

Edición
14

ISSN: 2953-769X

SOSTENIBILIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES INTELIGENTES DESDE LA

5ta REVOLUCIÓN INDUSTRIAL



REVISTA SEMESTRAL



Universidad San Marcos
Revista Académica Institucional



ACADEMIA

En esta sección podrás encontrar artículos académicos y artículos científicos de la comunidad universitaria en general, los cuales son originales, y describe resultados experimentales, nuevos conocimientos o experiencias basadas en hechos conocidos de sus autores.



LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS COMO UNA HERRAMIENTA PARA EMPRENDIMIENTOS DE COMPRA Y VENTA

Jesús Díaz Fonseca, jesus19diaz@outlook.com

Semillero de Investigación: Administración de Empresas

Customer Support Specialist II – Experian, Heredia, Costa Rica.

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9293-9702>

DOI: <https://doi.org/10.64183/0hbe0931>

Recibido: 3 de noviembre de 2025

Aceptado: 24 de noviembre de 2025

Resumen. La presente investigación tiene como propósito proponer un plan de negocios que sirva como herramienta estratégica para emprendedores dedicados a la compra y venta de artículos electrónicos en el distrito de Concepción, cantón de La Unión, provincia de Cartago. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos para analizar tanto los aspectos financieros y operativos como las percepciones y limitaciones de los emprendedores locales. A través de encuestas y entrevistas, se identificaron las principales debilidades en gestión administrativa, control financiero y de inventarios, las cuales representan factores que afectan la sostenibilidad de los emprendimientos. Los resultados evidencian que, aunque existe conocimiento teórico sobre la importancia de planificar, persiste una brecha significativa en la aplicación práctica de estas herramientas. Por lo tanto, se plantea la necesidad de fortalecer la formación en

planificación estratégica y gestión empresarial, así como de fomentar el acompañamiento técnico desde instituciones educativas o programas de apoyo al emprendedor dentro de la comunidad. Finalmente, el estudio contribuye al desarrollo de una propuesta adaptable a la realidad local, que busca mejorar la rentabilidad, reducir riesgos y promover la profesionalización del sector emprendedor.

Palabras clave. Emprendimiento, Planificación Estratégica, Plan de Negocios, Viabilidad Financiera, Gestión Empresarial.

PLANNING AND MANAGEMENT OF BUSINESS PLANS AS A TOOL FOR BUYING AND SELLING VENTURES

Jesús Díaz Fonseca, jesus19diaz@outlook.com

Received: November 3, 2025

Accepted: November 24, 2025

Abstract. Business Plan Planning and Management as a Tool for Buy and Sell Ventures – This research aims to propose a business plan that serves as a strategic tool for entrepreneurs dedicated to the purchase and sale of electronic goods in the district of Concepción, canton of La Unión, province of Cartago. The study was conducted using a mixed approach that combines quantitative and qualitative methods to analyze both financial and operational aspects, as well as the perceptions and limitations of local entrepreneurs. Through surveys and interviews, the main weaknesses in administrative management, financial control, and inventory management were identified, which represent factors that affect the sustainability of ventures. The results show that, although there is theoretical knowledge about the importance of planning, a significant gap persists in the practical application of these tools. Therefore, there is a need to strengthen training in strategic planning and business management, as well as to promote technical support from educational institutions or entrepreneurship support programs within the community. Finally, the study contributes to the development of a proposal adaptable to local realities, which seeks to improve profitability, reduce risks, and promote the professionalization of the entrepreneurial sector.

Keywords. Entrepreneurship, Strategic Planning, Business Plan, Financial Viability, Business Management.

1. INTRODUCCIÓN

En la economía costarricense actual, caracterizada por un costo de vida en constante aumento y crecientes tasas de desempleo, muchas personas ven en el emprendimiento una vía para generar ingresos. Sin embargo, gran parte de los pequeños negocios que se inician termina truncada o no pasa de ser un simple proyecto inconcluso. A pesar del entusiasmo con que muchos emprendedores inician sus iniciativas, un alto porcentaje fracasa en sus primeros años, lo que evidencia la falta de preparación y planificación previa al inicio de un negocio.

Esta situación se debe, en gran medida, a la carencia de conocimientos básicos en áreas clave como la planeación estratégica, la gestión financiera, la administración de recursos y el desarrollo de estrategias de mercado. Muchos emprendedores comienzan con buenas ideas, pero sin una guía clara que les permita tomar decisiones informadas y sostenibles en el tiempo, por lo que una idea con potencial puede no prosperar o fracasar en etapas tempranas debido a la ausencia de un plan de negocios bien estructurado y a una mala administración de los recursos.

De hecho, según datos recientes de CELIEM, la tasa de actividad de nuevos emprendimientos en Costa Rica en 2024 se situó en apenas un 5,5%, una marcada disminución frente al 11,33% registrado en

2014 (CELIEM, 2025). Esta caída refleja el miedo al fracaso en los potenciales emprendedores y la necesidad de contar con los recursos teóricos y herramientas necesarias para desarrollar sus ideas.

La elaboración de un plan de negocios sólido se reconoce como un factor crítico para aumentar las probabilidades de éxito de un emprendimiento. Estudios previos y guías prácticas han abordado la creación de planes de negocio, como el libro “Pequeño Plan de Negocios para Emprendedores”, que ofrece orientaciones desde la motivación inicial hasta la estructura organizativa, incluyendo herramientas como el análisis FODA y el modelo Canvas.

Estas guías brindan consejos útiles y casos de éxito reales. No obstante, la mayoría de estas propuestas están pensadas para emprendimientos de gran alcance o genéricos, y no se enfocan en negocios específicos de compra y venta de productos de electrónica, los cuales son formas comunes de emprendimiento que han ganado popularidad gracias al auge tecnológico en las compras rápidas y fáciles por internet. Asimismo, dichas guías generalmente no abordan de forma explícita desafíos particulares de los negocios de compra y venta, tales como el control de inventario, el manejo de flujos de caja y recursos financieros, la segmentación de mercado local o la competencia con grandes tiendas; por ello existe un vacío en la literatura

aplicada a este tipo de microempresas. Es precisamente en este punto donde la presente investigación busca contribuir, desarrollando un plan de negocios adaptado específicamente a un emprendimiento de compra y venta de artículos electrónicos, tomando en cuenta sus necesidades y contexto particular.

Esta propuesta de plan de negocios pretende aportar herramientas prácticas que permitan mejorar la sostenibilidad y rentabilidad de estos negocios, adaptando recursos existentes de planificación a la realidad de pequeños comerciantes locales.

El estudio se centra en el distrito de Concepción, cantón de La Unión en la provincia de Cartago, un área que se ha venido consolidando como nuevo polo de desarrollo residencial e industrial en Costa Rica. Este contexto geográfico ofrece oportunidades para la actividad comercial, pero también presenta retos que justifican un análisis detallado. La investigación que se presenta es de carácter aplicado, concretamente un estudio de caso, cuyo propósito es servir de apoyo práctico a quienes deseen incursionar en el emprendedurismo local. En particular, se busca proveer las bases para la implementación de un plan de negocios en un negocio de compra y venta de artículos electrónicos en Concepción, La Unión, brindando un modelo que pueda ser replicable o adaptado por otros emprendedores en contextos similares.

