

**COMISIÓN INTERINSTITUCIONAL
PARA LA EMPRESARIEDAD DE LAS MUJERES**

***ELEMENTOS TEÓRICOS PARA LA FORMULACIÓN Y
SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE EMPRESARIEDAD CON
ENFOQUE DE GÉNERO***

(Material complementario para el aprendizaje institucional)

2004

**-INCOPESCA-IDA-IICA-CNP-PIMA-SEPSA-BNCR-BPDC-ICT-INA-INAMU-
MAG-MINAE-MEIC-SENARA**



-- MAYO 2019

El presente documento ha sido elaborado con el valioso aporte de los/as siguientes profesionales:

- Flor Seas Molina, MSc.
- Inga. Patricia Jiménez Gómez, MSc.
- Master William Ramírez Centeno
- Lic. Primitivo Martínez Navarrete
- Master María del Milagro Guevara Cordero

Empresa consultora:



**ELEMENTOS PARA LA FORMULACION Y SEGUIMIENTO DE
PROYECTOS DE EMPRESARIEDAD CON ENFOQUE DE GENERO**

PRESENTACIÓN

La época actual presenta ante la humanidad nuevos retos, que tienen que ver con la urgencia de redefinir el camino del crecimiento económico hacia una mayor democratización en el acceso a las riquezas materiales, un mayor compromiso con el entorno geográfico y ambiental, una mayor equidad de género en la distribución de oportunidades y una nueva ética, comprometida con la transparencia y la honestidad en los negocios.

En la Costa Rica de las últimas dos décadas, producto de la aplicación de los programas de ajuste estructural y la liberalización económica, se experimentaron importantes cambios y transformaciones, que generaron nuevas oportunidades de mercado y modificaron la estructura económica y social del país.

La drástica disminución de los programas de apoyo a los sectores productivos que impulsaban las instituciones estatales y la disminución del empleo en dicho sector, fueron detonantes de procesos de crecimiento de las actividades por cuenta propia y de la microempresa, como alternativa para la generación de medios mínimos de subsistencia, lo que también contribuyó a una mayor presencia de los emprendimientos¹ en el sector informal, que se caracterizan por ser actividades productivas de subsistencia, a micro escala, con propiedad unipersonal y participación familiar, utilización de técnicas productivas artesanales, ausencia de una clara división de funciones y falta de capital de trabajo.

¹ Denominados también "grupos generadores de ingresos".

Es claro que en los esfuerzos de la sociedad costarricense por consolidar un modelo de desarrollo de mayor equidad y justicia económica y social, un rol estratégico le corresponde al sector empresarial. Y es por ello, que el aprovechamiento de las nuevas condiciones económicas a nivel mundial y de las oportunidades que ellas generan, sugieren el imperativo de reorganizar y redefinir los esfuerzos colectivos, subsanando las situaciones que no favorecen ni potencian las iniciativas privadas en pequeña escala, entre ellas: la ausencia de un programa específico de fortalecimiento de la empresariedad en grupos generadores de ingresos y microempresa, la existencia de una oferta institucional dispersa; la ausencia de asistencia técnica, asesoría y capacitación enfocada al desarrollo empresarial; la

falta de mecanismos de financiamiento adecuados a la realidad en términos de tasas y condiciones de pago, avales y garantías; y el poco acceso a las tecnologías de punta y a la información relevante de mercados.

Es por lo anterior, que el propósito de este manual es apoyar a los equipos técnicos institucionales, para que fortalezcan sus conocimientos sobre la empresariedad y la formulación y el seguimiento de proyectos empresariales con enfoque de género; con el fin de que puedan orientar los diferentes procesos desde la concepción de una idea de negocio hasta su consolidación como empresa.

El manual consta de seis apartados. La **primera parte** se denomina **empresariedad** y contiene los

conceptos generales necesarios para comprender la dinámica empresarial, en función de la formulación de proyectos para establecer negocios.

La **segunda parte** establece las orientaciones para la **elaboración de proyectos de empresariedad**, específicamente el proceso de estructuración de una idea de negocios; la definición de la visión y la misión; el desarrollo del estudio de mercado (demanda, oferta, precio y estrategias de mercadeo); la definición de la justificación, alcances, objetivos y beneficios del proyecto; la determinación de factibilidad técnica y la económica del proyecto.

La **tercera parte** establece los procedimientos para la **inversión y organización del negocio**.

La **cuarta parte** se refiere a las orientaciones para la etapa de **operacionalización del negocio** (pruebas y ensayos, aprovisionamiento, producción-transformación, distribución y comercialización).

La **quinta parte** plantea orientaciones generales para el **control y seguimiento** del desarrollo del negocio.

La **sexta parte** es el **glosario** de términos técnicos.

Parte I EMPRESARIEDAD

1.1

LAS PERSONAS EN LA EMPRESARIEDAD

Las **personas emprendedoras de negocios** (sean físicas o jurídicas), son aquellas que cuentan con una "*idea de negocio*", poseen los medios necesarios para desarrollarla o están dispuestas a asumir la responsabilidad de adquirirlos y tienen los conocimientos para ponerla en práctica, de forma tal que se atreven a realizar las inversiones requeridas, asumiendo los riesgos y los costos indispensables, para producir los bienes o los servicios y comercializar los mismos.

Esta definición de empresariedad en las personas, históricamente ha sido relacionada a los ámbitos masculinos de los modelos sociales y económicos de desarrollo, los que no reconocen a las mujeres como gestoras activas de empresariedad, ni su aporte en la generación de la riqueza nacional. Es por ello, que previo a los aspectos técnicos que este manual contempla, se

requiere dimensionar adecuadamente algunos principios sobre los cuales sustentar una "*nueva empresariedad*" o en otras palabras, la empresariedad requerida por una sociedad cuya historia muestra una práctica de construcción del bienestar común, a través de la inversión social colectiva.

Principios de empresariedad

- **Justicia social y equidad de género:** Es el compromiso de las personas para crear condiciones legales, económicas, políticas y culturales para asegurar el ejercicio de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, independientemente de su grupo social, edad, raza, religión y preferencia sexual, así como de éstos (hombres y mujeres) en su relación con el entorno, para el mejoramiento de

la condición y posición de ambos, de acuerdo a sus capacidades, aprendizajes y experiencias.

- **Compromiso con una vida sin violencia:** Implica el respeto a la vida de las personas, para que éstas puedan convivir y desarrollarse sin agresiones físicas, psicológicas ni económicas.
- **Compromiso con el desarrollo sostenible:** Implica el mejoramiento de la calidad de la vida humana y la práctica de los negocios sin deteriorar el medio ambiente, ni rebasar la capacidad de carga de los sistemas ecológicos que la sustentan.
- **Ética empresarial (Responsabilidad Social):** Se refiere al imperativo de quiénes

desarrollan negocios, de asegurar el cumplimiento de las leyes (laborales, comerciales, ambientales y de género) en el ejercicio de sus actividades empresariales; así como de contribuir responsablemente con la creación de riqueza material, que posibilite el bienestar común.

Características personales que se requieren para organizar y dirigir un negocio

Estas características son:

- **Iniciativa y seguridad en sí misma /o:** Implica la búsqueda de nuevas y creativas ideas para abordar las situaciones empresariales que se presentan. Confianza en la capacidad propia y del colectivo (cuando se integra grupalmente).

- **Perseverancia y optimismo:** Es la actitud constante y animosa que impulsa los esfuerzos de las personas emprendedoras de negocios, para lograr sus objetivos personales y empresariales.
- **Capacidad de aprender y poner en práctica lo aprendido.**
- **Organización:** Es la capacidad de las personas para actuar de manera ordenada y dirigir los esfuerzos colectivos hacia el logro de los objetivos definidos. Adecuada distribución del trabajo y de los recursos materiales con que se cuenta. Toma oportuna de decisiones.
- **Disciplina:** Es la capacidad de las personas para cumplir de manera organizada y en los plazos requeridos, las metas propuestas y los compromisos asumidos. Implica fuerza de voluntad. Seriedad en los negocios.
- **Sentido práctico en las actuaciones:** Implica el buen "olfato" para discernir las acciones que se requieren en el momento oportuno, buscando el logro de objetivos por los caminos más cortos y de menor costo.
- **Disponibilidad para asumir retos y aceptar riesgos:** Implica la capacidad que muestran las personas para observar y analizar el entorno, en busca de oportunidades para hacer negocios².

² Una mirada a la empresariedad de las mujeres, muestra que la subordinación, la timidez y el temor son características históricamente relacionadas con la condición femenina, dudándose de sus capacidades de representación social y de mando. Por otro lado, la condición histórica masculina ha sido la constante competencia, el acceso y el uso del poder, el disfrute de espacios y reconocimiento social y la potencialización de su capacidad para emprender y

- **Liderazgo positivo y habilidades de negociación:** Es la capacidad de las personas para interpretar lo que se quiere, cómo se quiere y hacia dónde se debe avanzar. Implica el buen manejo de las relaciones humanas y la facilidad para expresar ideas y sueños con vehemencia y convicción.

En la cotidianidad, es común encontrar que las personas generadoras de ingresos y microempresarias no reúnen la totalidad de las características que se han señalado. Hoy día es posible encontrar en varias organizaciones no gubernamentales una oferta importante de cursos dirigidos a mejorar las capacidades de negociación pública especialmente para mujeres, quien han concentrado sus esfuerzos tradicionales

aventurarse.

en las negociaciones privadas o domésticas

Otro elemento a valorar en el desarrollo de negocios, es la necesaria **experiencia previa** o el **conocimiento detallado** que las personas deben tener sobre la actividad a implementar. Dicha experiencia puede estar relacionada con una gestión propia o con una actividad asalariada en la línea del negocio que se desea. Lo importante es conocer la dinámica del proceso productivo o de la prestación del servicio, así como de su venta en el mercado.

En el caso de las personas o grupos que nunca han desarrollado actividades empresariales previas, adquieren relevancia dos aspectos:

- Su involucramiento directo en todas las etapas que llevan los estudios para determinar si el

negocio que se desea es rentable o no.

- La participación en programas de formación y capacitación que doten de los conocimientos requeridos.

Así mismo, las personas gestoras de un negocio, deben **disponer del tiempo necesario para atender todas las actividades que este implica**, pues no es posible desarrollar en serio una

empresa dedicándole tan solo algunas horas al día.

Un último aspecto a mencionar se relaciona con la necesidad de **crear condiciones para que las personas puedan asumir compromisos económicos reales**, en función de sus proyectos generadores de ingresos y de microempresa. Ello por cuanto debe trascenderse el enfoque asistencialista en el otorgamiento y acceso a las herramientas de lucha contra la pobreza, entre ellas: el financiamiento.

1.2

EMPRESARIEDAD



Un **proyecto empresarial** es el conjunto de acciones dirigidas, coordinadas y requeridas para identificar una oportunidad de negocios, determinar su factibilidad social, técnica y económica y asegurar su adecuada ejecución. Es decir, es una valoración sobre la relación de costo beneficio implícita en la decisión de invertir recursos para producir bienes y/o servicios (productos), y para comercializarlos en el mercado de un territorio.

Los proyectos de empresariedad alcanzan su consolidación en los esfuerzos individuales o colectivos (todo tipo de venta de alimentos, confección y comercialización de artesanías, salas de belleza, reparación de electrodomésticos, talleres de mantenimiento de equipos y vehículos, agricultura orgánica, servicios turísticos, etc) que dirigen su atención a las necesidades detectadas en el mercado

(demanda), mediante la venta rentable de bienes y servicios (oferta), que proporcionan a los y las productoras, los ingresos para satisfacer a su vez, sus propias necesidades.

