

Un caso de emprendimiento exitoso y su vinculación con los cursos de la carrera de administración en la Sede Interuniversitaria de Alajuela

**Autor 1: Gregroy Arias Barrantes, Autor 2: Hernán Quesada González,
Co-Autora 3: Karla Miranda Benavides, Co-Autora 4: Gaudy Prendas Aguilar
Costa Rica**

Sobre los Autores: Esta propuesta conjunta de estudiantes y académicas de la Sede Interuniversitaria de Alajuela, recopila la experiencia de dos estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional quienes realizan la apertura de un negocio en el año 2017 y que con la asesoría de profesores de la carrera presentan su experiencia en el II Congreso Internacional para Estudiantes de Recursos Humanos.

Autor 1 (Gregroy Arias Barrantes):

Estudiante de la carrera de Administración de la Universidad Nacional, Sede Interuniversitaria de Alajuela. Fundador de la empresa Fish & Lemón.

Correspondencia: greg.arias95@gmail.com

Autor 2 (Hernán Quesada González):

Estudiante de la carrera de Administración de la Universidad Nacional, Sede Interuniversitaria de Alajuela. Colaborador de confianza en la empresa Fish & Lemón.

Correspondencia: hernan-0404@hotmail.com

Co-Autora 3 (Karla Miranda Benavides):

Administradora de negocios, posee una Maestría en Mercadeo y Ventas de la Universidad Nacional, se ha especializado en la investigación en temas de vinculación universidad y empresa, posee experiencia en diferentes puestos en la Universidad Nacional (UNA) desde el año 2012, donde ha participado en proyectos de implementación de sistemas de información y de promoción y vinculación externa de la UNA, desde el año 2014 labora como académica de la Sede Interuniversitaria de Alajuela donde actualmente imparte cursos de Mercadeo y Práctica Profesional Supervisada.

Correspondencia: kmiranda@una.cr

Co Autora 4 (Gaudy Prendas Aguilar):

Administradora de negocios, con una Maestría en Administración de Recursos Humanos y una Licenciatura en Administración en Mercadeo y Ventas. Experiencia en el área de Talento Humano y Administración en General en empresas, en diagnóstico organizacional, para levantamiento de Manuales de Puestos, así como otras áreas propias de Recursos Humanos. Académica, de la Universidad Nacional de la Sede Interuniversitaria de Alajuela. Docente, tutora y lectora de tesis de la Universidad Latina de Costa Rica, en las áreas de Mercadeo, Recursos Humanos y Administración General.

Correspondencia: *prendas.gaudy@gmail.com*

Un caso de emprendimiento exitoso y su vinculación con los cursos de la carrera de administración en la Sede Interuniversitaria de Alajuela

Resumen:

Este artículo recopila la experiencia de dos estudiantes de tercer nivel de la carrera de administración de la Universidad Nacional de la Sede Interuniversitaria de Alajuela, quienes toman la decisión de iniciar un negocio en la zona de Sarchí en la provincia de Alajuela, una iniciativa que a su vez le permite a los estudiantes vincular los conocimientos adquiridos en los cursos de la carrera, con el proceso de creación de la empresa lo cual les brinda elementos adicionales para la formalización de la misma y la toma de decisiones entorno al nuevo negocio. La documentación de este caso representa una oportunidad para motivar a otros jóvenes estudiantes para reproducir esta experiencia para convertirse en empresarios.

Palabras Claves: buenas prácticas, emprendimiento, empresa, estudiantes universitarios, vinculación.

Abstract:

This article gather the experience of two students, both are from level 3 of business administration career in Alajuela branch, UNA. They both decided to initiate their own business in Sarchi in Alajuela province, an initiative that provokes every student to link all their knowledge in the different career courses, with creation process of the business which happen to offer them additional elements to arrange the same and the new business decision making environment. This case documentation represents an opportunity to motivate other young students to develop this experience to become business owners.

Key words: good practices, entrepreneur, business, college students, linking.

Introducción:

Uno de los objetivos de la carrera de Administración de la Universidad Nacional es: “formar profesionales con conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos en las ciencias administrativas que le permitan contribuir a la transformación productiva de las organizaciones instituciones y comerciales de la sociedad costarricense”.

