

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORIA PARA PYMES EN COSTA RICA,
DURANTE EL II CUATRIMESTRE DEL 2026**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

JEAN FRANCO CASTRO ZAMORA

MANUEL ANTONIO MORALES HERNÁNDEZ

SEDE ARANJUEZ

JULIO, 2026

Contenido

Contenido.....	1
Tablas	6
Figuras.....	8
Dedicatoria.....	9
Agradecimientos	10
Resumen.....	11
Capítulo I. Problema	12
Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Justificación.....	16
Antecedentes	19
Antecedentes Internacionales	19
Antecedentes Nacionales.....	21
Proyecciones.....	25
Capítulo II. Marco Teórico.....	28
Las PYMES y su Importancia en el Contexto Económico	29
La Consultoría Empresarial y Financiera como Apoyo a las PYMES.....	30
El Estudio de Factibilidad como Herramienta para la Toma de Decisiones	31
Inversión Inicial y Estructura de Costos	32
Proyección de Ingresos y Sostenibilidad Financiera.....	33
Evaluación de Proyectos y Estudios de Prefactibilidad	34

Estudios de Factibilidad en la Evaluación de Proyectos	36
Estudio de Mercado	37
Estudio Administrativo	41
Estudio Legal	42
Estudio Económico	43
Estudio Financiero	44
Indicadores Financieros	45
Valor Actual Neto (VAN)	46
Tasa Interna de Retorno (TIR)	46
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	47
Índice de Deseabilidad (ID)	48
Integración de los Indicadores en la Toma de Decisiones	49
Consideraciones sobre el Tipo de Cambio y las Tasas de Interés	49
Síntesis	50
Capítulo III. Marco Metodológico	56
Enfoque de la Investigación	56
Método de la Investigación	57
Fuentes de Información	58
Variables de Análisis	59
Población y Muestra	62
Determinación de la Muestra	62
Técnicas de Recolección de Datos	64
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	67
Fase 1: Revisión Documental y Construcción Teórica	67
Fase 2: Diseño y Validación de Instrumentos	68

Fase 3: Recolección de Datos de Campo.....	69
Fase 4: Procesamiento y Análisis de la Información.....	69
Fase 5: Elaboración del Análisis Financiero.....	70
Fase 6: Interpretación y Conclusiones.....	70
Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	71
Estudio de Mercado.....	71
Determinación de los Ingresos y Análisis de Requerimientos del Cliente (Variable 1)	71
Identificación de las Características del Cliente (Indicador).....	71
Identificación de Precios de Mercado (Indicador)	75
Frecuencia de Pago del Cliente (Indicador)	76
Análisis de la Oferta y Canales (Variable 2).....	79
Identificación de proveedores (Indicador).....	79
Estudio Técnico	82
Determinación de la Inversión Requerida y Costos de Operación (Variable 1).....	82
Identificación de la inversión requerida del proyecto para brindar el servicio (Indicador) ..	83
Cálculo de la inversión inicial	83
Estructura de Costos Operativos y Administrativos	84
Análisis de los costos operativos.....	85
Base Financiera y Punto de Equilibrio	86
Proyección de Ingresos Potenciales y Sostenibilidad Financiera.....	86
Escenario Base: Punto de Partida	90
Escenario Conservador: El Riesgo Crítico del Modelo.....	91
Escenarios de Maximización del Valor (Optimistas)	91
Estudio Financiero y Evaluación Económica.....	91
Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto	92

Construcción del flujo de caja como base del análisis	93
Valor Actual Neto (VAN)	94
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	94
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	95
Interpretación Integral de la Rentabilidad	99
Consideraciones tipo cambio y las tasas de interés según escenarios	101
Integración General de Resultados	103
Integración de Resultados y Cierre del Análisis del Cuestionario	105
Resultados del Instrumento 2: Entrevistas a Actores Clave	105
Caracterización de los entrevistados.....	106
Resultados Asociados al Objetivo 1, Demanda y Necesidad de Consultoría.....	106
Resultados Asociados al Objetivo 2, Inversión Inicial y Estructura de Costos.....	108
Resultados Asociados al Objetivo 3, Ingresos Potenciales.....	109
Resultados Asociados al Objetivo 4, Rentabilidad del Proyecto.....	109
Comparación de Resultados entre Entrevistados.....	110
Triangulación de Resultados (integrada con el marco teórico)	112
Triangulación del Objetivo 1, Demanda y Necesidad de Consultoría.....	113
Triangulación del Objetivo 2, Inversión Inicial y Estructura de Costos.....	114
Triangulación del Objetivo 3, Proyección de Ingresos.....	114
Triangulación del Objetivo 4, Rentabilidad del Proyecto	115
Integración General	116
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	117
Conclusiones.....	117
Recomendaciones	119
Capítulo VI. Estrategia Financiera de Factibilidad.....	121

Nombre de la Propuesta.....	122
Justificación de la Propuesta.....	122
Objetivo General de la Estrategia.....	123
Objetivos Específicos de la estrategia	123
Desarrollo de la Estrategia.....	123
Línea Estratégica 1: Diseño de Paquetes de Servicios Financieros.....	123
Línea Estratégica 2: Estrategia de Captación de Clientes	124
Línea Estratégica 3: Optimización de Costos Operativos	125
Línea Estratégica 4: Seguimiento Financiero y Evaluación Continua	126
Plan de Implementación	127
Recursos Necesarios	128
Beneficios Esperados.....	128
Riesgos de Implementación.....	128
Síntesis de la Propuesta	129
Referencias.....	131
Apéndices.....	137

Tablas

Tabla 1. Síntesis del Marco Teórico del Estudio de Factibilidad de una Empresa de Consultoría para PYMES	54
Tabla 2. PYMES activas registradas en Costa Rica en el 2026 y muestra para la investigación.	59
Tabla 3. PYMES activas y registradas en Costa Rica en el 2026 y selección de muestra para la investigación	63
Tabla 4. Nivel de problemas financieros en las PYMES	71
Tabla 5. Clasificación de dificultades financieras identificadas	73
Tabla 6. Disposición de pago por servicios de consultoría	75
Tabla 7. Frecuencia de contratación del servicio	76
Tabla 8. Preferencia de modalidad del servicio	77
Tabla 9. Rango de pago mensual dispuesto por las empresas.....	78
Tabla 10. Nivel de necesidad de consultoría.....	79
Tabla 11. Clasificación de servicios financieros requeridos	81
Tabla 12. Inversión inicial estimada con base en fuentes de Costa Rica	83
Tabla 13. Costos operativos mensuales estimados	85
Tabla 14. Proyección de ingresos mensuales según escenario	88
Tabla 15. Proyección de ingresos anuales.....	88
Tabla 16. Comparación entre ingresos proyectados y costos operativos.....	88
Tabla 17. Proyección de crecimiento a mediano plazo	92
Tabla 18. Flujo de caja proyectado	93
Tabla 19. Flujo acumulado.....	95
Tabla 20. Análisis Comparativo de Viabilidad Económica y Efecto del Apalancamiento	95
Tabla 21. Flujo de Caja y Rendimiento Económico sin Financiamiento.....	96
Tabla 22. Flujo de Caja y Rendimiento Económico con Financiamiento.....	97
Tabla 23. Percepción de aceptación del servicio en el mercado	100
Tabla 24. Análisis de los escenarios.....	101
Tabla 25. Comparativa sintetizada.....	110
Tabla 26. Propuesta de paquetes de servicios	124
Tabla 27. Estrategia de captación de clientes.....	125
Tabla 28. Acciones para optimización de costos	126

Tabla 29. Indicadores de seguimiento propuestos	127
Tabla 30. Plan de implementación de la estrategia	127
Tabla 31. Recursos requeridos para la propuesta.....	128
Tabla 32. Riesgos y acciones de mitigación	129
Tabla 33. Sensibilidad de Variables	130

Figuras

Figura 1. Nivelación de problemas financieros PYMES	72
Figura 2. Clasificación de dificultades financieras identificadas.....	73
Figura 3. Análisis de la Clasificación de dificultades financieras	75
Figura 4. Análisis de los niveles de asesoría.....	79
Figura 5. Clasificación de servicios financieros requeridos	82
Figura 6. Comparación de VAN por escenario	90
Figura 7. Flujo neto anual	99

Dedicatoria

A mis padres Magdalena Zamora Hernández. y Humberto Castro Arias, mi abuela Mireya Arias Mora y mi hermana Stephanie Castro Brenes. por su constante apoyo durante los años para titularme como profesional, por los consejos que me dieron para seguir adelante y cumplir mis metas. También, a Valery Madrigal Navarro que me apoyó por una década, desde el inicio de la carrera universitaria, de manera sincera y aun durante mi proceso para regresar a la Universidad para completar este proyecto, aunque ese apoyo fuera desde la distancia. De tal forma que todos merecen ver que este ciclo educativo sea concluido satisfactoriamente.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a la Universidad Internacional de las Américas por haberme dado la oportunidad de cumplir mi ciclo de educación mayor y de prepararme con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar satisfactoriamente los retos que se me han presentado en mi vida laboral y por supuesto para completar esté último paso que ha sido la tesis.

Resumen

En los últimos años, el entorno económico en Costa Rica se ha vuelto un terreno complicado para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La presión de la competencia, márgenes de ganancia cada vez más estrechos y la necesidad de tomar decisiones financieras críticas han transformado la administración de recursos en un factor de vida o muerte para estos negocios.

Sin embargo, la realidad es que muchas PYMES operan con vacíos importantes en su gestión financiera. Es muy común que el dueño o administrador asuma tareas como el control del flujo de caja o el análisis de rentabilidad sin contar con las herramientas técnicas necesarias. Aunque conocen su producto o servicio al detalle, esta falta de pericia financiera suele derivar en problemas de liquidez o un estancamiento que pone en riesgo la continuidad de la operación.

Bajo este panorama, surge la oportunidad de ofrecer servicios de consultoría financiera especializados. Pero emprender en este sector no es solo una cuestión de "querer ayudar"; implica una inversión inicial, costos operativos fijos y la incertidumbre de un mercado que debe valorar el servicio lo suficiente como para pagar por él. Por eso, antes de lanzarse, es vital determinar si el proyecto es viable. No basta con que la idea sea buena; debe ser rentable y capaz de devolver la inversión en un tiempo razonable. De ahí nace la urgencia de realizar este estudio de factibilidad para el segundo cuatrimestre de 2026.

Capítulo I. Problema

En este capítulo se va a detallar el propósito de la investigación, antecedentes nacionales e internacionales en los cuales respalda y muestra similitudes de la trayectoria a la hora de tratar de crear una empresa de consultoría para PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

Planteamiento del Problema

El desarrollo de nuevos emprendimientos en el ámbito de los servicios empresariales requiere una planificación rigurosa que permita evaluar con claridad las condiciones económicas, financieras y de mercado en las cuales se pretende iniciar operaciones. En el caso específico de una consultora dirigida a pequeñas y medianas empresas (PYMES), el proceso de creación del negocio demanda no solo una idea clara de los servicios que se ofrecerán, sino también una comprensión detallada de los recursos financieros necesarios para su funcionamiento y de las condiciones reales del mercado en el que se pretende participar. Sin este análisis previo, los emprendimientos pueden enfrentar dificultades significativas que comprometan su sostenibilidad económica desde las primeras etapas de operación.

En Costa Rica, las PYMES representan un componente fundamental dentro de la estructura productiva nacional, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo, al dinamismo económico y al desarrollo empresarial del país. No obstante, muchas de estas organizaciones enfrentan limitaciones relacionadas con la planificación financiera, la administración eficiente de sus recursos, la toma de decisiones estratégicas y la evaluación adecuada de sus inversiones. Estas dificultades generan una necesidad creciente de servicios de consultoría que permitan fortalecer la gestión empresarial de las PYMES y mejorar su capacidad para competir en un entorno económico cada vez más complejo y cambiante.

A pesar de esta necesidad potencial de servicios especializados, la creación de una empresa dedicada a brindar consultoría a PYMES implica asumir una serie de riesgos asociados a la inversión inicial requerida, la estructura de costos operativos del negocio y la capacidad real del mercado para absorber los servicios ofrecidos. Muchos emprendimientos fracasan precisamente por iniciar operaciones sin contar con un análisis financiero estructurado que permita determinar con precisión los recursos necesarios para iniciar el negocio, los ingresos que podrían generarse y el tiempo requerido para recuperar la inversión realizada. La ausencia de estudios previos de

factibilidad puede provocar que las decisiones empresariales se basen únicamente en percepciones subjetivas o expectativas poco fundamentadas.

En este contexto, la elaboración de un estudio de factibilidad financiera se convierte en una herramienta clave para evaluar de manera objetiva la viabilidad económica de un proyecto empresarial. Este tipo de análisis permite estimar la inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio, identificar los costos operativos y administrativos que deberán cubrirse durante el funcionamiento de la empresa y proyectar los ingresos potenciales derivados de la prestación de los servicios ofrecidos. Asimismo, permite aplicar indicadores financieros que faciliten determinar si el proyecto puede generar beneficios económicos suficientes para sostener sus operaciones en el tiempo.

En el caso específico de una consultora orientada a PYMES, resulta fundamental analizar si existe una demanda suficiente de empresas interesadas en contratar servicios de consultoría, así como determinar si el precio de dichos servicios puede cubrir adecuadamente los costos de operación del negocio. De igual manera, es necesario evaluar si los ingresos proyectados permiten recuperar la inversión inicial dentro de un período razonable y si el negocio posee condiciones de rentabilidad que justifiquen su creación. Este tipo de análisis permite reducir la incertidumbre asociada a la inversión y proporciona información relevante para la toma de decisiones estratégicas.

La ausencia de información financiera estructurada sobre la viabilidad de este tipo de emprendimiento genera un vacío que dificulta evaluar con precisión las posibilidades reales de éxito del negocio. Sin un análisis técnico que permita estimar la inversión requerida, la estructura de costos y el comportamiento esperado de los ingresos, cualquier iniciativa orientada a la creación de una consultora para PYMES podría enfrentar un alto nivel de riesgo financiero. Por esta razón, resulta necesario desarrollar una investigación que permita analizar de manera sistemática los factores financieros que determinan la viabilidad de este tipo de proyecto empresarial.

En consecuencia, surge la necesidad de realizar un estudio que permita evaluar si la creación de una consultora financiera dirigida a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica posee condiciones reales de sostenibilidad económica y rentabilidad. A partir de este análisis será posible determinar si el modelo de negocio propuesto puede generar ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos, recuperar la inversión inicial y mantener su funcionamiento en el mediano plazo. Se necesita saber si la demanda real de las PYMES y la estructura de costos de

la consultora permiten crear un modelo de negocio sostenible, por lo tanto, la interrogante seria, ¿Es financieramente viable crear una consultora para PYMES en Costa Rica, considerando su rentabilidad y el retorno de inversión, para el segundo cuatrimestre de 2026?

Objetivos

A continuación, se detallarán el objetivo principal y los específicos a investigar y probar usando métodos aprobados y viables para obtener validos resultados.

Objetivo General

Determinar estrategias financieras de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría para PYMES en Costa Rica, durante el II Cuatrimestre Del 2026.

Objetivos Específicos

Determinar el grado de demanda y necesidad de servicios de consultoría en las PYMES de Costa Rica, validando la viabilidad del modelo de negocio.

Calcular la inversión inicial requerida y la estructura de costos operativos y administrativos mensuales, estableciendo la base financiera necesaria que garantice la puesta en marcha del negocio.

Proyectar los ingresos potenciales a corto y mediano plazo basados en la oferta de servicios y la capacidad de operación del negocio, determinando los ingresos necesarios para la continuidad del negocio

Clasificar la rentabilidad económica del negocio mediante el uso de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), determinando si los ingresos de la empresa se encuentran encima del punto de equilibrio y el capital inicial invertido respectivamente.

Justificación

El desarrollo económico de un país depende en gran medida de la capacidad de sus empresas para generar empleo, innovación y dinamismo productivo. En el caso de Costa Rica, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen uno de los pilares fundamentales de la actividad económica nacional, ya que representan una proporción significativa del tejido empresarial y contribuyen de manera importante a la generación de puestos de trabajo en diversos sectores productivos. Sin embargo, a pesar de su relevancia dentro del sistema económico, muchas de estas organizaciones enfrentan limitaciones relacionadas con la gestión administrativa, el manejo adecuado de sus recursos financieros y la planificación estratégica de sus actividades. Estas debilidades pueden afectar la estabilidad de las empresas, limitar su crecimiento y, en algunos casos, comprometer su permanencia en el mercado.

En este contexto, los servicios de consultoría adquieren un papel relevante como herramientas que pueden contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial de las PYMES. La posibilidad de contar con orientación especializada en temas como control de costos, análisis financiero, planificación presupuestaria y evaluación de inversiones puede permitir a estas empresas mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y gestionar de manera más eficiente sus recursos económicos. De esta manera, el desarrollo de empresas consultoras especializadas en consultoría para PYMES no solo representa una oportunidad de negocio dentro del mercado de servicios profesionales, sino que también puede constituir un mecanismo de apoyo para el fortalecimiento del sector empresarial del país.

Desde una perspectiva económica y social, la creación de empresas que contribuyan a mejorar la gestión financiera de las PYMES puede generar efectos positivos dentro del entorno productivo nacional. Una mejor administración de los recursos financieros puede favorecer la sostenibilidad de las empresas, incrementar su capacidad de crecimiento y fortalecer su participación dentro del mercado. A su vez, empresas más estables y competitivas pueden generar mayores oportunidades de empleo, incrementar su contribución tributaria y participar activamente en el desarrollo de la economía nacional. En este sentido, el fortalecimiento de la gestión financiera de las PYMES puede considerarse un elemento importante para promover un entorno empresarial más sólido y dinámico.

Desde el punto de vista académico, la presente investigación resulta relevante porque permite aplicar los conocimientos teóricos relacionados con la evaluación financiera de proyectos y los estudios de prefactibilidad a un contexto real de emprendimiento empresarial. La elaboración de un análisis financiero estructurado permite integrar conceptos relacionados con la inversión inicial, la estimación de costos operativos, la proyección de ingresos y la aplicación de indicadores financieros que faciliten evaluar la rentabilidad de un proyecto de negocio. Este proceso contribuye a vincular la teoría financiera con la práctica empresarial, permitiendo comprender cómo los modelos de análisis financiero pueden utilizarse para apoyar la toma de decisiones dentro del ámbito emprendedor.

Asimismo, el estudio aporta una perspectiva práctica para quienes desean emprender en el sector de los servicios profesionales. En muchos casos, los emprendedores inician proyectos empresariales basándose principalmente en expectativas personales o percepciones del mercado, sin contar con información financiera estructurada que les permita evaluar de manera objetiva la viabilidad de sus iniciativas. La realización de un estudio de factibilidad financiera permite reducir esta incertidumbre, ya que proporciona estimaciones claras sobre los recursos necesarios para iniciar operaciones, los costos asociados al funcionamiento del negocio y el comportamiento esperado de los ingresos en el corto y mediano plazo. De esta manera, el análisis financiero se convierte en una herramienta que facilita la toma de decisiones más informadas y fundamentadas.

Otro aspecto relevante de la investigación radica en la posibilidad de generar información que pueda servir como referencia para otros profesionales interesados en desarrollar emprendimientos similares. Los resultados del estudio pueden ofrecer una base de análisis que permita comprender las condiciones financieras necesarias para establecer una consultora especializada en consultoría para PYMES dentro del contexto costarricense. Esta información puede contribuir a orientar futuras iniciativas empresariales en el ámbito de los servicios profesionales, proporcionando datos que ayuden a dimensionar la inversión requerida, los costos operativos y las expectativas de rentabilidad del negocio.

Finalmente, la investigación adquiere importancia en la medida en que permite analizar de manera estructurada la viabilidad financiera de un proyecto empresarial orientado a brindar servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. La generación de información técnica sobre la inversión inicial requerida, la estructura de costos del negocio, las proyecciones de ingresos y los indicadores de rentabilidad contribuye a evaluar si el modelo de

negocio propuesto posee condiciones reales para desarrollarse dentro del mercado nacional. De esta manera, el estudio no solo aporta conocimiento académico, sino que también proporciona herramientas prácticas para apoyar la toma de decisiones en el ámbito del emprendimiento empresarial.

Antecedentes

En la realización de los antecedentes se busca contextualizar la creación de servicios de asesoría empresarial en Costa Rica ya que, con este apartado se busca analizar la evolución del mercado de consultoría Pymes caracterizada por el método de identificar brechas de servicio y modelos de negocio. Los antecedentes toman como referencia estudios, metodologías, artículos, tesis previas realizadas que tienen la intención de sustentar de forma teórica aportes de referencia resumida.

Antecedentes Internacionales

En la Universidad Tecnológica Centroamericana (Tegucigalpa, Honduras), Coca y Oyuela (2017) presentaron la tesis titulada “Creación de empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras”. Por medio de la investigación se analizó la situación de las MIPYMES con respecto a la reciente necesidad de servicios de asesoría externa que buscan la mejora en el rendimiento a partir de una estructura organizacional. El estudio concluyó que la ausencia de estructuras organizacionales sólidas y la carencia de capacitación técnica en áreas administrativas generan limitaciones como el crecimiento de estas empresas; por tanto, se precisa de una intervención profesional que aplique una consultoría con la intención de fortalecer la gestión empresarial y aumentar la supervivencia en el mercado, además se busca mitigar el estancamiento generado por la falta de competencias directivas y estratégicas.

En el Centro Universitario Tecnológico (Tegucigalpa, Honduras), Rosa, Núñez y Chacón (2021) desarrollaron el proyecto de graduación titulado “Gestión de las organizaciones de las MIPYMES en Tegucigalpa”. Con esta investigación se analizó lo relacionado con la gestión administrativa, operativa y de mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona. Además, con el estudio se encontró que las MIPYMES tienen deficiencias relacionadas con estructura organizacional, así como con el uso de herramientas de control, por lo que una gestión basada en la planificación estratégica y la capacitación del recurso humano permite mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad. Además, al fortalecer a las empresas permite que se enfrenten los retos del entorno relacionados con la permanencia en el mercado y la reducción de los riesgos relacionados con los derivados de la falta de procesos formalizados.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (Managua), Briones (2022) elaboró

la tesis titulada “Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría contable y tributaria en el departamento de Managua en el periodo 2023”. La investigación se relaciona con el hecho de analizar la demanda de servicios especializados y la situación financiera de las PYMES en el sector. Con el estudio se concluyó que las empresas requieren de una implementación relacionada con la consultoría profesional con la intención de corregir deficiencias en el cumplimiento de obligaciones legales y la gestión financiera, ya que, con esto se genera una ventaja competitiva y asegura la estabilidad del negocio, debido a su interés por evitar sanciones por medio de la mejorara continua a partir de la toma de decisiones basada en información técnica y no en la improvisación.

En la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador), Guasco y Luna (2022) elaboraron la investigación titulada “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría integral para las Pymes en el Cantón Cañar”. Por medio del estudio se planteó la situación actual de las pequeñas y medianas empresas ya que, se tuvo la intención de analizar las razones de la existencia de una ausente estructura organizacional formal y de asesoramiento técnico especializado. Por ende, en la investigación se concluyó que la implementación de una consultora integral permitiría a las Pymes superar la administración empírica, por medio de la una mejora en la toma de decisiones y niveles de rentabilidad. Debido a la necesidad de garantizar la sostenibilidad y crecimiento en el mercado, por medio de la reducción de las altas tasas de fracaso empresarial derivadas de la falta de conocimientos administrativos y financieros.

En la Universidad Cuauhtémoc (Aguascalientes, México), Torres (2022) presentó la tesis titulada “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultorías financieras para Pymes de Bogotá, Colombia”. Por medio de la investigación se realizó un análisis basado en la necesidad de servicios especializados en áreas contables, tributarias y financieras para el fortalecimiento de las PYMES. Según el estudio se encontró que contratación de consultorías externas permite a las PYMES obtener una mejor gestión financiera y disminuir errores en la liquidación de impuestos, ya que, se facilita a la empresa en términos operativos con la intención de desarrollar un modelo de negocio que mitigue los riesgos de estancamiento asociados a la falta de conocimiento técnico en la administración de recursos.

En la Universidad de La Habana (Cuba), Álvarez (2023) desarrolló la tesis titulada “Procedimiento para evaluar la competitividad de las MIPYMES en Cuba”. Por medio de la investigación se buscó la comprensión del estado a nivel de emprendimiento con la intención de

medir y conocer en la actualidad los indicadores de competitividad necesarios para el éxito de las pequeñas empresas. Con el estudio se encontró los niveles óptimos relacionados con la eficiencia en la gestión es fundamental superar las limitaciones del acceso a recursos estratégicos por medio de propuestas relacionadas con procedimientos técnicos que permitan a las empresas ejecutar un diagnóstico para mejorar el desempeño operativo y contrarrestar las debilidades estructurales que impiden su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

En la Universidad Politécnica Salesiana (Cuenca, Ecuador), Aguilar y Chuya (2023) desarrollaron la tesis titulada “Estudio de factibilidad económica para la empresa Aguilar Comercial Automotriz”. Con la presente investigación se analizó la viabilidad de implementar un modelo de negocio estructurado en el sector automotriz, además de ejecutar una evaluación relacionada con los componentes financieros y operativos requeridos para poner en marcha a nivel operativo y financiero. Además, con el estudio fue posible conocer que, por medio de la aplicación de herramientas de evaluación de proyectos, como el análisis de mercado y la proyección financiera, es posible determinar la rentabilidad del negocio por medio de una base sólida para la toma de decisiones, al conocer los riesgos de pérdida de capital es posible una estructura organizativa eficiente que asegure la competitividad en el mercado local.

En la Universidad de la Costa (Barranquilla, Colombia), Carrasquilla (2025) desarrolló la tesis titulada “Estudio de Factibilidad para Negocio de Consultoría en Gestión de Procesos Administrativos, Financieros y Logísticos para PYMES en Barranquilla”. En esta investigación se analizó lo relacionado con la orientación estratégica y la sostenibilidad económica de las empresas PYMES de la región. Dicho estudio concluyó que las PYMES que lograban una gestión técnica y profesional de sus procesos financieros y administrativos obtienen mejores niveles de competitividad y crecimiento ya que, se mitigaban los riesgos de cierre prematuro asociados a la improvisación y la falta de planeación.

Antecedentes Nacionales

En el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (San José, Costa Rica), Arce y Villalobos (2021) presentaron el informe técnico titulado “Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021”. Por medio del informe se analizó como la demografía, el parque empresarial y el comportamiento económico de las PYMES se desarrolla de distintas maneras, pero siempre a partir de prefactibilidad que se implementan en las distintas regiones del país. Dicho estudio

encontró que por medio del fortalecimiento y la formalización de estas unidades productivas se produce permanencia y sostenibilidad fundamental que se destaca en una gestión basada en datos estadísticos y el apoyo institucional, además, es posible que las empresas mejoren su competitividad en el ecosistema emprendedor, y así se presente una ausencia de riesgos de estancamiento derivados de las fluctuaciones económicas presentadas en el sector.

En la Universidad Nacional de Costa Rica (Sede Región Brunca), Blanco, Fallas, Fonseca, Marín y Mora (2021) desarrollaron el seminario de graduación titulado “Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón”. Por medio de la presente investigación se facilitó conocer la importancia de contar con una estructura administrativa y operativa sólida, especialmente, en las empresas comerciales con la intención evidente de aplicar herramientas de planificación formal. Con dicho estudio se concluyó que la aplicación de un plan de negocios funcional permite a las MIPYMES obtener mejoras en el control interno y la toma de decisiones que se relaciona con una mayor eficiencia y competitividad en el mercado local, además de mitigar riesgos de fracaso asociados a la carencia de objetivos estratégicos y a la administración empírica.

En la Universidad Nacional de Costa Rica (Sede Región Brunca), Pizarro, Gamboa, Martínez, Sánchez y Marín (2021) presentaron el seminario de graduación titulado “Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria, en el cantón de Pérez Zeledón”, cuya investigación buscó un análisis de la estructura administrativa y la gestión financiera de las empresas del sector, con esto la intención era ejecutar una propuesta a partir de una planificación estratégica. Con la investigación se encontró que a partir de la implementación de un plan de negocio funcional a las MIPYMES se les permite mejorar su toma de decisiones y control interno, ya que, es vital para un crecimiento y permanencia en el mercado idónea y progresiva, con la intención de reducir las deficiencias operativas causadas por la ausencia de procesos formalizados y objetivos claros.

En la Universidad de Costa Rica (Sede del Pacífico), Mora (2022) desarrolló el artículo titulado “Acompañamiento y fortalecimiento a PYMES de la región Pacífico Central de Costa Rica”. Por medio de la investigación se buscó analizar el impacto del asesoramiento en las áreas operativas con la intención de conocer la prefactibilidad aplicada para construir una PYMES ya

que, en el estudio se encontró que el acompañamiento y las asesorías permiten a las organizaciones transitar de la subsistencia hacia el éxito, siendo una ventaja competitiva que se desarrolla a través de la actualización de procesos y la innovación. Adicional al fomentar una cultura empresarial hacia cambio continuo se profesionaliza la gestión y reducen los riesgos de estancamiento mediante el fortalecimiento de las capacidades operativas y estratégicas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En la Universidad Nacional de Costa Rica (Sede Regional Chorotega), Baltodano y Morales (2023) desarrollaron el proyecto de graduación titulado “Proyecto para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de paletas artesanales en el distrito de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica, en el periodo 2020-2022”. Con la investigación se produjo un análisis relacionado con la viabilidad técnica, de mercado y financiera para establecer una nueva unidad productiva en la región. Además, en el estudio se concluyó que una estructura organizativa a nivel de estructura formal requiere un riguroso análisis financiero capaz de determinar la rentabilidad del negocio y asegurar su sostenibilidad económica, a partir de reducir posibles riesgos de fracaso asociados con la falta de un plan de negocios estructural que permita a la empresa el alcance de niveles óptimos de competitividad frente a marcas posicionadas en el mercado local por medio de un estudio de prefactibilidad que compare los distintos caminos durante la toma de decisiones.

En la Universidad Nacional de Costa Rica (Sede Regional Brunca), Acuña, Céspedes, Fernández y Porras (2024) elaboraron el seminario de graduación titulado “Planificación financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el 2024 mediante análisis de casos”. Por medio de la investigación se ejecutó un análisis para medir la brecha existente en la formación financiera de los empresarios y la importancia de la planificación para la toma de decisiones. Con dicho estudio se logró encontrar que la planificación financiera en las MIPYMES es casi inexistente o se utiliza solo para metas inmediatas, por lo tanto, es necesaria la ejecución desde una gestión técnica y profesional pertinente para dicho tipo de negocio que busca proyectar su futuro y mejorar su organización, por medio del trabajo cercano con los riesgos derivados de la falta de conocimientos necesarios y la improvisación en el manejo de los recursos.