La **operación en el mercado** de una actividad de carácter empresarial, **involucra la conjugación de diversos recursos financieros y productivos** (tales como maquinaria, equipo, infraestructura), **recursos humanos, tecnología productiva e informativa y sistemas administrativos**. Claro está, la presencia de todos o solamente algunos de los factores citados, así como el nivel de desarrollo de cada uno, depende del nivel de empresariedad que se logre alcanzar. Por ello, es común que las personas y grupos generadores de ingresos que se encuentran en una etapa inicial (autoempleo y micro y pequeñas empresas de baja productividad), posean

fundamentalmente escaso capital, recursos humanos poco preparados y equipos y herramientas de carácter artesano y rudimentario. En la mayoría de los casos no poseen infraestructura o la que poseen no reúne las características requeridas para los procesos productivos.

Cualquiera que sea la situación empresarial personal o colectiva, conlleva el interés de desarrollar una actividad rentable de la cual se espera al menos, obtener ingresos para financiar todos los costos de operación (producción, comercialización, administración), recuperar paulatinamente la inversión y recompensar el esfuerzo por el trabajo invertido.

Claro está, la situación ideal de un negocio es que además, genere

ingresos suficientes para la cobertura de:

- los costos financieros
- la expansión futura del negocio



Empresa es la denominación general que se da a toda unidad productiva (conjunto de infraestructura, equipos, tecnología, procesos y procedimientos y personas con conocimientos y destrezas), cuyo objetivo es la creación de bienes y/o servicios para el mercado, ó bien la comercialización **rentable** de los mismos. Si bien es cierto, en la empresariedad es posible alcanzar objetivos tales como *"reconocimiento*

familiar y “*mejoramiento de la autoestima*”, entre otros de orden social, una empresa se constituye con el fin económico de realizar una operación rentable.

Formas legales de organización de las empresas:

Las empresas pueden **surgir como sociedades mercantiles:**

- **Sociedades anónimas.** Son asociaciones de capital y no de personas, que se constituyen mediante escritura pública (notarial), con un mínimo de dos personas. Deben indicar en su nombre las siglas S.A. Su objetivo es el lucro, es decir la generación de ganancias. Las decisiones en Asamblea General las toman quién o quiénes poseen el 51% de las acciones
- **Sociedades de responsabilidad limitada.** Su operacionalidad es similar a las sociedades anónimas, excepto porque no se constituye por escritura pública. Además las acciones no podrán ser cedidas a terceros, sino es con el consentimiento previo de todos los/as socios/as.
- **Empresa individual de responsabilidad limitada, EIRL.** Son personas jurídicas independientes de la persona física que las constituye. Únicamente el patrimonio de la empresa responde por las deudas. Se crean mediante escritura pública (notarial) y en su nombre deben indicarse las siglas EIRL. Las utilidades le pertenecen a la persona propietaria, y están sujetas a la declaración y el pago de tributos correspondientes, mediante la declaración personal de renta.

Las **microempresas del sector informal**, son emprendimientos fundamentalmente de **autoempleo**, de **subsistencia**, *“en las que el negocio apenas remunera inadecuadamente a su propietario o propietaria, no puede cubrir los costos de seguridad social y no logran la retribución correspondiente al capital productivo con lo que se produce descapitalización”* (INAMU, *El Perfil de riesgo de la microempresa de mujeres*, 2003, página 27).

Las **microempresas del sector formal** de la economía son emprendimientos empresariales micro, de carácter permanente, que tienen hasta 5 puestos de trabajo que cumplen con la legislación laboral (pago de seguros de salud y salario mínimo), muestran en su mayoría carácter familiar, dirigen su actividad económica al entorno geográfico cercano, presentan una escasa división del trabajo, utilizan

técnicas de producción basadas en tecnologías sencillas y generan excedentes o ahorros.

En las **pequeñas empresas** además de los objetivos de subsistencia, se encuentra claramente identificado el lucro. Son negocios que aunque tengan niveles de producción artesanales, el volumen de actividad les exige contar con mayor cantidad de personas trabajadoras (entre 6 y 20 personas). Existe una clara división del trabajo y grados de especialización en el cumplimiento de tareas.

Las **medianas empresas** son negocios cuyos volúmenes de operación les requiere disponer de tecnología y personal técnico con conocimientos especializados (entre 21 y 70 trabajadores/as). Hay una clara división de funciones y determinación de responsabilidades, tienen sistemas establecidos de supervisión y control de

todas las actividades empresariales y cuentan con suficiente capital de trabajo.

Las **grandes empresas** tienen un volumen de contratación de personal que sobrepasa las 70 personas, desarrollan procesos altamente especializados y cuentan con tecnologías de avanzada. Están posicionadas en el mercado, en actividades de alta rentabilidad. Muchas de ellas exportan.

Tal y como se ha planteado, el presente documento se orienta hacia los emprendimientos de baja rentabilidad y micro y pequeñas empresas (MYPES), sea a nivel de personas, como de grupos generadores de ingresos.

Elementos que constituyen las empresas

Toda empresa está conformada por **tres grupos de elementos**:

- El **conjunto de funciones o actividades funcionales**, son las operaciones de carácter físico o intelectual, organizadas de manera lógica y racional de forma tal que representan etapas sucesivas, más avanzadas una de otra, hasta llegar el momento en que los bienes o servicios son comercializados.

Las actividades funcionales se clasifican en actividades preliminares y actividades operacionales. Las preliminares son las que abarcan desde la concepción de la idea del negocio hasta la etapa de inversión y organización del mismo, incluyendo las pruebas que se requiere realizar para determinar si la operación se desarrolla eficientemente, en la forma planeada.

Las actividades operacionales incluyen desde el abastecimiento de insumos para la producción y recursos humanos, pasando por los procesos de producción y transformación, hasta la comercialización del producto (abarca la cadena productiva).

- Los **recursos financieros** son los medios que posibilitan las inversiones necesarias, desde los estudios que determinan si una idea de negocio es factible económica, técnica y socialmente hasta la operación del negocio.
- **Las personas**, a cuyo cargo se desarrollan desde los estudios citados, hasta las actividades de abastecimiento, producción-transformación y comercialización.

El éxito de toda empresa está condicionado por el adecuado cumplimiento de:

- El **proceso administrativo** que incluye las actividades de planeación, organización, dirección, control y evaluación.
 - ✓ El **planeamiento** significa definir de manera anticipada el qué se producirá, el cómo se producirá y el cuándo se producirá. Implica asignar las prioridades y definir las estrategias para llevarlas a cabo. Se planifica en el nivel estratégico y en el nivel operativo.
 - ✓ La **organización** es la creación de la estructura necesaria para que la empresa funcione de acuerdo a lo que se haya planificado. Implica lograr que todos los esfuerzos apunten al logro de los objetivos comunes.

- ✓ La **dirección** es el conjunto de actividades que buscan crear un clima organizacional que posibilite y estimule a las personas para que dirijan sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas establecidas. Significa definir las líneas de autoridad para la toma de decisiones y orientación de los procesos.

- ✓ El **control**. Son las actividades que se realizan para corroborar el grado de cumplimiento sobre lo planeado y lo presupuestado.

Implica la definición y puesta en marcha de los ajustes que correspondan para lograr la eficiencia, el aseguramiento de la calidad y la dotación permanente de valores agregados al producto (bienes o servicios).

- ✓ La **evaluación** es la valoración de los resultados obtenidos en la gestión realizada. Significa identificar las razones que motivan el comportamiento empresarial. Proporciona información fundamental para los ajustes requeridos.
- Las etapas que conforman la **cadena productiva**:

- ✓ **Abastecimiento de insumos**. Es una etapa en la que se debe actuar de forma cuidadosa y selectiva para asegurarle a la empresa un abastecimiento de calidad, tanto en la adquisición de materias primas e insumos productivos como de recursos humanos, que asegure la continuidad y calidad del proceso productivo.

- ✓ **Producción – transformación.**
Son todas las actividades relacionadas con el proceso de elaboración de un producto, que incluye desde la entrada de materias primas e insumos y mano de obra al proceso de transformación hasta la obtención del producto final, en la forma en que es entregado a la clientela.

- ✓ **Comercialización.** Son todas las actividades que se refieren a la publicidad y promoción de un producto, la definición de sus canales de distribución, la venta y los servicios post venta, esto último en función de que los y las consumidoras desarrollen mayor preferencia hacia los productos que garantizan servicios complementarios posteriores a la venta.

- **Una adecuada política de servicio al cliente.** El objetivo de las empresas consiste en crear y mantener clientela satisfecha. Ello implica los esfuerzos por identificar, conocer y dar respuesta a las necesidades y requerimientos de las personas consumidoras, de forma tal que se ponga a su disposición, productos y servicios de calidad, que logren conquistar sus preferencias. En este sentido es de especial importancia reconocer que los gustos y preferencias de mujeres y hombres de distintas edades son distintos; de modo que la información que obtengamos debe tomar en cuenta estas consideraciones.

- **Política adecuada de precios.**



Tal y como se ha planteado, el objetivo de operación de las empresas y actividades generadoras de ingresos, es la producción y/o comercialización rentable de bienes y servicios.

Los **bienes** son artículos físicos, tangibles. Es decir, que se pueden tocar o detectar por la vista, que directa o indirectamente satisfacen necesidades humanas.

Los **servicios** son actividades en las que media la prestación personal, dirigidas a satisfacer necesidades de las/os compradoras/es, tales como lavado de automóviles, confección de ropa, reparación de zapatos, jardinería, etc.

clasificación de los bienes que se producen en las empresas:

El gráfico siguiente muestra la

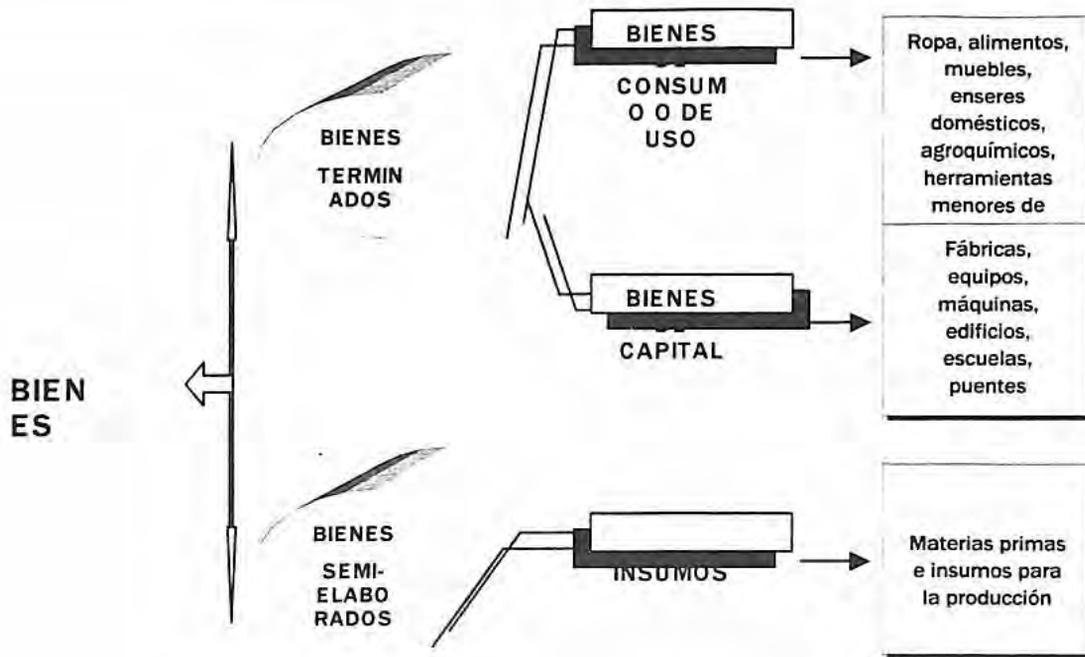


Figura N°1
Clasificación de los Bienes

1.5 MERCADOS

Las empresas participan en mercados, cuya principal característica consiste en ser cada día más dinámicos y competitivos. Una definición moderna de "mercado" lo define como el contexto de relaciones que surge entre un grupo

de personas y organizaciones con necesidades que requieren satisfacer, con dinero para comprar y con la disposición para hacerlo (demandantes), y otro grupo de personas y organizaciones, que ofrecen productos

que satisfacen necesidades y desean venderlas (oferentes). Este contexto de relaciones puede ser de tipo directo (por ejemplo en las ferias del agricultor se encuentran productores/as y compradores/as), o de tipo indirecto (por ejemplo, cuando la relación de negociación se da sin la presencia física de las personas interesadas, utilizando el teléfono, el fax, el correo tradicional o la computadora, a través de la red internet)³