Con base en este objetivo, las buenas prácticas en la creación de empresas son fundamentales para el desarrollo de los nuevos profesionales, sobre todo cuando estas requieren trasladar a la realidad los conocimientos que los docentes comparten con los estudiantes en las diferentes áreas de conocimiento.

Una de las particularidades de la carrera de administración es que si bien en los cursos se procura facilitar las experiencias prácticas, con la elaboración de proyectos y trabajos de campo, la metodología de clases se concentra en su mayoría en resolución de casos y clases magistrales lo cual limita el aprendizaje significativo por lo que la vinculación del trabajo que se realiza en el aula y en este caso la práctica en un negocio real es un ejercicio ideal para la enseñanza.

La ponencia tiene como objetivo documentar la experiencia de los estudiantes, el origen de la idea de negocio, cómo los cursos de la carrera facilitaron el proceso de inicio y formalización de la empresa, así como las decisiones que tomaron los socios tanto para el inicio como para seguimiento del negocio.

Cabe destacar que como resultado de esta investigación se expone la vivencia de dos jóvenes estudiantes y su papel como administradores de su propia empresa en un marco real y la incidencia de esta decisión en su desarrollo como profesionales.

El emprendimiento como alternativa

El emprendimiento es un elemento vital en el desarrollo económico y en la creación de empleos en los países. En inglés, la palabra *entrepreneur*, que en realidad es una palabra de origen francés, significa empresario. Un *entrepreneur* es una persona, hombre o mujer, que monta su propio negocio, normalmente de pequeño tamaño, por alguna de las razones que siguen: ser su propios jefes; huir de la estructura empresarial, en la que se sienten prisioneros; poner en práctica sus ideas creativas; poder ser útiles a los demás; ponerse a prueba a sí mismos. (Puchol, L, 2012, p.3)

Según Allen (2002), todo emprendedor es un emprendedor visionario, es decir, con una perspectiva integral y espiritual de la empresa o negocio que emprende.

Para emprender, además del entusiasmo y el compromiso también se requiere de un espíritu empresarial, un concepto que según Urbano (2008) es una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social, y no sólo para sus propietarios (los

emprendedores o empresarios) sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos (empleados, clientes, proveedores, etc).

Según datos publicados en el Informe Nacional Emprendimiento Juvenil en Costa Rica, los jóvenes tienen un gran espíritu emprendedor. Este estudio señala que en el año 2014 aproximadamente 22 de cada 100 jóvenes entre 18 y 29 años ven buenas oportunidades para iniciar un negocio en los próximos seis meses; y para apoyar estas iniciativas en los últimos años a nivel del gobierno de la república se han impulsado una serie de compromisos para el fomento de los emprendimientos en la población joven con la promulgación de leyes y también el desarrollo de programas tanto en el sector público como en el privado para el fomento del emprendimiento. El estado y la sociedad civil han impulsado diferentes programas de formación y apoyo a jóvenes emprendedores con servicios como la capacitación, asistencia técnica y financiamiento.

En el caso en estudio, el emprendimiento genera un valor económico para los involucrados pero también un valor social pues genera opciones de empleo para otras personas y activación de otros sectores productivos con lo cual se consigue una solución en un momento en el cual el desempleo marca profundamente a la sociedad costarricense. En Costa Rica los datos de la encuesta continua de empleo muestran que, al IV trimestre del 2016, había unas 218.000 personas desempleadas y que alerta sobre la necesidad del país de generar pequeñas empresas que a su vez generen opciones de trabajo.

En el ámbito universitario, es ambicioso pensar que si por cada generación de egresados al menos un porcentaje mínimo iniciara su propio negocio, se abrirían numerosas oportunidades para la generación de empleo, no obstante, de acuerdo con datos extraídos del seguimiento de los egresados del bachillerato en Administración de la Universidad Nacional para el año 2016, se ha determinado que la mayoría de los estudiantes toma como primera opción incorporarse a alguna empresa para iniciar su vida laboral y tomar experiencia, por lo que iniciar un negocio propio no es una prioridad para esta población.