El enfoque aplicado del trabajo permite vincular la teoría con la práctica: los conocimientos adquiridos en la formación académica del estudiante e investigador se aplican a una situación concreta, generando una experiencia formativa enriquecedora y de alto valor práctico. Además, esta investigación se enmarca en la modalidad de Semillero de Investigación de la Universidad, lo que implica un trabajo conjunto entre el estudiante autor y un docente e investigador mentor, reflejando la importancia del acompañamiento académico en el proceso investigativo de nuevos profesionales.

Con el fin de abordar integralmente el problema, la investigación adopta una metodología mixta, combinando enfoques cuantitativo y cualitativo. Esto permite obtener una visión más completa y profunda del proceso emprendedor y de la elaboración del plan de negocios propuesto. Por un lado, el enfoque cuantitativo facilita cuantificar aspectos clave del mercado (costos, precios, proyecciones financieras) proporcionando datos objetivos; por otro lado, el enfoque cualitativo aporta la comprensión de perspectivas, motivaciones y experiencias subjetivas de emprendedores locales, enriqueciendo el análisis con matices contextuales.

Mediante técnicas de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, se recopilaron datos relevantes sobre la viabilidad del

negocio de compra y venta de electrónicos, identificando oportunidades, riesgos y factores de éxito en el entorno estudiado. Este enfoque metodológico dual se justifica en la necesidad de no solo reunir cifras, sino también captar las vivencias y opiniones de los actores involucrados en el fenómeno de estudio.

En síntesis, la investigación busca fortalecer tanto el conocimiento teórico como proporcionar una herramienta práctica de utilidad para futuros emprendedores. Los objetivos del estudio incluyen facilitar la toma de decisiones estratégicas, reducir los márgenes de error y aumentar las probabilidades de éxito de los emprendimientos en un entorno económico desafiante. Se espera que, ofreciendo una estructura clara de plan de negocios y recursos útiles, más emprendedores logren convertir sus ideas en negocios viables, enfrentando el temor al fracaso con mejor preparación, análisis riguroso y una planificación estratégica sólida. Finalmente, la relevancia de este trabajo trasciende lo individual: al fomentar una cultura de planificación y gestión responsable en los pequeños negocios, se contribuye al fortalecimiento del ecosistema emprendedor local y al desarrollo económico sostenible de la comunidad. Este aporte se alinea con objetivos de desarrollo sostenible más amplios –por ejemplo, el ODS 8 de la Agenda 2030 (trabajo decente y crecimiento económico), en la medida en que

promover emprendimientos exitosos y bien gestionados impulsa la generación de empleo y la actividad económica a nivel local. En la siguiente sección se detallan los materiales y métodos empleados para lograr estos fines.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque y diseño

El proyecto se enmarcó en una investigación aplicada, ya que busca resolver un problema concreto de la realidad de muchos emprendedores: la ausencia o deficiencia de planificación de negocio en emprendimientos de compra y venta. Se adoptó un diseño de estudio de caso, enfocado en un emprendimiento específico (compra/venta de artículos electrónicos en Concepción, La Unión), lo que permitió analizar en profundidad los factores económicos, sociales y financieros que influyen en la viabilidad de la propuesta dentro de ese contexto particular. Asimismo, la investigación tiene carácter descriptivo y exploratorio: describe las características del mercado local y evalúa la viabilidad económica y financiera del negocio, a la vez que explora las percepciones y motivaciones de los emprendedores de la zona. Esta combinación de alcances proporcionó un entendimiento tanto factual (qué ocurre, con datos medibles) como interpretativo (por qué ocurre, según la visión de los actores).

Metodología mixta

Se empleó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) de manera complementaria. Cada enfoque aportó sus fortalezas: el enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar datos numéricos sobre costos, precios de mercado, proyecciones de ventas y otros indicadores financieros clave para determinar la viabilidad del negocio. Por su parte, el enfoque cualitativo facilitó comprender las motivaciones, expectativas y retos percibidos por emprendedores locales, obteniendo información más profunda sobre sus experiencias y necesidades. La integración de ambos enfoques (método mixto) brinda una comprensión más completa del fenómeno estudiado, compensando las limitaciones de un solo método con las fortalezas del otro. Esta decisión metodológica se fundamenta en la idea de que la simple cuantificación de datos de mercado no bastaría sin entender el contexto humano que subyace a las decisiones emprendedoras, y viceversa.

Población y muestra

La población objetivo comprende a los micro emprendedores del distrito de Concepción, La Unión (Cartago) dedicados a actividades de compra y venta de artículos (especialmente electrónicos), así como personas de la comunidad con intención de emprender en esa línea de negocio. Dadas las limitaciones de tiempo y alcance propias de un proyecto formativo de semillero, se optó por un

muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes accesibles y dispuestos a colaborar de manera voluntaria. La muestra quedó conformada por 7 emprendedores locales, quienes participaron en encuestas y/o entrevistas. Si bien el tamaño muestral es reducido, se consideró suficiente para un estudio exploratorio de caso, enfocado en obtener información cualitativa rica y tendencias generales más que resultados generalizables estadísticamente. Este tipo de muestreo intencional, aunque limita la generalización de los hallazgos, permite un acercamiento valioso a la realidad de los micro emprendedores desde una perspectiva contextual específica. Además, se alinea con la naturaleza formativa del Semillero de Investigación en el que se inscribe el estudio, el cual promueve el aprendizaje experiencial en escenarios reales de la comunidad.

Técnicas e instrumentos de recolección

Se utilizaron dos técnicas principales para recopilar datos:

1. **Encuesta estructurada:** dirigida a emprendedores locales, con preguntas cerradas y de opción múltiple enfocadas en su modelo de gestión del negocio, prácticas de planificación, control financiero, uso de tecnología, percepción de rentabilidad, entre otros aspectos. Este instrumento cuantitativo permitió obtener indicadores numéricos (por

ejemplo, porcentajes de emprendedores que realizan cierta práctica) y realizar comparaciones entre respuestas. La encuesta fue diseñada específicamente para el estudio y su contenido validado mediante revisión de expertos (docentes en metodología de investigación y emprendimiento), quienes evaluaron la claridad y pertinencia de las preguntas. Se aplicaron siete encuestas (una por participante de la muestra). Las respuestas fueron luego tabuladas y analizadas de forma descriptiva.

2. **Entrevista semiestructurada:** aplicada a un subgrupo de participantes o informantes clave, con el fin de ahondar en aspectos cualitativos. La entrevista incluyó preguntas abiertas sobre las motivaciones para emprender, desafíos enfrentados, apoyo recibido (por ejemplo, si contaron con asesoría o capacitación), lecciones aprendidas y recomendaciones. Se buscó con ello contextualizar y explicar algunos hallazgos de la encuesta, permitiendo a los emprendedores expresar con sus propias palabras sus experiencias. Este instrumento cualitativo aportó citas textuales ilustrativas y profundizó temas que la encuesta solo podía señalar superficialmente.

Las encuestas fueron autoadministradas en formato impreso o digital, según la preferencia de cada emprendedor, y se realizaron durante

el segundo semestre de 2025. Previamente, se les explicó a los participantes el objetivo del estudio y se obtuvo su consentimiento informado para utilizar los datos de forma anónima y con fines académicos. En paralelo, se condujeron entrevistas individuales de aproximadamente 30 minutos con algunos emprendedores seleccionados, en espacios acordados (presencial en el negocio o por vía telemática). Todas las entrevistas fueron previamente agendadas y, con permiso de los entrevistados, se tomaron notas detalladas; en algunos casos se grabó audio para facilitar la posterior transcripción y análisis.