Hoy en día, gracias a la universalización en el acceso a los servicios de telecomunicaciones y a la enseñanza de la computación incluso en zonas rurales, aún las personas físicas con mínimas actividades generadoras de ingresos (por ejemplo, una persona propietaria de una parcela dedicada a la agricultura orgánica de hortalizas, que adicionalmente cuenta con una habitación en la que brinda el servicio de hospedaje a extranjeros, puede comercializar directamente a través de internet, o usando los servicios de apoyo de instancias de comercialización (por

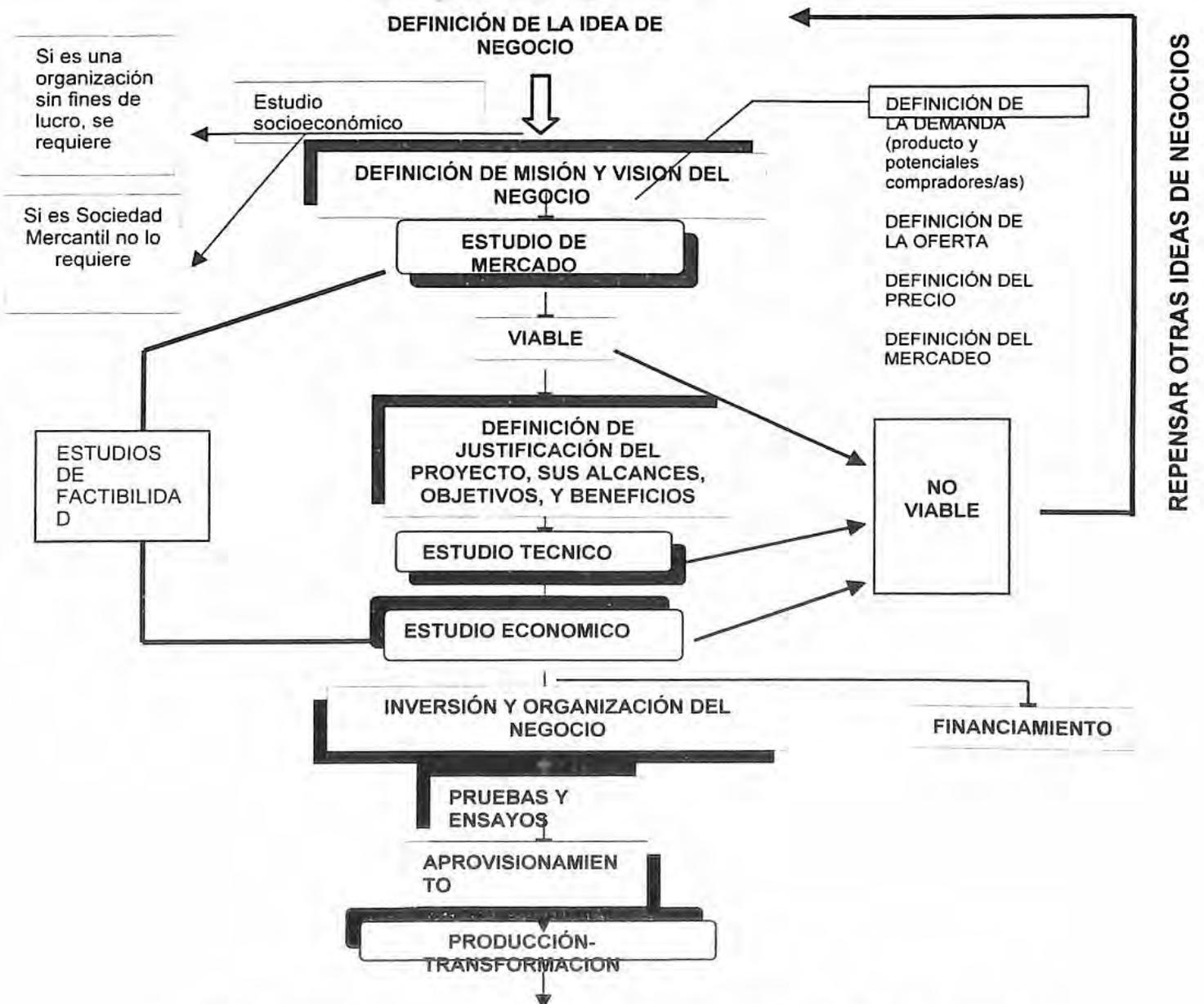
ejemplo, la Red Coprena R.L.), sin tener que movilizarse de su localidad para realizar la venta.

³ Administración para Pequeña Empresa. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), 2000, páginas 38 y 39. Material elaborado por Iniciativas de Desarrollo Empresarial, S.A.

Parte II ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE EMPRESARIEDAD

DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACION

ETAPAS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE UN PROYECTO DE EMPRESARIEDAD



INVERSIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

La figura No.2, presenta el ciclo de formulación y operacionalización de un proyecto de empresariedad, que se inicia con la definición de una idea de negocios hasta llegar a la etapa de distribución y comercialización del

producto.

encuentran estrechamente relacionadas, y brindan insumos que son indispensables entre sí.

Todas las actividades de recolección de información y análisis que se relacionen con la identificación de ideas de negocio, así como con los estudios de factibilidad del negocio, y etapas subsiguientes **deben ser documentadas.**

La presente Parte II, trata de los procesos de formulación de los estudios de factibilidad, para determinar si una idea de negocio puede convertirse en un negocio rentable o no.

Se detalla el procedimiento de cada etapa de la formulación (hasta el estudio económico), indicando que ellas se

2.1

IDEAS DE NEGOCIOS

Un aspecto estratégico en la formulación de proyectos de empresariedad, consiste en tener identificada una idea de negocio.

En la ausencia de ideas de negocio, se reflejan fundamentalmente aspectos de género y la falta de conocimiento de las personas sobre su territorio⁴.

⁴ "Un territorio es una unidad espacial compuesta por un tejido social propio, que se encuentra asentada en una base de recursos naturales particular, que presenta ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y que está regida por instituciones y formas de organización también particulares. Al visualizar la unidad espacial desde esta perspectiva se desprender al menos cuatro ventajas: 1- permite entender y gestionar el desarrollo más eficientemente; 2- explica mejor las relaciones intersectoriales y posibilita el trabajo multidisciplinario; 3- permite integrar los ejes fundamentales del desarrollo sostenible; esto es, los aspectos de organización económica, de relación con el medio natural, de organización sociopolítica, así como los elementos culturales que le otorgan idiosincrasia al territorio; 4- posibilita la integración del conocimiento acumulado por nuestras sociedades, a efectos de lograr un desarrollo armónico y democrático." IICA, Cuaderno Técnico N° 23, TERRITORIOS RURALES, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO, página 1.

- Específicamente en la **empresariedad de las mujeres** inciden las condiciones en que viven su cotidianidad (escasez de recursos materiales, ausencia de conocimientos técnicos y de gestión empresarial y diversas jornadas de trabajo), que hacen que difícilmente se reconozcan a sí mismas como empresarias que participan activamente en el mercado, aún y cuando desarrollan actividades económicas que les generan ingresos para su manutención y la de sus familias. A ello se suma la invisibilización institucionalizada que hace la sociedad, sobre el aporte de las mujeres a la economía del país, lo que también limita su percepción sobre el entorno y por ende, la visualización de las oportunidades de negocio presentes en él.

- **El conocimiento o desconocimiento de las personas sobre el territorio** en que se ubican, determina la valoración de las oportunidades de negocio y riesgos presentes en el territorio en donde viven, trabajan y comparten con otras personas. Ello implica conocer la potencialidad del territorio (acervo de recursos físico-geográficos, económicos, humanos, socioculturales y recreativos presentes), la ubicación y características de las actividades económicas que generan empleo y riqueza material, la institucionalidad presente (a nivel gubernamental y organizaciones no gubernamentales –ONGs-), entre otros aspectos.

Si las personas no tienen una idea clara (o al menos inicial) del negocio que desean desarrollar, **será difícil lograr los mejores resultados en el**

corto plazo, porque para identificar “oportunidades” de negocio, se requiere indagar e investigar. En el caso de los colectivos, se precisa de la construcción del consenso y del compromiso entre la membresía sobre la idea de negocio que se impulsará.

La información que se recoge en la etapa de identificación de ideas de negocios, debe quedar sistematizada y por escrito, y ser lo más completa y detallada posible, para que sea útil en el estudio de mercado.

Las ideas sobre nuevos negocios pueden surgir de la valoración de productos ya existentes, lo que significa un proceso de perfeccionamiento de alguna alternativa ya posicionada en el mercado, mediante cambios en la cantidad, en la apariencia, en la forma cómo funciona el producto o cómo se brinda el servicio, o en los

precios a los cuales se comercializa (sea por el uso de diferentes materiales o por cambios en los procesos productivos), etc.

Sucede con frecuencia, que se logra dar a productos existentes valores agregados importantes, que los diferencian radicalmente de la competencia y canaliza hacia ellos las preferencias de las personas consumidoras, sin necesidad de incurrir en nuevas y grandes inversiones en innovación. Por lo general, se trata de introducir en la operación conceptos tales como calidad en el servicio, atención personalizada, nivel de satisfacción que genera el uso del producto, seguridad que proporciona a la clientela hacer uso del mismo, etc. En este caso, se deben aprovechar al máximo los conocimientos, destrezas y habilidades ya adquiridas por las personas, pero se debe ser muy cuidadoso (a) y crítico (a), porque es

común que por cuestiones sentimentales, como por la incertidumbre que representa el cambio, las personas se aferren afectivamente a negocios que no generan rentabilidades.

También pueden surgir ideas de negocios del diseño o invento de un producto nuevo, o de investigaciones sobre productos necesarios o novedosos. Pueden provenir de la **demandas que se crea a partir de la instalación y funcionamiento de empresas de mayor tamaño**, que compran servicios o insumos (materias para su proceso productivo) a terceros (caso de las maquilas), o de la información sobre productos vía internet.

Una idea de negocio puede verdaderamente ser el inicio de una actividad empresarial prospera, cuando corresponde a la identificación de una necesidad sentida por las personas

consumidoras. Por ello, desde el momento de la concepción de la idea, se debe estar en capacidad de definir cuáles serán los y las potenciales compradores, que en el entorno territorial del proyecto podrán interesarse en el nuevo producto: bien o servicio.

En la identificación de ideas de negocio, el personal técnico debe tener presente:

- Que el convencimiento y el deseo personal de lograr objetivos, representan premisas indispensables para el éxito de nuevos y existentes negocios. Un requisito fundamental, es que quienes impulsan una idea de negocio, crean firmemente en ella.

- Que cuando se trabaja con grupos, la decisión sobre la idea de negocio, es un asunto que debe definirse colectivamente.

- Que no todas las ideas de negocios llegan a ser proyectos empresariales viables.

- Que no todos los negocios implican la identificación de nuevos bienes o servicios.

- Que:

**1-
Muchos buenos negocios,
surgen de repensar negocios
actuales**

**2-
Existe una estrecha relación
entre el éxito del negocio y la
experiencia y el conocimiento
que poseen las personas
gestoras del mismo**

No implica lo anterior, que sin experiencia previa en una determinada área, en los aspectos administrativos y de comercialización, una persona o un grupo no pueden tomar el riesgo de

iniciar un negocio. Pero si implica que una vez que se ha determinado la factibilidad económica del proyecto, se debe tener el cuidado de diseñar un plan de capacitación y asistencia técnica que asegure el aprendizaje y el desarrollo de las destrezas y habilidades, para actuar eficientemente en todas las etapas que implica el negocio.