Antecedentes

La cevichera Fish & Lemon está ubicada en el Cantón de Valverde Vega, distrito Sarchí (Norte), cuyas poblaciones ubicadas en esta zona son: Los Ángeles, Bajo Raimundo, Canto, Hacienda la Eva, Hacienda la Luisa, Rincón Colorado, Sahinal. Como datos que brinda la Municipalidad de Valverde Vega en su página electrónica; en cuanto a información sobre el origen del cantón, se menciona que para el año de 1835 poblaciones de Alajuela, Cartago y Heredia, iniciaron la colonización de las tierras. Se puede definir población como: “el elemento más dinámico del territorio, al cual crean y recrean en función de sus necesidades biológicas, socioculturales y políticas, principalmente a través de las formas de producción, consumo y participación de bienes.” (Salinas, D. 2010).

A partir de esta definición, es interesante identificar que estas poblaciones contaban con una característica en común: eran personas campesinas de pocos recursos económicos, que buscaban donde asentarse y empezar a llevar a cabo diferentes actividades principalmente sacando provecho de la fertilidad de la zona. Buscando una mejor calidad de vida. Esto los

llevó a utilizar los terrenos para la siembra principalmente del café. Empezando a formar pueblos que cada vez dieron mayor forma a los diferentes distritos del cantón.

El cantón tuvo un gran desarrollo económico a través del cultivo del café, el cual era procesado rústicamente y traslado por bueyes. En el año 1904 inicia la tradición de la decoración de carretas, hoy en día gran símbolo de este lugar, que lo identifica a nivel nacional y que hace referencia al folklore y arte costarricense.



Figura 1. Carreta característica del folklore costarricense.

Otras actividades propias de la zona son el cultivo de la caña de azúcar, industria del mecate a partir de la fibra natural como el cabuya, almidón de yuca y la fabricación y decoración de carretas. En Sarchí Norte y Sur se desarrollaron los principales centros de población y se concentran tanto servicios como actividades económicas, lo que ha llevado a los lugareños de estas zonas a identificar oportunidades de negocio como el turismo de personas nacionales, que buscan visitar Sarchí conocido como la “Cuna de la Artesanía”, sacando provecho de dichas visitas en la inyección de inversión, lo que fomenta una activación en la economía de la zona, tanto en servicios de alimentación, transporte, ventas de artesanías, entre otros.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define turismo como “conjunto de actividades que realizan las personas y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo inferior a un año con fines de ocio, negocio y otros motivos”. (Muñoz, F, 2003, p. 136).

Sin embargo se hace una aclaración en el sentido de las características de los turistas tomando en cuenta el tiempo de permanencia en el lugar de visita, donde se puede encasillar al tipo de personas que visitan la zona de Sarchí, definiéndolos como excursionistas ya que permanecen menos de veinticuatro horas en el destino turístico. Estas visitas de excursionistas sumado la población local, proyectaron una oportunidad de negocio la cual será presentada en los siguientes apartados.

Objetivos

Objetivo General

Crear un espacio donde las personas puedan disfrutar diferentes variedades de ceviche en un ambiente agradable para disfrutar una comida saludable en compañía de amigos y familiares.

Objetivos Específicos

Brindar la mejor atención a los consumidores de ceviche de forma rápida y confiable para asegurar su satisfacción con el producto y el servicio.

Ofrecer el mejor ceviche de la zona, para que los consumidores busquen su consumo por la calidad del producto.

Establecer un buen clima organizacional dentro de la empresa, para que los colaboradores se sientan motivados y comprometidos con el trabajo que realizan.

Origen de la idea de negocio

Surge de crear una cevichera en la zona de Sarchí Norte en Alajuela; como parte de esta inquietud se realiza un análisis del entorno para identificar la competencia del tipo de negocio y en este proceso se detecta una oportunidad para convertirse en la primera empresa de este tipo de la zona y en consecuencia con un mercado listo para recibir una oferta de productos totalmente distinta a lo acostumbrado en el lugar. Se puede definir mercado como: “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio”. (Kotler, P, Armstrong, G, 2012, p. 7).

El proyecto llevó a cabo el emprendimiento de una empresa, en donde se les brinde a los clientes un producto de calidad y con un sabor especial, que identifique a la cevichera en la zona. Creando una necesidad en los consumidores de consumo de productos del mar, siempre manteniendo características en cuanto a servicio y desarrollo de la zona.

Al hablar de necesidades podemos definirlo como: “estados de carencia percibida”. (Kotler, P, Armstrong, G, 2012, p.6). Lo que nos lleva al modelo de negocio establecido, con un proyecto de innovación tanto en la zona como diferenciador respecto a la oferta de mercado presente en ese momento en el lugar.