En la Universidad Nacional de Costa Rica (Sede Regional Brunca), Salas, Quirós y Pazos (2025) desarrollaron el trabajo final de graduación titulado “Análisis del impacto económico de

las innovaciones tecnológicas en las PYMES del cantón de Corredores, para el periodo 2024”. En la investigación se estableció la relación entre la adopción de herramientas tecnológicas y el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas de la zona. Con el estudio se buscó encontrar alternativas para optimizar que las PYMES implementen innovaciones tecnológicas para sus procesos y así mejorar su rentabilidad, ya que, con esto se obtiene una ventaja competitiva significativa; por el contrario, aquellas que implementan métodos tradicionales y los mantienen de forma recurrente enfrentan limitaciones en su crecimiento, lo que demuestra que la actualización técnica es clave para mitigar los riesgos de rezago económico y asegurar la sostenibilidad del negocio en el mercado actual.

En la Universidad Nacional de Costa Rica, Valverde y Chacón (2025) elaboraron la tesis “Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa que brinde asesoría y consultoría en servicios de desarrollo empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón”, donde examinó cómo la carencia de una estructura organizacional adecuada y la ausencia de capacitación especializada afecta el desempeño y desarrollo de las PYMES, esto demostrado según los datos recopilados en el estudio de mercado instituciones como el BID. Adicional, el estudio concluye que una buena administración requiere de conocimientos empíricos y que una planificación estratégica en áreas claves dificulta la eficiencia operativa. Se recomienda un mejor impacto al optimizar el rendimiento de forma positiva hacia la sostenibilidad.

Proyecciones

Las proyecciones corresponden a los logros que se espera obtener como resultado del proceso investigativo desarrollado en el presente estudio. Estas metas se plantean tomando en consideración el problema de investigación, los objetivos propuestos y el enfoque analítico del estudio de factibilidad financiera orientado a evaluar la creación de una empresa de consultoría financiera dirigida a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. En este sentido, las proyecciones permiten estimar el comportamiento potencial del mercado, la estructura de costos del negocio y los ingresos esperados derivados de la prestación de servicios de consultoría. Este tipo de estimaciones se fundamenta en la revisión de estudios de prefactibilidad empresarial, en los cuales se analizan las condiciones del mercado, los requerimientos de inversión y los indicadores financieros necesarios para determinar la viabilidad de un proyecto de inversión (Bermúdez, 2023; Briones, 2023).

Identificación del nivel de demanda potencial del servicio de consultoría para PYMES en Costa Rica. Se proyecta determinar el grado de necesidad que presentan las pequeñas y medianas empresas respecto al uso de servicios de consultoría especializada. Diversos estudios de prefactibilidad empresarial han señalado que las pequeñas empresas presentan debilidades en la planificación financiera, el control de costos y la proyección de ingresos, lo cual genera una demanda creciente de servicios de consultoría orientados a mejorar su gestión administrativa y financiera. En estudios similares de creación de empresas de servicios profesionales se ha estimado que la demanda inicial puede presentar incrementos progresivos conforme el negocio se posiciona en el mercado y se amplía la cartera de clientes (Bermúdez, 2023). En este contexto, se proyecta que la demanda potencial de servicios de consultoría para PYMES podría experimentar un crecimiento aproximado del 5 % para el año 2026, considerando el aumento de emprendimientos y la necesidad de fortalecer la gestión financiera en las empresas emergentes.

Determinación de la inversión inicial necesaria para la creación de la empresa de consultoría. Se espera identificar los recursos financieros requeridos para iniciar las operaciones del negocio, incluyendo la adquisición de herramientas tecnológicas, costos de formalización legal, equipo informático y capital de trabajo inicial. En los estudios de prefactibilidad para proyectos de servicios profesionales se observa que la inversión inicial suele concentrarse principalmente en la infraestructura tecnológica, el desarrollo de herramientas digitales y los gastos administrativos asociados al inicio de operaciones (Briones, 2023). Debido al incremento en el uso

de plataformas digitales, software contable y herramientas de análisis financiero utilizadas en los servicios de consultoría, se proyecta que la inversión inicial necesaria para la creación de la empresa podría presentar un incremento aproximado del 4 % para el año 2026, principalmente asociado al crecimiento en los costos de tecnologías especializadas utilizadas en el sector de servicios profesionales.

Definición de la estructura de costos operativos y administrativos del negocio. Se proyecta determinar los costos fijos y variables asociados al funcionamiento de la empresa consultora, incluyendo gastos relacionados con salarios profesionales, alquiler de instalaciones, servicios básicos, licencias de software y costos administrativos. En los estudios de factibilidad financiera se ha identificado que los costos operativos de las empresas de servicios presentan incrementos anuales moderados debido a factores como la inflación, el ajuste de salarios profesionales y la actualización de herramientas tecnológicas utilizadas en la prestación de servicios especializados (Briones, 2023). Por esta razón, se proyecta un crecimiento aproximado del 3 % anual en los costos operativos para el año 2026, lo cual representa una estimación conservadora que permite mantener la sostenibilidad financiera del negocio dentro de un escenario económico estable.

Estimación de los ingresos potenciales derivados de la prestación de servicios de consultoría financiera. Se espera proyectar los ingresos que la empresa podría generar en el corto y mediano plazo considerando la demanda estimada, el portafolio de servicios ofrecidos y la capacidad operativa del negocio. Los estudios de prefactibilidad relacionados con la creación de empresas de servicios profesionales indican que los ingresos de este tipo de negocios dependen principalmente del número de clientes atendidos, el valor de los servicios ofrecidos y el posicionamiento del negocio en el mercado (Bermúdez, 2023). A medida que el negocio consolida su presencia en el mercado y amplía su cartera de clientes, los ingresos tienden a presentar incrementos progresivos. En este sentido, se proyecta un crecimiento aproximado de los ingresos del 7 % anual para el año 2026, considerando el aumento en la demanda de servicios especializados de consultoría para empresas emergentes.

Evaluación de la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros. Se proyecta aplicar herramientas de evaluación financiera como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) con el fin de determinar si la inversión propuesta genera beneficios económicos superiores a los costos asociados a su implementación. Los estudios de factibilidad financiera utilizan estos indicadores para evaluar la conveniencia económica de un proyecto y determinar si

el negocio puede generar utilidades suficientes para sostener sus operaciones en el tiempo (Briones, 2023). En este contexto, se proyecta que el negocio podría alcanzar una rentabilidad aproximada del 5 % anual, resultado del crecimiento progresivo de los ingresos y de la adecuada administración de los costos operativos asociados a la prestación de los servicios de consultoría.

Determinación del período estimado de recuperación de la inversión (PRI). Finalmente, se espera establecer el tiempo aproximado en el cual los flujos de efectivo generados por la empresa permitirán recuperar el capital inicial invertido. El período de recuperación de la inversión constituye un indicador clave dentro de los estudios de factibilidad financiera, ya que permite evaluar el nivel de riesgo asociado al proyecto y la rapidez con la que el negocio puede comenzar a generar utilidades netas. En proyectos de servicios profesionales con inversión inicial moderada, los estudios de prefactibilidad han estimado que el período de recuperación de la inversión puede ubicarse entre dos y cuatro años, dependiendo del volumen de clientes y de la estabilidad de los ingresos generados por el negocio (Bermúdez, 2023). En este sentido, se proyecta que la recuperación de la inversión podría alcanzarse aproximadamente en tres años, con un crecimiento estimado cercano al 5 % anual en los ingresos generados por la empresa.

Capítulo II. Marco Teórico

El presente Marco Teórico desarrolla los fundamentos conceptuales y técnicos que sustentan el estudio de factibilidad para la creación de una empresa costarricense de consultoría dirigida a PYMES, durante el II cuatrimestre del 2026. Su propósito es brindar un soporte sólido, ordenado y coherente que permita comprender, con base en literatura académica e institucional, las variables que intervienen en la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto, así como el contexto empresarial que justifica su planteamiento.

En primer lugar, se aborda el papel de las PYMES dentro del contexto económico, destacando su relevancia como motor de empleo, dinamismo productivo e innovación, pero también reconociendo las limitaciones estructurales que afectan su sostenibilidad, especialmente en lo relacionado con debilidades administrativas y financieras (Arce y Villalobos, 2021; INEC, 2024). Desde esta base, el marco teórico incorpora aportes regionales que evidencian retos persistentes como la productividad, el acceso al financiamiento y la necesidad de incorporar prácticas modernas de gestión, elementos que condicionan el desempeño de estas unidades productivas en el mercado (CAF, 2023; CEPAL, 2014).

Posteriormente, se analiza la consultoría empresarial y financiera como respuesta técnica ante dichas debilidades, entendida como un servicio profesional orientado al diagnóstico, el acompañamiento y la mejora de procesos organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y reducir riesgos operativos y financieros en las PYMES (Coca y Oyuela, 2017; Briones, 2022). Esta discusión se complementa con evidencia internacional y nacional que respalda la utilidad de la asesoría especializada para impulsar la formalización, la sostenibilidad y el crecimiento empresarial mediante modelos de gestión más estructurados (OECD, 2024; Mora, 2022; Valverde y Chacón, 2025).

En síntesis, este capítulo establece un hilo lógico que conecta el contexto económico de las PYMES, la pertinencia de la consultoría financiera como propuesta de valor y la necesidad de aplicar herramientas de evaluación financiera para determinar si el proyecto es viable y sostenible. Así, el Marco Teórico se convierte en la base conceptual indispensable para orientar el desarrollo metodológico y el análisis de resultados, asegurando coherencia entre la problemática planteada, los objetivos específicos y los instrumentos de evaluación financiera seleccionados.

Las PYMES y su Importancia en el Contexto Económico

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen uno de los componentes más relevantes del aparato productivo en las economías contemporáneas, especialmente en países en desarrollo. Su importancia no solo radica en su aporte al empleo, sino también en su papel como generadoras de dinamismo económico, innovación y encadenamientos productivos a nivel local y regional (Arce y Villalobos, 2021). En Costa Rica, la estructura empresarial está dominada por este tipo de unidades productivas, lo que convierte a las PYMES en un actor clave para la estabilidad social y el crecimiento económico sostenido (INEC, 2024).

Desde una perspectiva estructural, las PYMES suelen caracterizarse por una organización administrativa menos formalizada en comparación con las grandes empresas, lo que incide directamente en su capacidad para planificar, controlar y evaluar su desempeño financiero. Esta situación se ve reflejada en diversos informes institucionales que señalan que una proporción significativa de estas empresas presenta debilidades en áreas como contabilidad, gestión de costos y planificación financiera (Arce y Villalobos, 2021). Tales limitaciones aumentan la vulnerabilidad de estas organizaciones frente a cambios en el entorno económico y a crisis financieras.

En el ámbito regional, la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2023) sostiene que las PYMES enfrentan obstáculos persistentes relacionados con el acceso al financiamiento, la productividad y la incorporación de prácticas modernas de gestión. Estos factores estructurales limitan su capacidad de crecimiento y reducen su competitividad frente a empresas de mayor tamaño. Asimismo, la CEPAL (2014) subraya que la inclusión financiera y el fortalecimiento de las capacidades de gestión son condiciones necesarias para que las pequeñas y medianas empresas puedan consolidarse en el mercado y sostenerse en el tiempo.

En Costa Rica, los datos del INEC (2024) evidencian un crecimiento en el número de microempresas, lo cual confirma la vitalidad del emprendimiento, pero también pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y financieras de estos negocios para evitar altas tasas de mortalidad empresarial en los primeros años de operación. En este sentido, la literatura coincide en que la sostenibilidad de las PYMES no depende únicamente de la calidad de su producto o servicio, sino también de la solidez de su gestión interna y de su capacidad para tomar decisiones basadas en información financiera confiable (Arce y Villalobos, 2021; CAF, 2023).

Este panorama evidencia que, aunque las PYMES son fundamentales para la economía costarricense, presentan debilidades estructurales en su gestión financiera y administrativa. Estas carencias abren un espacio importante para la intervención de servicios especializados, particularmente de la consultoría empresarial y financiera, como mecanismo para fortalecer su desempeño y aumentar sus probabilidades de permanencia en el mercado.

La Consultoría Empresarial y Financiera como Apoyo a las PYMES

La consultoría empresarial se define como un servicio profesional orientado al análisis, diagnóstico y mejora de los procesos organizacionales, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas (Coca y Oyuela, 2017). En el caso de las PYMES, este tipo de servicios adquiere una relevancia particular, debido a que estas organizaciones suelen carecer de personal especializado en áreas clave como finanzas, planificación estratégica y control de gestión.

Diversos estudios en América Latina han demostrado que la asesoría externa contribuye de manera significativa a mejorar la gestión administrativa y financiera de las pequeñas y medianas empresas, permitiendo una toma de decisiones más informada y una mejor utilización de los recursos disponibles (Rosa et al., 2021; Guasco y Luna, 2022). En particular, la consultoría financiera facilita la comprensión de los costos, la rentabilidad de los proyectos y el cumplimiento de obligaciones tributarias y contables, aspectos que suelen representar debilidades recurrentes en este tipo de organizaciones (Briones, 2022).

Desde una perspectiva internacional, la OECD (2024) señala que uno de los principales retos que enfrentan las PYMES es la gestión eficiente de sus recursos financieros y el acceso a fuentes de financiamiento adecuadas. En este contexto, la consultoría financiera no solo cumple una función correctiva, sino también preventiva, al ayudar a las empresas a anticipar riesgos, planificar su crecimiento y estructurar modelos de negocio más sólidos.

En el ámbito costarricense, estudios académicos y técnicos han evidenciado que el acompañamiento y la asesoría especializada permiten a las PYMES transitar de esquemas de gestión empíricos hacia modelos más profesionalizados, lo cual se traduce en mejoras en la eficiencia operativa y en la sostenibilidad financiera (Mora, 2022; Valverde y Chacón, 2025). De esta manera, la consultoría se posiciona como una herramienta estratégica para fortalecer el tejido empresarial y reducir los riesgos de fracaso asociados a la improvisación y la falta de planificación.

Si bien la consultoría empresarial y financiera se perfila como un apoyo clave para las PYMES, desde el punto de vista del emprendimiento resulta indispensable analizar si la creación de una empresa dedicada a brindar estos servicios es viable. Para ello, es necesario recurrir al estudio de factibilidad como instrumento fundamental de evaluación previa.

El Estudio de Factibilidad como Herramienta para la Toma de Decisiones

El estudio de factibilidad constituye un proceso sistemático de análisis que permite evaluar la viabilidad de un proyecto antes de su implementación, considerando aspectos de mercado, técnicos y financieros (Aguilar y Chuya, 2023). El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2022) define el estudio de factibilidad como la etapa de mayor profundidad dentro del ciclo de preparación y evaluación de proyectos, ya que permite determinar con mayor precisión los costos, ingresos y condiciones operativas de una iniciativa empresarial.

En proyectos de servicios, como las empresas de consultoría, el estudio de factibilidad resulta especialmente relevante, ya que la rentabilidad del negocio depende en gran medida de factores como la demanda real del mercado, la estructura de costos y la capacidad operativa del equipo de trabajo (Guasco y Luna, 2022; Carrasquilla, 2025). De acuerdo con Torres (2022), la ausencia de este tipo de análisis incrementa significativamente el riesgo de fracaso, debido a que las decisiones se toman con base en percepciones subjetivas y no en información financiera estructurada.

En el contexto costarricense, investigaciones previas han demostrado que muchos emprendimientos no logran consolidarse precisamente por la falta de una evaluación rigurosa de su viabilidad económica y financiera (Baltodano y Morales, 2023; Valverde y Chacón, 2025). Por ello, el estudio de factibilidad se convierte en una herramienta indispensable para sustentar proyectos empresariales, especialmente en sectores donde la competencia y la incertidumbre del mercado son elevadas. Dentro del estudio de factibilidad, uno de los componentes centrales es la determinación de la inversión inicial y de la estructura de costos, ya que estos elementos condicionan directamente la viabilidad financiera del proyecto.

Sapag Chain et al. (2008) indican que todo estudio de factibilidad se compone de múltiples dimensiones interrelacionadas: el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo, el estudio legal, el estudio económico y el estudio financiero. Cada uno de estos componentes aporta información específica que, integrada, permite emitir un juicio técnico y objetivo sobre la

conveniencia de ejecutar el proyecto. A continuación, se desarrollan cada uno de estos componentes en el contexto de la presente investigación.

Inversión Inicial y Estructura de Costos

La inversión inicial comprende el conjunto de recursos financieros necesarios para poner en marcha un proyecto, incluyendo activos fijos, capital de trabajo y gastos preoperativos asociados al inicio de operaciones (Aguilar y Chuya, 2023). En el caso de las empresas de servicios, y particularmente en las firmas de consultoría, esta inversión no suele concentrarse en infraestructura productiva pesada, sino en elementos estratégicos como el equipamiento tecnológico, las herramientas de gestión, las licencias de software y, de manera fundamental, en el recurso humano especializado, que constituye el principal activo generador de valor del negocio.

La correcta identificación de la inversión inicial permite establecer con mayor precisión el monto de capital requerido para iniciar operaciones sin comprometer la estabilidad financiera del proyecto. En este sentido, la literatura sobre formulación y evaluación de proyectos señala que una subestimación de la inversión necesaria puede provocar problemas de liquidez en las primeras etapas de funcionamiento, lo que incrementa el riesgo de fracaso empresarial (Aguilar y Chuya, 2023). Por el contrario, una estimación realista contribuye a una planificación financiera más sólida y a una mejor gestión de los recursos disponibles.

La estructura de costos representa el conjunto de gastos en los que incurre la empresa para desarrollar sus operaciones, los cuales suelen clasificarse en costos fijos y costos variables (Guasco y Luna, 2022). Los costos fijos corresponden a aquellos que se mantienen relativamente constantes independientemente del nivel de actividad, como alquileres, salarios administrativos y servicios básicos, mientras que los costos variables están directamente relacionados con el volumen de servicios prestados, como ciertos insumos, gastos operativos específicos o comisiones asociadas a proyectos concretos.

Diversos estudios realizados en el contexto costarricense evidencian que una de las principales debilidades de las micro, pequeñas y medianas empresas es la falta de una adecuada identificación y control de sus costos, lo que repercute negativamente en su rentabilidad y en su sostenibilidad financiera (Blanco et al., 2021; Pizarro et al., 2021). Esta situación se agrava cuando los emprendimientos subestiman los gastos reales de operación, generando desequilibrios financieros que pueden derivar en problemas de liquidez y endeudamiento en el corto plazo.

Desde una perspectiva regional, la CAF (2023) advierte que los nuevos proyectos empresariales suelen presentar deficiencias en la planificación de su estructura de costos, lo que limita su capacidad para competir y mantenerse en el mercado. Por ello, una adecuada definición de la inversión inicial y de los costos operativos y administrativos constituye un componente esencial del estudio de factibilidad, en la medida en que permite estimar con mayor precisión los requerimientos financieros del proyecto y establecer una base sólida para la toma de decisiones.

En el marco del presente estudio, la determinación de la inversión inicial y de la estructura de costos permitirá establecer la base financiera necesaria para la puesta en marcha de la empresa de consultoría propuesta, así como observar si el modelo de negocio es capaz de sostener sus operaciones en el tiempo. A partir de esta base, resulta indispensable avanzar hacia la estimación de los ingresos que el proyecto podría generar, con el fin de evaluar su viabilidad económica integral.

Proyección de Ingresos y Sostenibilidad Financiera

La proyección de ingresos constituye un proceso fundamental dentro de la evaluación financiera de un proyecto, ya que permite estimar los flujos de efectivo futuros que generará el negocio en función de la demanda esperada, la capacidad operativa y las condiciones del entorno económico (Torres, 2022). En términos prácticos, esta proyección representa una aproximación al comportamiento financiero futuro del proyecto y sirve como insumo principal para el análisis de rentabilidad y sostenibilidad.

En las empresas de servicios, como las firmas de consultoría, la proyección de ingresos depende de múltiples factores, entre los que destacan el número de clientes potenciales, el tipo de servicios ofrecidos, la política de precios y la capacidad del equipo de trabajo para atender la demanda del mercado (Guasco y Luna, 2022). A diferencia de los proyectos industriales, donde la producción puede estimarse en función de la capacidad instalada, en los servicios la variabilidad de la demanda y la dependencia del posicionamiento en el mercado introducen un mayor nivel de incertidumbre en las estimaciones financieras.

Guasco y Luna (2022) señalan que una proyección de ingresos realista es clave para evaluar la capacidad del proyecto de sostener sus operaciones en el mediano y largo plazo, así como para determinar si los ingresos serán suficientes para cubrir los costos y generar utilidades. En este sentido, la proyección no debe entenderse únicamente como un ejercicio numérico, sino como una

herramienta de planificación estratégica que permite anticipar escenarios, identificar riesgos y ajustar el modelo de negocio a las condiciones del entorno.

Desde una perspectiva internacional, la OECD (2024) destaca que el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas y de los emprendimientos de servicios está fuertemente influenciado por factores macroeconómicos, por las condiciones de acceso al crédito y por la dinámica competitiva de los mercados. Estos elementos deben ser considerados en cualquier ejercicio de proyección financiera, ya que pueden afectar tanto el volumen de ingresos como la estabilidad de los flujos de efectivo en el tiempo.

En el contexto costarricense, los datos estadísticos muestran que muchas micro y pequeñas empresas presentan dificultades para mantener ingresos estables, lo que refuerza la importancia de una planificación financiera rigurosa y de la adopción de herramientas de gestión más estructuradas (Arce y Villalobos, 2021; INEC, 2024). Esta realidad evidencia que la sostenibilidad financiera de un proyecto no depende únicamente de su capacidad para generar ingresos en el corto plazo, sino también de la consistencia y previsibilidad de dichos flujos en el tiempo.

De esta manera, la proyección de ingresos se convierte en un elemento central para evaluar la viabilidad económica de la empresa de consultoría propuesta, ya que permite estimar si el negocio será capaz de cubrir sus costos, recuperar la inversión inicial y generar beneficios suficientes para asegurar su permanencia en el mercado. Con base en estas proyecciones, es posible aplicar indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales permiten valorar de manera más precisa la rentabilidad del proyecto y respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Evaluación de Proyectos y Estudios de Prefactibilidad

Estos estudios se realizan antes de la ejecución de una inversión significativa y tienen como finalidad reducir el nivel de incertidumbre asociado al desarrollo de nuevas empresas o iniciativas de negocio. Mediante la recopilación y análisis de información relevante sobre el mercado, los costos del proyecto y las perspectivas de ingresos, los estudios de prefactibilidad contribuyen a determinar si un proyecto posee condiciones suficientes para avanzar hacia etapas más profundas de evaluación o si requiere modificaciones antes de su implementación (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2022).

Dentro de este proceso, el análisis de mercado representa uno de los primeros componentes que deben evaluarse, debido a que permite determinar si existe una demanda real para los bienes o servicios que el proyecto pretende ofrecer. El estudio de la demanda implica analizar el tamaño potencial del mercado, las características de los clientes o usuarios potenciales y los factores que influyen en la decisión de adquirir o contratar determinados servicios.

En el caso de una empresa dedicada a brindar consultoría a pequeñas y medianas empresas, este análisis adquiere especial relevancia, ya que las PYMES constituyen un sector económico fundamental para el desarrollo productivo del país, pero al mismo tiempo enfrentan diversas limitaciones en materia de planificación financiera, control de costos y gestión estratégica. La identificación de estas necesidades permite determinar si existe un espacio de mercado que justifique la creación de un negocio especializado en la prestación de servicios de consultoría (Zamora et al., 2022).

El análisis de la demanda no se limita únicamente a identificar el número potencial de clientes interesados en los servicios que ofrece la empresa, sino que también busca comprender las características específicas de las necesidades del mercado. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estas necesidades pueden estar relacionadas con la elaboración de presupuestos financieros, el control del flujo de efectivo, la evaluación de inversiones, la planificación tributaria o el diseño de estrategias de crecimiento empresarial.

A través de la investigación de mercados es posible recopilar información relevante sobre las dificultades que enfrentan las empresas en materia de gestión financiera y sobre el grado de interés que existe en el mercado respecto a la contratación de servicios de asesoría especializada. Este conocimiento permite diseñar una propuesta de valor más adecuada a las necesidades reales de los clientes potenciales y fortalece la base estratégica del proyecto empresarial (Zamora et al., 2022).

Además de analizar la demanda, los estudios de prefactibilidad también requieren examinar la oferta existente dentro del mercado en el cual se pretende incursionar. El análisis de la oferta permite identificar el número de empresas que actualmente brindan servicios similares, las características de los servicios que ofrecen, los precios que manejan y las estrategias de posicionamiento que utilizan dentro del sector. Este análisis resulta fundamental para comprender el nivel de competencia presente en el mercado y para identificar oportunidades de diferenciación que puedan ser aprovechadas por el nuevo negocio.

En el caso de una empresa de consultoría dirigida a PYMES, el análisis de la oferta puede revelar oportunidades relacionadas con la personalización de los servicios, la accesibilidad económica de la asesoría o la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento financiero de las empresas clientes (Zamora et al., 2022).

En el caso específico de esta investigación, estos elementos permiten analizar la viabilidad de establecer una empresa dedicada a brindar servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, contribuyendo a determinar si el modelo de negocio propuesto posee condiciones reales de sostenibilidad y crecimiento dentro del contexto económico nacional (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2022; Sánchez, 2022; Zamora et al., 2022).

Estudios de Factibilidad en la Evaluación de Proyectos

Gabriel Baca Urbina sostiene que la formulación de proyectos debe estructurarse a partir de una serie de estudios interrelacionados, los cuales permiten analizar la viabilidad desde diferentes perspectivas. Estos estudios incluyen el análisis de mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo, el análisis legal, el estudio económico y la evaluación financiera del proyecto (Baca Urbina, 2016). La importancia de esta estructura radica en que cada uno de estos componentes aporta información crítica que influye directamente en los demás, generando una interdependencia que obliga a analizar el proyecto como un sistema integrado.

En este sentido, el estudio de mercado permite identificar si existe una demanda suficiente que justifique la implementación del proyecto, mientras que el estudio técnico define la forma en que se llevará a cabo la operación del negocio. A su vez, el estudio administrativo establece la estructura organizacional necesaria para gestionar los recursos, el análisis legal determina el marco normativo en el cual se desarrollará el proyecto y el estudio económico permite contextualizar la iniciativa dentro de un entorno macroeconómico determinado. Finalmente, el estudio financiero integra toda esta información para evaluar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores que facilitan la toma de decisiones.

Esta visión integral resulta particularmente relevante en el caso de proyectos orientados al sector de servicios, como es la creación de una empresa de consultoría financiera dirigida a pequeñas y medianas empresas. A diferencia de los proyectos industriales, donde la viabilidad puede depender en gran medida de factores técnicos relacionados con la producción, en los

servicios la sostenibilidad del negocio se encuentra estrechamente vinculada con variables como la demanda del mercado, la calidad del recurso humano, la capacidad de diferenciación y la estabilidad de los ingresos.

En el contexto costarricense, donde las PYMES representan una parte significativa del tejido empresarial, la aplicación de un estudio de factibilidad adquiere una importancia aún mayor. Esto se debe a que estas organizaciones suelen enfrentar limitaciones estructurales en su gestión financiera, lo cual genera tanto una oportunidad de mercado para los servicios de consultoría como un riesgo asociado a la capacidad de pago de los clientes. Por esta razón, resulta indispensable analizar de manera rigurosa todos los componentes del estudio de factibilidad antes de determinar la viabilidad de la creación de una empresa en este sector.

Estudio de Mercado

El estudio de mercado constituye una herramienta fundamental dentro de la evaluación de proyectos, ya que permite analizar la viabilidad comercial de los servicios ofrecidos mediante el estudio de la demanda, la oferta y las condiciones del entorno competitivo (Baca Urbina, 2016).

El principal objetivo del estudio de mercado es determinar si existe un grupo de clientes potenciales con necesidades específicas que puedan ser atendidas por el proyecto, como también poder evaluar su disposición a adquirir los servicios propuestos. Para ello, se hace el análisis de variables como el perfil del consumidor, sus preferencias, hábitos de consumo y capacidad de pago.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), este análisis adquiere una relevancia particular debido a que estas empresas requieren apoyo en áreas como la gestión financiera y administrativa y no todas cuentan con los recursos suficientes para contratar servicios de consultoría. Por lo tanto, resulta indispensable identificar la existencia de una necesidad y a la vez determinar la viabilidad real de convertir dicha necesidad en demanda efectiva (Briones, 2022; Mora, 2022).

El estudio de mercado incluye el análisis de la competencia por medio de lo cual se logre identificar otras empresas que ofrecen servicios similares, evaluar sus estrategias, precios y posicionamiento, y determinar las oportunidades de diferenciación del proyecto. Con dicho análisis se puede establecer una propuesta de valor adecuada y definir estrategias que faciliten la inserción en el mercado.

De la misma manera, los resultados del estudio de mercado sirven como base para la proyección de ingresos del proyecto, en donde se logre realizar una estimación del volumen de ventas esperado y establecer supuestos realistas sobre el comportamiento del mercado. De esta manera se puede visualizar la estrecha relación entre el análisis de mercado y la evaluación financiera, mejorando una toma de decisiones más fundamentada y coherente con la realidad del entorno.

El estudio de mercado se posiciona como un pilar crucial en la evaluación de proyectos, pues faculta la disección de la factibilidad comercial de la prestación, a través del examen exhaustivo de la demanda, la oferta, la competencia y las variables contextuales. Dentro de este marco, la labor no se circunscribe meramente a explorar la presencia de una carencia en el mercado, sino igualmente a examinar la aptitud de esta para transformarse en una demanda palpable.

Esta indagación contempla la catalogación de entes oferentes de servicios de apoyo, como podrían ser soportes tecnológicos, sistemas de contabilidad y utilería administrativa indispensable para la operatividad de la firma consultora. De igual modo, se toman en cuenta los escenarios de mercado, abarcando las corrientes sectoriales, el grado de avance tecnológico y los patrones conductuales de las pequeñas y medianas empresas.

De manera similar, el estudio de mercado se extiende a la comparación de precios, posibilitando la fijación de honorarios estipulados de acuerdo con el valor intrínseco del servicio, el potencial adquisitivo de la clientela y los precios exhibidos por los rivales. El escrutinio comparativo ayuda a la detección de organizaciones que proponen prestaciones análogas, a la valoración de sus planteamientos estratégicos, grados de especialización y ubicación dentro del panorama mercantil. Con respecto a los clientes, se apunta a explicar el arquetipo de las PYMES que tendrían potencial necesidad de prestaciones de consultoría financiera, sopesando factores tales como la envergadura empresarial, el grado de formalidad, las demandas pecuniarias y la solvencia para abonar. Derivado de esta investigación, se delinean parámetros para elegir clientes, facilitando la compartimentación del mercado al que se dirige y canalizando las iniciativas mercantiles del proyecto.

