES; Revisado el 28 de agosto de 2011 desde internet.

<http://www.iberpymeonline.org/Documentos/ANALISISCOMPARADO07.pdf>

Lic. M. Ignacio Alfaro B. (2011, Setiembre). Entrevista a Mauricio Chavarria, Gerente de Recursos Humanos, Global Business Services Ltda., San Jose, Costa Rica.

Lic. M. Ignacio Alfaro B. (2011, Setiembre). Entrevista a Marco Rivera, Gerente de Finanzas, Western Union, San Jose, Costa Rica.