Validación y análisis

Para garantizar la validez de los instrumentos, se recurrió a la revisión por expertos académicos: al menos un docente con experiencia en metodología evaluó el contenido del cuestionario y sugirió ajustes para mejorar la formulación de las preguntas y cubrir todos los objetivos de la investigación. Asimismo, se realizó una prueba piloto de la encuesta con un emprendedor que no formó parte de la muestra final, lo que permitió identificar y corregir posibles problemas de comprensión en los ítems.

En cuanto al análisis de datos, se empleó estadística descriptiva para los resultados de la encuesta (cálculo de frecuencias y porcentajes, representados en gráficos simples) y análisis de contenido para las

entrevistas. Los resultados cuantitativos se compilaron en tablas y figuras que muestran las tendencias principales, mientras que los cualitativos se organizaron en categorías temáticas que emergieron de las respuestas (por ejemplo, “dificultades de gestión”, “fuentes de apoyo al emprendedor”, entre otros temas). El software de hoja de cálculo de uso común (Microsoft Excel) se utilizó para el procesamiento de los datos numéricos, y las respuestas textuales de las entrevistas fueron resumidas preservando el sentido original de los entrevistados.

Es importante señalar que, debido al carácter exploratorio del estudio, los hallazgos buscan identificar patrones y generar conocimiento aplicable al caso local, más que probar hipótesis con inferencia estadística. Las consideraciones éticas fueron atendidas: se respetó la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes y se presentó el trabajo final a los mismos como retroalimentación, con la intención de que los emprendedores pudieran beneficiarse directamente de las recomendaciones emanadas de la investigación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de estos métodos, seguidos de su análisis y discusión.

3. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Características de los participantes

En total se recopilieron respuestas de 7 micro emprendedores del distrito de Concepción, La Unión, vinculados al negocio de compra y venta de artículos electrónicos (ya sea de manera formal o informal). La mayoría de los participantes son jóvenes adultos (entre 20 y 35 años) con nivel educativo de secundaria completa o estudios universitarios en curso. Varios de ellos iniciaron sus emprendimientos por necesidad de generar ingresos adicionales ante la falta de empleo formal, mientras que otros lo hicieron motivados por identificar una oportunidad en el mercado local (por ejemplo, la reventa de dispositivos electrónicos usados a bajo costo). Algunos cuentan con negocios establecidos (tiendas físicas de pequeño tamaño), mientras que otros operan de forma más informal desde sus hogares o a través de redes sociales y plataformas digitales. Ninguno de los encuestados tenía empleados permanentes; se trata de emprendimientos unipersonales o familiares en su etapa inicial.

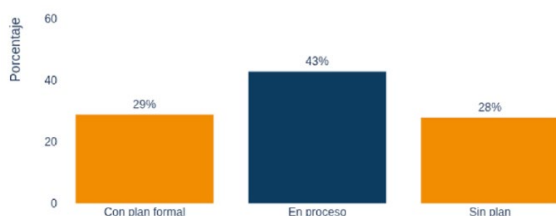
En términos de experiencia, pocos tenían formación específica en administración o gestión empresarial. Solo 1 de los 7 indicó haber recibido alguna capacitación formal en temas de negocios antes de iniciar su emprendimiento. Esta característica de la muestra anticipa algunos de los hallazgos en

cuanto a necesidades de formación y asesoría (ver sección 3.4). A pesar de ello, todos los participantes manifestaron tener al menos 6 meses de estar involucrados en actividades de compra y venta de electrónicos, y algunos superaban los 2 años de experiencia operando en la comunidad. Esto sugiere que, si bien son negocios incipientes, han logrado cierta permanencia mínima que permite evaluar sus prácticas de gestión y primeros resultados.

Adopción de la planificación de negocio

Uno de los primeros resultados relevantes se refiere al estado de la planificación entre los emprendedores locales. Al ser consultados sobre si cuentan con un plan de negocios formal para su emprendimiento, las respuestas evidenciaron diferencias significativas en el grado de planificación alcanzado. Solo 2 de 7 emprendedores (29%) reportaron tener ya un plan de negocio estructurado para su proyecto; por otro lado, 3 emprendedores (43%) indicaron que se encuentran en proceso de elaboración de su plan de negocios, mientras que los 2 restantes (28%) admitieron no haber desarrollado ningún tipo de planificación formal hasta el momento.

Figura 1. Estado de la planificación de negocios de los micro emprendedores



Fuente: Elaboración propia (2025).

Este resultado refleja una etapa de transición en la cultura emprendedora local: existe un reconocimiento general de la importancia de planificar antes o durante el desarrollo del negocio, pero muchos aún carecen de los conocimientos o del acompañamiento necesario para llevarlo a cabo de forma efectiva. En palabras de uno de los entrevistados: “Sé que debería tener un plan escrito, con números y estrategias, pero no he sabido cómo hacerlo bien ni he tenido quién me guíe”.

El hecho de que cerca del 72% de los participantes (sumando quienes están trabajando en ello o no tienen plan) no disponga todavía de un plan formal pone de manifiesto una brecha entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica de las herramientas de planificación. Varios emprendedores mencionaron haber escuchado sobre la utilidad de un plan de negocios, o incluso haber recibido modelos genéricos, pero enfrentar dificultades para aterrizar esos modelos a su realidad. Esta situación coincide con hallazgos de estudios previos que señalan que muchos microempresarios entienden la importancia de planificar, pero no dominan las técnicas para hacerlo de manera eficaz (González et al., 2023).

La falta de un plan repercute en que decisiones críticas (como cuánto invertir en inventario, cómo fijar precios o cómo promover el negocio) se toman de forma intuitiva o

reactiva, en lugar de basarse en análisis estructurados. Cabe destacar que los dos emprendedores que sí tenían un plan formal mostraron mejores prácticas en otros ámbitos (por ejemplo, mayor frecuencia de control financiero, como se verá más adelante), lo cual sugiere un posible efecto positivo de la planificación en la gestión global del negocio.

Dificultades principales en la gestión del negocio

Al indagar sobre las áreas más desafiantes o problemáticas que han enfrentado los emprendedores al operar sus negocios de compra y venta, surgieron cuatro categorías reiteradas de dificultades: administración de recursos financieros, control de inventarios, mercadeo, y gestión financiera y contable. Estas áreas débiles fueron mencionadas por la mayoría de participantes, confirmando tendencias identificadas en la literatura empresarial sobre causas comunes de fracaso en microempresas. A continuación, se detallan los hallazgos en cada aspecto:

a. Gestión financiera y administración del dinero: La mayoría (5 de 7) admitió tener problemas para llevar registros claros de ingresos y gastos, separar las finanzas personales de las del negocio, o determinar con precisión sus márgenes de ganancia. Varios señalaron que no utilizan herramientas contables formales y que el control del flujo de caja se hace de manera

rudimentaria. Esto concuerda con la idea de que la carencia de conocimientos financieros es un obstáculo importante al emprender (González et al., 2023), y suele ser una causa de quiebra temprana. Sin proyecciones ni presupuestos, a los emprendedores se les dificulta planificar compras de inventario o inversiones para crecer.