EN SÍNTESIS:

1. Si la persona o el colectivo, presentan diferentes ideas de negocios, se debe valorar la validez de cada una de ellas. Se recomienda someter cada una a un análisis FODA y seleccionar la idea que presente la mejor alternativa.
2. Si la persona o colectivo no han identificado ideas de negocios, se recomienda que las personas

realicen los mapeos del territorio (mapeo de las características geográficas del territorio, mapeo económico, mapeo institucional, mapeo del entorno nacional), con el objetivo de identificar las potencialidades y riesgos existentes (véase este tema en el apartado siguiente). Se recomienda utilizar la GUIA DE AUTOAPRENDIZAJE "MUJERES RURALES, MICROEMPRESA Y CREDITO".

Para el mapeo del territorio, se debe contribuir con las personas interesadas en la gestión del negocio, con la preparación de unos formularios que facilitan recoger por escrito la información.

Los resultados del mapeo territorial deben ser ampliamente discutidos por las personas integrantes, identificando de ahí

las posibles ideas de negocio. Una vez obtenido el listado preliminar de ideas de negocio (las que se consideren mejores), se recomienda someter cada una a un análisis FODA y seleccionar la idea que presente la mejor alternativa.

3. El FODA para valorar y seleccionar las ideas de negocio debe partir de una valoración objetiva de los recursos disponibles y de los que en un futuro podrán utilizarse para desarrollar el negocio.
4. La fase de ideas de negocios debe dar por resultado la definición específica del producto que se va a producir y/o comercializar, lo que implica poder caracterizar el mismo con los atributos, cualidades, ventajas y

características que le son inherentes.

5. En un colectivo, hombres y mujeres deben participar por igual en la identificación y decisión sobre la idea de negocio en la que se involucrarán.

2.2

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Los estudios de situación socioeconómica de un grupo, en el marco de los estudios de factibilidad de un proyecto empresarial, se relacionan generalmente con la constitución de formas organizativas diferentes de las sociedades mercantiles, que serán apoyadas por fondos gubernamentales, de ONGs o de cooperación

internacional, para las cuales se requiere valorar un IMPACTO SOCIAL.

La informacin pertinente se recopila mediante la aplicacin a cada persona integrante de un cuestionario estructurado, en el que se incluyen preguntas relacionadas con: sexo, edad, estado civil, nivel educativo, ingresos mensuales personales y del ncleo familiar, nmero de personas que constituyen en ncleo familiar, tenencia de casa propia, cantidad de hijos e hijas, situacin de estudios de los hijos e hijas y la propia, intereses y expectativas hacia la organizacin, entre otras variables que se determinen de inters.

Una vez aplicado el cuestionario, la informacin se procesa, se tabula y se elaboran los cuadros de salida, que fundamentarn el anlisis socioeconmico del grupo.

El objetivo de un estudio de esta naturaleza es determinar el impacto social del proyecto, en trminos de:

- generacin de empleos directos e indirectos
- potencial mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas y sus familias
- impacto sobre la comunidad

2.3

MISIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO

Una vez que se tiene identificada la idea de negocio que se impulsar, es posible avanzar en la definicin de una visin y una misin del mismo. Ambos son elementos orientadores para determinar la factibilidad del proyecto, porque permiten percibir de mejor manera los deseos y aspiraciones de las personas

gestoras. Guían y canalizan el pensamiento, las decisiones y las acciones hacia el logro de objetivos.

Definir la **visión** de una empresa significa imaginar el futuro que se desea alcanzar con el negocio. La visión es un ideal. Incluye la definición de valores y creencias que expresen la razón de ser de la empresa. Por ejemplo:

Microempresa de productos agrícolas orgánicos:

" Ser la solución preferida de los negocios de comida vegetariana, en el abastecimiento de legumbres y vegetales para brindar opciones de sana alimentación a la población costarricense."

Microempresa de servicios turísticos:

"Ganar la lealtad de la clientela de turismo familiar, que busca opciones de sano esparcimiento y contacto con la naturaleza."

La **misión** es el propósito fundamental de la empresa. Significa definir para que fue creada. Debe especificar el negocio en el cual se está, cuáles son los mercados de preferencia y los valores claves de la empresa. Por ejemplo:

Microempresa de productos agrícolas orgánicos:

" Producir y comercializar vegetales y legumbres orgánicos, de alta calidad y precios accesibles, para abastecer los restaurantes de comida vegetariana en todo el país."

Microempresa de servicios turísticos:

"Brindar calidad en los servicios de turismo, orientados a un ambiente"

familiar y cálido, de precio accesible a los grupos de población de medianos ingresos, en armonía con la naturaleza."

2.4

ESTUDIO DE MERCADO

Toda idea de negocio debe ser sometida a estudio, para poder determinar ***que tan buena es empresarialmente***". Ello, implica una valoración de las ventajas y las desventajas que conlleva la inversión de recursos en la producción del bien o

servicio en que se ha definido involucrarse, durante un plazo dado.

El estudio de mercado trata de la verificación sobre la existencia de un mercado potencial insatisfecho y de la posibilidad de vender en dicho mercado el producto propio, en un plazo dado. Incluye:

Figura N°3
Elementos que conforman
un estudio de mercado



Para el desarrollo de la investigación que conlleva el estudio de mercado, se requiere partir del análisis del territorio, para lo cual se recomienda realizar un:

- **Mapeo de las características geográficas del territorio.**

Implica que las personas interesadas en las actividades generadoras de ingreso, deben visualizar su comunidad desde la perspectiva del entorno geográfico, incluida ahí la identificación de otros centros poblacionales, el entorno natural (bosque, flora y fauna, montañas, ríos, lagos, playas, mar, tierras y su vocación) y los caminos de acceso.

Esta información permite visualizar las distancias y los costos asociados a ellas, las vías de comunicación, el acceso a los

mercados, a los servicios públicos y privados, a las fuentes de información y de financiamiento y a las oportunidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos. Así como las posibilidades de vincular la actividad empresarial a los recursos del entorno natural.

Un elemento determinante en el mapeo geográfico consiste en identificar los riesgos ante desastres naturales. Cuando en un territorio exista peligro sobre la vida humana o amenaza de graves pérdidas económicas, no se recomienda estimular el desarrollo de negocios.

- **Mapeo económico del territorio.**

Se relaciona con la valoración de los aspectos de organización económica del territorio:

productos, mercados, potenciales demandantes, negocios y productos competidores. Implica la observación de las necesidades e intereses de las personas para determinar cuáles demandas de los y las consumidoras, no son satisfechas (o están siendo mal atendidas), por las empresas existentes (oferentes).

Se debe levantar un listado de los bienes y servicios que se ofrecen en el territorio y la ubicación geográfica en la que se produce cada uno de ellos, para luego compararlos con el producto propio que se impulsará. Implica indagar si existen eventos o situaciones del entorno que abran oportunidades de negocios. Por ejemplo, la construcción o apertura de una nueva fábrica, puede ser

una oportunidad para desarrollar algún negocio de venta de alimentos. El establecimiento de una universidad brinda opciones para negocios de fotocopiado, empastado, salas de internet, refresquera y restaurantes, digitación de documentos, etc. El establecimiento de hoteles brinda la posibilidad de vender productos agrícolas frescos, quesos y repostería casera, por ejemplo.

El análisis territorial de la demanda requiere conocer la ubicación territorial en la que están los y las potenciales compradores y compradoras, así como también los aspectos relacionados con hacer llegar hasta ellos/as el producto.

- **Mapeo del entorno institucional:**

El mapeo del entorno institucional es una actividad que posibilita conocer las relaciones intersectoriales y comprender y canalizar mejor el esfuerzo interinstitucional; para ello resulta necesario identificar, conocer e inventariar las instituciones presentes, as como los servicios pblicos (agua potable, electricidad, telefono, alcantarillado sanitario, servicios de salud pblica y servicios de educacin pblica y bancarios) y privados de apoyo a la empresariedad y fortalecimiento organizacional, identificar quines los prestan y en nde estn ubicados.

Asimismo, se requiere ubicar a las organizaciones sociales y socioempresariales (asociaciones, comits de

desarrollo comunal, cooperativas, fundaciones, etc.), determinando los bienes y servicios que ofrecen y el potencial que muestren para apoyar la idea de negocio.

- **Mapeo del entorno nacional:** Implica visualizar el proyecto propio en función del territorio nacional, identificando la red de conexiones geográficas y económicas implícitas (camino y carreteras, poblaciones y ciudades de tránsito y destino, entorno natural, institucionalidad pública y privada, servicios disponibles, mercados).

2.4.1. Análisis de la demanda

La **demanda** es el concepto económico que se utiliza para definir la cantidad de bienes y servicios que los/as compradoras/es quieren y pueden

adquirir de un bien, a un determinado precio, para satisfacer sus necesidades.

Como se ha señalado, el análisis de la demanda implica conocer dentro del territorio y fuera de él, cuáles serán las y los potenciales clientes. Es decir, a las personas que consumirán el producto para el cual se hace el estudio. Este es el mejor punto de partida para decidir qué producir y por tanto, constituye una premisa de éxito para colocar rentablemente el producto en el mercado, en razón de que se ofrecer un producto que verdaderamente se requiere y no uno inventado a partir de

las percepciones subjetivas de las personas interesadas en el proyecto.

La información sobre el estudio de mercado resulta relevante para definir el riesgo asociado a la inversión, sea financiada con recursos propios (personales), con crédito bancario o de ONGs, o mediante una mezcla de aporte institucional no reembolsable y crédito.

Para conocer la demanda que el producto tiene en el territorio o fuera del, debe utilizarse toda la información recopilada en la selección de las ideas de negocio, como en el mapeo territorial. En específico, el análisis de la demanda implica:

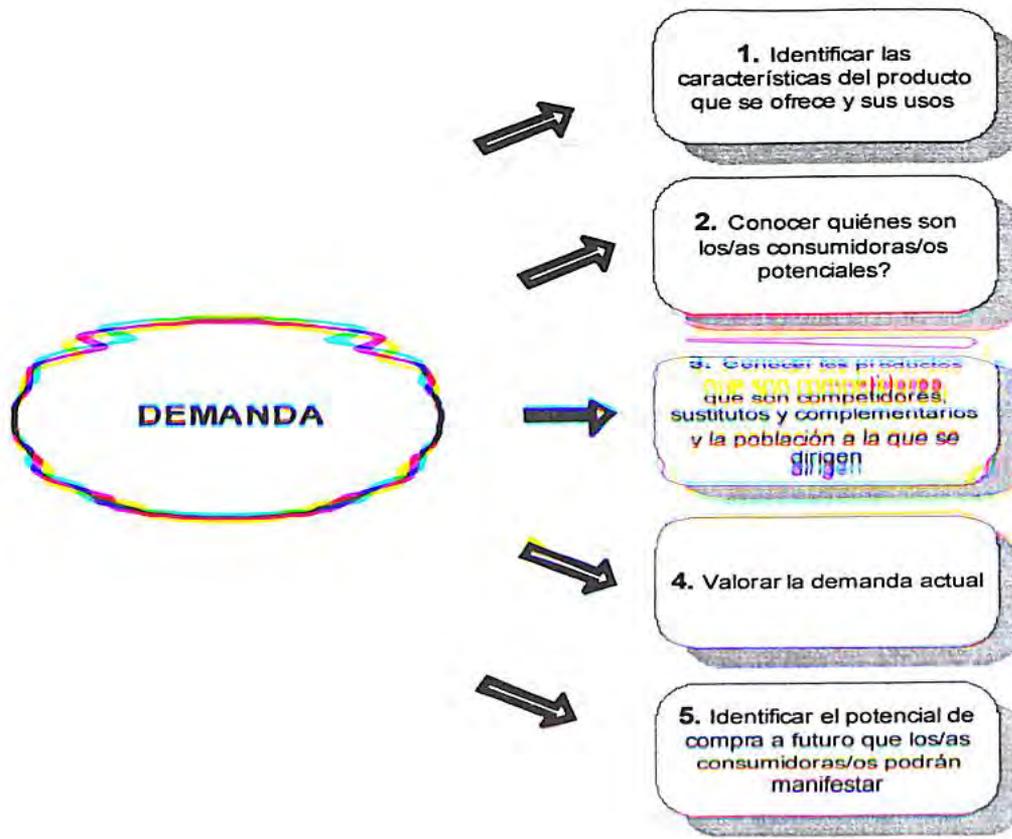


Figura N°4
Elementos que conforman el análisis de la demanda

En el caso de los negocios que ya han tenido actividad previa y se cuenta con datos sobre el comportamiento anterior

(histórico) de las ventas, se deben usar los mismos para hacer conclusiones sobre la demanda futura.