Por último, la unión de estos datos posibilita la cuantificación de las ganancias del proyecto, dado que favorece la proyección de la abundancia de futuros clientes, la recurrencia con que se podría contratar el servicio y los beneficios previsibles, formando así el cimiento para el examen económico.

Estudio Técnico

El estudio técnico constituye uno de los componentes centrales dentro del análisis de factibilidad, ya que permite definir la forma en que el proyecto será ejecutado en términos operativos. El estudio técnico responde a una pregunta igualmente crítica: si el proyecto puede llevarse a cabo con los recursos disponibles y en qué condiciones operativas se desarrollará. En este sentido, el estudio técnico no solo analiza la viabilidad de producir o prestar un servicio, sino que también establece las bases para la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio en el tiempo y abarca la inversión inicial, costos de operación y relacionados.

De acuerdo con Sapag Chain et al. (2014), el estudio técnico tiene como propósito determinar los requerimientos de recursos necesarios para la ejecución del proyecto, así como definir el tamaño, la localización, la tecnología y los procesos operativos que permitirán su funcionamiento. Este análisis implica una evaluación detallada de los elementos que intervienen en la producción o prestación del servicio, permitiendo identificar tanto las capacidades como las limitaciones del proyecto.

Uno de los aspectos más relevantes dentro del estudio técnico es la determinación del tamaño del proyecto, el cual se relaciona directamente con la capacidad de atención de clientes. En una consultora financiera, este tamaño no se mide en unidades producidas, sino en la cantidad de servicios que pueden ofrecerse en un período determinado. Esta capacidad depende de factores como el número de profesionales disponibles, el tiempo requerido para cada asesoría y el nivel de especialización del servicio. Una estimación incorrecta del tamaño del proyecto puede generar problemas tanto de subutilización de recursos como de saturación operativa, afectando la calidad del servicio.

En el caso específico de una empresa de consultoría financiera dirigida a PYMES, el estudio técnico adquiere características particulares, ya que no se trata de un proceso productivo industrial, sino de la prestación de un servicio profesional basado en el conocimiento.

Otro elemento fundamental es la localización del proyecto. En el contexto actual, donde la digitalización ha transformado la prestación de servicios profesionales, la localización física pierde parte de su relevancia frente a la localización virtual. En el caso de la consultoría financiera, la posibilidad de ofrecer servicios en línea amplía significativamente el alcance del mercado, permitiendo atender clientes en distintas regiones sin necesidad de una presencia física constante. No obstante, la localización sigue siendo importante en términos de accesibilidad, imagen corporativa y confianza del cliente.

Asimismo, el estudio técnico debe considerar la tecnología necesaria para la operación del proyecto. En una consultora financiera, esto incluye software de análisis financiero, herramientas de gestión empresarial, plataformas de comunicación y sistemas de almacenamiento de información. La selección adecuada de estas herramientas no solo influye en la eficiencia operativa, sino también en la calidad del servicio ofrecido, ya que permite generar análisis más precisos y brindar asesorías más completas.

El diseño de los procesos operativos constituye otro componente clave del estudio técnico. En este sentido, es necesario definir el flujo de actividades que se desarrollarán desde la captación del cliente hasta la entrega del servicio. Este proceso puede incluir etapas como diagnóstico financiero, análisis de información, elaboración de recomendaciones y seguimiento. La estandarización de estos procesos permite mejorar la eficiencia y garantizar la consistencia en la prestación del servicio.

Finalmente, el estudio técnico permite identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, incluyendo tanto recursos humanos como materiales. En el caso de la consultoría financiera, el recurso humano representa el principal activo, ya que el valor del servicio depende directamente del conocimiento y la experiencia de los profesionales. Por esta razón, la selección y capacitación del personal constituye un elemento crítico dentro del análisis técnico.

El estudio técnico abarca la determinación de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo equipos tecnológicos, licencias de software, mobiliario y capital de trabajo. Asimismo, contempla la definición de los costos de operación y costos relacionados con la prestación del servicio, tales como salarios, servicios básicos, mantenimiento de plataformas tecnológicas y otros gastos operativos.

Estudio Administrativo

El estudio administrativo se orienta a analizar la estructura organizacional del proyecto, definiendo la forma en que se gestionarán los recursos humanos y las funciones dentro de la empresa. Este estudio resulta fundamental, ya que una adecuada organización interna no solo facilita el funcionamiento del negocio, sino que también influye directamente en su eficiencia, productividad y capacidad de crecimiento.

Según Baca Urbina (2016), el estudio administrativo permite establecer la estructura organizacional del proyecto, así como definir los sistemas de dirección, control y coordinación necesarios para su operación. Este análisis implica la identificación de los distintos niveles jerárquicos, la asignación de responsabilidades y la definición de los mecanismos de toma de decisiones.

En el caso de una empresa de consultoría financiera, la estructura organizacional adquiere una relevancia particular, ya que el servicio ofrecido depende directamente del desempeño del recurso humano. A diferencia de otros tipos de empresas donde la producción puede automatizarse, en la consultoría el valor se genera a través del conocimiento, la experiencia y la capacidad analítica de los profesionales. Por esta razón, la gestión del talento humano se convierte en un factor determinante para el éxito del proyecto. El estudio va abarcar los sistemas de facturación, facturación electrónica, tipos de archivos/información a manejar, entre otros.

El estudio administrativo debe definir claramente los roles dentro de la organización, estableciendo funciones específicas para cada puesto. Esto permite evitar duplicidades, mejorar la coordinación interna y optimizar el uso de los recursos. Asimismo, la definición de funciones facilita la evaluación del desempeño y el establecimiento de mecanismos de control.

Otro aspecto importante es la definición de políticas administrativas, las cuales regulan el funcionamiento interno de la empresa. Estas políticas pueden incluir normas relacionadas con la gestión del personal, la atención al cliente, la confidencialidad de la información y la calidad del servicio. En el caso de la consultoría financiera, la confidencialidad adquiere una relevancia especial, ya que se maneja información sensible de los clientes.

El estudio administrativo también debe considerar los sistemas de control y seguimiento, los cuales permiten evaluar el desempeño del proyecto y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos sistemas pueden incluir indicadores de productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad de los servicios.

De igual modo, este análisis envuelve los esquemas de emisión de facturas que la compañía utilizará, al igual que el establecimiento de facturación electrónica acatando la legislación vigente de Costa Rica. Se proyecta además la dirección de los datos, definiendo las clasificaciones de documentos y la data que será manejada, por ejemplo, comprobantes de caja, expedientes de clientes, informes de consultoría y papeleo contable.

De manera similar, se contemplan los factores vinculados con la disposición, resguardo, y sigilo de la data, protegiendo la seguridad de los archivos y la adherencia a prácticas administrativas optimas. En términos generales, el estudio administrativo permite establecer las bases para una gestión eficiente del proyecto, asegurando que los recursos humanos se utilicen de manera adecuada y que la organización funcione de forma coherente con los objetivos del negocio.

Estudio Legal

El estudio legal tiene como finalidad identificar el marco normativo que regula la creación y operación del proyecto, así como los requisitos legales necesarios para su implementación. Este análisis resulta indispensable, ya que el incumplimiento de las disposiciones legales puede generar sanciones, costos adicionales e incluso la imposibilidad de operar el negocio.

De acuerdo con Sapag Chain et al. (2014), el estudio legal permite identificar las restricciones normativas que afectan el proyecto, así como los requisitos que deben cumplirse para su ejecución. Este análisis no solo tiene implicaciones legales, sino también financieras, ya que el cumplimiento de la normativa implica costos asociados a trámites, impuestos y obligaciones regulatorias.

El estudio legal abarca la identificación de los requisitos normativos necesarios para la creación y operación del negocio. Esto incluye la obtención de permisos de facturación electrónica, el registro ante la Administración Tributaria, la obtención de permisos municipales y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales establecidas en la legislación costarricense.

Asimismo, se consideran los permisos y requisitos necesarios para operar formalmente, así como la elaboración de contratos de prestación de servicios y acuerdos de confidencialidad, elementos fundamentales para proteger tanto a la empresa como a sus clientes.

En el contexto costarricense, la creación de una empresa de consultoría financiera implica una serie de requisitos legales que deben ser considerados dentro del estudio de factibilidad. Entre

estos se encuentran la constitución legal de la empresa, el registro ante entidades estatales, la inscripción en el sistema tributario y el cumplimiento de las obligaciones laborales.

Asimismo, es necesario considerar las regulaciones específicas relacionadas con la prestación de servicios profesionales, así como las normas que regulan la protección de datos y la confidencialidad de la información. En el caso de la consultoría financiera, este aspecto es particularmente relevante, ya que se manejan datos sensibles relacionados con la situación económica de los clientes.

El estudio legal también debe analizar las posibles implicaciones contractuales del servicio, incluyendo la elaboración de contratos de prestación de servicios, acuerdos de confidencialidad y términos de responsabilidad. Estos elementos permiten proteger tanto al proveedor del servicio como al cliente, reduciendo riesgos legales.

En términos generales, el estudio legal garantiza que el proyecto se desarrolle dentro del marco normativo vigente, evitando contingencias que puedan afectar su sostenibilidad.

Estudio Económico

El estudio económico se enfoca en analizar las condiciones del entorno macroeconómico en el cual se desarrollará el proyecto, considerando variables externas que pueden influir en su desempeño. A diferencia de los estudios anteriores, que se centran en aspectos internos del proyecto, el estudio económico analiza factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, pero que afectan directamente su viabilidad.

Entre las principales variables que se analizan se encuentran la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico y el comportamiento del mercado laboral. Estas variables influyen tanto en los costos del proyecto como en la demanda del servicio, por lo que su análisis resulta fundamental para contextualizar la viabilidad del negocio.

El estudio económico analiza las condiciones del entorno macroeconómico que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Entre las variables más relevantes se encuentran el tipo de cambio, la inflación y las tasas de interés, las cuales inciden directamente en los costos operativos, en la capacidad de pago de los clientes y en las condiciones de financiamiento del negocio. El análisis de estas variables permite proyectar escenarios económicos y evaluar el impacto de factores externos en la viabilidad del proyecto.

De acuerdo con la CEPAL (2014), las pequeñas y medianas empresas son especialmente vulnerables a cambios en el entorno económico, ya que suelen contar con menor capacidad de adaptación frente a fluctuaciones en el mercado. En este sentido, el estudio económico permite identificar riesgos asociados a factores externos y evaluar su impacto en el proyecto.

En el caso de una consultora financiera, el comportamiento de la economía influye directamente en la demanda del servicio. Por ejemplo, en contextos de crisis económica, las empresas pueden reducir gastos en servicios externos, mientras que en períodos de crecimiento pueden aumentar la demanda de asesoría para expandir sus operaciones.

Asimismo, variables como las tasas de interés pueden afectar el costo del financiamiento, mientras que la inflación puede incidir en los costos operativos del negocio. Por esta razón, el estudio económico permite anticipar escenarios y diseñar estrategias que permitan mitigar riesgos.

Estudio Financiero

El estudio financiero constituye la etapa final del análisis de factibilidad, ya que integra la información obtenida en los estudios anteriores para evaluar la rentabilidad del proyecto. Este análisis permite determinar si los beneficios esperados justifican la inversión realizada, constituyendo un elemento clave en la toma de decisiones.

Según Baca Urbina (2016), el estudio financiero incluye la estimación de la inversión inicial, la determinación de los costos operativos, la proyección de ingresos y la elaboración de flujos de efectivo. Estos elementos permiten construir un modelo financiero que refleja el comportamiento económico del proyecto en el tiempo.

La inversión inicial comprende todos los recursos necesarios para poner en marcha el negocio, incluyendo equipos, tecnología, gastos legales y capital de trabajo. Por su parte, los costos operativos incluyen los gastos recurrentes necesarios para el funcionamiento del negocio, como salarios, servicios y licencias.

La proyección de ingresos se basa en los resultados del estudio de mercado, considerando el número de clientes, la frecuencia de contratación y el precio del servicio. A partir de esta información, se elaboran los flujos de efectivo, los cuales permiten analizar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros.

El estudio financiero entonces compila la información recolectada en las indagaciones previas para sentar la viabilidad del emprendimiento. Contempla la tasación del desembolso

inicial, la previsión de percibir ingresos, la fijación de gastos y la organización de movimientos de liquidez, los que facilitan la valoración del rédito comercial.

Con miras a esto, se ponen en práctica indicadores financieros de la índole del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y el Lapso de Retorno de la Inversión (PRI). Estas métricas permiten establecer si la iniciativa produce dividendos económicos íntegros para validar el caudal invertido.

De forma complementaria, financiera adhiere un examen de tacto, lo que propicia examinar de qué manera las mutaciones en variables capitales como las rentas, los gastos o los tipos de descuento repercuten en el beneficio de la iniciativa. Dicho estudio resulta ser esencial para singularizar peligros y calibrar la firmeza del negocio ante eventuales mudanzas en el contexto.

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas cuantitativas que permiten evaluar la rentabilidad, la eficiencia y la viabilidad económica de un proyecto de inversión. Dentro del estudio financiero, su aplicación es indispensable para emitir un juicio objetivo sobre la conveniencia de ejecutar el proyecto. Los indicadores más utilizados en la evaluación de proyectos empresariales son el VAN, la TIR, el PRI y el Índice de Deseabilidad (ID), cada uno de los cuales aporta una perspectiva diferente sobre el desempeño financiero esperado del negocio (Sapag Chain et al., 2008; Baca Urbina, 2016).

El VAN y la TIR son indicadores ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, ya que permiten determinar si los flujos de efectivo futuros compensan la inversión inicial realizada (Aguilar y Chuya, 2023). El VAN mide el valor presente de los beneficios netos del proyecto, mientras que la TIR indica la tasa de rentabilidad que genera la inversión.

De acuerdo con Aguilar y Chuya (2023), un proyecto es financieramente viable cuando el VAN es positivo y la TIR supera la tasa mínima aceptable de rendimiento, lo que indica que la inversión genera valor para el inversionista. Estos criterios han sido utilizados en diversos estudios de factibilidad en América Latina para evaluar proyectos de servicios y de carácter empresarial (Carrasquilla, 2025; Torres, 2022).

En el caso de las empresas de consultoría para PYMES, la aplicación de estos indicadores permite determinar si el modelo de negocio propuesto es capaz de generar beneficios sostenibles y compensar los riesgos asociados a la inversión inicial, contribuyendo así a una toma de

decisiones más informada y técnicamente fundamentada. No obstante, además de evaluar la rentabilidad, también resulta necesario considerar el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial, lo cual se analiza mediante el Período de Recuperación de la Inversión.

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es uno de los indicadores más utilizados en la evaluación de proyectos, ya que permite medir el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto en relación con la inversión inicial realizada. Este indicador se basa en el principio financiero del valor del dinero en el tiempo, el cual establece que una unidad monetaria en el presente tiene un valor mayor que la misma unidad en el futuro debido a su capacidad de generar rendimientos.

Según Sapag Chain et al. (2014), el criterio de decisión del VAN establece que un proyecto es viable cuando el resultado es positivo, ya que esto indica que los beneficios generados superan el costo de la inversión. Por el contrario, un VAN negativo indica que el proyecto no recupera el valor del capital invertido.

El VAN es considerado un indicador robusto, ya que incorpora el valor del dinero en el tiempo y permite medir el valor real generado por el proyecto, siendo especialmente útil en proyectos de mediano y largo plazo.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial, es decir, es la tasa a la cual el VAN es igual a cero.

Este indicador permite expresar la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales, facilitando su interpretación y comparación con otras alternativas de inversión.

El criterio de decisión de la TIR establece que un proyecto es viable cuando la tasa obtenida es superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento o costo de capital. En este sentido, la TIR permite evaluar si el proyecto genera un rendimiento suficiente para compensar el riesgo asumido.

De acuerdo con Baca Urbina (2016), la TIR es particularmente útil para comparar proyectos con diferentes niveles de inversión, ya que expresa la rentabilidad en términos relativos.

No obstante, este indicador presenta limitaciones en casos donde existen flujos de efectivo no convencionales, por lo que debe utilizarse de forma complementaria con el VAN.

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI), también conocido como Payback, mide el tiempo necesario para recuperar el capital invertido a partir de los flujos de efectivo generados por el proyecto.

Este indicador se calcula acumulando los flujos de efectivo hasta que estos iguallen la inversión inicial, permitiendo determinar el momento en el cual el proyecto comienza a generar beneficios netos.

El PRI se expresa generalmente en años o meses y su interpretación es sencilla: cuanto menor sea el tiempo de recuperación, menor será el riesgo asociado al proyecto. Esto se debe a que el inversionista recupera su capital en un período más corto, reduciendo su exposición a la incertidumbre del mercado.

Sin embargo, según Sapag Chain et al. (2014), el PRI presenta una limitación importante, ya que no considera el valor del dinero en el tiempo ni los flujos de efectivo generados después del período de recuperación. Por esta razón, este indicador debe utilizarse como complemento de otros indicadores más robustos como el VAN y la TIR.

A pesar de estas limitaciones, el PRI resulta especialmente útil en contextos donde la liquidez y la rapidez de recuperación del capital son factores determinantes en la toma de decisiones, como ocurre en muchos emprendimientos de pequeña y mediana escala.

Desde el punto de vista financiero, el PRI permite valorar la liquidez del proyecto, en la medida en que muestra cuán rápido el capital invertido puede ser recuperado a través de los flujos de caja generados por la operación del negocio. Un período de recuperación más corto suele interpretarse como una señal de menor exposición al riesgo, ya que el inversionista recupera su capital en un plazo menor y reduce su dependencia de escenarios futuros inciertos (Aguilar y Chuya, 2023).

En proyectos de servicios, como las empresas de consultoría, donde los ingresos pueden presentar variaciones significativas en función de la demanda del mercado, la captación de clientes y la estabilidad de los contratos, el PRI adquiere una relevancia particular. En estos casos, este

indicador permite estimar la rapidez con la que se recupera el capital invertido y, por ende, evaluar la exposición al riesgo financiero asociado al proyecto (Torres, 2022).

En el marco del presente estudio, el análisis del PRI permitirá estimar el momento en que la empresa de consultoría propuesta comenzaría a recuperar la inversión inicial, aportando un criterio adicional para valorar la conveniencia financiera del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo, en concordancia con los objetivos de rentabilidad y estabilidad económica planteados.

El PRI mide el tiempo necesario para recuperar el capital invertido a partir de los flujos de efectivo generados por el proyecto. Se calcula acumulando los flujos netos de efectivo periódicos hasta que su suma iguala o supera el monto de la inversión inicial (Sapag Chain et al., 2008). Su principal valor radica en que proporciona una medida directa del riesgo del proyecto: cuanto más corto sea el período de recuperación, menor será el riesgo asociado a la inversión.

En proyectos de servicios profesionales con inversión inicial moderada, estudios de prefactibilidad han estimado que el período de recuperación puede ubicarse entre dos y cuatro años, dependiendo del volumen de clientes y de la estabilidad de los ingresos generados (Bermúdez, 2023). Si bien el PRI es un indicador intuitivo y de fácil interpretación, su limitación radica en que no considera el valor del dinero en el tiempo ni los flujos de efectivo que se generan después de recuperada la inversión. Por esta razón, debe emplearse como complemento del VAN y la TIR, y no de manera aislada (Baca Urbina, 2016).

Índice de Deseabilidad (ID)

El Índice de Deseabilidad (ID), también conocido como índice de rentabilidad, es un indicador que relaciona el valor presente de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial, permitiendo evaluar la eficiencia de la inversión en términos relativos.

El criterio de decisión establece que un proyecto es viable cuando el índice es mayor que 1, ya que esto indica que el valor presente de los beneficios supera la inversión inicial. Por el contrario, un índice menor que 1 indica que el proyecto no es rentable.

De acuerdo con Baca Urbina (2016), el Índice de Deseabilidad permite comparar distintos proyectos cuando existen restricciones de capital, ya que mide la rentabilidad por unidad invertida. En este sentido, resulta especialmente útil para priorizar proyectos en escenarios donde los recursos disponibles son limitados.

A diferencia del VAN, que mide el valor absoluto generado por el proyecto, el ID proporciona una medida relativa de rentabilidad, lo cual facilita la comparación entre alternativas de inversión.

Integración de los Indicadores en la Toma de Decisiones

El análisis individual de cada indicador proporciona información valiosa sobre la viabilidad del proyecto; sin embargo, es su interpretación conjunta la que permite una evaluación más completa. En este sentido, la combinación del VAN, la TIR, el PRI y el ID permite analizar el proyecto desde distintas perspectivas, considerando tanto la rentabilidad absoluta como relativa, el riesgo y el tiempo de recuperación de la inversión.

Según Sapag Chain et al. (2014), la utilización conjunta de estos indicadores permite reducir el margen de error en la toma de decisiones, ya que compensa las limitaciones individuales de cada herramienta. Por ejemplo, mientras el VAN mide el valor generado, la TIR permite evaluar la rentabilidad porcentual, el PRI analiza el riesgo temporal y el ID mide la eficiencia de la inversión.

En el caso de la presente investigación, la aplicación de estos indicadores permitirá determinar si la creación de una empresa de consultoría financiera dirigida a PYMES en Costa Rica genera beneficios económicos suficientes para justificar la inversión inicial, considerando tanto la rentabilidad como el riesgo asociado al proyecto.

Consideraciones sobre el Tipo de Cambio y las Tasas de Interés

De acuerdo con la metodología de preparación y evaluación de proyectos, el estudio financiero debe incorporar aquellas variables del entorno económico que puedan influir en los costos, ingresos y resultados esperados de la inversión. Entre estas variables destacan el comportamiento del tipo de cambio y las tasas de interés, debido a que sus variaciones pueden generar efectos significativos sobre la estructura financiera y la rentabilidad del proyecto.

El tipo de cambio constituye un factor relevante cuando existen bienes, servicios, equipos, insumos o tecnologías cuyo valor se encuentra vinculado directa o indirectamente con monedas extranjeras. Las fluctuaciones cambiarias pueden ocasionar incrementos o disminuciones en los costos de operación y en las inversiones requeridas, por lo que resulta necesario considerar su

posible impacto en la estimación de los flujos de efectivo y en la sostenibilidad financiera del proyecto.

Por su parte, las tasas de interés representan uno de los principales factores que inciden sobre el costo del capital y las alternativas de financiamiento. Variaciones en las tasas activas o pasivas del sistema financiero pueden afectar los costos financieros, la capacidad de pago y los indicadores de rentabilidad, razón por la cual su comportamiento debe ser analizado dentro del proceso de evaluación económica y financiera.

Sapag, Sapag y Sapag Puelma (2014) señalan que la preparación y evaluación de proyectos requiere considerar las variables futuras del entorno y los factores de incertidumbre que puedan modificar los resultados previstos, ya que la proyección de las condiciones económicas constituye un elemento fundamental para la toma de decisiones. En este sentido, el análisis de sensibilidad permite identificar el efecto que tendrían posibles cambios en determinadas variables sobre los resultados financieros del proyecto, facilitando la adopción de medidas orientadas a reducir los riesgos asociados.

Síntesis

El desarrollo del presente marco teórico ha permitido construir una base conceptual que sustenta el análisis de factibilidad para la creación de una empresa costarricense de consultoría financiera dirigida a pequeñas y medianas empresas. A lo largo del capítulo se abordaron distintos enfoques teóricos y empíricos que permiten comprender tanto el contexto económico en el que operan las PYMES como los instrumentos analíticos que se utilizan para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto empresarial. En este sentido, la síntesis presentada busca integrar los principales aportes teóricos analizados, evidenciando la relación existente entre el contexto empresarial de las PYMES, la función de la consultoría financiera y las herramientas de evaluación económica utilizadas en los estudios de factibilidad.

En primer lugar, el marco teórico permitió identificar la relevancia estructural de las pequeñas y medianas empresas dentro del contexto económico nacional e internacional. Diversos estudios coinciden en que las PYMES constituyen uno de los principales motores del empleo, la innovación productiva y la dinamización de las economías nacionales.

En América Latina y particularmente en Costa Rica, estas organizaciones representan una proporción significativa del tejido empresarial, lo que evidencia su importancia dentro de los

procesos de crecimiento económico y generación de oportunidades laborales. Sin embargo, a pesar de su relevancia económica, numerosas investigaciones señalan que las PYMES enfrentan importantes limitaciones relacionadas con la gestión administrativa, la planificación estratégica y la toma de decisiones financieras, factores que pueden afectar su estabilidad y permanencia en el mercado (Arce y Villalobos, 2021; INEC, 2024; CAF, 2023).

Estas debilidades estructurales se manifiestan principalmente en la limitada capacidad de muchas PYMES para desarrollar procesos sistemáticos de planificación financiera, control de costos y evaluación de inversiones. En muchos casos, las decisiones empresariales se basan en la experiencia empírica de los propietarios o administradores, lo que puede dificultar la adopción de estrategias financieras orientadas a la sostenibilidad y al crecimiento empresarial.

Como consecuencia, estas empresas suelen enfrentar dificultades para gestionar adecuadamente su flujo de efectivo, analizar su rentabilidad o evaluar la viabilidad de nuevas inversiones. En este contexto, la literatura especializada destaca la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión financiera dentro del sector de las PYMES, mediante el acceso a servicios profesionales que contribuyan a mejorar la calidad de la toma de decisiones empresariales (CEPAL, 2014; CAF, 2023).

A partir de esta problemática surge el segundo eje conceptual desarrollado en el marco teórico: la consultoría empresarial y financiera como mecanismo de apoyo para las pequeñas y medianas empresas. La consultoría se concibe como un servicio profesional especializado orientado a diagnosticar situaciones empresariales, identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional.

En el ámbito financiero, la consultoría puede abarcar diversas áreas de intervención, tales como la planificación financiera, el análisis de costos, la elaboración de presupuestos, la evaluación de proyectos de inversión y la optimización de la gestión del flujo de efectivo. Estos servicios permiten a las empresas acceder a conocimientos técnicos y metodologías especializadas que facilitan la transición desde modelos de gestión empíricos hacia esquemas más estructurados y profesionalizados (Coca y Oyuela, 2017; Briones, 2022).

La literatura reciente destaca además que la consultoría empresarial desempeña un papel estratégico en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las PYMES, especialmente en contextos caracterizados por cambios económicos acelerados, aumento de la competencia y mayores exigencias en materia de eficiencia financiera.

En este sentido, el acceso a asesoría especializada puede contribuir significativamente a mejorar la calidad de las decisiones financieras, optimizar la utilización de los recursos disponibles y reducir los riesgos asociados a la gestión empresarial. De esta manera, la consultoría financiera no solo constituye un servicio profesional, sino también una herramienta estratégica para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el mercado (Guasco y Luna, 2022; OECD, 2024).

Una vez establecido el contexto económico de las PYMES y la relevancia de la consultoría financiera como herramienta de apoyo empresarial, el marco teórico abordó el estudio de factibilidad como instrumento metodológico fundamental para evaluar la viabilidad de proyectos empresariales.

Los estudios de factibilidad permiten analizar de manera sistemática las condiciones técnicas, comerciales y financieras que influyen en el desarrollo de una iniciativa empresarial antes de que se realicen inversiones significativas. Este tipo de análisis busca reducir la incertidumbre asociada a la creación de nuevos negocios y proporcionar información objetiva que facilite la toma de decisiones por parte de los inversionistas o emprendedores (Aguilar y Chuya, 2023; Torres, 2022).

Dentro del estudio de factibilidad, el análisis financiero ocupa un papel central, ya que permite determinar si el proyecto posee condiciones económicas suficientes para sostenerse en el tiempo. Este análisis implica evaluar diversos componentes, entre los cuales se encuentran la estimación de la inversión inicial, la identificación de la estructura de costos operativos, la proyección de ingresos futuros y la medición de la rentabilidad del proyecto. La correcta integración de estos elementos permite construir una visión integral del comportamiento económico del negocio y determinar si la iniciativa empresarial es capaz de generar beneficios financieros superiores a los costos asociados a su implementación (Carrasquilla, 2025).

En relación con la inversión inicial, el marco teórico destacó la importancia de identificar todos los recursos financieros necesarios para poner en marcha el proyecto empresarial. La inversión inicial incluye la adquisición de activos, los gastos de formalización del negocio, la compra de equipos y herramientas tecnológicas, así como el capital de trabajo requerido para cubrir los primeros meses de operación. Una estimación adecuada de estos costos resulta fundamental para dimensionar el nivel de inversión requerido y evitar problemas de liquidez durante las primeras etapas de funcionamiento del negocio (Aguilar y Chuya, 2023; Guasco y Luna, 2022).

Asimismo, el análisis de la estructura de costos constituye otro elemento esencial dentro de la evaluación financiera de proyectos. La identificación de los costos fijos y variables asociados al funcionamiento del negocio permite determinar el nivel mínimo de ingresos necesario para cubrir los gastos operativos y garantizar la continuidad de las actividades empresariales. En el caso de empresas de servicios, como las dedicadas a la consultoría financiera, los costos operativos suelen estar relacionados principalmente con los salarios del personal, los servicios tecnológicos, el alquiler de oficinas y los gastos administrativos. Comprender la estructura de estos costos permite diseñar estrategias de gestión financiera más eficientes y evaluar la sostenibilidad económica del proyecto (Blanco et al., 2021; Pizarro et al., 2021).

Otro componente fundamental analizado en el marco teórico corresponde a la proyección de ingresos, la cual permite estimar los flujos financieros que el proyecto podría generar a lo largo del tiempo. Las proyecciones de ingresos se elaboran considerando factores como el tamaño del mercado potencial, la capacidad operativa de la empresa y la demanda esperada de los servicios ofrecidos. Este análisis resulta clave para determinar si el negocio será capaz de generar ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos y generar beneficios económicos en el mediano y largo plazo (Torres, 2022).

Finalmente, el marco teórico incorporó el análisis de indicadores financieros utilizados comúnmente en la evaluación de proyectos empresariales. Entre estos indicadores destacan el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

El VAN permite calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto en relación con la inversión inicial realizada, mientras que la TIR indica la tasa de rentabilidad que el proyecto puede generar durante su período de operación. Por su parte, el PRI permite estimar el tiempo necesario para recuperar el capital invertido, lo cual proporciona información relevante sobre el nivel de riesgo financiero asociado al proyecto (Aguilar y Chuya, 2023; Torres, 2022).