- b. Control de inventario: Aproximadamente la mitad indicó que manejar el stock de productos ha sido un reto. En un negocio de compra y venta de electrónicos, el inventario puede ser muy variado (múltiples tipos de dispositivos y accesorios) y los emprendedores manifestaron dificultades para llevar registro de qué productos tienen, cuáles se han vendido y en qué momento reabastecerse. Uno comentó: “A veces vendo algo y no anoto, luego no recuerdo cuántos me quedan. He perdido ventas por no tener a mano lo que me piden”. La ausencia de sistemas o herramientas de control de inventarios limita la capacidad de respuesta y puede generar pérdidas o sobrecostos. Este hallazgo resalta la necesidad de introducir prácticas simples de gestión de inventario en estos negocios (por ejemplo, llevar listados en Excel o usar aplicaciones básicas).
- c. Mercadeo y promoción: Varios emprendedores mencionaron la dificultad

de darse a conocer y atraer más clientes. Indican tener poco conocimiento de marketing digital, redes sociales o publicidad local. Solo 2 de los 7 dijeron haber implementado acciones de mercadeo concretas (como crear una página en Facebook o imprimir volantes), mientras que los demás admitieron no saber bien cómo promover su tienda o productos. La competencia con comercios más grandes o plataformas en línea populares (como Amazon o Marketplace) fue percibida como una amenaza importante, ya que dificulta la visibilidad del pequeño negocio. La falta de estrategias de diferenciación y marketing estructurado se reconoce como un punto débil que limita el crecimiento.

- d. Aspectos administrativos generales: Aquí se engloban la planificación del negocio (ya discutida), trámites para formalizar la empresa (muchos siguen como negocios informales por lo engorroso del proceso formal), y falta de experiencia en dirección. Varios indicaron que nunca antes habían administrado un negocio y han aprendido “sobre la marcha”, lo cual lleva a errores. Aspectos como manejo de proveedores, fijación de precios adecuados o conocimiento de regulaciones (por ejemplo, garantías de productos usados, impuestos) fueron mencionados como temas en los que se sienten inseguros. Esta carencia de capacitación administrativa

previa fue reconocida por los propios emprendedores como una debilidad que les gustaría subsanar.

En general, las principales debilidades identificadas por los participantes se alinean con lo reportado en otras investigaciones sobre microemprendimientos: la falta de conocimientos en gestión financiera, inventarios y mercadeo se ubica entre las causas más frecuentes de fracaso empresarial en pequeñas empresas.

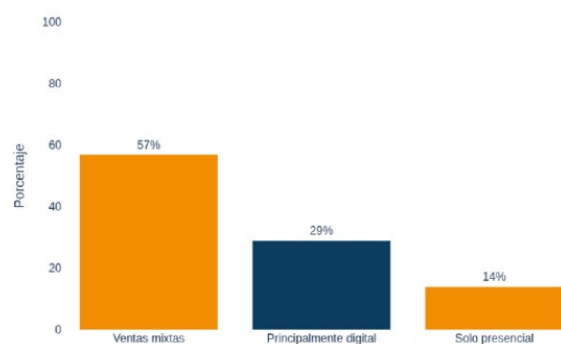
Asimismo, la ausencia de planificación y de herramientas contables limita la capacidad de proyectar flujos de efectivo o establecer estrategias de crecimiento sostenibles. Estos resultados confirman la hipótesis inicial de que muchos emprendedores locales poseen la motivación y conocen en teoría la importancia de administrar bien el negocio, pero requieren apoyo formativo y técnico para aplicar efectivamente dichas prácticas.

Integración de canales digitales en el negocio

Dado el auge del comercio electrónico, se exploró el grado de digitalización de estos emprendimientos tradicionales. A pesar de tratarse de negocios locales, la mayoría ha incorporado en alguna medida el uso de plataformas digitales para comercializar. En particular, 4 de los 7 emprendedores (57%) manifestaron que combinan las ventas presenciales con canales digitales

como WhatsApp, Facebook o Instagram para promocionar y concretar ventas de sus productos.

Figura 2. Integración de canales: mixto vs. digital vs. solo presencial



Fuente: Elaboración propia (2025).

Por otro lado, 2 emprendedores (29%) indicaron operar principalmente de forma digital, es decir, realizan la mayor parte de sus ventas mediante redes sociales o páginas web, con entregas a domicilio, teniendo poca o nula atención en un local físico. Solo 1 emprendedor (14%) reportó trabajar exclusivamente de manera presencial, sin utilizar internet para ventas. Estos datos evidencian una tendencia hacia la omnicanalidad incluso en microemprendimientos: los emprendedores buscan diversificar sus puntos de contacto con los clientes a través de medios digitales, reconociendo que una parte importante de consumidores prefiere la conveniencia de comprar en línea.

Este hallazgo es consistente con las estadísticas nacionales que muestran un aumento en el comercio electrónico local; por

ejemplo, más de la mitad de las compras en línea en Costa Rica (55%) ya se realizan en tiendas digitales nacionales (PCMI, 2025).

No obstante, la adopción de canales digitales no siempre viene acompañada de procesos de control o estrategias de marketing estructuradas, lo que limita su impacto. Varios emprendedores utilizan las redes sociales de manera informal, publicando productos esporádicamente, pero sin una planificación de contenido ni seguimiento de métricas. Asimismo, pocos utilizan herramientas de pago en línea o gestión de pedidos; la mayoría sigue concretando la venta vía mensajes y cobrando en efectivo contra entrega. Este uso básico de lo digital sugiere que existe un amplio margen para mejorar la transformación digital de estos negocios.

Un emprendedor comentó: “vendo por Facebook Marketplace a veces, pero a la suerte; no sé bien cómo podría aprovechar más Internet para vender”. De la discusión con los participantes se desprende que, si contaran con capacitación en marketing digital y comercio electrónico, podrían ampliar significativamente su alcance de mercado.

Cabe resaltar que los emprendedores reconocen la importancia de equilibrar el canal en línea con el servicio personalizado presencial. Uno señaló que muchos clientes de la comunidad prefieren ver los productos en persona (por desconfianza

a lo usado o a fraudes en línea), por lo que mantener una atención física es crucial. Esto refleja que, en contextos locales, la confianza y el trato humano siguen siendo factores de peso. Estrategias omnicanal bien diseñadas, que combinen la comodidad de la venta digital con la cercanía del servicio personal, podrían marcar la diferencia para estos emprendimientos. En síntesis, la digitalización se percibe como una oportunidad para aumentar ventas, pero también implica desafíos: incrementa el riesgo de estafas cibernéticas y, si se enfoca exclusivamente en canales en línea, podría hacer perder a segmentos de mercado que prefieren medios tradicionales. Por ello, se sugiere un enfoque balanceado que aproveche las ventajas tecnológicas sin descuidar la base de clientes locales y las prácticas de negocio seguras.