Según el diagrama de Ishikawa propuesto a continuación se presenta a manera de resumen las diferentes variables tomadas en cuenta para la apertura del local y su puesta en funcionamiento:

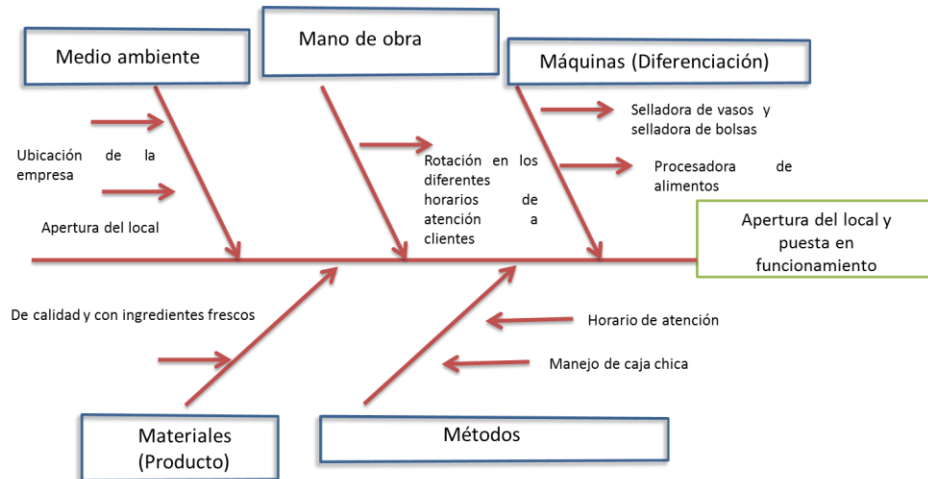


Figura 2. Variables tomadas en cuenta para la apertura del local y puesta en funcionamiento.

El proceso inició con la búsqueda de un lugar apropiado para el establecimiento de la cevichera. Al inicio se pensó colocarla en el centro de Grecia, sin embargo; en el lugar existen actualmente tres cevicheras muy céntricas y cercanas por lo que se decidió innovar en la zona de Sarchí, ya que para ese momento no existía ningún negocio con una propuesta similar a la idea que se quería implementar.

La creación de la cevichera Fish & Lemon fue un proceso complejo; sin embargo al mismo tiempo se aprendió mucho en el camino, debido a que no es lo mismo aprender la teoría en la Universidad, analizar todos los pasos que conlleva estar legalmente comerciando una empresa en el país, que llevarlo a cabo en la práctica. Lo cual fue un gran reto para los fundadores, pero a la vez de gran crecimiento complementando conocimientos, investigación y deseos de emprender la propuesta de negocio.

Ya con el local definido y remodelado para la apertura, se inició con el proceso de inscripción en tributación. A partir de que dicha gestión fue concluida, se procedió con la solicitud de la patente de restaurante con requisitos como por ejemplo: plano catastrado y uso de suelo para la actividad, permiso del Ministerio de Salud para laborar, con todas las condiciones higiénicas y accesibles en un 100% para las personas con discapacidad. (Ley 7600).

El producto que se ofrece es una gran variedad de ceviche de pescado y camarón, así como de mango y banano. Los ingredientes que se utilizan en la preparación del ceviche son de muy alta calidad y sobre todo frescos, en donde se identifican los mejores proveedores para tener una buena relación entre calidad, precio y tomando en cuenta que la entrega sea a domicilio en el lugar del negocio.

Los recursos utilizados para la elaboración del ceviche en general son: limones, olores, pescado (corvina), camarones, entre otros. Los anteriores siempre se utilizan frescos y de muy alta calidad para poder brindar el mejor servicio a los clientes.

La organización cuenta con cuatro colaboradores que están capacitados para brindar un servicio de calidad y de manera eficaz. El horario de atención al cliente está dividido entre las cuatro personas que laboran en la misma y cada uno es capaz de realizar todas las tareas necesarias como: realizar la limpieza, atender a los clientes y manejar el inventario. La preparación de los alimentos es realizada únicamente por una persona que es la encargada de que el producto esté en el punto deseado. El ceviche se prepara en la mañana para poder ser servido en la tarde, cuando se abre el negocio. La receta es única y se debe seguir paso a paso debido a que es necesario ser constante en lo que se ofrece y así los clientes prefieran el producto.