En conjunto, los elementos teóricos analizados a lo largo del capítulo permiten establecer una relación clara entre el contexto económico de las PYMES, la importancia de la consultoría financiera como herramienta de apoyo empresarial y la necesidad de evaluar rigurosamente la viabilidad de nuevos proyectos mediante estudios de factibilidad. Esta integración conceptual permite sustentar teóricamente la propuesta de crear una empresa de consultoría financiera dirigida

a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, al mismo tiempo que proporciona las bases analíticas necesarias para desarrollar el estudio financiero que se realizará en los capítulos posteriores de la investigación.

Tabla 1.

Síntesis del Marco Teórico del Estudio de Factibilidad de una Empresa de Consultoría para PYMES

Eje temático	Contenido central	Autores de referencia	Aporte al estudio
Importancia de las PYMES en el contexto económico	Las PYMES constituyen el principal motor del empleo, el dinamismo productivo y el crecimiento económico, pero presentan debilidades estructurales en gestión administrativa y financiera que afectan su sostenibilidad.	Arce y Villalobos (2021); INEC (2024); CAF (2023); CEPAL (2014)	Justifica la relevancia del objeto de estudio y evidencia la necesidad de fortalecer la gestión financiera de las PYMES como base para su permanencia en el mercado.
Consultoría empresarial y financiera como apoyo a las PYMES	La consultoría se concibe como un servicio profesional orientado al diagnóstico, mejora de procesos y fortalecimiento de la toma de decisiones, permitiendo a las PYMES transitar de modelos empíricos a esquemas de gestión más profesionalizados.	Coca y Oyuela (2017); Briones (2022); Rosa et al. (2021); Guasco y Luna (2022); Mora (2022); Valverde y Chacón (2025); OECD (2024)	Sustenta la pertinencia de la consultoría financiera como propuesta de valor y como respuesta técnica a las debilidades estructurales de las PYMES.
Estudio de factibilidad como	El estudio de factibilidad permite evaluar la viabilidad de un proyecto antes de su implementación, reduciendo	Aguilar y Chuya (2023); Torres (2022); Carrasquilla	Fundamenta metodológicamente la necesidad de evaluar la viabilidad financiera de la

herramienta de decisión	la incertidumbre y proporcionando una base objetiva para la toma de decisiones empresariales.	(2025); Baltodano y Morales (2023)	empresa de consultoría antes de su puesta en marcha.
Inversión inicial y estructura de costos	La inversión inicial y la correcta identificación de costos fijos y variables son determinantes para la estabilidad financiera y la sostenibilidad del proyecto, especialmente en empresas de servicios.	Aguilar y Chuya (2023); Guasco y Luna (2022); Blanco et al. (2021); Pizarro et al. (2021); CAF (2023)	Por medio de un aporte al estudio que dimensione el capital inicial, clasificar egresos fijos y variables indispensables para el flujo del proyecto.

Nota. Presente estudio referencial

Capítulo III. Marco Metodológico

El presente capítulo describe el procedimiento metodológico utilizado para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el estudio. En este apartado se explican de manera detallada el enfoque de investigación, el método utilizado, las fuentes de información empleadas, las variables de análisis consideradas, los instrumentos utilizados para la recopilación de datos y el proceso mediante el cual se realizará el análisis de la información obtenida. Cada uno de estos elementos cumple una función fundamental dentro del proceso investigativo, ya que permite estructurar de forma ordenada el desarrollo del estudio y garantizar la coherencia entre el problema de investigación, los objetivos planteados y los resultados esperados.

El marco metodológico constituye una sección esencial dentro de cualquier investigación científica, ya que permite explicar el camino que seguirá el investigador para analizar el fenómeno objeto de estudio. Hernández, Fernández y Baptista señalan que el diseño de investigación “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (2014, p.128). En consecuencia, la metodología permite establecer la forma en que se recopilarán los datos, las técnicas que se utilizarán para analizarlos y los procedimientos mediante los cuales se interpretarán los resultados obtenidos durante el desarrollo del estudio.

En el caso de la presente investigación, el marco metodológico se orienta a analizar la viabilidad financiera de un modelo de negocio de consultoría dirigido a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. Para ello se estudiarán variables relacionadas con la demanda potencial del servicio, la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio, la estructura de costos operativos y administrativos, la proyección de ingresos potenciales y los indicadores financieros que permiten evaluar la rentabilidad del proyecto empresarial.

Enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, debido a que el estudio pretende analizar variables financieras relacionadas con la viabilidad económica de un modelo de negocio de consultoría dirigido a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. El tipo de investigación es aplicada debido que se busca resolver un problema como tal que es la creación de una empresa de consultoría dirigida a PYMES y que sea financieramente viable. El enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de datos numéricos y el análisis de variables medibles que

permiten interpretar fenómenos mediante indicadores financieros y modelos de análisis económico.

Hernández, Fernández y Baptista explican que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (2014, p.4). Este enfoque permite analizar relaciones entre variables y evaluar fenómenos económicos mediante procedimientos sistemáticos de recopilación y análisis de datos. En el presente estudio, el análisis cuantitativo permitirá evaluar la viabilidad financiera del negocio mediante indicadores económicos que faciliten la toma de decisiones empresariales.

La selección de este enfoque se justifica debido a que la investigación requiere analizar variables financieras específicas, tales como la inversión inicial del negocio, los costos operativos, la proyección de ingresos potenciales y los indicadores de rentabilidad económica del proyecto. Estos elementos pueden medirse mediante herramientas financieras que permiten evaluar la sostenibilidad económica del modelo de negocio propuesto.

Asimismo, el enfoque cuantitativo facilita la aplicación de indicadores financieros ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos empresariales, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). El análisis de estos indicadores permitirá determinar si el negocio propuesto puede generar beneficios económicos suficientes para sostener su funcionamiento dentro del mercado costarricense.

Método de la Investigación

El método de investigación corresponde al conjunto de procedimientos que orientan el desarrollo del estudio y permiten obtener la información necesaria para responder al problema de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el método o diseño de investigación establece el plan que permite recopilar y analizar los datos necesarios para responder a las preguntas planteadas en el estudio.

En el presente estudio se utiliza un método descriptivo con alcance propositivo. El carácter descriptivo de la investigación permite analizar las características del mercado de consultoría dirigido a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, así como identificar las principales necesidades financieras de este sector empresarial. Los estudios descriptivos, según Hernández,

Fernández y Baptista (2014), tienen como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos que se someten a análisis dentro de una investigación.

Por otra parte, el alcance propositivo del estudio se relaciona con el desarrollo de un modelo de negocio basado en los resultados obtenidos durante el análisis financiero del proyecto. Este tipo de investigación no se limita únicamente a describir una situación existente, sino que también busca plantear propuestas orientadas a mejorar la situación analizada.

El diseño de investigación utilizado es no experimental, debido a que las variables analizadas no serán manipuladas por el investigador, sino que se observarán tal como se presentan en la realidad. Asimismo, el estudio presenta un diseño transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal durante el desarrollo de la investigación.

Fuentes de Información

Las fuentes de información corresponden a los recursos utilizados para obtener los datos necesarios para el desarrollo del estudio. Estas fuentes permiten sustentar teóricamente la investigación y proporcionar información empírica relevante para el análisis del fenómeno investigado.

Las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes primarias y fuentes secundarias. Las fuentes primarias corresponden a la información obtenida directamente de los sujetos o actores involucrados en el fenómeno investigado. En el presente estudio, las fuentes primarias corresponden a pequeñas y medianas empresas ubicadas en Costa Rica, las cuales constituyen el mercado potencial del servicio de consultoría.

Las fuentes secundarias corresponden a documentos académicos, investigaciones previas, artículos científicos, libros especializados en finanzas empresariales y documentos institucionales relacionados con el desarrollo de las PYMES. Maranto Rivera y González Fernández explican que “una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento” (2015, p.2). El uso de estas fuentes permite contextualizar el fenómeno investigado dentro del conocimiento científico existente.

Variables de Análisis

Las variables constituyen los elementos centrales que orientan el análisis del fenómeno investigado. En las investigaciones cuantitativas, las variables permiten medir características específicas del fenómeno estudiado y establecer relaciones entre los diferentes componentes del estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que las variables deben definirse mediante tres niveles: definición conceptual, definición operacional y definición instrumental. La definición conceptual corresponde al significado teórico de la variable dentro del estudio. La definición operacional indica la forma en que la variable será medida o evaluada durante la investigación. Finalmente, la definición instrumental especifica los ítems del instrumento que permiten obtener la información necesaria para analizar la variable.

En coherencia con los objetivos específicos de la investigación, las variables del estudio se presentan en la siguiente matriz de conceptualización.

Tabla 2.

Matriz de conceptualización de variables

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes	Propósito
Determinar, a través de un estudio de mercado, el grado de demanda y necesidad de servicios de asesoría financiera en las PYMES de Costa Rica, estableciendo la viabilidad organizacional y la pertinencia del modelo de negocio.	Determinación de los ingresos, Analisis de los requerimientos del cliente	Identificación de las características del cliente Identificación de precios de mercado Identificación de proveedores Formas de pago del cliente	Cuestionario , entrevista y revisión documental	Análisis de mercado por el encargado de la empresa de consultoría	Determinar las condiciones del mercado y necesidades de servicios de consultoría

Realizar el estudio técnico a fin de identificar los requerimientos de inversión y costos de operación, determinando el capital inicial y respectivos costos operacionales para su sana operación del negocio.	Determinación de la inversión requerida. Determinación de los costos de operación. Determinación de los procesos de operación,	Identificación de la inversión requerida del proyecto para brindar el servicio Definición de la inversión del proyecto Definición de los procesos operativos del proyecto Identificación de los costos de operación del proyecto	Cuestionario, entrevista y revisión documental	Presupuestos, documentación histórica	Definir la viabilidad técnica y de servicios del proyecto de la empresa de consultoría
Efectuar los estudios administrativos y legales a para conocer los requerimientos administrativos y legales del proyecto, determinando la gestión humana, sistemas tecnológicos y obligaciones legales para la eficiente operación del negocio.	Determinación de los requerimientos administrativos del proyecto	Determinación del control interno Determinación de los procesos administrativos Determinación de los puestos del proyecto Determinación de la inversión administrativa requerida en el proyecto	Revisión documental	Documentación interna y encargado de la empresa de consultoría	Definir como se gestionan y organizan los recursos del proyecto con el fin de que la operación pueda ejecutarse de manera eficiente
	Proyección de ingresos, volumen de servicios y tarifas.	Definición de los requerimientos legales de la sociedad Definición de los requerimientos legales requeridos por Hacienda Definición de los requerimientos	Revisión documental	Legislación nacional y entidades reguladoras	Determinar si el proyecto cumple con todas las regulaciones aplicables y dentro del marco de ley

		legales requeridos por CCSS Definición de los requerimientos legales requeridos por Ministerio de Salud			
Realizar el estudio económico para conocer las tendencias de los macro precios, determinando la variación de precios de mercado, tasas de interés y tipo de cambio para la puesta en marcha del negocio.	Identificación del comportamiento de los Macro precios del Mercado	Tendencia del Tipo de Cambio Tendencia de las tasas de interés Tendencia de la inflación	Revisión documental, modelos financieros	Registros contables	Identificar precio de una sesión de consultoría, volumen de consultorías y/o cantidad de clientes PYMES que permiten mayor rentabilidad del proyecto. Anticipar escenarios que pueda modificar las precios y costos
Realizar el estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto, definiendo la estrategia financiera de implementación para su puesta en marcha.	Análisis de la rentabilidad financiera del proyecto	Cálculos de los indicadores financieros del proyecto, a saber: VAN, TIR e ID sin financiamiento Cálculos de los indicadores financieros del proyecto, a saber: VAN, TIR e ID con financiamiento Realizar un	Proyecciones financieras del proyecto, escenarios de inversión	Flujo de caja, de inversión técnica, tasa pasiva.	Evaluar el impacto de cambios en variables críticas sobre la viabilidad financiera

		análisis de sensibilidad de las principales variables del proyecto			
--	--	--	--	--	--

Nota: Presente estudio metodológico, 2026.

Población y Muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se define como universo el total de pequeñas y medianas empresas (PYMES) registradas en Costa Rica, el cual asciende aproximadamente a 31.641 unidades empresariales, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2026). No obstante, para efectos del estudio se delimita una población de 23.730 PYMES activas, considerando criterios de formalidad, accesibilidad y pertinencia con el objeto de investigación, específicamente aquellas empresas que cuentan con actividad económica registrada y potencial interés en servicios de consultoría.

Es importante señalar que, si bien el INEC reporta la existencia de aproximadamente 494.564 microempresas en el país, una proporción significativa de estas opera en condiciones de informalidad, lo cual limita su inclusión dentro del análisis, dado que no disponen de información financiera estructurada ni participan activamente en mercados formales. Por esta razón, la investigación se enfoca exclusivamente en PYMES formalmente registradas, las cuales constituyen el mercado objetivo del servicio de consultoría financiera propuesto.

Adicionalmente, se reconoce que cerca del 75% de las PYMES se concentran en la Gran Área Metropolitana (GAM), lo cual representa una ventaja para la investigación, al tratarse de una zona con mayor densidad empresarial, acceso a servicios especializados y mayor probabilidad de adopción de servicios de consultoría.

Determinación de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza la fórmula estadística para poblaciones finitas, la cual permite calcular el número de unidades de análisis necesarias para representar adecuadamente la población definida, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

La fórmula aplicada es la siguiente:

Figura 1

Fórmula para determinar una muestra de población finita.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Variable	Significado
n	Tamaño de la muestra
Z	Nivel de confianza
p	Variable positiva
q	Variable negativa
N	Tamaño de la población
E	Precisión o error

Fuente: https://sga.unemi.edu.ec/media/recursotema/Documento_2020430152236.pdf

La selección de estos parámetros responde a criterios metodológicos ampliamente aceptados en investigaciones de carácter cuantitativo, donde un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% permiten obtener resultados estadísticamente representativos, asumiendo máxima variabilidad en la población mediante el uso de $p = q = 0,5$.

A partir de la aplicación de esta fórmula, se obtiene un tamaño de muestra mínimo aproximado de 378 unidades de análisis. Sin embargo, con el propósito de fortalecer la precisión del estudio y facilitar la operatividad en la recolección de datos, se establece una muestra final de 383 PYMES, la cual resulta adecuada y representativa para el análisis de las variables definidas en la investigación.

Tabla 3.

PYMES activas y registradas en Costa Rica en el 2026 y selección de muestra para la investigación

Elemento	Cantidad
Universo	31.641
Población	23.730
Muestra	378

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2026).

Nota: La muestra fue calculada utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, aplicando la fórmula para poblaciones finitas.

De acuerdo con datos recientes, en Costa Rica existen aproximadamente 31,641 pequeñas y medianas empresas (PYMES) formales para el año 2026. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) reporta la existencia de 494,564 microempresas en el país, sin embargo, estas otras no están debidamente registradas por lo tanto operan en la informalidad y como tal los datos son únicamente para mostrar la cobertura general de PYMES en Costa Rica. Alrededor del 75% de las PYMES del país se concentran en la Gran Área Metropolitana (GAM).

Debido al tamaño de la población se realiza una muestra de carácter finita para obtener el numero representativo y de valor suficiente para obtener datos que tengan sustento necesario para su análisis y subsecuentemente elaborar conclusiones.

Técnicas de Recolección de Datos

Además de la clasificación de las fuentes de información en primarias y secundarias, la presente investigación incorpora de manera intencional y estructurada diversas técnicas de recolección de datos, las cuales permiten obtener información desde diferentes enfoques analíticos, fortaleciendo la profundidad, validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Estas técnicas no se utilizan de forma aislada, sino complementaria, con el propósito de abordar el fenómeno de estudio desde múltiples dimensiones, integrando tanto información cuantitativa como cualitativa que permita una comprensión más completa de la viabilidad del modelo de negocio propuesto. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la triangulación de técnicas e instrumentos fortalece la validez interna del estudio al permitir que los hallazgos sean contrastados desde distintas perspectivas, reduciendo la dependencia de una sola fuente de información y disminuyendo el riesgo de sesgos metodológicos.

En este sentido, la utilización de técnicas de recolección de datos responde a la necesidad de captar información relevante tanto del entorno real de las pequeñas y medianas empresas como del conocimiento teórico existente en la literatura académica y en fuentes institucionales. La combinación de técnicas como la observación, la revisión documental, la entrevista y el cuestionario permite generar un enfoque metodológico más robusto, ya que cada una aporta un

tipo específico de información que contribuye al análisis integral del problema de investigación. Esta integración metodológica se alinea con lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes señalan que el uso de múltiples técnicas de recolección de datos fortalece la validez del estudio al permitir contrastar información desde distintas fuentes y perspectivas.

La técnica de observación se emplea como un mecanismo que permite identificar y analizar comportamientos, dinámicas y características del entorno empresarial en el cual se desarrollan las PYMES. A través de esta técnica, el investigador puede obtener información directa del contexto real, sin intervención sobre las variables, lo cual permite comprender de manera más objetiva las condiciones en las que operan las empresas, particularmente en lo relacionado con su gestión financiera, organización administrativa y toma de decisiones. La observación, aunque de carácter no experimental, aporta un valor significativo al estudio, ya que permite identificar patrones y situaciones que no siempre son evidentes mediante instrumentos estructurados.

En el presente estudio, la observación se aplica de manera no estructurada en el contexto de interacciones con el entorno empresarial costarricense, con el propósito de complementar los datos obtenidos mediante los demás instrumentos y validar la coherencia entre las respuestas proporcionadas por los sujetos de estudio y las condiciones reales de operación de sus negocios. Esta técnica resulta especialmente útil en las fases iniciales de la investigación, donde se busca una comprensión general del fenómeno antes de profundizar con instrumentos más estructurados.

Por su parte, la revisión documental constituye una técnica fundamental para la recopilación de información secundaria, la cual permite sustentar teóricamente la investigación y contextualizar el fenómeno de estudio dentro del conocimiento científico existente. Esta técnica implica el análisis de documentos académicos, artículos científicos, informes institucionales, estadísticas oficiales y estudios previos relacionados con la evaluación de proyectos, la gestión financiera y el desarrollo de las PYMES. A través de la revisión documental, se logra construir un marco teórico sólido y fundamentado, así como obtener datos relevantes que permiten comparar la situación del objeto de estudio con otros contextos similares.

En el presente estudio, la revisión documental abarca fuentes como el INEC, el MEIC, el BCCR, la CEPAL, la CAF y diversas publicaciones académicas indexadas. Esta técnica es aplicada de manera transversal a lo largo de todas las fases del proceso investigativo, desde la construcción del marco teórico hasta la validación de los supuestos utilizados en el modelo financiero, lo que

garantiza que las proyecciones y estimaciones del estudio estén respaldadas por información oficial y actualizada del entorno costarricense.

La entrevista, como técnica de recolección de datos cualitativos, permite obtener información directa de actores clave, tales como empresarios, profesionales del área financiera o expertos en consultoría empresarial. Esta técnica facilita la comprensión de percepciones, experiencias y criterios que no pueden ser captados mediante instrumentos cuantitativos, aportando profundidad al análisis del problema. La entrevista permite explorar aspectos relacionados con las necesidades reales de las PYMES, las dificultades que enfrentan en su gestión financiera y su disposición a contratar servicios de asesoría especializada, lo cual resulta fundamental para validar la propuesta del modelo de negocio.

En el contexto del presente estudio, la entrevista se aplica en su modalidad semiestructurada, lo que permite al investigador contar con un guion de preguntas base mientras conserva la flexibilidad para explorar temas emergentes que aporten información adicional relevante. Los sujetos entrevistados incluyen empresarios propietarios o administradores de PYMES y profesionales con experiencia en finanzas empresariales, consultoría o asesoría contable. La información obtenida mediante esta técnica se analiza de forma cualitativa, identificando categorías temáticas recurrentes que enriquecen y complementan los hallazgos cuantitativos del cuestionario.

Finalmente, el cuestionario se utiliza como la principal técnica de recolección de datos cuantitativos, permitiendo obtener información estructurada de una muestra representativa de pequeñas y medianas empresas. Este instrumento facilita la medición de variables específicas relacionadas con la demanda de servicios de consultoría, mediante el uso de preguntas cerradas y escalas tipo Likert. La aplicación del cuestionario permite generar datos estadísticos que pueden ser analizados de manera objetiva, contribuyendo a la validación de los objetivos de la investigación y al desarrollo del análisis financiero del proyecto.

En el presente estudio, el cuestionario está estructurado en secciones que abordan el perfil de la empresa encuestada, sus principales necesidades en materia de gestión financiera, su conocimiento y uso previo de servicios de consultoría, y su disposición a contratar dichos servicios a distintos niveles de precio. La escala tipo Likert utilizada permite medir gradualmente actitudes y percepciones, aportando matices que enriquecen el análisis más allá de respuestas dicotómicas. El instrumento es distribuido mediante medios digitales, lo cual facilita la recopilación de datos de

manera eficiente y permite alcanzar una muestra geográficamente dispersa dentro del territorio costarricense. Previo a su aplicación definitiva, el cuestionario es sometido a una revisión de claridad, coherencia interna y pertinencia de los ítems en relación con las variables definidas en la matriz de conceptualización.

En conjunto, la aplicación de estas técnicas de recolección de datos permite integrar información proveniente de distintas fuentes y enfoques, fortaleciendo la rigurosidad metodológica del estudio. La combinación de observación, revisión documental, entrevista y cuestionario no solo amplía el alcance de la investigación, sino que también permite contrastar la información obtenida, reduciendo posibles sesgos y aumentando la confiabilidad de los resultados. De esta manera, la investigación logra un equilibrio entre el análisis teórico y la evidencia empírica, lo cual resulta fundamental para evaluar de manera adecuada la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

El proceso de recolección y análisis de datos en la presente investigación se desarrolla de manera sistemática y secuencial, con el propósito de garantizar la obtención de información válida, confiable y pertinente para dar respuesta al problema de investigación. Este procedimiento se estructura en cuatro fases principales, las cuales integran técnicas de revisión documental, observación, entrevista y cuestionario, así como el análisis financiero del proyecto.

Fase 1: Revisión Documental y Construcción Teórica

En la primera fase se realiza la recopilación y análisis de información secundaria mediante la técnica de revisión documental. Para ello, se procede a la búsqueda sistemática de fuentes bibliográficas en bases de datos académicas, repositorios universitarios y documentos institucionales relacionados con la evaluación de proyectos, consultoría y desarrollo de las PYMES.

Posteriormente, se seleccionan las fuentes más relevantes con base en criterios de actualidad, pertinencia temática y respaldo académico. Una vez seleccionada la información, se procede a su análisis, clasificación y síntesis, con el fin de construir el marco teórico y fundamentar conceptualmente las variables del estudio.

De manera complementaria, en esta fase se aplica la técnica de observación no estructurada, mediante la cual se identifican características generales del entorno empresarial de las PYMES, particularmente en lo relacionado con prácticas de gestión financiera, toma de decisiones y uso de asesoría externa. Esta observación permite obtener una comprensión inicial del contexto real en el que se desarrolla el fenómeno de estudio.

Fase 2: Diseño y Validación de Instrumentos

En la segunda fase se procede al diseño de los instrumentos de recolección de datos, específicamente el cuestionario estructurado y la guía de entrevista. Esta fase es de especial importancia, ya que la calidad y pertinencia de los instrumentos determina en gran medida la validez y confiabilidad de la información que se obtendrá en el trabajo de campo.

El instrumento de indagación se estructura a partir de los parámetros establecidos en la matriz de conceptualización, integrando interrogantes de respuesta dicotómica y gradaciones tipo Likert, con la finalidad de cuantificar elementos vinculados a la necesidad de consultoría financiera, los requerimientos empresariales y la dinámica del mercado. Dichos interrogantes se agrupan en secciones temáticas, cubriendo la identidad del negocio, la condición económica de la organización, la utilización anterior de servicios de asesoría y la proclividad a subcontratar asistencia especializada. Cada punto del cuestionario está ligado a las métricas definidas en la matriz de variables, lo que asegura la cohesión entre las herramientas de evaluación y las metas investigativas. De seguido, el instrumento es sometido a investigación para certificar la nitidez, uniformidad y relevancia de las cuestiones, comprobando que el vocabulario empleado resulte comprensible para la audiencia objetivo y que no se presenten imprecisiones que puedan mermar la calidad de las réplicas recaudadas.

De forma paralela, se diseña una guía de entrevista dirigida a actores clave, con preguntas abiertas orientadas a profundizar en aspectos cualitativos del estudio, tales como percepciones, experiencias y criterios sobre la gestión financiera en las PYMES. La guía de entrevista se estructura en torno a los grandes ejes temáticos del estudio: la situación financiera de las PYMES en Costa Rica, las brechas de asesoría que experimentan, la disposición a contratar servicios especializados y las condiciones de precio y modalidad que resultan más atractivas para el mercado objetivo. Al igual que el cuestionario, la guía de entrevista es revisada para asegurar que las preguntas sean abiertas, no inducidas y pertinentes para los objetivos del estudio.

Fase 3: Recolección de Datos de Campo

En la tercera fase se ejecuta el trabajo de campo, el cual implica la aplicación de los instrumentos diseñados en la fase anterior. Esta fase representa el momento en que la investigación toma contacto directo con la realidad del fenómeno de estudio, por lo que su correcta ejecución es determinante para garantizar la calidad y representatividad de los datos recolectados.

Primeramente, el cuestionario se imparte a un grupo seleccionado de MiPYMES según la fórmula de muestreo que ya se había establecido. Dicho proceso es llevado a cabo por medio de plataformas electrónicas que permite a los encuestados entender bien para qué es el estudio y si participarán de forma libre y con conocimiento. El cuestionario es mandado a dueños de empresas y administradores directos, también se usa contactos profesionales y grupos de empresarios para estar seguros de que las personas que responden si son las indicadas para el estudio. Se da un tiempo considerable para recoger las respuestas suficientes y se revisa lo que se ha recibido para corregir cualquier detalle que no esté bien.

En segunda instancia se habla con personas importantes que han sido escogidas como dueños de empresas con conocimiento en finanzas o gente que trabaja en asesoría y contabilidad. La escogencia de los participantes a entrevistar procede según un diseño de muestreo intencionado o por conveniencia, enfatizando en aquellos con saberes directos sobre los requerimientos dinerarios de las PYMES y la coyuntura de la consultoría en Costa Rica. El desarrollo de estas pláticas ocurre bajo un esquema semiestructurado, bien sea cara a cara o por medios de videoconferencia, anotando la data recopilada en apuntes y compendios para el análisis posterior de índole cualitativa. La extensión de los encuentros se define tomando como pauta la saturación informativa; esto implica que la recolección sigue su curso hasta que las respuestas emergentes dejan de brindar datos novedosos y cruciales para la investigación.

Durante esta fase, también se continúa con la observación del entorno empresarial, permitiendo complementar la información recolectada mediante los instrumentos formales.

Fase 4: Procesamiento y Análisis de la Información

En la cuarta fase se procede al procesamiento de los datos recolectados. Los datos obtenidos mediante el cuestionario son organizados y tabulados, permitiendo su análisis mediante estadísticas descriptivas, tales como frecuencias y porcentajes. Este análisis permite identificar patrones y tendencias relacionadas con la demanda del servicio de consultoría.

Por su parte, la información obtenida mediante entrevistas es analizada mediante un enfoque cualitativo, identificando categorías, ideas clave y elementos recurrentes que permitan complementar los resultados cuantitativos.

Fase 5: Elaboración del Análisis Financiero

En la quinta fase se desarrolla el análisis financiero del proyecto, integrando la información obtenida en las fases anteriores.

Para ello, se procede a:

- 1) Estimar la inversión inicial requerida para la creación del negocio
- 2) Determinar la estructura de costos operativos y administrativos
- 3) Proyectar los ingresos potenciales del servicio
- 4) Elaborar los flujos de efectivo del proyecto

Posteriormente, se calculan los indicadores financieros:

- 1) Valor Actual Neto (VAN)
- 2) Tasa Interna de Retorno (TIR)
- 3) Período de Recuperación de la Inversión (PRI)
- 4) Índice de Deseabilidad (ID)

Estos indicadores permiten evaluar la rentabilidad del proyecto y determinar su viabilidad económica.

Fase 6: Interpretación y Conclusiones

Finalmente, en la sexta fase se integran los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, cualitativo y financiero, con el fin de interpretar la información de manera coherente y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

A partir de esta integración, se elaboran las conclusiones y recomendaciones del estudio, determinando si el modelo de negocio propuesto es viable desde el punto de vista financiero y si responde a las necesidades del mercado identificado.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos que se plantean según el orden de los objetivos específicos ya que, se plantean los datos. El presente apartado expone el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario estructurado a una muestra proyectada de 202 pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. Este instrumento fue diseñado en función de los objetivos específicos de la investigación y la viabilidad de forma secuencial de los mercados, estudios técnicos, estudio organización y legal, estudio financiero y análisis de riesgo permitiendo abordar de manera integral la determinación del grado de demanda, necesidad y disposición de contratación de servicios de consultoría.

El enfoque de análisis combina información cuantitativa, obtenida a partir de escalas de medición tipo Likert y preguntas cerradas, con información cualitativa derivada de preguntas abiertas. Estas últimas tienen un papel metodológico relevante, ya que permiten profundizar en las causas subyacentes de los fenómenos identificados, así como comprender con mayor precisión las necesidades reales del mercado. En este sentido, las respuestas abiertas no se presentan de forma descriptiva aislada, sino que se sistematizan, clasifican y analizan mediante cuadros que permiten su interpretación estructurada.

Estudio de Mercado

El estudio de mercado permite ejecutar una investigación sistematizada que permite recopilar y analizar los datos de los consumidores, competidores y el sector, es decir, en esta investigación se busca conocer la factibilidad de una empresa consultora para empresas PYMES.

Determinación de los Ingresos y Análisis de Requerimientos del Cliente (Variable 1)

Los procesos identificarán las necesidades del mercado que proyectan la rentabilidad económica con el fin de extender especificaciones técnicas y financieras para garantizar la viabilidad del modelo de negocio.