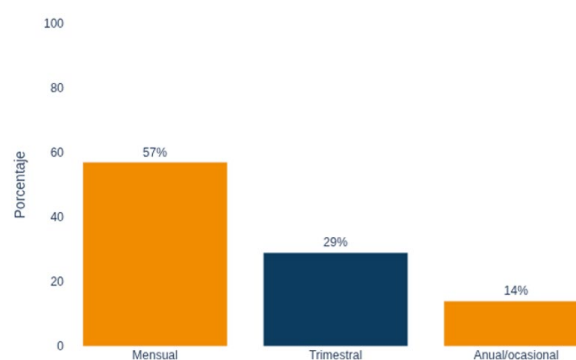
Prácticas de control financiero y evaluación de resultados

En cuanto a las prácticas de seguimiento del desempeño del negocio, los resultados muestran diferencias notables asociadas a la existencia (o no) de planificación previa. Se consultó con qué frecuencia los emprendedores revisan la rentabilidad o resultados financieros de su negocio (por ejemplo, calcular ganancias, analizar ventas versus gastos).

Se encontró que 4 de los 7 participantes (57%)

llevan a cabo alguna evaluación financiera mensual de su negocio, es decir, al cierre de cada mes hacen cálculos básicos de ingresos, egresos y utilidad obtenida. Por otro lado, 2 emprendedores (29%) indicaron revisar sus números solo de forma trimestral, mientras que 1 lo hace anualmente o “muy de vez en cuando”.

Figura 3. Frecuencia de control financiero en los negocios



Fuente: Elaboración propia (2025).

Este comportamiento señala que, aunque incipiente, existe en más de la mitad una base de disciplina financiera regular. Los emprendedores que realizan controles más frecuentes tienden a tener mayor claridad sobre sus resultados financieros y pueden detectar problemas (como meses de ventas bajas o gastos inesperados) con agilidad.

Interesantemente, se observó que aquellos emprendedores que contaban con un plan de negocios desarrollado o en proceso son precisamente los que realizan controles financieros más periódicos. Esto sugiere que la planificación promueve hábitos de gestión

más estructurados y decisiones basadas en evidencia. Al tener objetivos y proyecciones delineadas en un plan, estos emprendedores mostraron mayor preocupación por medir si van por buen camino, ajustando sus estrategias según los resultados observados. En contraste, quienes no planifican tendieron a ser más reactivos y a evaluar la marcha del negocio solo cuando ocurre algo relevante (por ejemplo, necesitan saber si pueden comprar nuevo inventario o cuando se acerca algún pago importante). Estos hallazgos refuerzan la idea de que la incorporación de herramientas de planificación tiene beneficios más allá del documento en sí, influyendo positivamente en la cultura de gestión del empresario.

No obstante, cabe mencionar que ninguno de los participantes utiliza aún indicadores financieros avanzados ni lleva una contabilidad formal completa. Las evaluaciones mensuales mencionadas suelen limitarse a calcular “lo que quedó” de dinero después de gastos, de forma bastante simple. Hay por tanto oportunidad de introducir gradualmente conceptos de análisis financiero más robustos (como márgenes de ganancia por producto, punto de equilibrio, flujo de efectivo proyectado), a medida que los emprendedores adquieran destrezas en este ámbito. La buena noticia es que existe disposición: varios manifestaron interés en aprender a “manejar mejor los números” de su negocio. De hecho, todos los encuestados

consideraron su negocio rentable en términos generales al día de la encuesta, aunque esta apreciación no siempre se basa en datos objetivos. Una mejor capacitación en finanzas permitiría validar y mejorar esa percepción.

Capacitación y apoyo recibidos

Un dato relevante emergió al preguntar si los emprendedores han recibido capacitación o asesoría para emprender. Seis de los 7 participantes (86%) indicaron no haber recibido capacitación formal en temas de gestión, administración o emprendimiento. La mayoría empezó su negocio de manera autodidacta, aprendiendo por experiencia propia o con consejos informales de familiares y amigos. Solo uno de ellos reportó haber asistido a un taller breve sobre emprendimiento ofrecido por la municipalidad local.

Este hallazgo evidencia una clara oportunidad de intervención académica y formativa: existe una población emprendedora deseosa de apoyo técnico que, hasta ahora, no ha sido alcanzada por programas de capacitación. En este sentido, la Universidad (y específicamente iniciativas como los Semilleros de Investigación) puede convertirse en un agente de cambio al promover la transferencia de conocimiento y brindar asesoría técnica a la comunidad emprendedora local. Por ejemplo, varios emprendedores señalaron que desconocían la posibilidad de recibir

orientación de alguna institución educativa, y que estarían muy interesados en programas de formación en aspectos puntuales como contabilidad básica para negocios, marketing digital o uso de herramientas tecnológicas de gestión.

En cuanto al apoyo institucional, ninguno de los entrevistados había accedido a créditos o financiamiento formal del sistema bancario para iniciar su negocio, principalmente por temor al endeudamiento y la percepción de trámites complejos. Algunos mencionaron haber buscado información en internet o en guías, pero que muchas estaban orientadas a empresas más grandes o resultaban teóricas. Esto refuerza la importancia de diseñar contenidos de capacitación adaptados a la realidad de microemprendimientos de subsistencia o familiares, con lenguaje sencillo y ejemplos prácticos.

En resumen, los resultados de esta sección subrayan la necesidad de articular esfuerzos entre las instituciones educativas, entidades gubernamentales y la comunidad para fortalecer la educación empresarial a nivel local. Los emprendedores de Concepción poseen la iniciativa, el esfuerzo y el compromiso para sacar adelante sus negocios, pero enfrentan debilidades estructurales en planificación, gestión y formación. Afortunadamente, también se identifican fortalezas significativas: un alto interés por formalizar sus actividades y disposición

a aprender, lo cual debe ser aprovechado mediante programas de extensión universitaria, capacitaciones comunitarias y el acompañamiento docente. Desde la experiencia obtenida en este proyecto, se constata que muchos microemprendimientos surgen más de la necesidad económica inmediata que de una planificación estratégica de largo plazo. Sin embargo, conforme los emprendedores adquieren conocimientos sobre control financiero, marketing o gestión de inventarios, sus negocios tienden a volverse más sostenibles en el tiempo. Este fenómeno reafirma la importancia de la formación continua y del acompañamiento técnico –por ejemplo, a través de mentorías de docentes o programas como Semilleros– para mejorar las capacidades empresariales de la comunidad.

4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de hallazgos y comparación con la literatura

Los hallazgos de la investigación reflejan una realidad común en muchos microemprendimientos de comunidades costarricenses: emprender no garantiza el éxito si no se cuenta con las herramientas de planificación y gestión adecuadas. A pesar de la diversidad de participantes, se pudo observar que todos comparten la conciencia

de que planificar es importante, pero muy pocos dominan cómo hacerlo de manera efectiva en la práctica. Este resultado es consistente con estudios nacionales recientes.

Por ejemplo, González et al. (2023) encontraron que el acceso a recursos financieros y la falta de conocimientos de gestión son de los principales obstáculos al momento de emprender en Costa Rica. Nuestro estudio complementa dicha visión al mostrar que, incluso cuando el financiamiento inicial se logra (muchas veces con ahorros personales o ayuda familiar), las brechas formativas en áreas de administración pueden comprometer la sostenibilidad del emprendimiento. La mayoría de los emprendedores entrevistados había invertido un capital inicial significativo (varios mencionaron montos entre ₡500 mil y ₡1.5 millones de colones), pero sin la preparación adecuada, ese capital está en riesgo de no rendir frutos o perderse.