EN SÍNTESIS:

📁 ① **Oriente para que se realice el mapeo territorial, levantando por escrito la información.** En el caso del estudio de la demanda, tenga presente que **mucha de la información requerida en el mapeo territorial, se obtendrá producto de la simple observación sobre el comportamiento de los y las compradores/as**, para la cual se recomienda que las personas interesadas en el negocio:

- Visiten otros negocios en la misma línea del que se desea establecer para conocer cómo la clientela manifiesta su demanda y de ser posible conversar con ella para identificar su nivel de satisfacción o insatisfacción con el producto competidor.

- Produzcan *muestras* del producto propio, para obsequiar en lugares estratégicos (por ejemplo, la salida de los templos, la feria de agricultores, exposiciones o eventos que se organicen, la plaza de deportes, etc., o bien solicitando el permiso para ubicarse en el interior de algún supermercado, tienda, vivero, almacén, etc.), en donde sea posible un contacto directo con los/as potenciales consumidores/as, que permita conocer sus impresiones sobre el producto, su presentación (empaqué), la periodicidad de su compra, cantidad que podrían necesitar, e incluso criterios sobre el precio establecido.

La aplicación de esta técnica requiere de la definición previa de los aspectos sobre los que se indagará y de un método para hacer las anotaciones sobre las respuestas que se reciban,

para lo cual puede usarse una pequeña libreta de apuntes.

- Diseñen una encuesta corta para aplicar a los/as potenciales clientes, lo cual puede hacerse a un bajo costo, con la ayuda de gente amiga o las personas integrantes del grupo.
- Simplemente observen en los lugares en donde se concentran potenciales compradores/as, como manifiestan su consumo, inquietudes, satisfacciones o insatisfacciones, etc.

📄🕒 El mapeo territorial, debe brindar información escrita sobre la **ubicación en el territorio de los negocios competidores, y de los grupos de población (consumidores/as) que ellos atienden.**

También sobre los **productos competidores, sustitutos y complementarios** que se comercializan en el mismo territorio en el que se desea participar, identificando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, con respecto al producto propio, sus precios y cobertura (presencia) en el mercado del territorio.

📄🕒 En caso de que corresponda, oriente para que las personas gestoras del negocio, **entrevisten a personas “clave”, como los/as encargados/as del área de compras de algunos supermercados, en busca de información sobre la demanda de productos similares al que se desea colocar.**

① Se puede **producir pequeñas cantidades para la venta** y valorar el comportamiento del mercado.

Como resultado del estudio de demanda, se debe estar en capacidad de calcular la cantidad de consumidores dispuestos a adquirir el producto que se vender, la cantidad que podran consumir en un determinado tiempo (da, mes, ao), y el precio al que muestran disposicin de compra.

2.4.2. Análisis de la oferta

La **oferta** es el número de unidades de un producto o servicio que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.

El analisis de la oferta se realiza con el objetivo también de conocer la competencia, entendida esta como las personas o empresas que en el territorio ofrecen el mismo producto que se desea producir. Implica:

El análisis de la oferta se realiza con el objetivo también de conocer la competencia, entendida ésta como las

personas o empresas que en el territorio ofrecen el mismo producto que se desea producir. Implica:

Figura N°5
Elementos que conforman
el análisis de la oferta

OFERTA



Identificar y caracterizar los productos competidores, sustitutos y complementarios

Identificar los oferentes presentes en el mercado; quiénes son? Qué % del mercado dominan (oferta actual)

Identificar todos los aspectos que determinan la oferta: por ejemplo legislación específica, políticas gubernamentales particulares, estacionalidad, u otros aspectos similares

Estimar la oferta propia futura, considerando la capacidad de los productos competidores para reaccionar ante la presencia del producto propio en el mercado

Para conocer la oferta que el producto tiene en el territorio o fuera de l, debe utilizarse toda la información recopilada en la seleccin de las ideas de negocio, como en el mapeo territorial. En especifico, el análisis de la oferta implica:

- 1) Estimar la cantidad de producto propio que se deberá producir para llenar la demanda que se estimó.
- 2) Identificar los productos competidores directos y alternativos (sustitutos) con los que compite el producto propio que se va a colocar en el territorio y la poblacin consumidora a la que ellos se dirigen.
- 3) Identificar los productos complementarios que contribuyen a mejorar la demanda del producto propio.

EN SINTESIS:

- 📁 ① El personal tcnico de las instituciones debe orientar a las personas gestoras de un proyecto de empresariedad sobre la importancia del análisis de la oferta, para contextualizar adecuadamente la iniciativa propia en relación con las que se encuentran en el mercado y definir anticipadamente si del producto que se estudia hay exceso o déficit de oferta.
- 📄 ① Debe orientar para que en el mapeo territorial, se obtenga la informacin para estimar la oferta, conocer los productos competidores y sustitutos e identificar los complementarios.
- 📄 ① Las observaciones e investigaciones que se deben realizar para determinar la demanda, proporcionan

también la información necesaria sobre la oferta. Específicamente:

- Se debe visitar otros negocios en la misma línea del que se desea establecer para conocer qué se ofrece y el nivel de satisfacción o insatisfacción con el producto competidor.
- En caso de que corresponda, oriente para que las personas gestoras del negocio, **entrevisten a personas “clave”, como los/as encargados/as del área de compras supermercados, en busca de información sobre la oferta de productos competidores y complementarios al que se desea colocar.**
- Si existieran datos sobre comportamiento histórico de la

oferta, se debe hacer el análisis de los mismos.

Como resultado del estudio de oferta, se debe estar en capacidad de calcular la cantidad de producto que se debe producir, durante un determinado tiempo (día, mes, año), para ser vendido a un precio dado.

2.4.3. Análisis de precios

El análisis de precio, no es un elemento aislado dentro del estudio de mercado. Constituye un condicionante importante de la demanda porque impacta la cantidad de producto que los y las consumidores están dispuestos a consumir, y ello, a su vez, determina la cantidad que se producirá (oferta).

El **precio** es la cantidad de dinero por la que se negocia un producto en el mercado. Indica el punto monetario en el

cual las personas que producen se encuentran dispuestas a vender y los/as consumidores/as a comprar. Es un aspecto "sensible", pues es un determinante de la rentabilidad con que opera un negocio.

En el análisis de precio, la información sobre el **poder adquisitivo y los hábitos de consumo de la población** a la que se dirige el producto es relevante, por cuanto:

- Entre menores sean los ingresos y menor sea la capacidad de compra de la población, menor será la cantidad que habitual u ocasionalmente ella adquiera.
- Entre menor sea la capacidad de compra de la población a la que se dirigen los esfuerzos de venta, menores serán también los márgenes de rentabilidad que se pueden obtener

de la comercialización de cada producto. No obstante, la comercialización en gran cantidad, de productos de márgenes pequeños de rentabilidad, puede ocasionar grandes utilidades.

Otros factores que deben considerarse en el análisis del precio son:

- a) Los canales por los que se comercializar el producto, sea entregándolo directamente a los/as consumidoras/es, sea a través de intermediarios/as. Esto último tiene un costo extra, en función de la ganancia que se debe asignar a ellos, por el servicio de distribución.
- b) Las políticas de ventas. Es decir la posibilidad de vender el producto al crédito o al contado, teniendo presente que todo crédito lleva implícitos dos aspectos medulares:

- Un mayor costo del producto en razón del financiamiento a que se debe recurrir, por motivo de una fecha de pago posterior al momento de entrega del producto.
- Ocasionalmente, un mayor costo del producto que se quiere introducir en el mercado, producto de la posibilidad real de incumplimiento en el pago por parte de los/as clientes/as.
- Identificar los valores agregados (bondades) que diferencian el producto propio del otro producto (competidor). Si se pueden mencionar diferencias importantes, no importar que el precio propio sea mayor, siempre que se justifique por un beneficio mayor en su consumo.
- Si la situación planteada en el punto anterior no se presenta, se debe revisar tanto la definición de producto propio como su estructura de costos, porque en algún aspecto no se está siendo eficiente.

Los precios propios deben compararse permanentemente con los competidores, con el fin de no distanciarse de ellos sustancialmente. El **precio debe ser competitivo**. Si se detecta que el precio del producto propio es mayor, se deben revisar los siguientes aspectos:

- Analizar el tipo de clientela y las necesidades que el producto llena. Entre mayor sea el poder adquisitivo de la clientela, mayor importancia dará a otros aspectos como: la calidad y el servicio, lo que genera espacios para una mayor rentabilidad.

- Valorar la calidad del producto, dado que es reconocido que una mejor calidad siempre conlleva a un mejor precio.

Para definir el precio, se requiere:

- Elaborar una **estructura de costos** que permita conocer cuánto realmente cuesta la producción del

bien o la prestación del servicio. La estructura de costos se requiere detallada.

La estructura de costos señala en sí misma, el límite inferior del precio. Es decir, no se debe vender un producto a un precio menor de lo que costó su elaboración y puesta en el mercado.

La **estructura de costos** de una producción se constituye de:

• Costos y gastos de producción

Materias primas

Mano de obra directa (ms las cargas sociales y las plizas de riesgos del trabajo)

Gastos de fabricacin (materiales indirectos y mano de obra indirecta de fabricacin, servicios pblicos, repuestos mantenimiento de instalaciones, y equipos, depreciación y amortización).

Gastos de almacenamiento

- Gastos de comercialización y ventas
- Gastos de administracin
- Costos financieros

UNO HOJA

El **precio de la producción** es igual al costo total, más el margen de utilidad (ganancia, rentabilidad), aunque debe mencionarse que la fuerte competencia del mercado, comúnmente obliga a los emprendimientos de carácter micro y pequeños a vender a precios de sobrevivencia, que no reconocen utilidades.

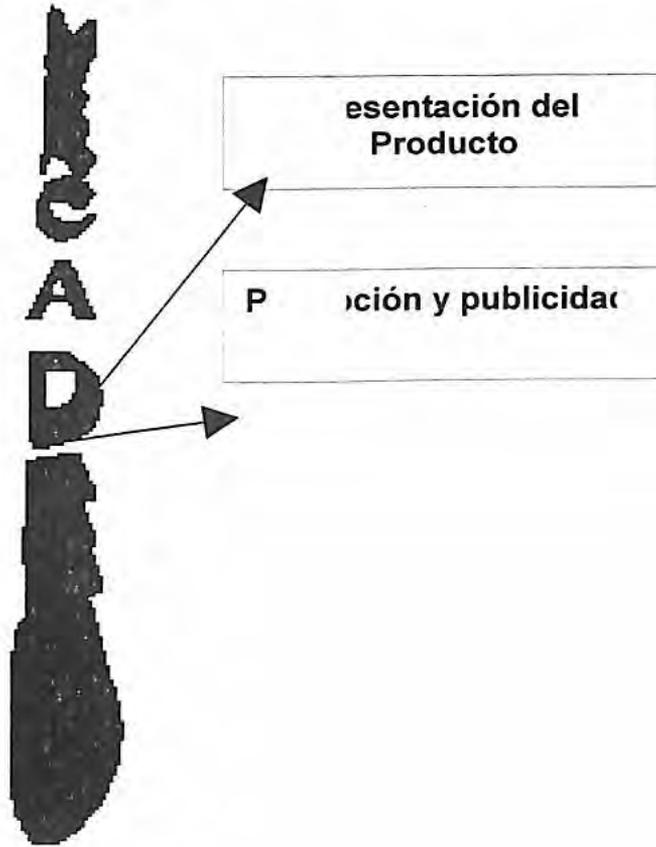
El **costo unitario de cada bien o servicio producido**, se obtiene de dividir el costo total entre el número de unidades o servicios producidos.