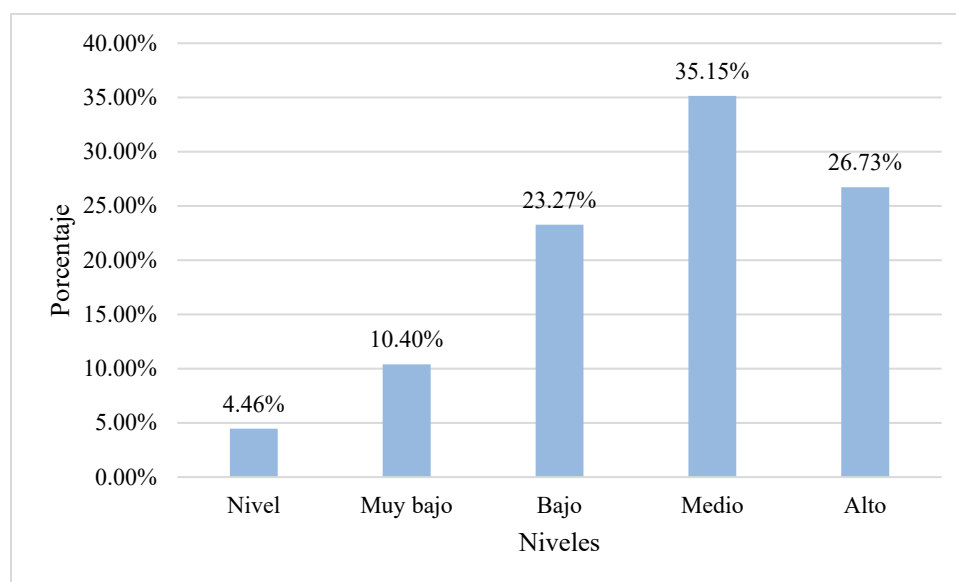
Identificación de las Características del Cliente (Indicador)

Determinación del grado de demanda y necesidad de servicios de consultoría en las PYMES de Costa Rica

Tabla 4.*Nivel de problemas financieros en las PYMES*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	4.46%
Bajo	21	10.40%
Medio	47	23.27%
Alto	71	35.15%
Muy alto	54	26.73%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia

Figura 1.*Nivelación de problemas financieros PYMES*

Fuente: elaboración propia

A nivel regional, la CEPAL (2014) y la CAF (2023) coinciden en que las limitaciones en la gestión financiera constituyen uno de los principales factores que afectan la sostenibilidad de las PYMES en América Latina.

Análisis e interpretación

Los resultados evidencian que el 61.88% de las empresas encuestadas presenta niveles altos y muy altos de problemas financieros, lo cual refleja una situación estructural en la gestión económica de las PYMES. Este comportamiento permite inferir que una proporción significativa de estas organizaciones enfrenta dificultades recurrentes en la administración de sus recursos, lo que limita su capacidad de planificación, control y toma de decisiones.

Este hallazgo se encuentra en concordancia con lo señalado por Arce y Villalobos (2021), quienes identifican debilidades persistentes en la gestión financiera de las PYMES costarricenses, especialmente en el control de ingresos y egresos. Asimismo, Briones (2022) destaca que muchas empresas operan sin herramientas técnicas adecuadas, lo que incrementa el riesgo de desorganización financiera.

La relevancia de este resultado no radica únicamente en la magnitud del problema identificado, sino en la evidencia de que dichas dificultades no son ocasionales, sino que responden a patrones de comportamiento organizacional que requieren intervención técnica especializada.

Análisis de la pregunta abierta 1

Naturaleza de la pregunta

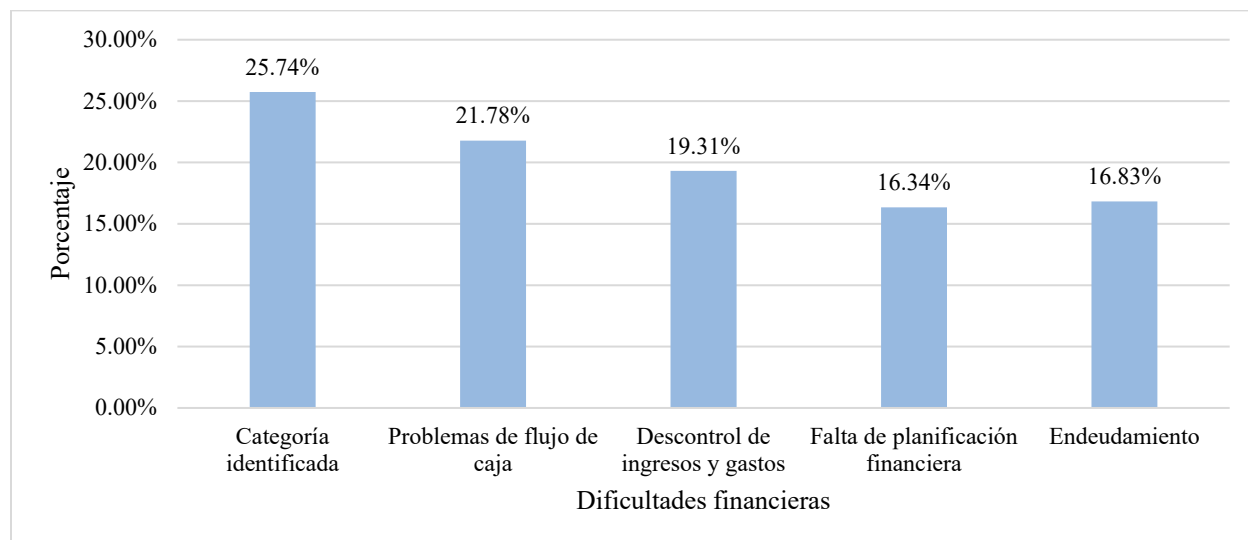
La pregunta abierta número 8 del cuestionario tiene como finalidad identificar la principal dificultad financiera que enfrenta cada empresa. Su inclusión responde a la necesidad de profundizar en los resultados cuantitativos obtenidos en la escala Likert, permitiendo comprender de manera específica los problemas que afectan la gestión financiera.

Tabla 5.

Clasificación de dificultades financieras identificadas

Categoría identificada	Frecuencia	Porcentaje
Problemas de flujo de caja	52	25.74%
Descontrol de ingresos y gastos	44	21.78%
Falta de planificación financiera	39	19.31%
Endeudamiento	33	16.34%
Falta de conocimiento financiero	34	16.83%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia

Figura 2.*Clasificación de dificultades financieras identificadas*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La sistematización de las respuestas abiertas permite evidenciar que las principales dificultades financieras se concentran en aspectos operativos y estratégicos claramente definidos. Los problemas relacionados con el flujo de caja y el control de ingresos y gastos representan el 47.52% de las respuestas, lo cual indica que las debilidades más significativas se encuentran en la gestión cotidiana de los recursos financieros.

Por otra parte, la falta de planificación financiera y el endeudamiento reflejan limitaciones en la toma de decisiones a mediano y largo plazo, lo cual puede comprometer la estabilidad y sostenibilidad de las empresas. En este sentido, Mora (2022) señala que las PYMES suelen operar bajo esquemas empíricos, sin procesos formales de planificación, lo que incrementa su vulnerabilidad ante cambios del entorno. De manera complementaria, Valverde y Chacón (2025) destacan que la ausencia de planificación financiera limita la capacidad de anticipación y control de riesgos.

El análisis conjunto de estos resultados permite concluir que las dificultades identificadas no responden a factores aislados, sino a una combinación de deficiencias técnicas y organizativas en la gestión financiera.

Identificación de Precios de Mercado (Indicador)

Proyección de ingresos potenciales a partir de la disposición de contratación del servicio

Tabla 6.

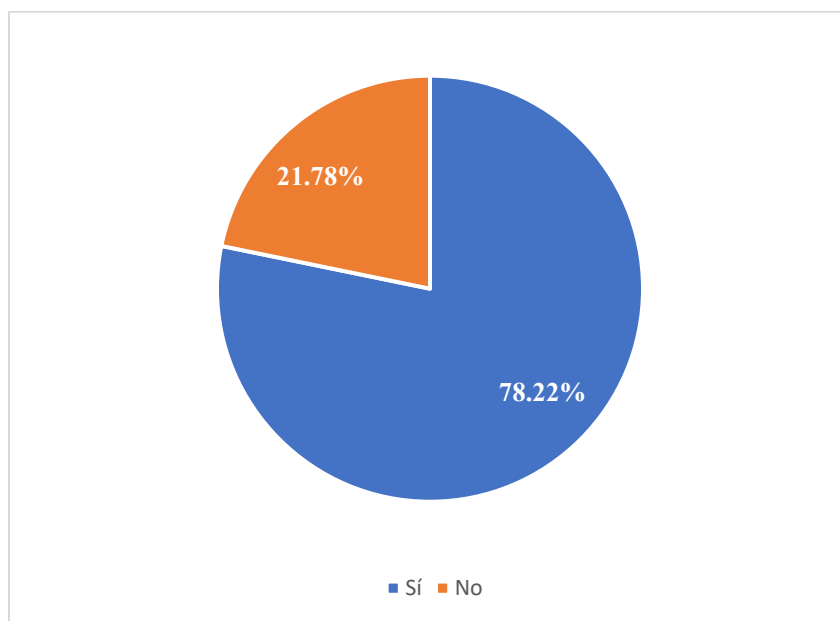
Disposición de pago por servicios de consultoría

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	158	78.22%
No	44	21.78%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Figura 3.

Análisis de la Clasificación de dificultades financieras



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 78.22% de las empresas encuestadas manifiesta disposición a pagar por servicios de asesoría financiera, lo cual constituye un indicador determinante para la viabilidad comercial del proyecto. Este resultado permite inferir la existencia de un mercado potencial activo, en el cual la percepción de valor del servicio supera las posibles barreras económicas iniciales.

Este comportamiento se encuentra alineado con lo planteado por la OECD (2024), donde se establece que las PYMES están dispuestas a invertir en servicios especializados cuando perciben beneficios directos en la mejora de su gestión. Asimismo, la CAF (2023) señala que la disposición de pago está estrechamente relacionada con la identificación previa de problemas internos, lo cual se confirma en los resultados obtenidos en el objetivo 1.

Desde una perspectiva de mercado, este porcentaje refleja no solo interés, sino también una validación inicial del modelo de negocio, en tanto evidencia que una mayoría significativa de empresas reconoce el valor económico de la consultoría.

Adicional, resulta indispensable analizar los costos de los insumos tecnológicos ya que, al estructurar una estrategia de precios atractiva para las PYMES requiere un el análisis técnico-comercial. Específicamente, mediante plataformas de inteligencia artificial como Lovable.Dev el costo operativo de desarrollo y mantenimiento web oscila en un rango optimizado de \$0 a \$50 mensuales. A este rubro se le indexa el costo de adquisición del dominio URL institucional, el cual, de acuerdo con cotizaciones de proveedores globales como Namecheap.com representa una erogación anualizada variable de entre \$2 y \$40, dependiendo de la extensión y el posicionamiento del dominio seleccionado.

Frecuencia de Pago del Cliente (Indicador)

Rango de pago mensual dispuesto por las empresas

Tabla 7.

Frecuencia de contratación del servicio

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	64	31.68%

Trimestral	58	28.71%
Semestral	41	20.30%
Esporádica	39	19.31%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 60.39% de las empresas contrataría el servicio de forma mensual o trimestral, lo cual permite proyectar ingresos recurrentes y sostenibles en el tiempo. Este comportamiento es fundamental para la estabilidad financiera del modelo de negocio, ya que reduce la dependencia de ingresos esporádicos. Según Torres (2022), los servicios de asesoría financiera que logran establecer relaciones continuas con sus clientes tienden a generar mayor valor y fidelización. En este caso, la frecuencia de contratación evidencia que las empresas no perciben la asesoría como un servicio ocasional, sino como un apoyo continuo en su gestión.

Tabla 8.

Preferencia de modalidad del servicio

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	54	26.73%
Virtual	83	41.09%
Mixta	65	32.18%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La preferencia por la modalidad virtual (41.09%) y mixta (32.18%) refleja una tendencia hacia modelos de atención flexibles, adaptados a las condiciones actuales del entorno empresarial.

Este resultado es coherente con lo planteado por la CEPAL (2014), que destaca la digitalización como un factor clave en la prestación de servicios a PYMES. Desde una perspectiva estratégica, este hallazgo permite reducir costos operativos asociados a infraestructura física, al tiempo que amplía el alcance del servicio a diferentes regiones del país.

Tabla 9.

Rango de pago mensual dispuesto por las empresas

Rango de pago mensual	Frecuencia	Porcentaje
Menos de ¢50,000	37	18.32%
¢50,000 – ¢100,000	68	33.66%
¢100,000 – ¢200,000	61	30.20%
Más de ¢200,000	36	17.82%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

La distribución de los rangos de pago evidencia una concentración significativa en los niveles intermedios, donde el 63.86% de las empresas estaría dispuesto a pagar entre ¢50,000 y ¢200,000 mensuales. Este resultado resulta especialmente relevante para la estructuración del modelo de ingresos, ya que permite definir un rango de precios competitivo y ajustado a la capacidad del mercado.

De acuerdo con Coca y Oyuela (2017), la fijación de precios en servicios de consultoría debe considerar tanto la capacidad de pago del cliente como la percepción de valor. En este caso,

los datos reflejan que las PYMES no buscan necesariamente servicios de bajo costo, sino soluciones que generen beneficios concretos en su gestión financiera.

Asimismo, el hecho de que un 17.82% de las empresas esté dispuesto a pagar más de ¢200,000 mensuales sugiere la existencia de segmentos de mercado con mayor capacidad financiera, lo cual abre la posibilidad de diversificar la oferta de servicios mediante diferentes niveles o paquetes de asesoría.

Análisis de la Oferta y Canales (Variable 2)

Permite evaluar las condiciones de competencia y ruta que identifica las capacidades de los productores para la satisfacción de la demanda y así determinar el consumidor final.

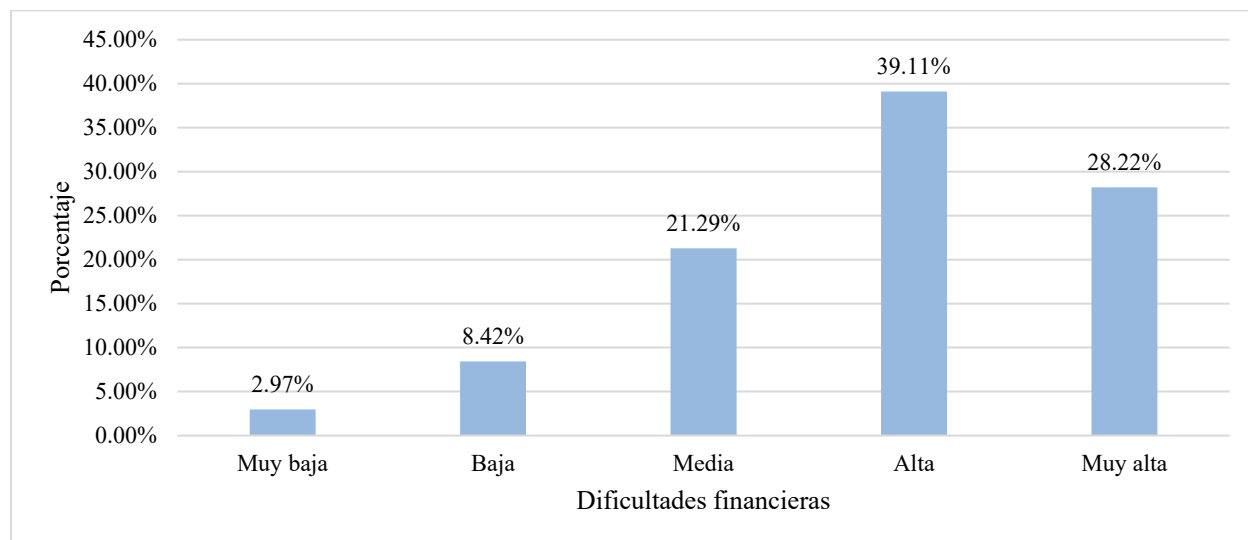
Identificación de proveedores (Indicador)

Tabla 10.

Nivel de necesidad de consultoría

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	6	2.97%
Baja	17	8.42%
Media	43	21.29%
Alta	79	39.11%
Muy alta	57	28.22%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia

Figura 4.*Análisis de los niveles de asesoría*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

El 67.33% de las empresas encuestadas manifiesta una necesidad alta o muy alta de consultoría, lo cual constituye un indicador relevante para la validación del modelo de negocio propuesto. Este resultado evidencia una relación directa entre los problemas financieros identificados y la disposición de las empresas a buscar soluciones externas.

De acuerdo con Coca y Oyuela (2017), la necesidad de asesoría surge cuando las organizaciones no cuentan con las capacidades internas suficientes para enfrentar problemas técnicos complejos. En el caso de las PYMES, esta situación es frecuente debido a limitaciones en recursos humanos especializados. Asimismo, la OECD (2024) señala que el acceso a servicios de consultoría contribuye significativamente a mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Análisis de la pregunta abierta 2

Naturaleza de la pregunta

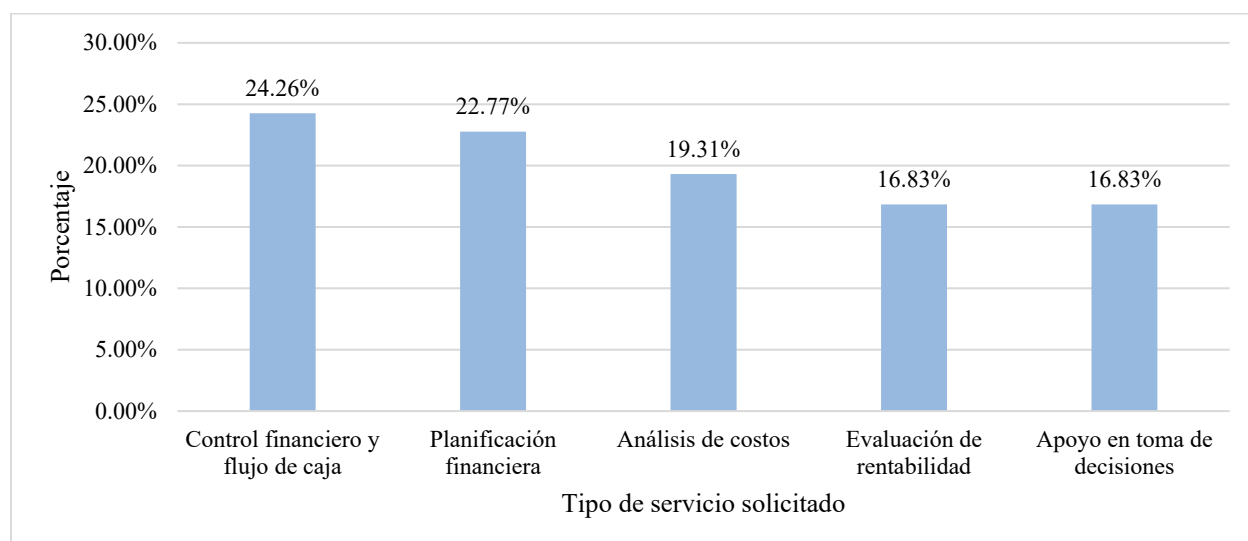
La pregunta abierta número 13 tiene como objetivo identificar los tipos de servicios financieros que las empresas consideran más valiosos. Su propósito es orientar el diseño de la oferta del modelo de negocio, asegurando su alineación con las necesidades reales del mercado.

Tabla 11.

Clasificación de servicios financieros requeridos

Tipo de servicio solicitado	Frecuencia	Porcentaje
Control financiero y flujo de caja	49	24.26%
Planificación financiera	46	22.77%
Análisis de costos	39	19.31%
Evaluación de rentabilidad	34	16.83%
Apoyo en toma de decisiones	34	16.83%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Figura 5.*Clasificación de servicios financieros requeridos***Análisis e interpretación**

Los resultados muestran que los servicios más demandados se relacionan directamente con la mejora en la gestión financiera, tanto en el ámbito operativo como estratégico. El control financiero y la planificación concentran el 47.03% de las respuestas, lo cual indica una alta prioridad por parte de las empresas en fortalecer estos procesos.

Este comportamiento es consistente con lo planteado por Torres (2022), quien sostiene que los servicios de consultoría financiera deben centrarse en resolver necesidades específicas del cliente para generar valor. En este caso, las respuestas obtenidas permiten definir con claridad los componentes principales de la oferta de servicios, orientados a la mejora del control financiero, la planificación y la toma de decisiones.

Estudio Técnico

El estudio técnico se basa en la identificación requerimientos de inversión y costos de operación para determinar el capital inicial.

Determinación de la Inversión Requerida y Costos de Operación (Variable 1)

Se relacionan con los gastos y la proporción directa al volumen de producción o ventas que permite un análisis de la rentabilidad de negocio.

El análisis de la inversión inicial y de la estructura de costos constituye un elemento fundamental dentro del estudio de factibilidad, ya que permite establecer la base financiera necesaria para la puesta en marcha del negocio y determinar el nivel mínimo de ingresos requerido para garantizar su sostenibilidad. En el caso de una empresa de consultoría financiera dirigida a PYMES, estos costos deben sustentarse en datos reales del contexto costarricense, con el fin de asegurar la validez del análisis.

Identificación de la inversión requerida del proyecto para brindar el servicio (Indicador)

Con la identificación de la inversión requerida es posible conocer una estimación técnica y financiera de todos los recursos.

Cálculo de la inversión inicial

La inversión inicial corresponde al conjunto de recursos financieros necesarios para iniciar operaciones antes de la generación de ingresos. Para su estimación, se incorporan costos reales asociados al proceso de formalización empresarial en Costa Rica, así como los recursos operativos indispensables para el funcionamiento del negocio.

Tabla 12.

Inversión inicial estimada con base en fuentes de Costa Rica

Concepto	Fundamentación	Monto (₡)
Derechos de inscripción de sociedad	Tarifa oficial del Registro Nacional	46,220
Honorarios notariales	Rango de mercado en Costa Rica	250,000
Timbres y gastos legales	Costos administrativos asociados	50,000
Registro de marca	Protección legal del negocio	76,500
Equipos tecnológicos	Computadoras y periféricos	1,500,000
Software financiero	Licencias iniciales	300,000
Diseño web y presencia digital	Desarrollo de página empresarial	220,000

Marketing inicial	Estrategia de posicionamiento	400,000
Capital de trabajo (3 meses)	Cobertura de costos operativos iniciales	3,000,000

Inversión inicial total: ₡5,842,720

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la Inversión Inicial

El costo de inscripción de sociedades en Costa Rica se encuentra regulado por el Registro Nacional, estableciendo un monto de ₡46,220 como tarifa oficial (Registro Nacional de Costa Rica, 2025). A este costo se suman los honorarios notariales, los cuales oscilan entre ₡200,000 y ₡300,000 dependiendo del profesional y la complejidad del trámite (El Financiero, 2023).

De manera complementaria, el proceso de formalización incluye gastos asociados como timbres y otros costos administrativos, los cuales forman parte integral de la constitución legal de la empresa (Capitalista Ninja, 2026). Asimismo, el registro de marca representa un costo relevante dentro de la protección del negocio, con un valor aproximado de ₡76,500 en el contexto costarricense (Oficium Legal, 2025).

Por otra parte, la inversión en equipos tecnológicos y software responde a la naturaleza del servicio de consultoría, donde el conocimiento y las herramientas digitales constituyen los principales activos productivos. En este sentido, la inversión inicial no se concentra en infraestructura física, sino en recursos que permitan la prestación eficiente del servicio.

Finalmente, el capital de trabajo se incorpora como un elemento crítico, ya que permite cubrir los costos operativos durante los primeros meses de operación, período en el cual la empresa aún no ha consolidado su cartera de clientes. Este aspecto resulta clave para evitar problemas de liquidez, tal como lo plantean los estudios de factibilidad en proyectos de servicios.

Estructura de Costos Operativos y Administrativos

Los costos operativos corresponden a los gastos recurrentes necesarios para mantener en funcionamiento la empresa. En el caso de una consultora financiera, estos costos se caracterizan

por una alta participación del recurso humano, así como por gastos asociados a servicios tecnológicos y administrativos.

Tabla 13.

Costos operativos mensuales estimados

Concepto	Fundamentación	Monto (₡)
Salario consultor principal	Mercado profesional en Costa Rica	1,200,000
Salario asistente administrativo	Mercado laboral nacional	500,000
Cargas sociales (aprox. 30%)	Obligación legal ante CCSS	510,000
Alquiler de oficina / coworking	Mercado inmobiliario urbano	200,000
Software y licencias	Herramientas digitales	80,000
Servicios básicos	Internet, electricidad	70,000
Servicios contables	Asesoría externa	100,000
Marketing digital	Estrategia comercial continua	200,000
Transporte y viáticos	Operación del servicio	100,000
Otros gastos operativos	Margen técnico	90,000

Costo operativo total mensual: ₡3,050,000

Análisis de los costos operativos

La estructura de costos evidencia que el principal componente del gasto corresponde a los salarios y cargas sociales, lo cual es coherente con el marco legal costarricense, donde la afiliación a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) es obligatoria para toda empresa formal (KQM, 2025). Este aspecto incrementa el costo laboral, pero garantiza el cumplimiento de las obligaciones legales.

Asimismo, el impuesto a las personas jurídicas constituye un costo adicional que debe considerarse dentro de la estructura financiera del negocio, con montos que oscilan entre ₡69,330 y ₡138,660 anuales según la actividad económica (BDO Costa Rica, 2026).

Por otra parte, los costos asociados al alquiler, servicios y marketing responden a la necesidad de mantener presencia en el mercado y captar clientes, lo cual resulta esencial en empresas de servicios profesionales. En conjunto, estos elementos permiten establecer una estructura de costos realista, basada en condiciones del entorno costarricense y no en estimaciones teóricas.

Base Financiera y Punto de Equilibrio

A partir de los resultados obtenidos, se determina que:

- 1) La inversión inicial requerida es de ₡5,842,720
- 2) El costo operativo mensual asciende a ₡3,050,000

Esto implica que el negocio debe generar ingresos mensuales iguales o superiores a ₡3,050,000 para cubrir sus costos y alcanzar el punto de equilibrio.

Este resultado permite establecer la base financiera del proyecto, evidenciando el nivel mínimo de operación necesario para garantizar la continuidad del negocio.

Síntesis del Análisis

El cálculo de la inversión inicial y de la estructura de costos se fundamenta en datos reales del contexto costarricense, integrando tarifas oficiales, costos de mercado y obligaciones legales. Este enfoque permite construir un análisis financiero sólido, alineado con las condiciones del entorno empresarial y con la normativa vigente.

De esta manera, el estudio no se basa en estimaciones arbitrarias, sino en información verificable, lo cual fortalece la validez del análisis de factibilidad y proporciona una base confiable para la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto.

Proyección de Ingresos Potenciales y Sostenibilidad Financiera

La proyección de ingresos constituye un componente central dentro del estudio de factibilidad, ya que permite estimar la capacidad del negocio para generar recursos económicos suficientes que garanticen su operación en el tiempo. En este caso, los cálculos realizados no responden a supuestos arbitrarios, sino que se fundamentan en los resultados obtenidos del

cuestionario aplicado a 202 PYMES en Costa Rica, específicamente en las variables de disposición de pago, frecuencia de contratación y aceptación del servicio.

Desde el punto de vista metodológico, la estimación de ingresos se construyó a partir de la siguiente relación básica:

$$\text{Ingreso mensual} = \text{Número de clientes} \times \text{Tarifa promedio}$$

Esta fórmula responde al modelo de negocio de la consultoría financiera, donde los ingresos dependen directamente del número de empresas atendidas y del precio del servicio ofrecido.

En primer lugar, la tarifa promedio se determinó a partir de los resultados del cuestionario, específicamente de la pregunta relacionada con la disposición de pago. La distribución de respuestas evidenció que la mayor concentración se encuentra en el rango de ₡50,000 a ₡200,000 mensuales. Para efectos de cálculo, se utilizó un valor promedio de ₡100,000 mensuales, considerando que representa un punto intermedio realista dentro del mercado, coherente con lo planteado por Guasco y Luna (2022), quienes señalan que las PYMES tienden a ubicarse en rangos de inversión moderados para servicios de asesoría.

En segundo lugar, el número de clientes se definió con base en la capacidad operativa del negocio. Dado que la consultoría financiera implica procesos de análisis, diagnóstico y seguimiento, no es viable asumir una atención masiva. Por ello, se establecieron tres escenarios operativos:

- 1) Escenario conservador: 15 clientes
- 2) Escenario moderado: 20 clientes
- 3) Escenario optimista: 25 clientes

Estos valores se construyen considerando la carga de trabajo de un consultor y el tiempo requerido por cliente, lo cual es consistente con lo indicado por Briones (2022), quien establece que los servicios profesionales presentan limitaciones operativas asociadas a la especialización del recurso humano. A partir de estos parámetros, se procedió a realizar los cálculos de ingresos mensuales.

Tabla 14.*Proyección de ingresos mensuales según escenario*

Escenario	Número de clientes	Tarifa promedio (₡)	Cálculo aplicado	Ingreso mensual (₡)
Conservador	15	100,000	$15 \times 100,000$	1,500,000
Moderado	20	100,000	$20 \times 100,000$	2,000,000
Optimista	25	100,000	$25 \times 100,000$	2,500,000

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, los ingresos anuales se calcularon multiplicando el ingreso mensual por 12 meses, bajo el supuesto de operación continua durante todo el año.

$$\text{Ingreso anual} = \text{Ingreso mensual} \times 12$$

Tabla 15.*Proyección de ingresos anuales*

Escenario	Ingreso mensual (₡)	Cálculo aplicado	Ingreso anual (₡)
Conservador	1,500,000	$1,500,000 \times 12$	18,000,000
Moderado	2,000,000	$2,000,000 \times 12$	24,000,000
Optimista	2,500,000	$2,500,000 \times 12$	30,000,000

Fuente: elaboración propia.