Un aspecto positivo identificado es la actitud proactiva de los emprendedores locales: poseen iniciativa, están dispuestos a dedicar esfuerzo y reconocen la necesidad de mejorar. Esta actitud es un activo intangible importante. Los participantes manifestaron compromiso con sus negocios y deseos de crecer, lo cual se traduce en fortalezas como la disposición a formalizarse (por ejemplo, algunos quieren registrar su empresa en el futuro) y apertura a la capacitación. Estos rasgos

deben ser aprovechados por las instituciones de educación superior y entes de apoyo emprendedor, focalizando sus programas en comunidades como Concepción.

Nuestros resultados también encontraron concordancia con tendencias actuales del mercado. La rápida digitalización observada incluso en pequeños emprendimientos va en línea con lo reportado a nivel país: más de la mitad de los consumidores costarricenses ya realizan compras en línea dentro de plataformas locales, lo que crea tanto oportunidades como desafíos. De acuerdo con análisis de mercado (PCMI, 2025), el comercio electrónico en Costa Rica ha crecido aceleradamente en los últimos años, impulsando a muchas pymes a incursionar en ventas por internet. En nuestra muestra, esta adopción de canales digitales es evidente, pero también parcial y con brechas en su aprovechamiento. Es imprescindible capacitar a los emprendedores en comercio digital para que puedan competir en un escenario donde las grandes plataformas tecnológicas (Amazon, eBay, entre otras) también están al alcance de sus clientes. Como lo sugiere Suominen (2019), la entrada al comercio digital conlleva riesgos que deben gestionarse: los emprendedores locales perciben las ventas en línea como una oportunidad de aumentar ingresos, pero deben estar preparados para evitar estafas electrónicas y no descuidar al mercado tradicional que aún prefiere el contacto físico.

En este sentido, se recomienda una estrategia comercial mixta que integre ambos mundos.

Un hallazgo crítico es la relación directa entre planificación y rendimiento. Los participantes que elaboran planes de negocio o evalúan periódicamente su situación financiera muestran mayor estabilidad y visión estratégica en sus emprendimientos. Esto confirma que la planificación no solo tiene un valor técnico, sino también cultural y educativo dentro del emprendimiento: inculca disciplina, promueve la toma de decisiones informadas y fomenta una visión de largo plazo. Este punto no puede subestimarse, ya que muchas iniciativas informales fracasan precisamente por falta de visión estratégica, operando solo con miras al día a día. En términos académicos, nuestros resultados se suman a la evidencia de que intervenir tempranamente con educación empresarial práctica puede cambiar esa cultura improvisada hacia una más planificada, incrementando las probabilidades de éxito.

Desde la perspectiva formativa, la participación del estudiante en este proyecto dentro de un Semillero de Investigación resultó muy enriquecedora. Permitió un contacto directo con los emprendedores de la comunidad, generando un acercamiento significativo y una comprensión más profunda de sus limitaciones en materia de gestión administrativa. Esta inmersión en la realidad local brindó al investigador en

formación una visión clara sobre las carencias y áreas de mejora de los emprendedores, las cuales, de no ser atendidas oportunamente, comprometen la sostenibilidad e incluso pueden conducir al fracaso del negocio. La experiencia coincide con lo reportado por iniciativas de learning by doing (aprender haciendo) en educación empresarial, donde estudiantes aplican métodos de investigación en contextos reales y obtienen aprendizajes tanto técnicos como socioemocionales (por ejemplo, desarrollo de empatía y compromiso social).

El rol del docente mentor fue fundamental para guiar el proceso metodológico y garantizar la rigurosidad del estudio. Esto pone de relieve la importancia del acompañamiento académico en proyectos de semillero: la guía experta ayuda a los estudiantes a estructurar adecuadamente la investigación, interpretar los datos de manera objetiva y formular recomendaciones viables. En este trabajo conjunto se refleja cómo la colaboración entre el estudiante (conocedor de la problemática por su cercanía al contexto) y el profesor e investigador (aportando experiencia científica) resulta en un producto académico sólido y de impacto práctico. Así, se corrobora el valor de los semilleros de investigación como espacios donde el talento novel recibe orientación experta y puede contribuir con soluciones a problemas de su entorno inmediato.

Emprendimiento, sostenibilidad y Quinta Revolución Industrial

La temática desarrollada en este estudio, referida a la planificación de negocios en emprendimientos locales— se conecta con tendencias globales actuales, especialmente en torno a la sostenibilidad y la emergente Quinta Revolución Industrial (Industria 5.0). La Industria 5.0 se caracteriza por poner al ser humano y la sostenibilidad en el centro de los procesos productivos, enfatizando la colaboración eficiente entre tecnología y *personasunir.netunir.net*. A diferencia de la cuarta revolución industrial (Industria 4.0), enfocada en la automatización y la digitalización con fines principalmente de productividad, la Industria 5.0 propone un giro hacia objetivos más amplios: bienestar social, producción respetuosa con el medio ambiente, economía circular y personalización de productos y servicios. En esta nueva visión, las empresas —grandes y pequeñas, ya no buscan solamente maximizar beneficios económicos, sino que se comprometen con que sus procesos sean sostenibles ambientalmente y generen valor para la sociedad en su conjunto.

En el contexto de los pequeños emprendimientos de compra y venta, ¿cómo se traducen estos principios de sostenibilidad e Industria 5.0? En primer lugar, muchos de estos negocios, especialmente cuando implican la reventa o reutilización de artículos

electrónicos, contribuyen directamente a la sostenibilidad ambiental bajo el paradigma de la economía circular. Darles una segunda vida a dispositivos electrónicos usados —reparándolos, reacondicionándolos o simplemente facilitando su reutilización mediante la compra y venta local, ayuda a reducir la generación de residuos electrónicos, que es un problema ambiental creciente a nivel. De acuerdo con informes internacionales, cada año se generan más de 50 millones de toneladas de desechos electrónicos en el mundo, y la gran mayoría no se gestiona adecuadamente. Emprendimientos que recogen, reparan y revenden electrónicos contribuyen a disminuir esa carga de basura tecnológica, evitando que valiosos materiales terminen en vertederos y reduciendo la necesidad de producir nuevos aparatos (lo cual ahorra recursos y energía).

En nuestro caso, el plan de negocios propuesto para Concepción contempla la compra de dispositivos de segunda mano para reventa, lo cual no solo es un modelo de negocio viable, sino que se alinea con este enfoque sostenible. Así, el emprendimiento local puede presentarse no solo como económico sino también ambientalmente responsable, educando al consumidor sobre la importancia de reutilizar aparatos y disponiendo correctamente de los no funcionales.

Por otro lado, la quinta revolución industrial enfatiza la personalización y la experiencia del

cliente mediante la integración inteligente de la tecnología con el toque *humanounir.netunir.net*. Un pequeño negocio de electrónica puede incorporar principios de Industria 5.0 al, por ejemplo, ofrecer un trato altamente personalizado a sus clientes (conociendo sus necesidades específicas de tecnología, asesorándolos directamente), apoyándose a la vez en herramientas tecnológicas como sistemas de análisis de datos de ventas para ajustar su inventario a la demanda real.