En los proyectos de mediano y de gran tamaño, se debe trabajar el estudio de mercado con análisis más complejos de demanda, oferta y precios, que para el caso de los grupos generadores de ingresos y microempresa no resultan prácticos.

EN SINTESIS:

- 1) El mapeo económico del territorio ha proporcionado información valiosa sobre la demanda y la oferta, la cual está estrechamente relacionada con el precio del producto que se va a ofrecer. Específicamente deben revisarse las anotaciones sobre los precios de los productos competidores directos y sustitutos, así como sobre el comportamiento que se haya detectado en los y las potenciales demandantes ante posibles variaciones de precios.
 - 2) Para definir la estructura de costos de un producto o servicio, se deben haber realizado las pruebas necesarias, hasta identificar los componentes definitivos que debe tener el producto que se comercializará.
- El costeo del producto que se ofrecerá se fundamenta en primer lugar en el costo de sus componentes (costos de producción), a los que deben sumarse porciones de costo que representan una estimación preliminar de los otros rubros en los que se va a incurrir (gastos de administración, comercialización y ventas y financieros).
- 3) Para definir las proporciones preliminares de gastos de administración, comercialización y ventas y financieros, se parte de la estimación de una estructura mínima que será requerida para operar, la cual a su vez depende de la estimación que se haya hecho en función de la demanda que se espera tendrá el producto propio y la oferta, que se haya definido llevar al mercado.

El mercadeo implica:



Políticas de venta

A. Presentación del producto

Se refiere a lo relacionado con el empaque (envoltorio), presentación o acabado final. Es la apariencia que se da al producto o servicio al momento de entrega a la clientela.

Distribución y almacenamiento

Por ejemplo, en el caso de un negocio de venta de alimentos se relaciona con la apariencia física e higiénica del área de consumo, la presentación de la mesa (mantel limpio y aplanchado), presentación de los alimentos en la vajilla, homogeneidad en la vajilla que se usa, etc. En el caso del alquiler de habitaciones, tiene que ver con limpieza e higiene del área, uso de ropería limpia, aplanchada, de buen olor, con toallas de cuerpo y mano, jabón y otros accesorios

nuevos, etc. En el caso de productos agrícolas que se distribuyen en la feria o en diferentes puntos de venta, se refiere a la frescura del producto, su adecuada manipulación, su calidad y por supuesto, el empaque en que se presentan, etc.

Para la definición del empaque requerido, son relevantes las observaciones realizadas durante los estudios de demanda y oferta. Dependiendo del tipo de producto, el tema del empaque puede requerir asesoría externa. Hoy en día, el mercadeo de productos se desarrolla con agresividad y está demostrado que la presentación captura ó no la atención de los y las compradoras.

Cuando se producen bienes que se desea comercializar a través de supermercados, se requiere incluir el código de barras en el empaque.

EN SÍNTESIS:

Se debe tomar una decisión sobre el tipo de empaque requerido, lo que implica:

- Definir el diseño (puede ser que se requiera contratar los servicios de un diseñador gráfico), considerando las características del producto.
- Definir la cantidad de empaque requerido, lo que implica revisar las definiciones sobre oferta.
- Hacer cotizaciones con al menos 3 buenos proveedores de este servicio, para identificar un precio razonable, que no encarezca el producto.

B. Distribución y almacenamiento

La **distribución** son las actividades que tienen que ver con llevar el producto hasta la persona consumidora final. Algunos productos requieren de un transporte especial (cámara fría, embalaje y manipulación especial), frecuencia en la entrega, rutas particulares, etc.

En las micro y pequeñas empresas, generalmente la distribución no presenta problemas especiales, debido a que los niveles de producción son pequeños y los mercados están cerca del lugar de producción, lo que representa una ventaja competitiva en relación con empresas de mucho mayor volumen de producción que requieren de canales más largos y costos para la distribución de sus productos.

Asimismo, es probable que los emprendimientos empresariales a nivel de microempresas e incluso pequeña

empresa, no presenten problemas de almacenamiento ligados a la distribución en zonas geográficas distantes del centro de producción (*bodega de acopio* que minimizan los costos de transporte). Pero en los casos en que el almacenamiento se requiera, debe valorarse si resulta factible desarrollar el mismo eficientemente (en condiciones de conservación, manejo, seguridad y costo apropiado), o si dichos servicios pueden ser comprados a terceros a un menor costo.

EN SINTESIS:

Se debe preparar un análisis escrito sobre la ruta que recorre el producto propio hasta llegar a las personas consumidoras finales. Evaluar todas las rutas posibles y seleccionar las que conllevan un menor costo, teniendo presente que cada participante (eslabón) en la cadena de distribución, requiere

obtener un beneficio (pago), encareciendo el producto final.

C. Promoción y publicidad:

Se trata de definir una estrategia para promocionar y publicitar el negocio en el territorio, lo que conlleva a definir los medios que se utilizarán, la inversión necesaria y la factibilidad económica de realizarla.

Algunas ideas a desarrollar se relacionan con la distribución de volantes y el establecimiento de contactos para que a través de la radio, televisoras y periódicos locales, se anuncie el producto o servicio. También implica asociarse a organizaciones gremiales (cámaras y consorcios de comercialización) o inscribirse en las instancias que corresponda, para participar en ferias, etc. Puede tratarse

de relaciones con los sacerdotes o pastores de una iglesia, para que inviten a las congregaciones a visitar el negocio y contribuir con su fortalecimiento.

Debe tenerse presente que la mejor promoción sobre un producto la constituye una clientela satisfecha.

Una adecuada promoción hace uso de las más diversas herramientas al alcance:

- **La publicidad**, que es la información que se hace llegar a la potencial clientela, informándole de la existencia del producto o servicio y su utilidad para estimular que las personas lo adquieran.
- **Las relaciones públicas**, que implica toda la gama de relaciones con la comunidad, los proveedores, los distribuidores y empleados y empleadas y en forma especial con

la clientela, cuyo objetivo es lograr una mayor comprensión e identificación entre las partes, de forma tal que se genere una aceptación del público hacia la empresa.

- **Ventas personales**, las ventas personales son una estrategia para presentarle a las potenciales personas compradoras el producto y persuadirlos de que lo adquieran. Pueden ser de cara a cara o por teléfono.

D. Políticas de venta

Las políticas de venta incluye la definición del precio así como las condiciones de la venta. El precio se ha definido en el apartado 2.4.3. de *Análisis de Precio*.

Condiciones de la venta: La venta puede ser de contado o con crédito. Si se otorga crédito, se deben definir las condiciones, entre ellas el plazo, tasa de interés, la tasa moratoria por incumplimiento de pago en las fechas pactadas, mecanismos de cobro, incentivos por pago anticipado, límite del crédito, nivel de riesgo aceptable en el crédito.

Se recomienda la venta de contado.

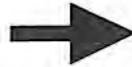
Los resultados de los estudios de mercado deben permitir concluir sobre todos los aspectos sealados (existencia de demanda, condiciones de la oferta, precios y mercadeo), para poder determinar si un producto (bien o servicio) cuenta o no con mercado, lo que implica que se deberá actuar en alguna de las direcciones que se detallan a continuación:

NO EXISTE MERCADO



Se debe desechar la idea de negocio analizada e identificar una nueva, lo que implica iniciar el proceso

EXISTE MERCADO



Se procede a realizar el estudio de viabilidad técnica del negocio

Figura N°6
Ruta estudio de mercado en la viabilidad del proyecto

2.5

**JUSTIFICACIÓN, ALCANCES, OBJETIVOS
Y BENEFICIOS DEL PROYECTO**

Una vez que se ha concluido el estudio de mercado, y determinado su factibilidad, se procede a formular la justificación del proyecto, los alcances, objetivos y beneficios del mismo.

Dichas definiciones contribuyen a contextualizar adecuadamente el proyecto de empresariedad que se gesta.

La **justificación del proyecto** consiste en detallar las razones en las que se fundamenta la creación de la nueva empresa o negocio. Deben detallarse las razones de orden social, ambiental, y/o económicas determinantes

Los **alcances** del proyecto es la definición de los ámbitos de acción, de cobertura que el mismo tiene.

Los **objetivos** del proyecto se definen no en función del proyecto en sí, sino en

función del negocio que se persigue. Los objetivos se definen dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿QUÉ?, COMO?, CON QUE? CUANDO?, DONDE?

Los **beneficios** es la definición de los impactos positivos de la nueva actividad empresarial en términos de empleos, mayores ingresos a la comunidad, estabilidad económica para las personas integrantes, beneficios comunales, etc.

2.6

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA

La viabilidad técnica de un proyecto empresarial está dada por los estudios técnicos que determinarán si con las personas que se cuenta, las materias primas que están disponibles en el mercado, la infraestructura que se posee o la que se plantea adquirir, los equipos

y herramientas con los que se cuenta o se programa contar y la tecnología disponible, resultará viable y factible producir rentablemente el bien o prestar el servicio, en un momento dado.

En esta etapa de los estudios se definen los diseños (de producto y de planta, de puestos, funciones y responsabilidades;

los requerimientos en permisos, patentes y disposiciones sanitarias, as como la legislación nacional y regulaciones locales (municipalidades), que pudieren afectar la operación del negocio.

Si bien podrá parecer que el término *estudios técnicos* hace referencia a

situaciones altamente complejas, lo cierto es que tratándose de personas y grupos generadores de ingresos, de micro y aún de pequeña empresa, determinar la factibilidad técnica de un

proyecto de empresariedad, se convierte en una tarea no tan fácil, pero si menos compleja y costosa, que puede atenderse si se da respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué y cuánto se producirá?

Refiérase a los datos obtenidos en la etapa de definición de la idea de negocio, en el mapeo del territorio y en la investigación de demanda y oferta.

Muy particularmente se deben utilizar todos los datos que tienen que ver con la descripción del producto y sus utilidades, la definición de sus características técnicas básicas (tamaño, medidas, peso, ingredientes, empaques y de su estructura de costos).

Se debe indagar sobre la existencia, calidad de las materias primas y la seguridad de su abastecimiento permanente, en las cantidades requeridas.

¿Cómo se producirá y cuáles son los recursos humanos requeridos?

Consiste en escribir y describir los pasos que incluye el proceso productivo desde su inicio (preparación de materias primas e insumos de producción, según proceda), hasta la obtención del producto final. A esto se le denomina *flujograma de procesos* e implica la representación gráfica del proceso productivo, en donde cada etapa debe estar claramente definida por un inicio y un final, determinando claramente los recursos productivos materiales que requiere y sus respectivos costos; así como los recursos humanos necesarios.

La posibilidad de identificar en el flujograma del proceso quiénes son las personas responsables de las partes del mismo, es lo que posibilita elaborar un organigrama de puestos y responsabilidades.

La definición del *¿CÓMO?* incluye también el área administrativa y la comercialización. Se trata de hacer un diseño total del negocio y por tanto, el organigrama de puestos debe abarcar dichas áreas de actividades.

Conviene tener presente:

a) Que la estructura de puestos requeridos debe partir de un

análisis objetivo del negocio, de forma tal que sea objetiva la lista de requerimientos.

- b) Cuando se trabaja con colectivos que impulsan proyectos de empresariedad como medio para asegurarse la subsistencia, es claro que la definición del organigrama de puestos siempre está ligada a una visualización de la forma en cómo cada uno/a se ve dentro del proyecto y consecuentemente está influenciada por las relaciones de poder y género presentes.

Por tanto, aquí se requiere que el equipo técnico oriente que se trata de asegurar la participación de hombres y mujeres en condiciones de igualdad, para generar oportunidades de realización personal y laboral para todas las personas que integran un grupo.

Este aspecto necesariamente conlleva al análisis colectivo de cómo brindar condiciones para que ni las responsabilidades domésticas y familiares ni la oposición de compañeros o esposos limiten las oportunidades de las mujeres, ni su derecho al trabajo y a los recursos económicos que se derivan de él.