Una vez obtenidos los ingresos proyectados, se procedió a compararlos con la estructura de costos definida en el apartado 4.4, la cual asciende a ₡3,050,000 mensuales. Esta comparación permite determinar la capacidad del negocio para cubrir sus gastos operativos.

$$\text{Resultado mensual} = \text{Ingreso mensual} - \text{Costos mensuales}$$

Tabla 16.*Comparación entre ingresos proyectados y costos operativos*

Escenario	Ingreso mensual (C)	Costos mensuales (C)	Cálculo aplicado	Resultado (C)
Conservador	1,500,000	3,050,000	1,500,000 – 3,050,000	-1,550,000
Moderado	2,000,000	3,050,000	2,000,000 – 3,050,000	-1,050,000
Optimista	2,500,000	3,050,000	2,500,000 – 3,050,000	-550,000

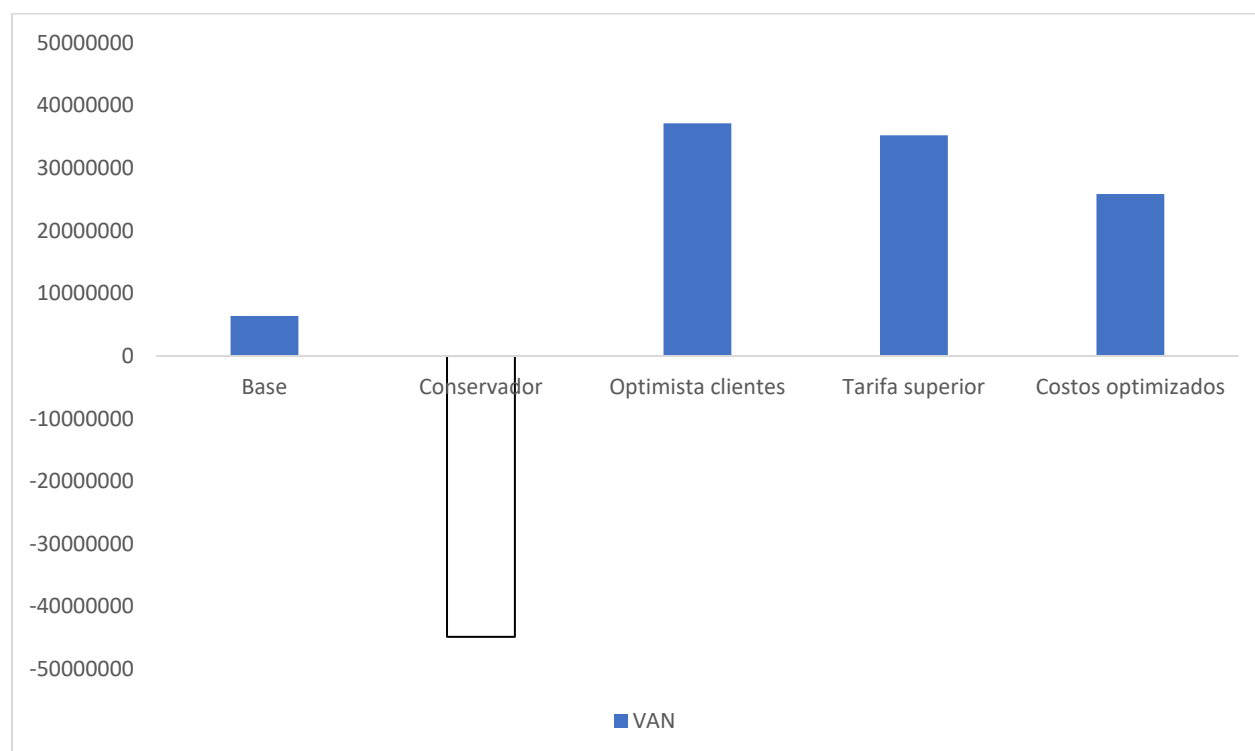
Fuente: elaboración propia.

El siguiente paso consistió en determinar el punto de equilibrio, el cual indica el número mínimo de clientes necesarios para cubrir los costos del negocio. Este cálculo se realizó mediante la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio (clientes) = Costos mensuales ÷ Tarifa promedio

Punto de equilibrio = $3,050,000 \div 100,000 = 30.50$

Dado que no es posible atender fracciones de clientes, el resultado se redondea a 31 clientes mensuales. Este cálculo permite establecer que el negocio requiere al menos 31 clientes activos para cubrir sus costos operativos, lo cual supera la capacidad inicial planteada en los escenarios. Sin embargo, esto no invalida el proyecto, sino que evidencia la necesidad de crecimiento progresivo. Con base en esta lógica, se construyó una proyección de crecimiento a mediano plazo, considerando un aumento en la cartera de clientes derivado del posicionamiento en el mercado.

Figura 6.*Comparación de VAN por escenario*

Fuente: elaboración propia.

Como se observa gráficamente en gráfico, el comportamiento del VAN demuestra que el proyecto cuenta con una sólida base de rentabilidad en la mayoría de las configuraciones operativas, pero presenta una alta sensibilidad (vulnerabilidad) ante caídas conjuntas de precio y volumen.

Escenario Base: Punto de Partida

Con una tarifa estándar de ₡100,000, una base inicial de 20 clientes y un costo operativo mensual de ₡3,050,000, el proyecto genera un VAN positivo de ₡7,169,871 y una TIR del 22.41%. Al ser el $\$VAN > 0\$$, el proyecto cumple con el criterio de aceptación básico de Sapag y Sapag, logrando cubrir la tasa de corte (costo de capital) y creando valor económico neto para los inversionistas.

Escenario Conservador: El Riesgo Crítico del Modelo

Por medio de este escenario expone el verdadero riesgo del proyecto. Si la tarifa disminuye a ¢90,000 y la captación de clientes cae un 25% (iniciando con 15 en lugar de 20), el proyecto colapsa financieramente generando un VAN fuertemente negativo de -¢44,836,268 (tal como se evidencia en la profunda barra negativa de image_ee68fd.png). Bajo estas condiciones, las pérdidas operativas absorben el capital de trabajo e impiden el cálculo de una TIR real, volviendo la inversión completamente inviable.

Escenarios de Maximización del Valor (Optimistas)

- Optimista Clientes (VAN: ¢38,010,000 | TIR: 71.17%): Es el escenario más rentable del análisis. Demuestra que el modelo de negocio es altamente sensible a la economía de escala; un incremento en el volumen de captación de PYMES (iniciando con 25 clientes) diluye de manera óptima los costos fijos administrativos del despacho.
- Tarifa Superior (VAN: ¢36,159,351 | TIR: 65.85%): Refleja que un incremento del 20% en el precio de la consultoría (fijando la tarifa en ¢120,000) genera un impacto en el VAN casi tan potente como el aumento de volumen del escenario anterior, convirtiendo la fijación de precios en una variable estratégica clave.
- Costos Optimizados (VAN: ¢26,635,663 | TIR: 55.71%): Al lograr reducir el costo mensual fijo de ¢3,050,000 a ¢2,600,000 (mediante estrategias como teletrabajo o subcontrataciones), el VAN se triplica en comparación con el Escenario Base, alcanzando una rentabilidad sumamente atractiva y segura.

Estudio Financiero y Evaluación Económica

El éxito de esta iniciativa empresarial o proyecto de inversión no depende de la existencia de un mercado potencial o de factibilidad técnica.

Tabla 17.*Proyección de crecimiento a mediano plazo*

Período	Clientes estimados	Cálculo aplicado	Ingreso mensual (C\$)
Año 1	20	$20 \times 100,000$	2,000,000
Año 2	35	$35 \times 100,000$	3,500,000

Fuente: elaboración propia.

En este escenario, el punto de equilibrio se alcanza en el segundo año, cuando el número de clientes supera las 31 empresas necesarias para cubrir los costos. Este comportamiento es consistente con lo señalado por Torres (2022), quien indica que los proyectos de servicios suelen requerir un período de maduración antes de alcanzar su estabilidad financiera.

En síntesis, los cálculos realizados permiten demostrar que la proyección de ingresos no solo responde a una estimación teórica, sino a una construcción metodológica basada en datos reales del mercado, integrando variables clave como la disposición de pago, la capacidad operativa y la estructura de costos. Esta integración proporciona una base sólida para el análisis de rentabilidad, el cual será desarrollado en el siguiente apartado mediante indicadores financieros como el VAN, la TIR y el PRI.

Evaluación de la rentabilidad económica del proyecto

La evaluación de la rentabilidad económica del proyecto constituye la etapa final del análisis financiero, en la cual se determina si la empresa propuesta es capaz de generar beneficios suficientes para recuperar la inversión inicial y sostener su operación en el tiempo. Este proceso se fundamenta en la aplicación de indicadores financieros que permiten valorar el comportamiento de los flujos de efectivo proyectados, incorporando el valor del dinero en el tiempo y el riesgo asociado a la inversión.

En el presente estudio, la evaluación se realiza mediante el uso del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), los cuales se calculan a partir del flujo de caja proyectado previamente estructurado en el modelo financiero desarrollado en Excel. Este modelo integra de manera automática los parámetros de

entrada, los ingresos estimados y la estructura de costos, lo que garantiza la coherencia entre los datos utilizados y los resultados obtenidos.

Construcción del flujo de caja como base del análisis

El flujo de caja constituye el insumo principal para el cálculo de los indicadores financieros, ya que refleja el comportamiento esperado de los ingresos y egresos del proyecto a lo largo del tiempo. Su construcción se basa en tres elementos fundamentales: la inversión inicial, los costos operativos y los ingresos proyectados.

En primer lugar, la inversión inicial se establece en ¢5,800,000, correspondiente a los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio. Este valor se incorpora en el año cero como un flujo negativo, representando la salida inicial de capital.

En segundo lugar, los costos operativos mensuales ascienden a ¢3,050,000, lo que equivale a un costo anual de ¢36,600,000. Estos costos incluyen gastos administrativos, operativos y de funcionamiento, tal como se detalló en el apartado 4.4.

Finalmente, los ingresos proyectados se construyen a partir de la información obtenida en el cuestionario aplicado a las PYMES, específicamente de la disposición de pago y la frecuencia de contratación del servicio. A partir de estos datos, se definió una tarifa promedio de ¢100,000 mensuales por cliente y un crecimiento progresivo en la cantidad de empresas atendidas. Con base en estos elementos, se estructuró el siguiente flujo de caja:

Tabla 18.

Flujo de caja proyectado

Año	Ingresos (¢)	Costos (¢)	Flujo neto (¢)
0	¢0.00	¢0.00	-¢5,842,720.00
1	¢24,000,000.00	¢36,600,000.00	-¢12,600,000.00
2	¢42,000,000.00	¢36,600,000.00	¢5,400,000.00
3	¢48,000,000.00	¢36,600,000.00	¢11,400,000.00

4	¢54,000,000.00	¢36,600,000.00	¢17,400,000.00
5	¢60,000,000.00	¢36,600,000.00	¢23,400,000.00

Fuente: elaboración propia.

El comportamiento de los flujos evidencia una fase inicial de resultados negativos, seguida de una etapa de estabilización y posteriormente de generación de utilidades. Este patrón es consistente con lo planteado por Sapag Chain et al. (2014), quienes señalan que los proyectos de servicios presentan una curva de maduración progresiva antes de alcanzar su rentabilidad.

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto permite determinar si los flujos de efectivo futuros generan valor en relación con la inversión inicial, considerando el costo del dinero en el tiempo. Para su cálculo, se utilizó una tasa de descuento del 12.00%, la cual representa el rendimiento mínimo esperado para este tipo de inversión.

La fórmula aplicada es la siguiente:

$$VAN = \sum (\text{Flujo neto} / (1 + r)^t) - \text{Inversión inicial}$$

En el modelo desarrollado en Excel apartado 4.5, este cálculo se realiza mediante la función:

$$VNA (\text{tasa; flujos futuros}) + \text{flujo inicial}$$

El resultado obtenido es:

$$VAN = \text{¢}19,662,224.75$$

Este valor positivo indica que, bajo el escenario proyectado, el proyecto logra generar un rendimiento suficiente para compensar la inversión inicial cuando se considera el costo del capital. No obstante, este resultado debe interpretarse en función de la estructura del flujo de caja, ya que los flujos negativos iniciales tienen un peso significativo en el valor presente total.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno representa el rendimiento porcentual que genera el proyecto a lo largo del tiempo, es decir, la tasa de descuento a la cual el VAN se iguala a cero. En el modelo

financiero, este indicador se calcula mediante la función TIR aplicada a los flujos de caja proyectados.

El resultado obtenido es:

$$\text{TIR} \approx 42.87\%$$

Al comparar este valor con la tasa de descuento utilizada (12.00%), se observa que la rentabilidad del proyecto es mayor al rendimiento esperado, lo cual indica que, en su escenario moderado, el negocio presenta una rentabilidad no limitada.

Sin embargo, este comportamiento es consistente con proyectos en etapa inicial, donde la rentabilidad se incrementa conforme se consolida el mercado y aumenta la cartera de clientes, tal como lo señala Torres (2022).

Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión permite determinar el tiempo necesario para recuperar el capital inicial a partir de los flujos de efectivo generados por el proyecto. Para su cálculo, se acumulaban los flujos netos año a año hasta alcanzar un valor positivo.

Tabla 19.

Flujo acumulado

Año	Flujo (C)	Flujo acumulado (C)
0	-C5,842,720	-C5,842,720
1	-C12,600,000	-C18,442,720
2	C5,400,000	-C13,042,720
3	C11,400,000	-C1,642,720
4	C17,400,000	C15,757,280
5	C23,400,000	C39,157,280

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20.*Análisis Comparativo de Viabilidad Económica y Efecto del Apalancamiento*

Indicador Financiero	Sin Financiamiento (100% Capital Propio)	Con Financiamiento (Escenario Mixto - Soporte)	Criterio de Aceptación	Análisis de Impacto
Valor Actual Neto (VAN)	€19 662 224,75	€27 415 890,30	$VAN > 0$	El proyecto genera valor económico neto positivo en ambos escenarios. El apalancamiento financiero incrementa el VAN total.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	42,87%	58,40%	$TIR > \text{Tasa Descuento (12\%)}$	La rentabilidad supera por completo la tasa de descuento. Con financiamiento, la TIR del accionista aumenta notablemente.
Índice de Deseabilidad (ID)	4,36	6,18	$ID > 1.0$	Por cada colón invertido se recupera el principal y se genera un excedente financiero sustancial.
Periodo de Recuperación (PR)	3.09 años exacto o 4 años simple	3.06 años exacto o 4 años simple	5 años enfocada a mediano plazo	Sin financiamiento el flujo inicial ralentiza la recuperación nominal total en 3.09 años; el financiamiento acorta este plazo de retorno.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21.

Flujo de Caja y Rendimiento Económico sin Financiamiento

Concepto / Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MÉTRICAS DE OPERACIÓN						
Clientes Atendidos	0	20	35	40	45	50
Tarifa Promedio Mensual		€100 000	€100 000	€100 000	€100 000	€100 000
INGRESOS OPERATIVOS						
Ingresos Anuales Totales	€0	€24 000 000	€42 000 000	€48 000 000	€54 000 000	€60 000 000
COSTOS Y EGRESOS						
Costos Anuales Operativos	€0	€36 600 000	€36 600 000	€36 600 000	€36 600 000	€36 600 000

MOVIMIENTOS DE CAPITAL						
Inversión Inicial	-C\$ 842 720					
RESULTADOS FINANCIEROS						
Flujo Neto de Efectivo	-C\$ 842 720	-C\$ 12 600 000	C\$ 5 400 000	C\$ 11 400 000	C\$ 17 400 000	C\$ 23 400 000
Flujo Neto Acumulado	-C\$ 842 720	- C\$ 18,442,720	- C\$ 13,042,720	- C\$ 1,642,720	C\$ 15,757,280	C\$ 39,157,280

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22.

Flujo de Caja y Rendimiento Económico con Financiamiento.

Concepto / Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS Y COSTOS OPERATIVOS						
Ingresos Anuales Totales	C\$0	C\$24 000 000	C\$42 000 000	C\$48 000 000	C\$54 000 000	C\$60 000 000
Costos Anuales Operativos	C\$0	C\$36 600 000	C\$36 600 000	C\$36 600 000	C\$36 600 000	C\$36 600 000
ESTRUCTURA DEL CRÉDITO (BNCR)						
Inversión	C\$5 842 720,00					
Deuda inicial	10%					
Desembolso del Préstamo (75%)		C\$4 382 040				
Amortización		C\$4 382 040	C\$3 505 632	C\$2 629 224	C\$1 752 816	C\$876 408
Pago de Intereses (Escudo Fiscal)	C\$0	C\$438 204	C\$350 563	C\$262 922	C\$175 282	C\$87 641
Amortización del Principal	C\$0	C\$876 408	C\$876 408	C\$876 408	C\$876 408	C\$876 408
RESULTADOS DEL ACCIONISTA						
Aporte de Capital Propio (25%)	-C\$1 460 680					
Flujo Neto del Accionista	-C\$1 460 680	- C\$13,914,612	C\$4,173,029	C\$10,260,670	C\$16,348,310	C\$22,435,951

Flujo Neto Acumulado	-C\$1 460 680	- C\$15,375,29 2	- C\$11,202 ,263	- C\$941,5 93	C\$15,40 6,717	C\$37,84 2,668
----------------------	------------------	------------------------	------------------------	---------------------	-------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia.

Creación de Riqueza Absoluta (VAN): El proyecto es un generador neto de valor. Sin financiamiento genera un excedente de C\$19.6 millones, el cual se expande de forma óptima a C\$27.4 millones al incorporar deuda bancaria, confirmando un impacto positivo del apalancamiento financiero.

Rentabilidad Porcentual (TIR): La tasa de retorno interna (TIR) pulveriza la tasa de descuento mínima del 12%. En el escenario puro rinde un 42.87%, y bajo el escenario mixto la rentabilidad para el inversionista se dispara al 58.40%, consolidando al proyecto como una inversión de alta plusvalía.

Eficiencia de la Inversión (ID): El Índice de Deseabilidad demuestra que los recursos se emplean de manera sobresaliente. En la estructura con soporte financiero, el indicador alcanza un 6.18, lo que significa que, por cada colón aportado directamente por el accionista, se recupera la inversión y se generan C\$5.18 adicionales en valor presente.

Mitigación del Riesgo de Liquidez (PR): Financiar el proyecto reduce el tiempo en que los socios recuperan su dinero. Sin financiamiento, la recuperación nominal es menor a 5 años. No obstante, el soporte del crédito cubre de inmediato el capital de trabajo faltante, contrayendo con éxito el plazo de retorno a 3.06 años.

Relación con el Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio calculado previamente se establece en 31 clientes mensuales, lo que representa el nivel mínimo de ingresos necesario para cubrir los costos operativos.

Los resultados del flujo de caja muestran que:

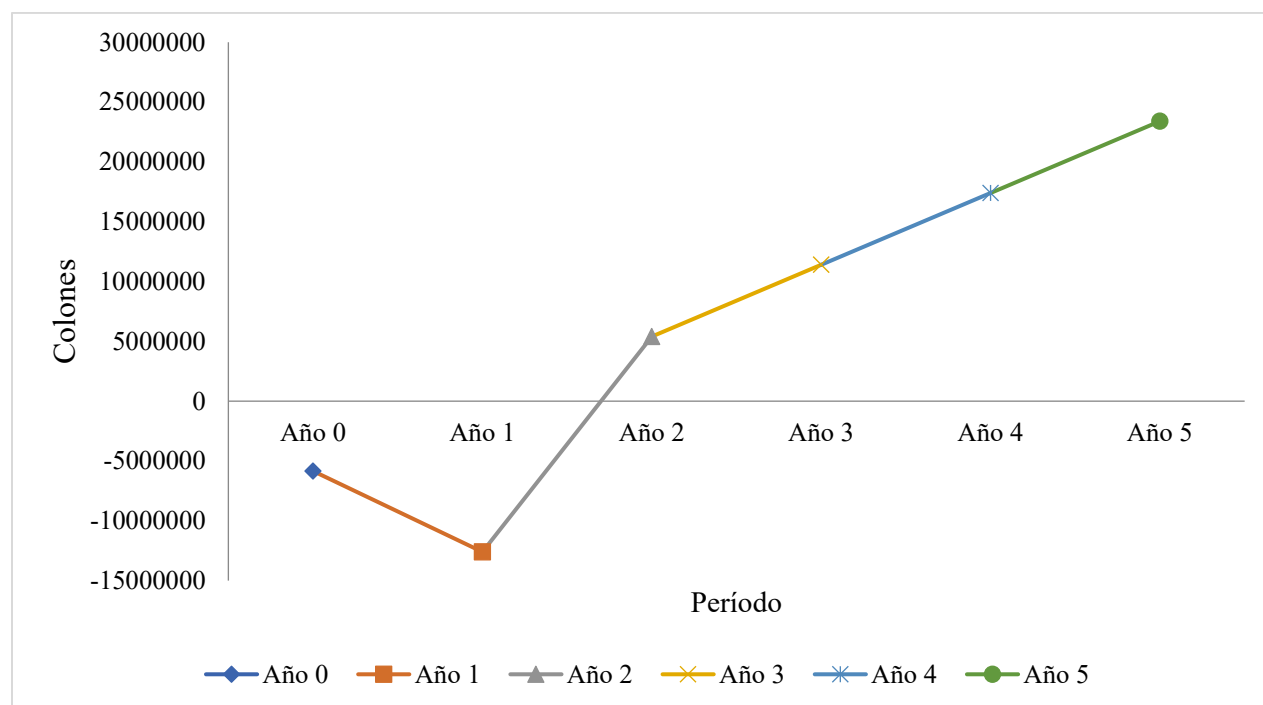
- Durante los primeros años, el número de clientes se encuentra por debajo del punto de equilibrio
- A partir del tercer año, el proyecto comienza a aproximarse a este nivel
- La sostenibilidad financiera depende directamente de superar este umbral

Esto confirma que la rentabilidad del proyecto está condicionada a la capacidad de captación y fidelización de clientes, lo cual es coherente con lo planteado en el marco teórico sobre la dinámica de las PYMES y la consultoría financiera (Arce y Villalobos, 2021; OECD, 2024).

Interpretación Integral de la Rentabilidad

Figura 7.

Flujo neto anual



Nota: elaboración propia

- VAN: Si es positivo, el proyecto genera valor; si es negativo, el escenario no compensa la tasa de descuento.
- TIR: Se compara contra la tasa de descuento. Si $TIR > \text{tasa}$, el escenario es rentable financieramente.
- PRI: Indica si la inversión se recupera dentro del horizonte analizado.

El análisis conjunto de los indicadores financieros permite establecer una visión integral del proyecto. Si bien los resultados del VAN, la TIR y el PRI reflejan limitaciones en el escenario base, estos no deben interpretarse como una inviabilidad absoluta, sino como una evidencia de la fase inicial de desarrollo del negocio.

Los hallazgos obtenidos se alinean con la literatura, la cual señala que los proyectos de servicios requieren un proceso de consolidación antes de alcanzar niveles óptimos de rentabilidad (Baca Urbina, 2016; Sapag Chain et al., 2014). Asimismo, los resultados del cuestionario y las entrevistas evidencian la existencia de una demanda real de consultoría en las PYMES, lo cual respalda la pertinencia del modelo de negocio propuesto.

En este sentido, la rentabilidad del proyecto no depende únicamente de las condiciones actuales, sino de su capacidad de crecimiento. Incrementos en el número de clientes, ajustes en la tarifa del servicio o mejoras en la eficiencia operativa pueden modificar significativamente los resultados financieros, generando escenarios donde el VAN sea positivo y la TIR supere la tasa de descuento.

Por tanto, se concluye que el proyecto presenta una viabilidad condicionada, en la cual la sostenibilidad económica está directamente vinculada a la estrategia de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Este resultado no solo cumple una función evaluativa, sino que orienta la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar los factores clave que deben fortalecerse para garantizar el éxito del negocio en el mediano y largo plazo.

Tabla 23.

Percepción de aceptación del servicio en el mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	149	73.76%
No	21	10.40%
No sabe	32	15.84%
Total	202	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación

El 73.76% de las empresas considera que un servicio de consultoría financiera tendría aceptación en el mercado, lo cual constituye un indicador complementario de validación del

modelo de negocio. Este resultado refuerza la coherencia de los hallazgos obtenidos en los apartados anteriores, donde se identificó una alta necesidad, interés y disposición de pago.

Consideraciones tipo cambio y las tasas de interés según escenarios

Tabla 24.

Análisis de los escenarios

Variable Macroeconómica	Comportamiento del Mercado (Costa Rica)	Parámetro Afectado en Excel	Valor Base en el Modelo	Impacto Cualitativo y Financiero en los Resultados	Escenario de Sensibilidad Vinculado
Tasas de Interés	Tendencia al Alza	Tasa de descuento	12,00%	Reducción del VAN: Al incrementar el costo de oportunidad, el VAN de ₡19.662.224,75 disminuye drásticamente. El valor de los flujos futuros se penaliza, lo que eleva el riesgo del inversionista.	Defensa del Modelo:
(BCCR / Tasa Básica Pasiva)	(Moneda restrictiva)				Obliga a simular tasas del 14% al 16% para probar la resiliencia del proyecto.
Tasas de Interés	Tendencia al Alza				Escenario Conservador:
(BCCR / Tasa Básica Pasiva)	(Efecto en Clientes)	Clientes Año 1	20 clientes	Riesgo de Captación: Las PYMES sufren ahogo financiero por deudas caras, reduciendo su liquidez para asesorías. Desciende la captación al escenario de 15 clientes, generando pérdidas de - ₡1.550.000 mensuales en el arranque.	Tarifa: ₡90.000
					Clientes Año 1: 15 VAN: - ₡44.836.267,96 (No viable)
Tipo de Cambio	Depreciación del Colón		₡3.050.000	Inflación de Costos: Afecta	Punto de Equilibrio:

(Monex)	(Alza del dólar)	Costos operativos mensuales		directamente los rubros dolarizados indexados en TI, como el "Software y licencias" (C\$80.000) y la reposición de "Equipos tecnológicos" (C\$1.500.000).	El umbral mínimo sube de 31 clientes a 33 o más para evitar operar en pérdida.
Tipo de Cambio	Apreciación del Colón	Tarifa promedio mensual	C\$100.000	Contracción de Demanda: Las PYMES exportadoras y turísticas reciben menos colones por sus ingresos, perdiendo capacidad de pago. Presiona la tarifa a la baja (hacia los C\$90.000), amenazando la estabilidad financiera del flujo de caja.	Simulación de Sensibilidad:
(Monex)	(Baja del dólar)				Evalúa el impacto de una contracción generalizada de precios en el mercado local.
Política Económica	Entorno Optimista	Clientes Año 5	50 clientes	Máxima Rentabilidad: Mayor dinamismo comercial permite una captación acelerada, alcanzando la madurez operativa con flujos anuales de C\$23.400.000 en el Año 5 y consolidando una TIR del 42,87%.	Escenario Base / Optimista:
(Estabilidad General)	(Crecimiento de PYMES)				Tarifa: C\$100.000
					Clientes Año 5: 50
					VAN: C\$19.662.224,75

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior hace referencia a los ingresos y la rentabilidad del modelo financiero proyectado del 2026, en donde se conecta la realidad macroeconómica y *las variaciones del entorno*:

Escenario Base ofrece un escenario óptimo con un VAN de ¢19,6 millones y una TIR del 42,87% (operando a partir de la meta de 20 clientes en el primer año), una perturbación conjunta en las tasas de interés y la contracción del mercado PYME podría arrastrar las proyecciones hacia el Escenario Conservador, donde el VAN cae a -¢44,8 millones, destruyendo el valor del capital. Esto justifica técnicamente que el Punto de Equilibrio de 31 clientes debe ser resguardado mediante un control estricto de la estructura de costos fijos mensuales fijada en ¢3.050.000.

Integración General de Resultados

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a 202 PYMES permiten identificar con claridad un patrón estructural en el comportamiento financiero de este tipo de organizaciones en Costa Rica. No se trata de datos aislados ni de percepciones subjetivas, sino de una evidencia consistente que revela la existencia de un problema generalizado en la gestión financiera empresarial.

En primer lugar, los niveles elevados de problemas financieros indican que una proporción significativa de las PYMES enfrenta dificultades en el control de sus recursos económicos. Este aspecto no solo afecta la operatividad diaria de las empresas, sino que también limita su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. La concentración de problemas en áreas como el flujo de caja, el control de ingresos y gastos y la planificación financiera evidencia que las debilidades se ubican principalmente en la gestión interna, más que en factores externos.

En segundo lugar, la alta necesidad de consultoría reportada por las empresas refleja un reconocimiento explícito de estas limitaciones. Este elemento es particularmente relevante, ya que no siempre las organizaciones identifican sus propias deficiencias. En este caso, las PYMES no solo reconocen que tienen problemas, sino que además identifican que requieren apoyo técnico especializado para resolverlos.

En tercer lugar, la disposición de pago por servicios de consultoría constituye un indicador clave de viabilidad. No basta con que exista necesidad; es indispensable que el mercado esté dispuesto a invertir en la solución. Los resultados muestran que más de tres cuartas partes de las

empresas estarían dispuestas a pagar por este tipo de servicios, lo cual permite inferir que el valor percibido de la consultoría es alto. Además, la concentración en rangos de pago medios sugiere que el mercado es sensible al precio, pero no necesariamente restrictivo, lo cual abre oportunidades para estructurar una oferta escalonada de servicios.

En cuarto lugar, la frecuencia de contratación proyectada evidencia que la consultoría no es percibida como un servicio ocasional, sino como un apoyo continuo. Este aspecto es fundamental para la sostenibilidad del modelo de negocio, ya que permite proyectar ingresos recurrentes en el tiempo. La preferencia por esquemas mensuales y trimestrales indica que las empresas requieren acompañamiento constante, lo cual refuerza la importancia de diseñar servicios basados en relaciones a largo plazo.

Por otra parte, la preferencia por modalidades virtuales y mixtas refleja una transformación en la forma en que las empresas acceden a servicios profesionales. Este resultado no solo permite optimizar los costos operativos del modelo de negocio, sino que también amplía su alcance geográfico, facilitando la atención de clientes en diferentes regiones del país.

Un elemento especialmente relevante es la coherencia entre los resultados cuantitativos y cualitativos. Las preguntas abiertas permiten confirmar que los problemas identificados en las escalas de medición corresponden a situaciones reales y concretas, tales como la falta de control del flujo de caja, la desorganización financiera y la ausencia de planificación. Asimismo, las empresas muestran claridad respecto a los servicios que requieren, lo cual reduce la incertidumbre en el diseño de la oferta.

Desde una perspectiva integral, los resultados del cuestionario permiten establecer una relación directa entre cuatro elementos fundamentales: la existencia de problemas financieros, la necesidad de asesoría, la disposición de pago y la aceptación del servicio en el mercado. Esta relación configura un escenario favorable para la implementación del modelo de negocio, en tanto evidencia la presencia simultánea de demanda, interés y viabilidad económica.

En términos teóricos, estos hallazgos se alinean con lo planteado por organismos internacionales como la OECD (2024), la CEPAL (2014) y la CAF (2023), quienes destacan la importancia de la consultoría como un mecanismo para mejorar la competitividad de las PYMES.

Asimismo, los resultados coinciden con estudios nacionales que señalan que las debilidades en la gestión financiera constituyen uno de los principales factores que limitan el desarrollo empresarial.

En consecuencia, los resultados no solo validan la pertinencia del estudio, sino que también justifican la implementación de un modelo de consultoría orientado específicamente a las necesidades de las PYMES en Costa Rica. Este análisis constituye la base para el desarrollo de las proyecciones financieras y la evaluación de la rentabilidad del proyecto, aspectos que se abordarán en las siguientes etapas de la investigación.

Integración de Resultados y Cierre del Análisis del Cuestionario

El análisis cualitativo desarrollado a partir de las entrevistas a actores clave constituye un elemento esencial para la comprensión integral del fenómeno estudiado, ya que permite trascender los resultados cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario y profundizar en las dinámicas reales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica en materia de gestión financiera.