La colaboración humano y máquina en estos microemprendimientos quizá no implique robots avanzados, pero sí puede traducirse en aprovechar plataformas digitales, inteligencia artificial básica o automatización simple para potenciar al emprendedor. Imaginemos implementar un chatbot en la página de Facebook del negocio que atienda consultas básicas 24/7, liberando tiempo del dueño, pero escalando su capacidad de atención. O usar sistemas de punto de venta que automaticen el registro de ventas e inventario, facilitando la gestión (algo que nuestros resultados mostraron como necesidad). Estas son formas en que la tecnología se convierte en un aliado cercano del emprendedor, aumentando su eficiencia sin desplazar el factor humano, justo como propugna la visión de Industria 5.0.

La sostenibilidad social es otro eje relevante: un emprendimiento exitoso en Concepción genera empleo (así sea autoempleo u

oportunidades para familiares), provee bienes asequibles a la comunidad (como electrónicos de segunda mano a bajo costo, atendiendo a estudiantes y pobladores locales), y con ello mejora la calidad de vida local.

Esto conecta con la idea de Industria 5.0 de que la innovación debe redundar en bienestar social y resiliencia de las comunidades, no solo en ganancias para la empresa. Además, promueve la resiliencia económica de la comunidad al diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia de empleos formales escasos. Se puede establecer un paralelismo entre la empresa humanizada que promueve Industria 5.0 y el emprendimiento comunitario acompañado por mentorías: ambos buscan que la persona (sea empleado o emprendedor) esté empoderada por la tecnología, pero no subordinada a ella, logrando un equilibrio donde la eficiencia no sacrifica la dimensión humana.

En suma, la propuesta de plan de negocios y la intervención formativa presentada en este artículo resuenan con los ejes de sostenibilidad e Industria 5.0 en varios sentidos. Al fomentar la planificación estratégica en el emprendimiento local, estamos introduciendo una visión de largo plazo que considera la viabilidad (sostenibilidad económica) y la adaptación al entorno (sostenibilidad operativa). Al incentivar el uso de herramientas digitales de manera inteligente, promovemos la modernización

del negocio sin perder el enfoque en el cliente y la comunidad (sostenibilidad social). Y al destacar la reutilización de productos electrónicos y la optimización de recursos, abonamos a la sostenibilidad ambiental. La quinta revolución industrial, con su énfasis en un desarrollo industrial más humano, personalizado y sostenible, encuentra eco en estos pequeños emprendimientos cuando se orientan adecuadamente. Como bien señala la Comisión Europea, la Industria 5.0 aportará soluciones a problemas como el cambio climático y la falta de recursos mediante empresas más resilientes y tecnologías al servicio de las personas (UNIR, 2023).

Los emprendedores de Concepción, al integrar prácticas sostenibles y tecnología apropiada en sus microempresas, estarán dando un paso para ser parte de ese nuevo paradigma. En última instancia, un emprendimiento local planificado con visión sostenible puede ser visto como una pieza en la gran transición hacia una economía 5.0: aquella donde las iniciativas económicas prosperan no solo por su rentabilidad, sino por su aporte positivo al entorno social y ambiental.

5. CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió confirmar la relevancia de la planificación y la gestión como factores clave de éxito en los emprendimientos locales de compra y

venta. Los resultados demuestran que, aunque existe una conciencia creciente por parte de los emprendedores sobre la importancia de planificar, aún persisten brechas formativas significativas que limitan la profesionalización del sector. En otras palabras, saber que se debe planificar no siempre se traduce en saber cómo hacerlo efectivamente.

El proceso investigativo evidenció la relación directa entre la existencia de un plan de negocios y la capacidad del emprendedor para analizar resultados, tomar decisiones informadas y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Quienes elaboran planes o al menos revisan periódicamente la situación de su negocio muestran mayor estabilidad y visión estratégica, confirmando que la planificación aporta no solo en términos técnicos, sino también a nivel cultural y educativo dentro del emprendimiento. Asimismo, el acercamiento directo a los emprendedores de la comunidad permitió una comprensión profunda de sus limitaciones en gestión administrativa, brindando una visión clara sobre las carencias y áreas de mejora que, de no ser atendidas, podrían comprometer la sostenibilidad e incluso conducir al fracaso del emprendimiento.

En términos específicos, la mayoría de los emprendedores reconoce la importancia de la planificación, pero pocos dominan las herramientas necesarias para aplicarla de manera efectiva. Esto resalta la necesidad

de formación práctica en planificación estratégica, así como de un acompañamiento cercano para quienes están iniciando sus negocios. Las encuestas realizadas muestran que este sector de emprendedores posee ciertos conocimientos teóricos (por ejemplo, han oído hablar de planes de negocio, de la necesidad de llevar cuentas, entre otras), pero carece de las habilidades para llevarlos a la práctica de forma óptima. Esta situación es preocupante, ya que muchos invierten sumas importantes de dinero al iniciar, en ocasiones comprometiendo ahorros familiares o capital prestado— y sin la preparación adecuada podrían poner en riesgo esa inversión.

Además, se identificó que las principales debilidades de gestión se concentran en el control financiero, la administración de inventarios y la promoción comercial. Estas áreas deberían convertirse en focos prioritarios de intervención, enfatizando la importancia de fortalecerlas antes de realizar nuevas inversiones, con el propósito de optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar la sostenibilidad del emprendimiento en el tiempo.

Por otra parte, la tendencia hacia la digitalización es innegable. Tal como señalan estudios internacionales, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años (Huang et al., 2022). En Costa Rica, la rápida adopción de plataformas digitales es percibida por los

emprendedores como una gran oportunidad para aumentar ventas; sin embargo, enfocar las estrategias exclusivamente en canales digitales conlleva riesgos. Se puede perder una parte importante del mercado potencial al dejar sin atender a aquellos consumidores que aún prefieren medios tradicionales, y aumenta la exposición a estafas cibernéticas y problemas de logística. Nuestros emprendedores confirmaron esta doble faceta: ven en Facebook/WhatsApp un aliado para vender más, pero no quieren depender totalmente de ello. En consecuencia, una conclusión es que la omnicanalidad estratégica (combinar canales online y offline de manera equilibrada) parece ser el camino óptimo para estos negocios en crecimiento.

La falta de capacitación formal en administración y finanzas entre los participantes pone de manifiesto la necesidad de articular esfuerzos entre las instituciones educativas, organizaciones públicas (como el MEIC) y la comunidad para fortalecer la educación empresarial. Este proyecto mostró que cuando se brinda asesoría técnica a emprendedores, estos la aprovechan y logran mejoras inmediatas (por ejemplo, los pocos que tenían mentoría reflejaron mejores prácticas). Por lo tanto, es imprescindible que universidades y centros de formación continua extiendan su apoyo más allá del campus hacia iniciativas comunitarias de emprendimiento.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos, se plantean varias recomendaciones orientadas a distintos actores:

- a. Para instituciones académicas y programas de extensión: Se recomienda fortalecer los programas de capacitación comunitaria en temas de gestión empresarial, marketing digital y finanzas para emprendedores. En particular, que las universidades (v.g. Universidad San Marcos, Universidad Nacional) amplíen la cobertura de iniciativas tipo semillero, incubadoras o cursos cortos en comunidades periféricas como Concepción. Asimismo, se sugiere que los Semilleros de Investigación mantengan un rol activo en la generación de conocimiento aplicado, brindando asesoría técnica y acompañamiento a emprendedores que buscan profesionalizar sus actividades. La interacción directa universidad y la comunidad podría institucionalizarse mediante convenios con municipalidades o grupos locales de emprendedores.
- b. Para los emprendedores locales: Se recomienda implementar estrategias de marketing mixtas, combinando tanto los canales digitales (redes sociales, marketplaces locales) como medios de comunicación tradicionales (volantes, radio comunitaria, rótulos locales). El objetivo es lograr una mayor cobertura

del mercado y llegar al máximo número posible de clientes potenciales, sin depender de un solo medio. Igualmente, se aconseja iniciar con una inversión reducida y concentrar los recursos disponibles en un único producto o categoría específica inicialmente. Esta estrategia de foco contribuye a minimizar el riesgo financiero ante un posible fracaso y, al mismo tiempo, permite al emprendimiento posicionarse en el mercado como especialista en un nicho, consolidando su imagen como referente dentro de un segmento específico.