Para analizar el horario de atención a los clientes se decidió abrir todos los días desde medio día hasta las 9:30 p.m. Se re-definió nuevamente realizando un punto de equilibrio, lo cual ayudo a determinar cuanta cantidad de ceviche en promedio era necesario vender para que el día fuera rentable, al final se concluyó que los días lunes y martes no eran rentables, los miércoles y jueves se decidió abrir a partir de las 4:00 pm y los fines de semana a partir de las 12 medio día hasta las 9:30pm.

La cevichera necesita el uso de tres máquinas básicas para su buen funcionamiento, que son: una máquina especial para sellar completamente los vasos de ceviche en donde se garantiza un proceso higiénico y seguro contra derrames, la máquina que se utiliza para sellar las bolsas plásticas que contiene las tortillas tostadas y la procesadora de alimentos que es indispensable para agilizar el proceso de picado en la preparación del ceviche, así se puede reducir el tiempo de preparación del mismo.

La empresa Fish & Lemon maneja una caja chica de 50.000 colones para compras de imprevisto que se necesiten hacer durante el día, ya que el pago de proveedores y colaboradores se realiza mediante un proceso distinto, por lo tanto, se hace un arqueo de caja chica solamente cuando es necesario.

A pesar de que el mercado en Sarchí no ha proyectado ser un buen punto de comercialización, se apostó por llevar un producto muy bueno con aspectos diferenciadores de las demás cevicheras a nivel nacional, como por ejemplo: presentar el producto en un vaso completamente sellado, sin peligro de derrames, lo que facilita su transporte y da una presentación agradable e higiénica.

Sin embargo regresando nuevamente al escenario de Sarchí, cuyo mercado no había sido explotado en cuanto a esta oferta de mercado: un negocio dedicado únicamente a la venta de ceviche, se visualizó como una buena oportunidad de negocio. Los empresarios de la zona al notar la rentabilidad de la empresa, el movimiento de compra de los clientes y que las personas les gustaba y tenía buena aceptación, crearon tres nuevas cevicheras que compiten directamente con Fish & Lemon.

La empresa llegó a innovar el mercado del ceviche en Sarchí y ahora inicia con nuevos retos como mantenerse en el mercado como empresa líder, manteniendo la calidad de su producto, brindando un excelente servicio al cliente e innovando a partir del conocimiento de su mercado, incorporando nuevas estrategias de retención y atracción de nuevos consumidores.

Metodología

El artículo se desarrolla en el marco del enfoque es cualitativo, ya que cumple con la observación, opinión y subjetivismo.

La investigación cualitativa tiene como misión “recolectar y analizar información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica. Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de casos o ejemplos que se consideran interesantes o esclarecedores, y su meta es lograr profundidad y no amplitud” (Blaxter, L; Hughes, C; y Tight, M, 2000, p.30).

La observación permite “comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural. Por lo tanto, se intenta observar y registrar información de las personas en sus medios” (Monge C, 2011, p.153).

La base del éxito de las organizaciones es contar con personal para satisfacer las necesidades del cliente y de la organización. El talento humano es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver diferentes situaciones aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencia y aptitudes comprometidos hacia el progreso de la empresa. Por lo que la apertura de este local no sólo reflejo el interés de los socios por contar con un negocio propio, sino que les fue necesario afrontar situaciones desconocidas, como llevar a cabo procesos de permisos, buscar proveedores que les proporcionará la materia prima, así como apertura de un local que implica aspectos de infraestructura, cumplimiento de normativas, entre otros, buscando ofrecer un lugar donde las personas puedan no sólo compartir una buena comida sino que a su vez se les brinde una atmosfera familiar, donde clientes de todas las edades puedan disfrutar de compañía y buena cuchara.

Fuentes de información

Las fuentes de información son un recurso indispensable para recopilar información. Es así como Huamán (2011) indica que son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

Fuentes primarias

Se utilizan las fuentes primarias las cuales estarán enfocadas en colaboradores y la observación, al ser fuentes de primera mano aporta información sumamente valiosa, la cual será un fiel reflejo de la percepción actual de los clientes, colaboradores e incluso proveedores. De igual forma Huamán (2011) hace alusión a esto indicando que son fuentes que proporcionan datos de primera mano y de gran utilidad para procesos de investigación.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias hacen alusión al soporte físico de información recopilada, generalmente obtenida a partir de libros, revistas, diccionarios, periódicos; la cual sirve de respaldo y refuerzo a la información obtenida en las fuentes primarias.