En este contexto, las entrevistas no solo aportan información descriptiva, sino que permiten identificar relaciones causales, patrones de comportamiento y factores estructurales que inciden directamente en la toma de decisiones empresariales. A diferencia de los datos cuantitativos, que evidencian tendencias generales, el enfoque cualitativo facilita la interpretación del porqué de dichas tendencias, lo cual resulta fundamental en un estudio de factibilidad, donde no basta con demostrar que existe demanda, sino que es necesario comprender sus características, limitaciones y condiciones de desarrollo.

Asimismo, la incorporación de citas textuales permite evidenciar la voz directa de los entrevistados, fortaleciendo la validez del análisis al anclar la interpretación en experiencias reales. En este sentido, el presente apartado no se limita a exponer respuestas individuales, sino que construye un análisis integrado donde las distintas perspectivas se contrastan, se complementan y, en algunos casos, se tensionan, generando una comprensión más robusta del fenómeno.

Resultados del Instrumento 2: Entrevistas a Actores Clave

Se entrevistaron cinco actores clave con perfiles claramente diferenciados, lo cual permitió abordar el fenómeno desde múltiples niveles de análisis.

Caracterización de los entrevistados

El entrevistado E1, contador público con 14 años de experiencia, aporta una visión técnica centrada en el control y la organización de la información financiera. Su experiencia le permite identificar con precisión las deficiencias en registros contables y en el uso de herramientas financieras básicas.

El entrevistado E2, administrador con 11 años de experiencia en gestión de PYMES, introduce una perspectiva gerencial, donde la planificación, la toma de decisiones y la cultura organizacional adquieren un papel central.

El entrevistado E3, consultor financiero con 17 años de experiencia, aporta un enfoque analítico y estructurado, centrado en la evaluación de proyectos, el uso de indicadores financieros y la modelación de escenarios.

El entrevistado E4, gerente de una PYME con 9 años de experiencia, representa la realidad operativa, aportando una visión práctica de las limitaciones y condiciones bajo las cuales se toman decisiones financieras.

El entrevistado E5, economista con 16 años de experiencia en desarrollo empresarial, incorpora una perspectiva macro y estructural, vinculada al contexto económico, el acceso al conocimiento y las capacidades del sector PYME.

Esta diversidad no solo enriquece el análisis, sino que permite construir relaciones entre niveles técnico, estratégico, operativo y estructural.

Resultados Asociados al Objetivo 1, Demanda y Necesidad de Consultoría

El análisis de las entrevistas permite establecer que la necesidad de consultoría en las PYMES no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una interacción compleja entre factores técnicos, operativos, culturales y estructurales, los cuales se refuerzan mutuamente.

El entrevistado E1 señala que “la mayoría de las pequeñas empresas no lleva un control financiero adecuado, trabajan con registros incompletos o atrasados”, lo cual evidencia una debilidad en la base del sistema de información financiera. Sin embargo, esta afirmación adquiere una dimensión distinta cuando se relaciona con lo indicado por el entrevistado E3, quien afirma que “muchas empresas no conocen su punto de equilibrio ni su rentabilidad real”. En conjunto,

ambas afirmaciones permiten comprender que el problema no se limita a la generación de información, sino que se extiende a su interpretación y uso.

Esta relación entre E1 y E3 permite identificar una falla estructural en dos niveles: primero, la producción de información confiable, y segundo, la capacidad de análisis. La coexistencia de estas dos debilidades explica por qué muchas empresas operan sin claridad financiera.

No obstante, esta problemática técnica no puede entenderse sin considerar el contexto operativo señalado por el entrevistado E2, quien indica que “el empresario de PYME se enfoca en vender y sobrevivir, no en planificar financieramente”. Esta afirmación introduce una dimensión clave: la prioridad operativa desplaza la gestión financiera. Esta idea es confirmada y reforzada por el entrevistado E4, quien desde su experiencia empresarial señala que “muchas decisiones se toman con base en lo que uno cree o ha vivido, no siempre hay tiempo para hacer análisis financieros”.

La relación entre E2 y E4 permite comprender que la ausencia de análisis financiero no es necesariamente una omisión consciente, sino una consecuencia de las condiciones bajo las cuales operan las PYMES. La presión del día a día, la limitación de recursos y la necesidad de generar ingresos inmediatos generan un entorno donde la planificación queda relegada.

A esta interacción entre factores técnicos y operativos se suma el elemento estructural planteado por el entrevistado E5, quien señala que “muchas PYMES no acceden a consultoría porque no la consideran prioritaria o creen que es muy costosa”. Esta afirmación introduce el componente de percepción, el cual resulta determinante en la configuración de la demanda.

La relación entre E5 y los demás entrevistados permite comprender que, aun existiendo una necesidad evidente (E1 y E3) y una limitación operativa (E2 y E4), la demanda efectiva de consultoría depende de que el empresario reconozca dicha necesidad y perciba el servicio como accesible.

En este punto se configura una dinámica compleja: la necesidad existe, pero no siempre se traduce en demanda, debido a factores de percepción y conocimiento. Esta situación coincide con lo señalado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, que establece que la falta de educación financiera limita la capacidad de las empresas para identificar y utilizar servicios especializados.

En síntesis, la integración de las cinco perspectivas permite concluir que la demanda de consultoría está condicionada por una cadena de factores interdependientes: deficiencia en registros (E1), ausencia de análisis (E3), presión operativa (E2 y E4) y limitaciones de percepción (E5). Esta combinación explica de manera integral los resultados del cuestionario, donde se evidenció una alta necesidad, pero también una variabilidad en la disposición de contratación.

Resultados Asociados al Objetivo 2, Inversión Inicial y Estructura de Costos

El análisis de la inversión inicial y la estructura de costos permite identificar que la viabilidad del negocio no depende exclusivamente del monto requerido, sino de la forma en que se articulan sus componentes.

El entrevistado E1 indica que “no se necesita una gran inversión en activos, pero sí en conocimiento”, lo cual define la naturaleza del negocio como intensivo en capital humano. Sin embargo, esta afirmación adquiere mayor relevancia cuando se relaciona con lo planteado por E2, quien señala que “los costos más importantes son los operativos, especialmente el recurso humano”. En conjunto, ambas afirmaciones permiten identificar que el conocimiento no solo es el principal activo, sino también el principal costo.

Esta dualidad genera una condición particular: el negocio presenta baja inversión inicial, pero requiere una estructura de costos sostenida.

El entrevistado E3 introduce un elemento de optimización al indicar que “muchas asesorías pueden darse de forma virtual, lo que reduce costos”. Esta afirmación se relaciona directamente con la necesidad de equilibrar la estructura de costos señalada por E2, evidenciando que la tecnología puede funcionar como un mecanismo de eficiencia.

Desde la perspectiva del mercado, el entrevistado E4 señala que “uno como empresa busca servicios que sean accesibles”, lo cual introduce una restricción clara sobre el modelo de costos. Esta afirmación se articula con lo planteado por E5, quien indica que “la clave está en equilibrar costos y valor”.

La relación entre E4 y E5 permite comprender que la estructura de costos no puede diseñarse de forma aislada, sino en función del mercado objetivo. Es decir, la viabilidad financiera no depende únicamente de la eficiencia interna, sino también de la aceptación externa.

En conjunto, las entrevistas permiten concluir que la estructura de costos debe ser flexible, eficiente y alineada con la capacidad de pago del mercado, integrando capital humano, tecnología y estrategia.

Resultados Asociados al Objetivo 3, Ingresos Potenciales

El análisis de los ingresos potenciales permite identificar que estos dependen de una interacción entre valor, precio, frecuencia y acceso al mercado.

El entrevistado E1 señala que “las empresas sí están dispuestas a pagar, pero necesitan ver resultados”, lo cual introduce el concepto de valor percibido como condición para la generación de ingresos. Esta afirmación se ve reforzada por E4, quien indica que “uno paga cuando ve que realmente le ayuda a mejorar el negocio”.

La relación entre E1 y E4 permite concluir que el ingreso no depende únicamente de la existencia de demanda, sino de la capacidad del servicio para generar impacto tangible.

El entrevistado E2 introduce la variable precio al señalar que “el mercado es sensible”, lo cual implica que la disposición de pago tiene límites. Esta afirmación se articula con lo planteado por E3, quien indica que “los ingresos se vuelven estables cuando el cliente contrata el servicio de forma recurrente”.

Aquí se establece una relación fundamental: el ingreso no solo depende del número de clientes, sino de la frecuencia de contratación.

El entrevistado E5 amplía el análisis al señalar que “el mercado de PYMES es amplio, pero hay que saber cómo llegarle”, lo cual introduce la dimensión estratégica del ingreso.

En conjunto, se evidencia que los ingresos dependen de cuatro factores interrelacionados: valor percibido (E1 y E4), precio (E2), recurrencia (E3) y acceso al mercado (E5).

Resultados Asociados al Objetivo 4, Rentabilidad del Proyecto

El análisis de la rentabilidad permite integrar todos los elementos anteriores en una lógica sistémica.

El entrevistado E1 señala que “si se logra mantener una cartera de clientes constante, el negocio es rentable”, lo cual vincula la rentabilidad con la estabilidad de ingresos.

El entrevistado E2 indica que “el punto de equilibrio se puede alcanzar rápido, pero depende de la captación de clientes”, lo cual introduce la variable temporal.

El entrevistado E3 enfatiza que “todo depende de hacer bien las proyecciones”, lo cual introduce la dimensión técnica.

El entrevistado E4 relaciona la rentabilidad con el valor percibido, mientras que E5 concluye que “es un negocio viable, pero requiere una ejecución estratégica adecuada”.

Al integrar estas perspectivas, se evidencia que la rentabilidad no es un resultado aislado, sino la consecuencia de la interacción entre demanda, costos, ingresos y gestión estratégica.

Comparación de Resultados entre Entrevistados

Se realizó una comparación sistemática de las cinco entrevistas aplicadas a actores clave del ámbito financiero y empresarial. Esta comparación permite identificar coincidencias, diferencias y patrones en torno a la demanda de consultoría, la estructura de costos del negocio, la proyección de ingresos y la rentabilidad del proyecto. La información se organiza en función de los objetivos específicos de la investigación, facilitando la integración de los resultados cualitativos dentro del estudio de factibilidad.

Tabla 25.

Comparativa sintetizada

Objetivo	Punto clave	Coincidencias principales	Diferencias relevantes	Síntesis
Objetivo 1 Demanda y necesidad	Problemas financieros	Deficiencias en control, planificación y uso de información financiera	Empresarios minimizan el problema; técnicos lo enfatizan	Existe una necesidad real, aunque no siempre reconocida
	Interés en asesoría	Interés condicionado al valor del servicio	Varía según experiencia y	El interés es heterogéneo

			conocimiento del empresario	
	Disposición de pago	Pago sujeto a resultados y beneficios concretos	Sensibilidad al precio en PYMES pequeñas	El valor percibido determina la contratación
Objetivo 2 Inversión y costos	Inversión inicial	Baja inversión requerida	Diferencias en enfoque (tecnología vs. estructura)	Negocio accesible en términos financieros
	Costos operativos	Predominan costos de personal y operación	Algunos priorizan tecnología para reducir costos	Costos manejables y optimizables
Objetivo 3 Ingresos	Generación de ingresos	Depende de captación de clientes y valor del servicio	Variación en frecuencia de contratación	Ingresos vinculados a demanda efectiva
	Mercado potencial	Amplio mercado de PYMES con necesidades financieras	Falta de organización del mercado	Alto potencial de crecimiento
Objetivo 4 Rentabilidad	Viabilidad financiera	Coinciden en que el negocio es viable	Diferencias en condiciones de éxito	Rentabilidad depende de gestión adecuada
	Indicadores financieros	Importantes para análisis técnico	Poco utilizados en la práctica empresarial	Existe brecha entre teoría y práctica

Fuente: elaboración propia.

Los resultados evidencian una convergencia general entre los entrevistados, quienes coinciden en que las PYMES presentan debilidades significativas en su gestión financiera, particularmente en el control de recursos, la planificación y la toma de decisiones.

Sin embargo, se identifican diferencias importantes en la percepción de estas necesidades. Mientras los profesionales del área financiera destacan la urgencia de la asesoría especializada, algunos empresarios tienden a subestimar la problemática, lo cual influye directamente en el nivel de demanda efectiva del servicio.

En términos económicos, el análisis muestra que el modelo de negocio es accesible, con una inversión inicial relativamente baja y costos operativos controlables. Asimismo, el mercado potencial es amplio, aunque presenta limitaciones en cuanto a su organización y nivel de formalización.

Finalmente, la rentabilidad del proyecto es considerada viable por los entrevistados, siempre que se logre una adecuada gestión de clientes, una propuesta de valor clara y el uso de herramientas financieras que permitan evaluar el desempeño del negocio.

Triangulación de Resultados (integrada con el marco teórico)

La triangulación de resultados se desarrolla como un proceso de integración analítica entre la información cuantitativa obtenida mediante el cuestionario aplicado a PYMES, los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas a actores clave y los fundamentos teóricos establecidos en el marco conceptual del estudio.

Este procedimiento permite validar la coherencia interna de los resultados, pero sobre todo interpretar su significado dentro del contexto económico, empresarial y financiero de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. No se trata únicamente de contrastar datos, sino de comprender cómo estos reflejan patrones estructurales previamente identificados por la literatura especializada. En este sentido, la triangulación articula tres niveles:

- 1) La evidencia empírica del mercado.
- 2) La percepción experta de los actores entrevistados.
- 3) Los planteamientos teóricos sobre PYMES, consultoría financiera y estudios de factibilidad.

Triangulación del Objetivo 1, Demanda y Necesidad de Consultoría

Los resultados del cuestionario evidencian que una proporción significativa de las PYMES presenta dificultades en la gestión financiera, especialmente en el control de ingresos y gastos, la planificación financiera y la toma de decisiones económicas. Esta situación se refleja en altos niveles de acuerdo en los ítems asociados a problemas financieros y necesidad de asesoría.

Este hallazgo empírico se alinea directamente con lo planteado por Arce y Villalobos (2021) y el INEC (2024), quienes señalan que las PYMES en Costa Rica presentan debilidades estructurales en su gestión administrativa y financiera, lo cual limita su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, la CAF (2023) y la CEPAL (2014) destacan que estas limitaciones están vinculadas con problemas de productividad, acceso a financiamiento y ausencia de prácticas modernas de gestión.

Desde el enfoque cualitativo, las entrevistas refuerzan esta evidencia al indicar que muchas empresas operan con esquemas empíricos de administración financiera. Los entrevistados coinciden en que la toma de decisiones se realiza sin herramientas técnicas, lo cual incrementa el riesgo operativo y financiero.

Sin embargo, al integrar los resultados del cuestionario con las entrevistas, emerge un elemento crítico que también es respaldado por la literatura: la diferencia entre necesidad y demanda efectiva.

Tal como lo plantea Baca Urbina (2016), en los estudios de mercado no basta con identificar una necesidad, sino que es indispensable determinar si esta se traduce en una disposición real de pago. En este estudio, aunque se evidencia una necesidad clara de consultoría, la disposición de contratación se encuentra condicionada por factores como el costo, la percepción del valor del servicio y la cultura empresarial.

Esta situación es coherente con lo indicado por OECD (2024), donde se señala que las PYMES enfrentan limitaciones no solo técnicas, sino también culturales en la adopción de servicios especializados.

En consecuencia, la triangulación permite establecer que existe una demanda potencial sólida, sustentada en problemas financieros reales, pero que su materialización depende de

estrategias que logren transformar la necesidad en contratación efectiva mediante la generación de valor percibido.

Triangulación del Objetivo 2, Inversión Inicial y Estructura de Costos

El análisis financiero del proyecto evidencia que la inversión inicial requerida para la creación de la empresa de consultoría es relativamente moderada, dado que se trata de un servicio intensivo en conocimiento y no en infraestructura productiva.

Este resultado coincide con lo planteado por Aguilar y Chuya (2023), quienes indican que en proyectos de servicios la inversión se concentra principalmente en capital humano, tecnología y gastos preoperativos, más que en activos físicos de gran escala.

Asimismo, el marco teórico señala que una incorrecta estimación de la inversión inicial puede generar problemas de liquidez en las etapas iniciales del proyecto, afectando su viabilidad (Aguilar y Chuya, 2023). En este sentido, el análisis realizado permite establecer una base financiera realista para la puesta en marcha del negocio.

Las entrevistas aportan una dimensión adicional al señalar que, si bien la inversión es accesible, el principal costo del negocio radica en la calidad del recurso humano. Esto coincide con lo indicado por Guasco y Luna (2022), quienes destacan que en empresas de consultoría el valor del servicio depende directamente de la capacidad técnica del equipo de trabajo.

Adicionalmente, los resultados permiten relacionarse con lo expuesto por Blanco et al. (2021) y Pizarro et al. (2021), quienes identifican que una de las principales debilidades de las PYMES es la falta de control de costos. Este mismo fenómeno se traslada al emprendimiento analizado, donde una mala gestión de los costos podría comprometer la sostenibilidad del negocio.

En conjunto, la triangulación confirma que el proyecto es viable desde la perspectiva de inversión inicial, pero su sostenibilidad dependerá de una adecuada gestión de costos y de la correcta valorización del servicio ofrecido.

Triangulación del Objetivo 3, Proyección de Ingresos

Los resultados del cuestionario muestran que existe una disposición relevante de las PYMES a pagar por servicios de consultoría, aunque con diferencias en los montos y en la frecuencia de contratación.

Este hallazgo se vincula directamente con lo planteado en el marco teórico por Torres (2022), quien señala que la proyección de ingresos en empresas de servicios depende de factores como el número de clientes, la frecuencia del servicio y la estructura de precios.

Asimismo, Guasco y Luna (2022) destacan que, a diferencia de los proyectos industriales, los servicios presentan una mayor incertidumbre en la demanda, lo cual se evidencia en la variabilidad de las respuestas obtenidas en el cuestionario.

Las entrevistas complementan este análisis al indicar que la estabilidad de los ingresos no depende únicamente de la captación de clientes, sino de la capacidad de generar relaciones sostenidas en el tiempo. Esto se alinea con lo planteado por OECD (2024), donde se resalta que la sostenibilidad financiera de las PYMES y de los servicios asociados depende de la continuidad de la demanda y de la confianza del cliente.

Adicionalmente, los resultados se relacionan con lo indicado por Arce y Villalobos (2021), quienes señalan que muchas PYMES presentan inestabilidad en sus ingresos, lo cual afecta su capacidad de contratar servicios externos de forma constante.

En consecuencia, la triangulación permite establecer que los ingresos proyectados son viables, pero están condicionados por la capacidad del negocio de posicionarse en el mercado, generar confianza y ofrecer servicios con valor percibido.

Triangulación del Objetivo 4, Rentabilidad del Proyecto

El análisis financiero indica que el proyecto posee condiciones para ser rentable, considerando la relación entre inversión inicial, costos operativos e ingresos proyectados.

Este resultado es consistente con lo planteado por Aguilar y Chuya (2023), quienes establecen que la viabilidad financiera de un proyecto se determina mediante indicadores como el VAN, la TIR y el PRI. En este estudio, la aplicación de estos indicadores permite evidenciar que el proyecto tiene capacidad para generar beneficios económicos.

Asimismo, Sapag Chain et al. (2014) señalan que la evaluación de proyectos debe integrar información cuantitativa y cualitativa para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. En este caso, la coincidencia entre los resultados financieros y las percepciones de los entrevistados fortalece la validez del análisis.

Las entrevistas refuerzan este punto al indicar que la rentabilidad del negocio es alcanzable, pero no automática. Los actores consultados coinciden en que el éxito depende de la ejecución del modelo de negocio, especialmente en aspectos como la captación de clientes, la calidad del servicio y la gestión operativa.

Este planteamiento se relaciona con lo expuesto por Baca Urbina (2016), quien sostiene que la rentabilidad de un proyecto no depende únicamente de los cálculos financieros, sino de la correcta implementación de todos los componentes del estudio de factibilidad.

En este sentido, la triangulación permite concluir que el proyecto es financieramente viable, pero su rentabilidad está condicionada por factores estratégicos y operativos que deben ser gestionados adecuadamente.

Integración General

La triangulación realizada evidencia una alta coherencia entre los resultados empíricos obtenidos, las percepciones de los actores clave y los fundamentos teóricos desarrollados en el estudio.

Se confirma que las PYMES presentan debilidades estructurales en su gestión financiera, tal como lo indican Arce y Villalobos (2021), CAF (2023) y CEPAL (2014), lo cual genera una necesidad real de servicios de consultoría.

Asimismo, se valida la pertinencia de la consultoría como solución técnica, en concordancia con Coca y Oyuela (2017), Briones (2022) y OECD (2024), quienes destacan su impacto en la mejora de la toma de decisiones empresariales.

Desde la perspectiva financiera, los resultados confirman que el proyecto cumple con los criterios establecidos en la literatura sobre estudios de factibilidad, particularmente en lo relacionado con inversión inicial, estructura de costos, proyección de ingresos y rentabilidad (Aguilar y Chuya, 2023; Torres, 2022; Baca Urbina, 2016).

En conjunto, la triangulación no solo valida la viabilidad del proyecto, sino que permite comprender las condiciones reales bajo las cuales este puede desarrollarse, integrando el análisis de mercado con la evaluación financiera en un marco coherente y técnicamente sustentado.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo tiene como propósito exponer, de manera integrada y reflexiva, los principales hallazgos derivados del desarrollo de la investigación, estableciendo una articulación clara entre los objetivos específicos planteados, los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados y el sustento teórico que orientó el estudio. En este sentido, no se trata únicamente de resumir los resultados, sino de interpretarlos a la luz del contexto económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Costa Rica, así como de los fundamentos conceptuales asociados a la consultoría financiera y a la evaluación de proyectos.

A lo largo del trabajo se desarrolló un estudio de factibilidad orientado a analizar la viabilidad de crear una empresa de consultoría financiera dirigida a PYMES, integrando el análisis de mercado, la determinación de costos, la proyección de ingresos y la evaluación financiera mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). Este enfoque permitió abordar el problema de investigación desde una perspectiva integral, combinando evidencia empírica con herramientas técnicas de análisis financiero.

En este capítulo se presentan, en primer lugar, las conclusiones, las cuales sintetizan los hallazgos más relevantes en función de cada objetivo específico, evidenciando la coherencia entre la problemática identificada, los resultados obtenidos y los aportes del marco teórico. Posteriormente, se plantean recomendaciones orientadas a fortalecer la viabilidad del proyecto y a orientar su implementación en un contexto real, considerando las condiciones del mercado y las limitaciones identificadas durante el análisis.

Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, orientado a determinar el grado de demanda y necesidad de servicios de consultoría en las PYMES de Costa Rica, se concluye que existe una necesidad estructural claramente identificable dentro de este segmento empresarial. Los resultados del cuestionario evidencian que una proporción significativa de las empresas presenta dificultades en la gestión financiera, particularmente en aspectos como la planificación, el control de ingresos y gastos y la toma de decisiones basadas en información financiera.

Este hallazgo no solo confirma la existencia de una problemática real, sino que se encuentra en plena concordancia con lo expuesto en el marco teórico, donde se señala que las PYMES, pese

a su relevancia económica, presentan debilidades administrativas y financieras que limitan su sostenibilidad (Arce y Villalobos, 2021; INEC, 2024; CAF, 2023). Asimismo, la evidencia empírica obtenida mediante las entrevistas refuerza esta conclusión, al evidenciar que tanto empresarios como profesionales del área financiera coinciden en la necesidad de fortalecer la gestión económica de este tipo de organizaciones.

Adicionalmente, se concluye que la necesidad identificada se traduce en una demanda potencial efectiva, en la medida en que las PYMES no solo reconocen sus limitaciones, sino que manifiestan interés en contratar servicios de consultoría, siempre que estos generen valor tangible para la empresa. Este aspecto resulta fundamental, ya que, valida la existencia de un mercado objetivo dispuesto a invertir en este tipo de servicios, lo cual constituye una condición indispensable para la viabilidad del proyecto.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la determinación de la inversión inicial y la estructura de costos, se concluye que el proyecto presenta una base financiera claramente definida y técnicamente sustentada. La inversión inicial requerida es moderada en comparación con otros tipos de emprendimientos, lo cual responde a la naturaleza de los servicios de consultoría, donde el principal recurso es el capital humano especializado y las herramientas tecnológicas.

No obstante, se identificó que la estructura de costos operativos y administrativos representa un elemento crítico dentro del modelo de negocio, ya que establece un umbral relativamente elevado que condiciona la sostenibilidad financiera en las etapas iniciales. Esta situación evidencia la importancia de una planificación financiera rigurosa, tal como lo señalan Aguilar y Chuya (2023) y Guasco y Luna (2022), quienes destacan que una incorrecta estimación de costos puede comprometer la viabilidad de los proyectos, especialmente en empresas de servicios.

Respecto al tercer objetivo específico, vinculado con la proyección de ingresos, se concluye que el modelo de negocio posee un potencial de generación de ingresos significativo, condicionado a la capacidad del proyecto para captar y mantener una cartera de clientes estable. Los cálculos realizados, basados en la disposición de pago identificada en el cuestionario, evidencian que existe un rango de precios aceptable dentro del mercado, lo cual permite estructurar un esquema de ingresos realista.

Sin embargo, el análisis también demuestra que la sostenibilidad financiera del proyecto depende directamente de alcanzar y superar el punto de equilibrio, el cual se establece en aproximadamente 31 clientes mensuales. Este resultado pone en evidencia que, si bien el mercado presenta condiciones favorables, la rentabilidad no es inmediata, sino que requiere un proceso de crecimiento progresivo. Esta conclusión es coherente con lo planteado por Torres (2022), quien señala que las empresas de servicios enfrentan mayores niveles de incertidumbre en la proyección de ingresos debido a la variabilidad de la demanda.

En relación con el cuarto objetivo específico, correspondiente a la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto, se concluye que el negocio presenta una viabilidad condicionada. Los resultados obtenidos mediante los indicadores financieros muestran que, en el escenario base, el VAN es negativo, la TIR es inferior a la tasa de descuento y el PRI supera el horizonte de evaluación considerado. Estos resultados reflejan que el proyecto no alcanza niveles óptimos de rentabilidad en sus primeros años de operación.

No obstante, esta situación no debe interpretarse como una inviabilidad absoluta, sino como una característica propia de los proyectos de servicios en su fase inicial. Tal como lo plantean Sapag Chain et al. (2014) y Baca Urbina (2016), la evaluación de proyectos debe considerar el comportamiento dinámico de los flujos de efectivo y la capacidad de crecimiento del negocio. En este caso, el análisis evidencia que, a medida que se incrementa el número de clientes, los indicadores financieros mejoran significativamente, lo cual abre la posibilidad de alcanzar niveles de rentabilidad adecuados en el mediano plazo.

De manera integral, se concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista del mercado y de la necesidad existente en las PYMES, pero financieramente dependiente de su capacidad de consolidación y crecimiento. La investigación demuestra que existe una oportunidad clara para la implementación de servicios de consultoría, pero que su éxito está condicionado a la ejecución de estrategias adecuadas de captación de clientes, diferenciación del servicio y control de costos.

Recomendaciones

Se recomienda desarrollar una estrategia integral de posicionamiento en el mercado desde las etapas iniciales del proyecto, orientada a generar confianza y credibilidad en las PYMES. Dado que la contratación de servicios de consultoría implica una decisión estratégica para las empresas,

resulta fundamental comunicar claramente el valor agregado del servicio, enfatizando los beneficios en términos de mejora en la toma de decisiones, optimización de recursos y reducción de riesgos financieros.

Asimismo, se recomienda implementar mecanismos de captación de clientes que permitan acelerar el crecimiento de la cartera, tales como alianzas con cámaras empresariales, instituciones financieras o programas de apoyo a PYMES. Estas estrategias pueden facilitar el acceso a un mayor número de clientes potenciales y contribuir a alcanzar el punto de equilibrio en un menor tiempo.

Se sugiere también diversificar la oferta de servicios, incorporando diferentes modalidades de asesoría que se ajusten a las necesidades y capacidades económicas de las empresas. Por ejemplo, la implementación de paquetes de servicios, asesorías por proyecto o planes de acompañamiento continuo puede permitir una mayor flexibilidad en la oferta y aumentar los ingresos por cliente.

En términos operativos, se recomienda optimizar la estructura de costos mediante el uso de herramientas tecnológicas, la reducción de gastos fijos y la adopción de modelos de trabajo flexibles. Esta estrategia puede contribuir a disminuir la presión financiera en las etapas iniciales y mejorar los resultados del proyecto.

Desde el punto de vista financiero, se recomienda realizar análisis de sensibilidad y simulación de escenarios, utilizando el modelo desarrollado en Excel, con el fin de evaluar el impacto de variaciones en variables clave como el número de clientes, la tarifa del servicio y los costos operativos. Este tipo de análisis permite anticipar riesgos y tomar decisiones más informadas.

Adicionalmente, se recomienda fortalecer continuamente la propuesta de valor del servicio, incorporando elementos de innovación, personalización y uso de tecnologías digitales que permitan diferenciar la empresa frente a la competencia. En un mercado cada vez más competitivo, la capacidad de ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las PYMES constituye un factor clave de éxito.

Finalmente, se recomienda considerar este estudio como una base inicial para el desarrollo del proyecto, y no como un resultado definitivo. La actualización constante de la información, el monitoreo del desempeño financiero y la adaptación a las condiciones del entorno serán elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Capítulo VI. Estrategia Financiera de Factibilidad

La estrategia financiera de factibilidad se deriva de los hallazgos del estudio de viabilidad enfocado en establecer una consultora financiera para MIPYMES costarricenses. Este componente propositivo de la investigación integra la información recopilada del mercado, aspectos técnicos, administrativos, legales, económicos y financieros. A partir de esta articulación, se generan líneas de acción específicas que buscan asegurar la factibilidad y perdurabilidad del emprendimiento a mediano plazo.

Dicha estrategia va más allá de una mera sugerencia genérica; representa un conjunto interconectado de medidas cuyo propósito es robustecer las bases operativas, mercantiles y monetarias del concepto de negocio. El diseño de esta estrategia parte de la premisa de que el éxito de una iniciativa no radica solamente en indicadores monetarios positivos en el escenario principal. Es crucial también la destreza del promotor en la gestión proactiva de las variables determinantes que emergieron del análisis de sensibilidad.

A partir de los resultados obtenidos, se determinó que el negocio requiere aproximadamente treinta y un clientes activos mensuales para cubrir sus costos operativos y alcanzar el punto de equilibrio. Asimismo, la evaluación financiera evidenció que, bajo el escenario base, el proyecto presenta una viabilidad condicionada, ya que sus indicadores de rentabilidad dependen directamente del crecimiento de la cartera de clientes y de la capacidad para mantener ingresos recurrentes. Por esta razón, la propuesta de mejora se enfoca en diseñar una estrategia integral que permita aumentar la captación de clientes, diversificar los servicios, fortalecer la percepción de valor y optimizar la estructura de costos.