- c. En el plano operativo: Se recomienda promover la implementación de herramientas sencillas de control financiero y administrativo, asequibles para micro emprendedores. Por ejemplo, el uso de hojas de cálculo estandarizadas o aplicaciones gratuitas para llevar registros de ingresos, gastos, inventario y ventas. Estos instrumentos mejorarían el orden y proporcionarían datos para la toma de decisiones. Además, se insta a las instituciones locales y educativas a facilitar la creación de redes de colaboración entre emprendedores, de modo que compartan experiencias y aprendizajes. Espacios como foros locales, grupos de WhatsApp de emprendedores del cantón, o ferias de emprendimiento pueden servir para intercambiar consejos y hasta realizar compras colectivas de

insumos a mejor precio.

- d. Para futuros emprendedores y la comunidad en general: Se invita a quienes deseen iniciar un negocio a perseguir sus objetivos emprendedores, reconociendo que el proceso no es sencillo y requiere preparación. Es fundamental adquirir formación previa antes de iniciar un negocio, aprovechando los diversos recursos académicos disponibles (cursos virtuales, guías gratuitas, asesorías) que facilitan la toma de decisiones informadas. Asimismo, se recomienda buscar asesoría profesional (mentores, contadores, expertos en negocios) que pueda orientar adecuadamente las ideas de negocio y aumentar las probabilidades de éxito en las etapas tempranas.

Finalmente, deseamos destacar que la participación en el Semillero de Investigación representó para el estudiante e investigador, una experiencia transformadora, tanto a nivel académico como personal.

A través de este proyecto, no solo se adquirieron habilidades metodológicas (diseño de instrumentos, análisis de datos, redacción científica), sino también una comprensión más profunda de la realidad de muchos emprendedores en la comunidad. Se aprendió a observar con criterio analítico, a contrastar la teoría con la práctica y a valorar la investigación como herramienta de cambio social.

Más allá de los números obtenidos, el Semillero fomentó en el estudiante una actitud crítica, reflexiva y ética ante la investigación, promoviendo el pensamiento científico y el compromiso social como parte integral de su formación profesional. Esta experiencia reafirma que los semilleros son espacios esenciales de aprendizaje activo, donde los estudiantes desarrollan no solo conocimiento disciplinar, sino también vocación investigativa, sensibilidad hacia los problemas de su entorno y liderazgo académico.

El trabajo conjunto con el docente guía fue ejemplar en demostrar el impacto del acompañamiento docente: bajo su mentoría se logró canalizar el entusiasmo del estudiante en un estudio riguroso y útil para la sociedad.

En conclusión, el presente proyecto no termina aquí, sino que marca el inicio de un camino hacia investigaciones más amplias que contribuyan al desarrollo de los emprendimientos y a la transformación positiva de comunidades costarricenses como Concepción de La Unión.

Un plan de negocios, por sencillo que sea, puede significar la diferencia entre el estancamiento y el crecimiento de un emprendimiento; y cuando ese plan se construye con base en conocimiento, apoyo docente y participación comunitaria, sus posibilidades de generar un impacto sostenible se multiplican.

6. CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amazon Ads. (s.f.). Conversion rate. <https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/conversion-rate#1>
- Asana, T. (2025, enero 5). Value proposition template. <https://asana.com/es/resources/value-proposition-template>
- BBVA Open Innovation. (2022, febrero 25). La economía circular de tu “smartphone”: emprendedores que dan nuevas vidas a la basura electrónica. BBVA Spark. <https://www.bbvaspark.com/es/noticias/la-economia-circular-de-tu-smartphone-emprendedores-que-dan-nuevas-vidas-a-la-basura-electronica/>
- Capital, F. (s.f.). La importancia de la ganancia bruta en el pronóstico financiero. Faster Capital. <https://fastercapital.com/es/tema/la-importancia-de-la-ganancia-bruta-en-el-pron%C3%B3stico-financiero.html/1>
- CELIEM. (2025, mayo 7). La importancia del emprendimiento en Costa Rica: desafíos y oportunidades. <https://www.celiem.org/post/la-importancia-del-emprendimiento-en-costa-rica-desaf%C3%ADos-y-oportunidades>
- Durán, A. (2024, septiembre 27). Cartago y La Unión se consolidan como nuevos polos en construcción de vivienda y naves industriales. La Nación. <https://www.nacion.com/economia/negocios/cartago-y-la-union-emergen-como-nuevos-polos-en/GKJYFWFYRJHGXC34B2QUJFRU/story/#:~:text=Los%20cantones%20de%20Cartago%20y,del%20primer%20semestre%20del%202024%2C>
- Escala Blog. (s.f.). Tasa de conversión. <https://escala.com/tasa-de-conversion/>
- González, E. V., Castro, C. M., Rodríguez, G. V., López, G. M., & Portuquez, M. J. (2023). Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/ad33ebfd-80a1-419d-8eba-c38714d0ca7c/content>
- López, D. R. (s.f.). Gestión financiera. Universidad de Granada. <https://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/Gestion-Financ/GestionFinanciera.pdf>
- Madero, C. D. (s.f.). Cómo llevar un buen control de inventarios. Net Logistik. <https://www.netlogistik.com/es/blog/como-llevar-un-buen-control-de-inventarios>
- Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI). (2025, enero 1). Mercado de comercio electrónico en Costa Rica: análisis 2024. <https://paymentscmi.com/insights/mercado-comercio-electronico-costa-rica/>
- Quesada, I. (2021, octubre 14). La diferencia entre emprender como persona física y persona jurídica. Isaac Quesada Consultor. <https://www.isaacqcr.com/post/la-diferencia-entre-emprender-como-persona-f%C3%ADsica-y-persona-jur%C3%ADdica>
- Sarli, R., Ayres, N., & Gonzáles, S. (2015). Análisis FODA: Una herramienta necesaria. Facultad de Odontología.
- Shopify. (2024, noviembre 12). Margen de ganancia. <https://www.shopify.com/es/blog/margen-de-ganancia>
- Thompson, I. (2019, abril). El estudio de mercado. Promo Negocios. <https://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>
- UNIR Revista. (2023, octubre 11). La quinta revolución industrial o Industria 5.0: el futuro llama a la puerta. Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). <https://www.unir.net/revista/empresa/quinta-revolucion-industrial/>
- Zapater, S. (2022, diciembre 29). Buena tasa de conversión. Hiberus Blog. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/buena-tasa-de-conversion/>