En este caso Huamán (2011) indica que estas fuentes consisten en compilaciones, resúmenes de referencia publicadas sobre un tema. Para lo cual se utilizan libros relacionados con temas de: administración, mercadeo, metodología de investigación, recursos humanos; los cuales brindarán un gran aporte conceptual para así brindarle un mayor contexto. Así como páginas de internet donde se presenta la historia de la zona, sus orígenes y como el desarrollo los ha llevado al aprovechamiento del lugar en diferentes actividades económicas.

Conclusiones

Para los docentes participantes en el proceso de documentación de este caso de emprendimiento, resulta muy satisfactorio compartir con otros estudiantes una experiencia exitosa que además motive la generación de empresas en los futuros profesionales de la carrera de administración de la Universidad Nacional.

Para los estudiantes, la experiencia de convertir en realidad una idea de un negocio, ofrece una perspectiva muy amplia acerca de las decisiones que se toman en una empresa, cuales son los pasos a seguir y los requerimientos establecidos para el funcionamiento de la misma.

En el espacio de creación de la empresa, los cursos de la carrera de administración han sido de gran utilidad para los estudiantes considerando que estos les han facilitado las herramientas básicas para ejecutar una idea de negocio; particularmente los cursos de contabilidad, ya que en estos se han obtenidos conocimientos para aprender a determinar los puntos de equilibrio, el manejo de la caja chica, diferentes tipos de inventarios, costos de producción y confección de los balances.

Otro curso clave en el desarrollo de la empresa es derecho empresarial, debido a que justamente en el momento que se inició con proceso de solicitud de permisos, las temáticas de la clase estaban dirigidas en esta dirección, por lo que el aprendizaje y la vinculación con la realidad fue simultáneo.

Los estudiantes son testigos de que, con mucho trabajo, disciplina, dedicación y valentía se puede emprender un negocio que se destaque en el mercado e instan a los estudiantes que tiene un nuevo proyecto, que se decidan en realizarlo, pese a las dificultades que puedan presentarse al iniciar, con asesoría y mucho compromiso, siempre se logran los objetivos.

Referencias:

Artículos de revistas:

- [1] Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017). *Encuesta Continua de Empleo, Indicadores del Mercado Laboral Costarricense, cuarto Trimestre 2016*, volumen 4, página 3.

Libros:

- [2] Allen, M. (2002): *El emprendedor visionario*. Barcelona: Empresa Activa.
- [3] Blaxter, L; Hughes, C.; y Tight, Malcolm. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Traducción Gabriela Ventureira. Barcelona: Gedisa.
- [4] Huamán, D. (2011). *Fuente de información*. Centro de gestión de conocimiento. Perú. Organización Panamericana de la Salud.
- [5] Jiménez, L y Jiménez, W. (2017). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2013. ProQuest ebrary. Web. 13 May.
- [6] Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*. Décimo cuarta edición. Pearson Educación, México.
- [7] Monge, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, guía didáctica*. Neiva. Universidad Surcolombiana.
- [8] Muñoz, F. (2003). *El turismo explicado con claridad*. España, Libros en Red.
- [9] Niño; V. (2017). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución*. Bogotá, CO: Ediciones de la U, 2011. ProQuest ebrary. Web. 13 May.
- [10] Pucho, L.(2012). *El libro del emprendedor: cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe*. Editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- [11] Urbano, P. & Toledano, N. (2008). *Una aproximación a la creación de empresas*. Editor: Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, España.

Manuales:

- [12] Salinas, M. (2010). *Manual de geografía de la población. Ejercicios Básicos*. México: Editorial CUCSH-UDG.

Recursos de Internet:

- [13] Anónimo. (2017). Municipalidad de Valverde Vega. Recuperado de: <http://www.munisarchi.go.cr/>. Consultado: 11 de mayo de 2017.
- [14] CLACDS, INCAE (2017). Informe Nacional Emprendimiento Juvenil en Costa Rica, Recuperado de http://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_costa_rica_final_corregido.pdf Consultado: 13 de mayo de 2017