Para lograr lo anterior, es posible que se requiera desarrollar acciones de sensibilización en género, autoestima y liderazgo.

La valoración de recursos humanos requeridas para el proyecto, implica asegurar que las personas poseen (o están dispuestas a adquirir) los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el desarrollo eficiente del proceso productivo (trabajo de calidad, en los tiempos requeridos). En caso de identificarse condiciones diferenciadas entre hombres y mujeres de un colectivo para desempeñar las tareas de los puestos definidos, se requiere impulsar programas de capacitación y asistencia técnica que contribuyan a generar un mayor desarrollo humano.

□ **Dónde y con qué se produce?**

Implica elaborar los diseños arquitectónicos y de ingeniería que se requieren para una planta física que albergue el proceso productivo, desde el abastecimiento de materias primas e insumos de producción, hasta el almacenamiento de los productos terminados (cuando se trate de bienes) o la entrega del servicio. También se refiere al diseño de los requerimientos tecnológicos mínimos para que el proceso productivo se desarrolle con calidad, con las normas sanitarias, de higiene y de salud ambiental, que estén vigentes en el país. Incluye lo referente a la disposición de desechos provenientes del proceso productivo.

El planeamiento de la infraestructura debe hacerse a partir de las necesidades del proceso productivo en el tamaño en el que se haya decidido iniciar, más una previsión para el crecimiento posible de corto o mediano plazo. La definición de la tecnología implica los equipos y herramientas necesarias.

En el caso de las mujeres jefas de hogar y microempresa del sector informal, es común encontrar que el negocio se encuentra ubicado dentro de su propia vivienda y entonces se requiere asesorar para que se delimiten lo mejor posible las reas productivas de las familias. Así como también debe promoverse un esfuerzo para que se segreguen los implementos de trabajo de los de uso doméstico de las familias.

El desarrollo del negocio debe conllevar que se generen pequeños ahorros que en el plazo, le permitan a las personas hacer adecuadas segregaciones de su actividad productiva, en relación con su espacio familiar.

Sea cual fuera la situación, se deben aprovechar al máximo los recursos existentes en propiedad de las personas y el colectivo, considerando que el país se enfrenta a una mayor exigencia proveniente de los tratados de libre comercio firmados y que ello afecta ya y lo hará en mayor medida, todas las prácticas productivas.

También se deben valorar todas las vías posibles de apoyo institucional⁵, considerando que es necesario que las personas asuman razonables compromisos, de forma tal que la inversión social con la que se les beneficie, sea asumida con suficiente grado de responsabilidad y produzca los frutos esperados.

Se deben considerar en esta etapa, los costos de administración en la etapa de construcciones, así como los de patentes y permisos sanitarios. También los costos de entrenamiento del personal, tanto para el proceso productivo como para la gestión administrativa y comercial del proyecto.

<p>¿Cuál ser el impacto ambiental del proyecto?</p>	<p>En dependencia de la actividad de que se trate, la valoración del impacto ambiental del proyecto puede requerir de la participación de personal especializado, que realice estudios específicos. Por ejemplo, es necesario asegurar que la actividad turística en zonas protegidas y reservas no deterioren las mismas, que la industrialización de productos agrícolas no genere contaminación, que la explotación del bosque o recursos naturales en general se realice siguiendo planes adecuados de manejo, etc.</p> <p>Se requiere conocer la legislación ambiental que se relaciona con la actividad propia, para asegurar que este aspecto no se constituya en una amenaza para el proyecto cuando el mismo se encuentre en ejecución. Se recomienda por tanto, que los/as interesados/os visiten el MINAE y recaben información al respecto.</p> <p>Todo proyecto productivo o de servicios, requiere que se establezca una adecuada disposición de desechos, con prácticas adecuadas de reciclaje y tratamiento de basuras y residuos.</p>
--	--

⁵ Véase el documento "Ruta de Atención Institucional".

¿Cuál será el impacto del proyecto sobre las relaciones de género?

Los impactos del proyecto sobre las relaciones de género, es decir, sobre las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres, pueden ser de distinto tipo y en distinto nivel.

Así, es posible que en el nivel familiar, la micro, pequeña y mediana empresa, requiera que mujeres y hombres se pongan de acuerdo sobre el tiempo que dedicarán a la atención de la familia y los demás trabajos domésticos y cuánto tiempo y quienes atenderán la familia. Estos arreglos siempre se han dado, pero suelen ser tácitos (se dan por un hecho y no se habla de ellos de manera explícita). En este sentido, la historia comprueba que generalmente las mujeres han asumido entre un 80 y 100% las llamadas tareas reproductivas, y cuando ellas son las EMPRESARIAS esto no suele cambiar, produciéndose una sobre carga de trabajo y un gran desgaste al intentar sacar adelante estos dos proyectos: el familiar y el empresarial. De modo que el proyecto empresarial puede tener impactos positivos en las relaciones de género cuando se producen arreglos familiares EQUITATIVOS que distribuyen de mejor manera el tiempo y el trabajo doméstico y permiten, paralelamente, el desarrollo de la empresa. Cuando sucede lo contrario, los impactos son negativos generalmente para las mujeres empresarias.

El otro nivel en que se pueden observar impactos de género es al interior de la empresa misma. Las relaciones de género equitativas permitirán un proceso de participación activa de las mujeres en decisiones empresariales de todo tipo, por ejemplo: sobre compras e inversiones, sobre administración de recursos humanos y materiales, sobre porcentajes de ahorro y ganancias.

La factibilidad económica de un nuevo negocio debe indicar mediante el análisis financiero si existe una relación adecuada entre las inversiones, los costos y gastos necesarios para establecer el negocio, versus los ingresos que el mismo proveer, incluyendo en esa relación la rentabilidad esperada (ganancias o utilidades).

Es importante dar cobertura a la totalidad de los costos de mano de obra que aporta el colectivo (incluida la seguridad social y los costos de pólizas de seguros necesarios), el pago de los intereses en caso de que se requiera financiamiento y la parte indispensable para el ahorro suficiente que permita la sostenibilidad y expansión (crecimiento) futura del negocio.

En la factibilidad económica se utiliza toda la información recopilada y generada con el fin de elaborar los presupuestos necesarios y evaluar las formas de financiamiento que se utilizarán. El análisis debe abarcar todo el tiempo de vida útil que se espera de la inversión o cuando menos, el periodo de crédito que se vaya a utilizar.

Entre mayor sea la inversión más complejo puede resultar el análisis económico y financiero, debiendo entonces recurrir al aporte de un profesional en el área económica para que realice las valoraciones correspondientes.

Entre menor sea la inversión y menor el desarrollo empresarial presente el proyecto, menos complejo será el análisis, pudiendo reducirse a la evaluación de la rentabilidad esperada, durante el tiempo que dure la inversión y/o el crédito.

2.7.1. Presupuesto de inversión

Para definir el presupuesto de inversión se requiere conocer la capacidad instalada del negocio y el plan de producción (o prestación del servicio) que se ha definido como óptimo, para un plazo determinado.

La información específica que se requiere es:

- **Monto de la inversión en activos fijos**, según lo definido en el estudio técnico: construcciones, adiciones y mejoras, tierras, instalaciones, maquinaria (y su instalación), equipo de oficina, mobiliario, adquisición de software etc.

En este momento se requiere definir el método de depreciación que se utilizará.

- **Monto de la inversión en otros activos**, según lo definido por el estudio técnico: patentes, marcas, costos de organización, costos de ingeniería, diseño de planos y dirección de obras, contratación de profesionales para la formulación de estudios de factibilidad del proyecto (según se haya requerido), diseños comerciales y similares.
- **Monto de la inversión en capital de trabajo**. Representa la inversión en activos circulantes necesarios para el arranque del proyecto: compra de materias primas y otros insumos de producción, salarios, gastos de servicios públicos, combustibles y todo lo necesario para mantener la operación (o la prestación del servicio), hasta el momento en que el proyecto inicie la generación de ingresos. Se incluyen aquí los costos de constituir y mantener de los

inventarios de materias primas e insumos de producción, inventarios de producción en proceso, inventarios de productos terminados, inventarios de productos de empaque, inventarios de repuestos y herramientas.

Una vez que se han preparado los presupuestos de inversiones, es importante valorar con las personas gestoras del proyecto, la capacidad de financiamiento de esta inversión. A mayor capacidad de inversión de los/as propietarios/as del negocio, menor será su endeudamiento inicial. Además, los organismos de financiamiento, principalmente los bancos, serán más accesibles al crédito en los casos de negocios, en los cuales comparten el riesgo con las personas propietarias

Posterior al presupuesto de inversión, se debe elaborar el presupuesto de operación.

- **El presupuesto de operación** incluye:
 - Presupuesto de ingresos
 - Presupuesto de costos y gastos

2.7.2. Presupuesto de ingresos:

Se calcula con base en la producción estimada para cada período anual. Requiere de conocer el precio de venta unitario y el número de unidades (producción o servicios), que se elabora mensualmente, lo cual debe de multiplicarse por los 12 meses del año. :

O sea, mensualmente

Anualmente:

El número de unidades de
producción mensual:

Nº de unidades de producción
diaria * Nº de días de trabajo al
mes

Representa el monto de las ventas por año

Nº de unidades de producción * 12 * precio unitario de venta

En este punto resulta de gran utilidad considerar las estacionalidades y tendencias que tenga el producto o servicio.

2.7.3. Presupuestos de costos y gastos:

Corresponde a las definiciones hechas en los apartados anteriores, e implica estimar las necesidades de recursos financieros para la cobertura de costos y gastos clasificados en periodos contables.

Incluye a su vez:

- ✓ Presupuesto de costos de producción,



Los **costos de producción** se definen de acuerdo al plan de producción que se haya definido. Y son:

- ✓ Materias primas
- ✓ Mano de obra directa (y las cargas sociales correspondientes, as como las plizas de riesgos del trabajo)
- ✓ Gastos de fabricacin (materiales indirectos y mano de obra indirecta de fabricacin, servicios pblicos, repuestos, mantenimiento de instalaciones, y equipos, depreciacin y amortizacin)
- ✓ Gastos de almacenamiento de productos terminados en la fbrica.

En resumen, una vez que tiene el costo unitario, se multiplica por el N° de

unidades que se programa producir por mes para obtener el costo mensual.

Anual

Costo mensual de producción = 12

Gastos de administración. Son los gastos asociados al personal administrativo del negocio, entre ellos, los sueldos y salarios, las cargas sociales, los servicios públicos del área administrativa (agua, electricidad, internet, teléfono, fax, etc.), los alquileres y todos los costos administrativos y de oficina, vigilancia y similares.

Se calculan también mensualmente y anualmente

Gastos de comercialización. Son los gastos que se relacionan con las ventas,

la promoción y publicidad del producto, entre ellos:

- Transporte de productos terminados hacia el mercado,
- Bodegaje o almacenamiento después de la fábrica,
- Publicidad
- Demostraciones
- Comisiones y descuentos sobre ventas
- Regalos a clientes

Gastos financieros. El costo del financiamiento total que se requiera, lo que implica valorar los escenarios de negociación con las instituciones que otorgan los créditos, para buscar beneficiarse lo más posible con las oportunidades existentes:

- Crédito con tasa de interés subsidiado
- Crédito con componente no reembolsable

- Crédito con periodos de gracia
- Crédito con tasas diferenciadas entre la inversión en activos fijos y la inversión en capital de trabajo

Es común que los planes de pago, sean presentados por la institución u organización interesada en colocar el financiamiento, razón por la cual no se requiere de un especialista para la elaboración de los mismos, solo deben de solicitarse.

2.7.4. Estados financieros proyectados

La práctica de los negocios indica que el uso de la contabilidad formal es un indicador de un mayor grado de consolidación del negocio. Para preparar los estados financieros proyectados, se debe partir de los datos que se han estimado para el primer año de operación.

Como se ha indicado, si el proyecto requiere financiamiento externo, los estados económicos proyectados deben abarcar al menos el periodo del crédito, para los efectos de conocer si su reembolso se encuentra asegurado.