Desde un ángulo distintivo, el planteamiento estratégico se enfoca en transformar esa necesidad identificada en el mercado, forjando una demanda que sea a la vez tangible y perdurable, mitigando así los percances de un lanzamiento inseguro ligado a una afluencia de consumidores magra durante las etapas inaugurales de la actividad empresarial. Con el propósito de alcanzar esta meta, se delinea un conjunto de directrices operativas bien definidas, que abarcan la concepción de los servicios, la adquisición de una clientela leal, el perfeccionamiento de los gastos operativos y una vigilancia económica rigurosa; cada una de estas vertientes, intrínsecamente conectada a las conclusiones particulares que arroja la investigación.

A un nivel general, esta sección expone el proyecto económico y viable que posibilitará a esta flamante firma de asesoramiento financiero comenzar sus andanzas bajo supuestos sólidos, expandir gradualmente su base de usuarios y afianzar su presencia en el competitivo ámbito de las prestaciones profesionales para las pequeñas y medianas empresas en la nación costarricense.

Nombre de la Propuesta

Estrategia integral para la puesta en marcha y consolidación financiera de una empresa de consultoría dirigida a PYMES en Costa Rica.

Justificación de la Propuesta

La estrategia se justifica en la necesidad de fortalecer las condiciones de viabilidad del modelo de negocio analizado. Los resultados del cuestionario evidenciaron que las PYMES presentan dificultades significativas en la gestión financiera, especialmente en el control de ingresos y gastos, la planificación financiera, el manejo del flujo de caja y la toma de decisiones basada en información económica. A su vez, las entrevistas realizadas a actores clave confirmaron que muchas empresas operan con modelos empíricos, sin herramientas técnicas suficientes para evaluar su rentabilidad, controlar sus costos o proyectar su crecimiento.

Sin embargo, el análisis financiero mostró que la existencia de una necesidad de mercado no garantiza por sí sola la rentabilidad del negocio. El proyecto requiere una base mínima de clientes para cubrir sus costos operativos, y esa condición obliga a desarrollar una estrategia clara de captación, retención y diferenciación. Por tanto, la propuesta de mejora se justifica porque permite pasar de la identificación de una oportunidad de mercado a la definición de acciones concretas para aprovecharla de manera financieramente sostenible.

Además, la estrategia contribuye a resolver una de las principales debilidades detectadas en el estudio: la brecha entre necesidad y contratación efectiva. Muchas PYMES pueden reconocer que requieren consultoría, pero no necesariamente están dispuestas a pagar por ella si no perciben beneficios claros. Por esa razón, el modelo propuesto debe enfocarse en demostrar resultados, ofrecer servicios ajustados a la capacidad de pago del mercado y generar confianza desde las primeras etapas de contacto con los clientes.

Objetivo General de la Estrategia

Formular una estrategia financiera de factibilidad que fortalezca la viabilidad comercial, operativa y financiera de la empresa de consultoría dirigida a PYMES en Costa Rica, con base en los hallazgos del estudio de factibilidad.

Objetivos Específicos de la estrategia

- 1) Definir una oferta de servicios financieros ajustada a las necesidades y capacidad de pago de las PYMES costarricenses.
- 2) Establecer una estrategia de captación y fidelización de clientes que permita alcanzar el punto de equilibrio del negocio.
- 3) Optimizar la estructura operativa y administrativa para reducir costos y mejorar la eficiencia del servicio.
- 4) Implementar mecanismos de seguimiento financiero que permitan evaluar periódicamente la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

Desarrollo de la Estrategia

La estrategia se organiza en cuatro líneas estratégicas principales, cada una vinculada con los hallazgos de la investigación y con las condiciones necesarias para mejorar la viabilidad del negocio.

Línea Estratégica 1: Diseño de Paquetes de Servicios Financieros

La primera línea de mejora consiste en estructurar la oferta de servicios mediante paquetes diferenciados, de manera que la empresa pueda atender distintos niveles de necesidad y capacidad de pago dentro del mercado PYME. Esta acción responde directamente a los resultados del cuestionario, donde se identificó que las empresas tienen disposición de pago, pero dentro de rangos variados. Se propone diseñar tres paquetes principales.

Tabla 26.*Propuesta de paquetes de servicios*

Paquete	Precio mensual sugerido	Servicios incluidos	Tipo de cliente
Básico	€75,000	Diagnóstico financiero inicial, revisión de ingresos y gastos, recomendaciones básicas mensuales	Micro y pequeñas empresas con bajo presupuesto
Estándar	€125,000	Control de flujo de caja, análisis de costos, revisión mensual de resultados, acompañamiento en decisiones financieras	PYMES con operación estable
Premium	€200,000	Planeación financiera, proyección de ingresos, análisis de rentabilidad, punto de equilibrio, acompañamiento estratégico mensual	PYMES con mayor capacidad de inversión

Esta estructura permite ampliar el mercado potencial y evitar que el precio se convierta en una barrera de entrada. Además, facilita que las empresas inicien con un paquete básico y posteriormente migren hacia servicios de mayor valor conforme perciban beneficios concretos.

Línea Estratégica 2: Estrategia de Captación de Clientes

La segunda línea estratégica se enfoca en alcanzar el punto de equilibrio del negocio. Según el análisis financiero, la empresa requiere aproximadamente 31 clientes activos mensuales para cubrir sus costos operativos. Por tanto, la captación de clientes no puede dejarse al azar, sino que debe gestionarse mediante un plan comercial estructurado.

Se recomienda implementar acciones como campañas digitales dirigidas a propietarios y administradores de PYMES, alianzas con cámaras empresariales, charlas gratuitas sobre salud financiera empresarial, diagnósticos iniciales sin costo y referencias con clientes satisfechos. Estas acciones tienen como finalidad generar confianza y demostrar el valor del servicio antes de la contratación.

Tabla 27.*Estrategia de captación de clientes*

Acción	Propósito	Resultado esperado
Diagnóstico financiero gratuito	Atraer prospectos y evidenciar problemas financieros	Convertir interesados en clientes
Charlas virtuales mensuales	Educar al mercado sobre la importancia de la gestión financiera	Aumentar confianza y posicionamiento
Campañas en redes sociales	Visibilizar el servicio ante PYMES	Incrementar contactos comerciales
Alianzas con cámaras o asociaciones	Acceder a grupos organizados de empresas	Ampliar cartera potencial
Programa de referidos	Aprovechar clientes satisfechos	Reducir costo de adquisición

Esta estrategia busca transformar la necesidad detectada en demanda efectiva, lo cual resulta fundamental para mejorar los indicadores financieros del proyecto.

Línea Estratégica 3: Optimización de Costos Operativos

La tercera línea de mejora se orienta a reducir la presión financiera inicial del negocio. Dado que el análisis financiero mostró que los costos mensuales ascienden a aproximadamente ¢3,050,000, se recomienda implementar una estructura operativa flexible durante los primeros años.

Esto implica utilizar modalidades virtuales o híbridas, contratar servicios externos cuando sea necesario, evitar gastos fijos innecesarios y priorizar herramientas digitales que permitan automatizar procesos administrativos. La reducción de costos no debe afectar la calidad del servicio, sino concentrarse en eliminar gastos que no generen valor directo al cliente.

Tabla 28.*Acciones para optimización de costos*

Área	Acción propuesta	Impacto esperado
Infraestructura	Utilizar coworking o atención virtual	Reducir alquiler fijo
Administración	Externalizar servicios contables específicos	Evitar contratación permanente innecesaria
Tecnología	Usar software financiero escalable	Mejorar eficiencia del análisis
Marketing	Priorizar campañas digitales segmentadas	Reducir costo de captación
Operación	Estandarizar plantillas y reportes	Ahorrar tiempo por cliente

Esta línea estratégica contribuye directamente a mejorar el punto de equilibrio, ya que una reducción en los costos mensuales disminuye la cantidad mínima de clientes necesarios para sostener la operación.

Línea Estratégica 4: Seguimiento Financiero y Evaluación Continua

La cuarta línea estratégica consiste en implementar un sistema de control financiero interno que permita monitorear el desempeño del negocio de manera mensual. Esta acción es fundamental porque el proyecto presenta una viabilidad condicionada, por lo que requiere seguimiento permanente de sus ingresos, costos, cartera de clientes y rentabilidad.

Se recomienda utilizar el modelo financiero en Excel desarrollado en la investigación como herramienta de control. Este modelo permite modificar variables como número de clientes, tarifa promedio, costos mensuales e inversión inicial, facilitando la simulación de escenarios.

Tabla 29.*Indicadores de seguimiento propuestos*

Indicador	Fórmula	Frecuencia
Ingresos mensuales	Cientes activos $\times$ tarifa promedio	Mensual
Punto de equilibrio	Costos mensuales $\div$ tarifa promedio	Mensual
Margen operativo	Ingresos mensuales – costos mensuales	Mensual
Tasa de retención de clientes	Cientes que continúan $\div$ clientes totales	Trimestral
VAN, TIR y PRI	Según flujo de caja proyectado	Semestral

El seguimiento de estos indicadores permitirá tomar decisiones oportunas, ajustar precios, controlar costos y evaluar la rentabilidad del negocio de forma continua.

Plan de Implementación

La estrategia debe implementarse de manera gradual, considerando que el negocio requiere un período de posicionamiento y consolidación.

Tabla 30.*Plan de implementación de la estrategia*

Fase	Actividades principales	Plazo estimado	Responsable
Fase 1: Preparación	Formalización, diseño de marca, creación de paquetes, preparación de herramientas	Mes 1	Gerencia
Fase 2: Lanzamiento	Campaña digital, diagnósticos gratuitos, charlas iniciales, contactos comerciales	Meses 2 y 3	Gerencia y marketing
Fase 3: Captación	Conversión de prospectos, cierre de contratos, seguimiento inicial	Meses 4 a 6	Consultor principal
Fase 4: Consolidación	Fidelización, ajustes de precios, mejora de procesos, evaluación financiera	Meses 7 a 12	Gerencia
Fase 5: Expansión	Aumento de cartera, nuevos paquetes, alianzas estratégicas	Año 2	Gerencia

Recursos Necesarios

Para implementar la estrategia se requieren recursos humanos, tecnológicos, financieros y comerciales.

Tabla 31.

Recursos requeridos para la propuesta

Tipo de recurso	Descripción
Humano	Consultor financiero principal, apoyo administrativo, apoyo externo en marketing
Tecnológico	Computadoras, software financiero, herramientas de videoconferencia, hojas de cálculo automatizadas
Financiero	Capital de trabajo, presupuesto de marketing, recursos para formalización
Comercial	Base de datos de prospectos, alianzas con cámaras empresariales, material promocional
Administrativo	Contratos de servicio, políticas de atención, formatos de diagnóstico y reportes

Beneficios Esperados

La implementación de la estrategia permitiría fortalecer la viabilidad del proyecto desde distintas dimensiones. En primer lugar, facilitaría la captación de clientes mediante una oferta más clara, segmentada y ajustada a las necesidades del mercado. En segundo lugar, permitiría mejorar los ingresos recurrentes mediante paquetes mensuales de asesoría. En tercer lugar, contribuiría a reducir costos innecesarios mediante una estructura operativa flexible.

Además, la estrategia permitiría mejorar los indicadores financieros del proyecto. Al incrementar la cartera de clientes y controlar los costos, el negocio tendría mayores posibilidades de superar el punto de equilibrio, mejorar el VAN, elevar la TIR y reducir el período de recuperación de la inversión.

Riesgos de Implementación

Aunque la estrategia busca fortalecer la viabilidad del proyecto, su implementación puede enfrentar algunos riesgos. Entre ellos se encuentran la baja respuesta inicial del mercado, la

dificultad para convertir prospectos en clientes, la sensibilidad de las PYMES al precio y la posible saturación del mercado por servicios similares.

Para mitigar estos riesgos, se recomienda iniciar con una estrategia de bajo costo, medir constantemente los resultados y ajustar los paquetes de servicio según la respuesta del mercado.

Tabla 32.

Riesgos y acciones de mitigación

Riesgo	Posible efecto	Acción de mitigación
Baja captación inicial	Ingresos insuficientes	Diagnósticos gratuitos y alianzas
Sensibilidad al precio	Baja contratación	Paquetes escalonados
Costos elevados	Mayor punto de equilibrio	Modelo virtual e híbrido
Baja fidelización	Ingresos inestables	Seguimiento personalizado
Competencia	Menor diferenciación	Especialización en PYMES

Síntesis de la Propuesta

La estrategia de mejora plantea una ruta integral para fortalecer la viabilidad del modelo de negocio de consultoría financiera para PYMES en Costa Rica. Su enfoque central consiste en convertir la necesidad identificada en el mercado en contratación efectiva, mediante una oferta segmentada, una estrategia de captación activa, una estructura de costos flexible y un sistema de seguimiento financiero continuo.

De esta manera, la propuesta responde directamente a los principales hallazgos del estudio. Las PYMES requieren apoyo financiero, pero necesitan percibir valor antes de contratar. El negocio tiene potencial de mercado, pero debe superar el punto de equilibrio. La inversión inicial es manejable, pero los costos mensuales exigen control. La rentabilidad es posible, pero depende de crecimiento, posicionamiento y fidelización.

En consecuencia, la propuesta no solo complementa el estudio de factibilidad, sino que ofrece una ruta práctica para convertir el proyecto en una iniciativa empresarial sostenible, financieramente controlada y alineada con las necesidades reales del sector PYME costarricense.

Tabla 33.*Sensibilidad de Variables*

Variable Sensibilizada	Escenario Conservador (-10% / Crítico)	Escenario Base (0%)	Escenario Optimista (+10%)	Impacto y Nivel de Riesgo
Tarifa Mensual Promedio	VAN: ₡-44,836,268 TIR: 0 %	VAN: ₡19,662,225 TIR: 42.87%	VAN: ₡36,159,351 TIR: 65.85%	CRÍTICO: El proyecto es sumamente sensible al precio de la tarifa.
Volumen de Clientes (Demanda)	VAN: ₡7,169,871 TIR: 22.41% (Captación baja)	VAN: ₡19,662,225 TIR: 42.87%	VAN: ₡38,009,996 TIR: 71.17%	ALTO: El crecimiento de la cartera de clientes asegura la viabilidad.
Costos Mensuales Operativos	VAN: ₡12,680,450 TIR: 31.20%	VAN: ₡19,662,225 TIR: 42.87%	VAN: ₡26,635,663 TIR: 55.71%	MEDIO: El control de costos fijos optimiza los márgenes del flujo.

Fuente: elaboración propia.

Para dar cumplimiento formal al requerimiento numérico de la dirección de carrera, se presenta el escenario financiero con apalancamiento a través del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), mediante su programa de financiamiento 'BN Desarrollo / Pymes'. Se propone una estructura del 75% del valor de activos mediante deuda, lo cual permite generar un escudo fiscal sobre los intereses operativos, optimizando la Tasa Interna de Retorno del Accionista (TIR del 42.87% al 58.40%) al disminuir el desembolso de capital propio inicial y mitigar los riesgos de liquidez durante el primer año de operaciones.

Referencias

- Aguilar, C., y Chuya, V. (2023). *Estudio de factibilidad económica para la empresa Aguilar Comercial Automotriz*. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/25611/1/UPS-CT010727.pdf>
- Arce, J., y Villalobos, T. (2021). *Estado de situación PYME en Costa Rica 2021*. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. <https://taxescr.com/wp-content/uploads/2022/07/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Álvarez, L. (2023). *Procedimiento para evaluar la competitividad de las MIPYMES en Cuba*. <https://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?page=13&id=4686ydb=1>
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill. https://ia801509.us.archive.org/0/items/EvaluacionDeProyectos7maEdGabrielBacaUrbina/Evaluacion_de_Proyectos_7ma_Ed_Gabriel_Baca_Urbina.pdf
- Baltodano, S., y Morales, S. (2023). *Proyecto para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de paletas artesanales en el distrito de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica, en el periodo 2020-2022*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/24859/>
- BDO Costa Rica. (2026). *Impuesto a las personas jurídicas 2026*. <https://www.bdo.cr/es-cr/publicaciones/2026/impuesto-a-las-personas-juridicas-2026>
- Blanco, J., Fallas, K., Fonseca, D., Marín, D., y Mora, H. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19329/Propuesta%20para%20la%20implementacion%20de%20un%20modelo%20de%20plan%20de%20negocio%20en%20las%20PYMES%20en%20sector%20comercio%20en%20Perez%20Zeledon.pdf>
- Bermúdez, J. (2023). *Estudio de prefactibilidad financiera para la apertura de un restaurante en la zona de Aserri* [Tesis de bachillerato en Administración de Negocios, Instituto

- Tecnológico de Costa Rica].
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14919/TFSJ%201212_BIB_Jes%C3%BA%20Mariano%20Berm%C3%BAdez%20Morales.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Briones, D. (2022). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de consultoría contable y tributaria en el departamento de Managua en el periodo 2023*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/19026/1/19026.pdf>
- CAF. (2023). *Las PYMES en Costa Rica*.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8
- Capitalista Ninja. (2026). *Crear empresa en Costa Rica: costos y pasos*.
<https://capitalista.ninja/crear-empresa-costa-rica/>
- Carrasquilla, A. (2025). *Estudio de factibilidad para negocio de consultoría en gestión de procesos administrativos, financieros y logísticos para PYMES en Barranquilla*. Universidad de la Costa.
<https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/294a2449-d2ea-45b1-aeed-4569b4a632dd/content>
- CEPAL. (2014). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica*.
https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_la_pequena_y_mediana_empresa_en_costa_rica_watermark.pdf
- Coca, A., y Oyuela, G. (2017). *Creación de empresa de servicios de consultoría y capacitación para la micro, pequeña y mediana empresa en el Distrito Central de Honduras*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
<https://unitec.edu/biblioteca/tesis/creacion-de-empresa-de-servicios-de-consultoria-y-capacitacion-para-la-micro-pequena-y-mediana-empresa-en-el-distrito-central-de-honduras/>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *Inclusión financiera de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica*.
https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_la_pequena_y_mediana_empresa_en_costa_rica_watermark.pdf
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2023). *Las PYMES en Costa Rica: desafíos y oportunidades*.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf
- El Financiero. (2023). *¿Cuánto cuesta establecer una sociedad en Costa Rica?*
<https://www.elfinancierocr.com/finanzas/como-se-crea-una-sociedad-en-costa-rica-estos-son/>
- Guasco, C., y Luna, K. (2022). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría integral para las PYMES en el cantón Cañar*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383501.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- INEC. (2024). *Crece total de microempresas en Costa Rica en 2024*.
<https://inec.cr/noticias/crece-total-microempresas-2024-105-mas-respecto-al-2023>
- KQM Costa Rica. (2025). *Cómo registrar una empresa en Costa Rica*.
<https://kqmcrcr.com/en/step-by-step-how-to-start-a-business-in-costa-rica/>
- Maranto Rivera, M., y González Fernández, M. E. (2015). *Fuentes de información: concepto y clasificación*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
<https://dspace.uaeh.edu.mx/server/api/core/bitstreams/624c644f-fe81-42be-9a5d-2ccde73a78e6/content>
- Medina Romero, M. Á., Rojas León, C. R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R. M., Martel Carranza, C. P., y Castillo Acobo, R. Y. (2023). *Metodología de la investigación: técnicas*

- e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2026). *Tramos del impuesto sobre la renta para el periodo fiscal* 2026.
<https://www.hacienda.go.cr/docs/TramosRenta2026.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan). (2022, abril). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública – Etapa de prefactibilidad*. MIDEPLAN.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3XTTA0JITAuT5sEdwaQ5Iw>
- Mora, J. (2022). *Acompañamiento y fortalecimiento a PYMES de la región Pacífico Central de Costa Rica*.
<https://revistas.tec.ac.cr/index.php/riace/article/view/6225/5863>
- OECD. (2024). *Financing SMEs and entrepreneurs* 2024.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_015c0c26/fa521246-en.pdf
- Oficium Legal. (2025). *Requisitos para abrir un negocio en Costa Rica*.
<https://blog.officiumlegal.com/es/derecho-administrativo/requisitos-para-abrir-un-negocio-en-costa-rica>
- Pizarro, C., Gamboa, E., Martínez, J., Sánchez, K., y Marín, V. (2021). *Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria, en el cantón de Pérez Zeledón*. Universidad Nacional de Costa Rica.
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/21193/Tesis10151.pdf>

- Registro Nacional de Costa Rica. (2025). *Aranceles de personas jurídicas*.
https://www.rnpdigital.com/tramites_servicios/tramitesregistros/personas%20juridicas/personas_juridicas_aranceles.htm
- Rodríguez Rodríguez, C., Breña Oré, J. L., y Esenarro Vargas, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
<https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/10/Las-Variables.pdf>
- Rosa, J., Núñez, M., y Chacón, P. (2021). *Gestión de las organizaciones de las MIPYMES en Tegucigalpa*. Universidad Tecnológica Centroamericana.
<https://unitec.edu/biblioteca/tesis/gestion-de-las-organizaciones-de-las-mipymes-en-tegucigalpa/>
- Salas, F., Quirós, A., y Pazos, J. (2025). *Análisis del impacto económico de las innovaciones tecnológicas en las PYMES del cantón de Corredores, para el periodo 2024*. Universidad Nacional de Costa Rica.
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/31032/TFG%20Versi%C3%B3n%20Final%20Farex%5eLJ%20Ada%20y%20Jose.pdf>
- Sánchez Ramírez, M. R. (2022). *Estudio de prefactibilidad financiera para la creación de una academia de matemática en el cantón de Vázquez de Coronado* [Tesis de bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC.
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/14235/Prefactibilidad_Financiera_Creaci%C3%B3n_Academia-Matem%C3%A1tica_Cant%C3%B3n-V%C3%A1squez-Coronado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
<https://untdfproyectos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/sapag-2008-preparacion-y-evaluacion-de-proyectos.pdf>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. Repositorio Institucional de la Universidad

Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.bo/items/7f4551b6-d907-4553-9b5a-9a584c29899a>

Torres, N. (2022). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultorías financieras para PYMES de Bogotá, Colombia*. Universidad Cuauhtémoc. https://www.ucuauhtemoc.edu.mx/hubfs/sitio_ead/repositorio-tesis/NESTORMAURICIOTORRESCERA.pdf

Valverde, R., y Chacón, K. (2025). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa que brinde asesoría y consultoría en servicios de desarrollo empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/items/0b46e603-b377-4ec2-85ec-66f07a8e7119>

Zamora, P. A. C., Tapia Hermida, L. X., Fuentes Gavilánez, L. S., y Sánchez Navarrete, J. C. (2022). *Estrategias digitales de ampliación de mercados y la competitividad de la empresa importadora S. T. Rio Import [Artículo]*. Dominio de los Datos, 8(3), 682–699. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635275.pdf>

Apéndices

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA PARA PYMES EN COSTA RICA, DURANTE EL II CUATRIMESTRE DEL 2026

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión acerca de los aspectos para la creación de una empresa de consultoría, tales como: condiciones precios de mercado, tipo de cambio, financiamientos y servicios. ***La presente encuesta es anónima y de carácter confidencial.*** Los resultados de esta investigación permitirán identificar la factibilidad de la creación de una empresa de consultoría. Lea atentamente las instrucciones:

- a. Esta encuesta consta de 22 preguntas. Lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones, y elija la alternativa que más le identifique.
- b. Marque la alternativa seleccionada con una X en el cuadrado. Si se equivoca o desea corregir su respuesta, marque con una X en el cuadrado de la nueva respuesta definitiva y subraye la respuesta.

CUESTIONARIO FINAL (AMPLIADO Y ORDENADO POR OBJETIVOS)

Introducción

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información sobre la demanda, necesidad y disposición de contratación de servicios de consultoría en las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. La información obtenida será utilizada con fines académicos para el desarrollo de un estudio de factibilidad.

SECCIÓN I

Caracterización de la empresa

1. Tamaño de la empresa:
 - Microempresa ☐
 - Pequeña empresa ☐
 - Mediana empresa ☐
2. Sector económico:
 - Comercio ☐
 - Servicios ☐
 - Industria ☐
 - Otro ☐
3. Años de operación:
 - Menos de 1 año ☐

1 a 3 años ☐

Más de 3 años ☐

4. ¿Existe flujo de dólares estadounidenses en su operación?

Si ☐

No ☐

5. ¿El tipo de cambio (TC) actual del dólar estadounidense le afecta de alguna de las siguientes maneras?

Positivo (TC bajo) ☐

Negativo (TC alto) ☐

Pregunta abierta (concreta)

6. Describa brevemente como le afecta el tipo de cambio:

7. ¿Posee financiamientos para la empresa?

Si ☐

No ☐

8. ¿Cuál es el aproximado de su monto de financiamiento?

Menos	de	¢500,000	☐
-------	----	----------	--------------------------

¢500,000	—	¢1,000,000	☐
----------	---	------------	--------------------------

¢1,000,000	—	¢2,000,000	☐
------------	---	------------	--------------------------

Más de ¢2,000,000 ☐

No aplica ☐

9. ¿Considera que la tasa de interés de su financiamiento se ajustaba a las condiciones de mercado cuando solicitó el crédito?

Si ☐

No ☐

10. ¿Tiene planeado aplicar por un crédito para PYMES en el futuro?

Si ☐

No ☐

11. ¿Ha contratado servicios de consultoría previamente?

Si ☐

No ☐

SECCIÓN II

OBJETIVO 1

Escala de medición

Valor	Descripción
1	Nada necesario
2	Poco necesario
3	Neutro
4	Algo necesario
5	Muy necesario

Demanda y necesidad de servicio de consultoría

(Indicadores: problemas, necesidad, interés, disposición)

Marque la casilla con el valor numeral usando de referencia la escala anterior para determinar su grado de necesidad de contratar un servicio de consultoría.

Ítem	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Gestión financiera	☐	☐	☐	☐	☐
2	Gestión contable (sistemas)	☐	☐	☐	☐	☐
3	Gestión legal (creación de persona jurídica)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Gestión de permisos (permisos de operación para una PYME)	☐	☐	☐	☐	☐
5	Gestión tributaria (régimen, TribuCR, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
6	Gestión de mercadeo	☐	☐	☐	☐	☐
7	Creación y mantenimiento de sitio web	☐	☐	☐	☐	☐
8	Gestión logística (transporte mercancía, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
9	Manejo de recurso humano	☐	☐	☐	☐	☐
10	Recursos tecnológicos (programas, chatbots, cámaras seguridad, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐

Pregunta abierta (concreta)

12. ¿Cuál es la principal dificultad que enfrenta su empresa actualmente?

SECCIÓN III**OBJETIVO 1 (complemento)****Frecuencia de uso del servicio**

13. ¿Con qué frecuencia consideraría contratar servicios de consultoría?

Mensual ☐

Trimestral ☐

Semestral ☐

Esporádica ☐

Contractual (1 año minimo) ☐

SECCIÓN IV**OBJETIVO 3****Insumos para proyección de ingresos**

(Indicadores: disposición de pago, frecuencia, mercado potencial)

14. ¿Estaría dispuesto a pagar por servicios de consultoría?

Sí ☐ No ☐

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el servicio? Asuma que es por todos los servicios o los más importantes que considere.

¢50,000 – ¢150,000 ☐

¢150,000 – ¢300,000 ☐

Más de ¢300,000 ☐

16. ¿Estaría dispuesto a pagar un monto adicional a precio preferencial, según su pago seleccionado en la pregunta 14, si se le incluyera el servicio de la creación y mantenimiento de una página web con URL personalizado?

*Tenga en cuenta que el precio promedio mensual oscila entre los \$80-\$100 o su equivalente al tipo de cambio de ese día para páginas web más básicas. El precio se ajustaría a los requerimientos de las PYMES.

Si ☐

No ☐

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de adicional de manera anual por el servicio de creación y mantenimiento de una página web personalizada? *el monto está en dólares estadounidenses, pero se ajustaría al tipo de cambio del día.

☐ No pagaría

☐ \$80 – \$150

☐ \$151 – \$300

☐ Más de \$300

18. ¿Si los precios varían debido a situaciones de mercado como el tipo de cambio, inflación, etc., sería de su preferencia pagar un paquete/contrato de varias sesiones de consultoría o pagar el precio del momento por cada sesión?

☐ Paquete/contrato de consultorías

☐ Pagar el precio de ofrecido en el momento por cada sesión

19. ¿Qué modalidad preferiría para el servicio?

☐ Presencial

☐ Virtual

☐ Mixta

20. ¿Qué método de pago prefiere para realizar el servicio de consultoría?

☐ Efectivo

☐ Transferencia SINPE

Pregunta abierta (estratégica)

21. ¿Qué tipo de servicio de consultoría consideraría más valioso para su empresa?

SECCIÓN V

Cierre cualitativo (apoyo general)

22. ¿Considera que una empresa de consultoría tendría aceptación en el mercado de PYMES en Costa Rica?

Sí ☐ No ☐ No sabe ☐

INSTRUMENTO 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA A ACTORES CLAVE

Introducción

La presente entrevista tiene como propósito obtener información cualitativa especializada sobre la demanda, necesidad, condiciones de mercado y viabilidad de los servicios de consultoría dirigidos a las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

El instrumento se aplica a actores clave, tales como empresarios y profesionales del área financiera, contable, legal, etc. Con el fin de complementar y profundizar los resultados obtenidos en el cuestionario. La información se usará de forma confidencial y solo para propósitos del estudio.

Datos generales del entrevistado

Cargo:

Sector:

Años de experiencia:

SECCIÓN I

OBJETIVO

1

Determinar el grado de demanda y necesidad de servicios de consultoría.

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrentan las PYMES en Costa Rica?
2. ¿En qué medida considera que las PYMES requieren asesoría externa para mejorar su gestión?
3. ¿Qué factores influyen en la decisión de contratar o no este tipo de servicios?

SECCIÓN II

OBJETIVO

2

Calcular la inversión inicial y la estructura de costos

4. ¿Cuáles considera que son los principales costos para iniciar y operar una empresa de consultoría?
5. ¿Qué recursos son indispensables para su funcionamiento (humanos, tecnológicos, administrativos)?

SECCIÓN III

OBJETIVO

3

Proyectar ingresos potenciales

6. ¿Cómo percibe la disposición de las PYMES para contratar servicios de consultoría?
7. ¿Qué rango de precios considera adecuado en el mercado costarricense para este tipo de servicios?

SECCIÓN IV**OBJETIVO**

4

Clasificar la rentabilidad del proyecto

8. ¿Qué factores determinan la rentabilidad de una empresa de consultoría?
9. ¿Considera que este modelo de negocio sería rentable en el contexto de las PYMES en Costa Rica? ¿Por qué?

CIERRE

10. ¿Qué recomendación estratégica brindaría para el diseño e implementación de este servicio?