No obstante lo anterior, aunque no existiera la necesidad de restituir fondos a terceras personas siempre ser recomendable, contar con proyecciones de estados financieros de al menos los tres primeros años de funcionamiento del proyecto.

En el caso de las actividades generadoras de ingresos de nivel de subsistencia en las que no se utilice una contabilidad formal al menos debe trabajarse con las proyecciones anuales de ingresos y egresos, que se recomienda elaborar para cada uno de los meses del primer año de operación.

Es de esperar que el crecimiento paulatino de la actividad económica de subsistencia, conlleve también a la formalización de los registros contables.

Para los proyectos de un mayor tamaño (incluso micro empresa) se recomienda —en la medida en que ello sea posible— elaborar los siguientes estados financieros proyectados:

- **Flujo de Caja Proyectado.** Programación cronológica de ingresos de efectivo y salidas de efectivo que visualice el flujo (movimiento) de caja que se espera produzca el proyecto, así como las necesidades adicionales de capital de trabajo que se pueden presentar en ciertas épocas del año y los

excesos de dinero que podrían ocurrir en otras épocas.

- **Estado de Resultados de Operación Proyectados.** Estos se construyen con los ingresos, costos y gastos contables que se estimen para cada período que abarca, permitirá anticipar la rentabilidad del proyecto al final de cada período, ayudando a la toma de decisiones en forma oportuna.
- **Balance General Proyectado.** Permite prever el comportamiento en la estructura de activos, pasivos y patrimonio esperados con la ejecución del proyecto.

2.7.5. Análisis de equilibrio y rentabilidad

Se recomienda que esta parte de la evaluación sea preparada por una persona profesional en el área económica o administrativa.

Se incluye en este apartado:

- El análisis del punto de equilibrio (PE) para el proyecto.
- El análisis de la rentabilidad total de la inversión.

El **punto de equilibrio** es el nivel de ventas mínimo en el cual no se producen ni ganancias (utilidades, excedentes) ni pérdidas (es decir, los ingresos totales permiten cubrir los costos totales) y a partir del cual, los incrementos en las ventas, generan utilidades.

El análisis del punto de equilibrio implica la valoración del comportamiento de tres variables económicas fundamentales:

- Costos fijos totales
- Margen de contribución unitario
- Costos variables unitarios
- Precio de ventas unitario

En donde el **margen de contribución** se define como el porcentaje que representan los costos variables unitarios con respecto al precio de venta de cada producto. Entonces el punto de equilibrio de la producción es el resultado de aplicar la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{ventas totales}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

Margen de contribución unitario

El cálculo del punto de equilibrio contribuye a una adecuada fijación de precios de ventas del producto, ayuda en la determinación de costos de

producción y facilita establecer niveles de producción que sean rentables para el negocio.

El **análisis de rentabilidad**, como se ha señalado, los proyectos de empresariedad se realizan con el fin de que permitan mejorar las condiciones socio-económicas de una persona o de una colectividad, de ahí que se debe promover aquellos cuyo comportamiento estimado indica que brindarán rentabilidad a sus gestores/as, proporcionándoles recursos que mejoren su calidad de vida.

El análisis de rentabilidad debe incorporar, por tanto, el uso de criterios o herramientas que permitan prever, bajo los supuestos o presupuestos determinados, el grado de productividad económica que brindará el proyecto.

En esta etapa, se utilizan principalmente dos técnicas de análisis:

- **VAN** (Valor Actual Neto), como instrumento de evaluación de la bondad o debilidad del proyecto, en el tanto es una técnica sencilla, que incorpora el concepto de moneda constante o de valor real en el análisis, pues supone que al menos la tasa de costos de capital que se utilice, evitará la descapitalización del proyecto por los efectos inflacionarios.
- **TIR** (Tasa Interna de Retorno), que viene siendo la Tasa de Rentabilidad del proyecto a partir de la generación de flujos de efectivo. Si esta tasa es mayor al costo de capital, se dice que el proyecto tiene una rentabilidad aceptable, si no, el proyecto

presentará debilidades en este campo.

- Complementariamente se recomienda utilizar la estimación del **Período de Recuperación**, el cual se obtiene a partir de los flujos de efectivo anuales y se compara con el monto de la inversión, lo que permitirá visualizar la celeridad en el retorno de los recursos invertidos. Es de esperar que este indicador de recuperación sea mucho menor que la vida útil del proyecto.

Finalmente, se puede obtener una mejor idea de la rentabilidad del proyecto, si se toman el monto de las utilidades netas estimadas, según los datos del Estado de Resultados Proyectados y se divide entre la inversión en el proyecto, con lo cual se tendrá el índice de

costo/beneficio esperado, pudiéndose determinar anticipadamente, si el proyecto será rentable en términos contables y económicos.

El análisis de rentabilidad es un determinante en la decisión de ejecutar o no una idea de negocio, de ahí que el mismo tendrá solidez en la medida en que la información económica contenida en los presupuestos de inversión, operación y flujo de efectivo, sea consistente y correctamente estimada, por lo que se reitera la necesidad de contar con la asesora financiera para su cálculo.

Parte III INVERSIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO

Una vez concluidas todas las etapas anteriores, el negocio se encuentra listo para la inversión y la organización, que implica primero, la búsqueda del financiamiento necesario.

Recibido el financiamiento se debe proceder a las adquisiciones de activos que correspondan, y una vez concluidas las inversiones en infraestructura, en tecnología, en equipos, herramientas y mobiliario, se debe proceder a la contratación de los recursos humanos que se requiera o a la distribución de las responsabilidades entre las personas integrantes del colectivo o de la familia, según sea el caso. Probablemente se requiera de la capacitación técnica del recurso humano, para ajustar su

desempeño lo más posible a los requerimientos del negocio.

Es en este momento en el que surgen las condiciones para probar el funcionamiento de la organización.

Es necesario realizar todo tipo de pruebas sobre el producto o servicio, para determinar si el mismo se ajusta a las especificaciones técnicas establecidas, tanto en función de los recursos productivos que se requiere, como del flujograma de procesos establecido. Se comprueba entonces si el funcionamiento de la empresa corresponde a lo programado, y puede iniciarse el proceso de producción a escala empresarial.

Se debe asegurar una adecuada administración de la etapa de organización del negocio, recordando que los costos de las pruebas y ensayos, comúnmente no

son recuperables en el corto plazo. Y por ello precisamente, debe asegurarse oportuna consecución de todo tipo de permisos, patentes y cualquier derecho que se requiera.

La inversión debe desarrollarse en las condiciones en que fue diseñada en el estudio técnico, dado que ahí se especificaron las condiciones de infraestructura y tecnología requerida.

Un aspecto importante consiste en la necesidad de orientar a los propietarios del negocio, sobre los procedimientos mínimos de compra para lograr economías, relacionadas tanto con el precio de los activos que se desea adquirir, como con las ventajas o

servicios adicionales que los diferentes proveedores están dispuestos a otorgar con el objetivo de capturar la compra.

Se recomienda hacer un formulario de cuadro comparativo de ofertas, en el que se detallan los criterios más importantes para la compra y se puedan identificar con facilidad las diferencias en los ofrecimientos.

Otro aspecto en el que debe orientarse a las personas gestoras del negocio, es en la contratación de los servicios de ingeniería que estarán a cargo de la dirección y supervisión de las inversiones en infraestructura, para lo cual se reitera lo planteado en el apartado correspondiente del estudio técnico.

Parte IV OPERACIONALIZACIÓN DEL NEGOCIO

La operacionalización del negocio incluye cuatro grupos de actividades diferentes:

- Pruebas y ensayos
- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución y comercialización

La etapa de **pruebas y ensayos** se refiere a las pruebas que será necesario desarrollar, para determinar si la empresa funciona tal y como se ha programado, y por tanto, puede iniciarse la producción a una escala empresarial.

Una vez que han sido superadas las pruebas de funcionamiento del nuevo negocio, corresponde realizar las **actividades de aprovisionamiento**, cuyo objetivo consiste en asegurar un adecuado abastecimiento de materias primas para el negocio, dado que mucho de la calidad en el producto final depende de la calidad en las materias primas e insumos de producción que se utilizan.

Conviene tener presente que la actividad de aprovisionamiento es permanente y continua en el accionar del negocio, porque el proceso productivo requiere de ser abastecido en

forma permanente de materias primas e insumos de producción y por ello una falla en el aprovisionamiento puede conducir irremediablemente a interrumpir el proceso productivo o impedir la prestación de un servicio, con las consecuencias negativas para el buen nombre del negocio y potencialmente pérdida de clientes.

Tal y como se ha definido en la unidad II y particularmente en el apartado relacionado con el estudio técnico, las **actividades de producción - transformación** son todas las que tienen por objetivo, la transformación de materias primas, insumos de producción y mano de obra en un producto terminado y listo para su comercialización o bien, la prestación de un servicio mediante el uso de insumos productivos y mano de obra.

El personal técnico de las instituciones debe orientar a las personas propietarias del negocio sobre la necesidad de cumplir con los requerimientos y definiciones que se incluyen en el estudios de mercado, técnico y económico, dado que estos diseñan el negocio de manera integral. Implica que en esta de operacionalización no se requiere

inventar sobre nuevas formas de hacer las cosas.

Actividades de distribución y comercialización. Básicamente se trata de poner en ejecución los aspectos predefinidos en el estudio técnico, en los apartados de "*análisis de mercadeo*" y "*análisis de precios*". Implica operacionalizar lo que corresponde a la distribución y almacenamiento de los productos disponibles para la venta, los aspectos de presentación del producto, las promociones, publicidad y las políticas de venta.

Con respecto a la comercialización, se requiere tener presente que todo producto para venderse, necesita del esfuerzo planificado en el área de promoción y publicidad, que implica informar a los y las potenciales compradoras sobre sus calidades y ventajas.

Hoy en día, un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, es el establecimiento de políticas de servicio de postventa, que implica que aún y cuando se ha vendido el producto o prestado el servicio, la empresa mantiene la obligación de darle asesoría y seguimiento a la clientela, por un determinado tiempo.

En todo caso, lo relevante es la comprensión que desarrollen las personas generadoras de ingresos, sobre la necesidad de diferenciarse permanentemente de otros competidores, mediante el aseguramiento de la calidad en la producción de bienes ó en la prestación de servicios.

Parte V CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL NEGOCIO

El control y seguimiento de los proyectos de empresariedad es un proceso que se lleva a cabo para precisar de la manera más acertada posible, en cuánto se está cumpliendo el plan trazado para el negocio.

Es decir, la formulación de un proyecto de empresariedad representa el primer plan de desarrollo empresarial que las personas gestoras del mismo deben cumplir. Y en este aspecto estriba la importancia de la formulación de instrumentos para verificar el avance y cumplimiento de metas.

El control y el seguimiento posibilitan corregir a tiempo situaciones no planeadas perjudiciales para el logro de los objetivos previamente determinados.

En esta etapa, el personal técnico de las instituciones debe retomar las definiciones hechas con respecto a la ruta de atención institucional, que representan el acompañamiento que el nuevo negocio requiere para potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y disminuir el riesgo.

Para el seguimiento y control del proyecto de empresariedad, es conveniente diseñar procedimientos sencillos, que puedan ser ejecutados por las personas integradas al proyecto, lo que se facilita si se tiene claridad sobre las metas establecidas para cada período. En todo caso, se recomienda una evaluación mensual de las

actividades realizadas, que involucre al menos, los siguientes aspectos:

- **Cumplimiento de las metas en rentabilidad esperada.**

$$\text{Ganancias (utilidades)} = \text{total de ingresos} - \text{total de costos}$$

- **Cumplimiento de las metas de producción (en cantidades y en costos) definidas en el proyecto.**

Cantidad de unidades producidas:

Nivel de Cumplimiento en unidades físicas	= Número de unidades de producción programadas - de unidades efectivamente producidas
---	---

Otra manera de ejercer control, es mediante la estructuración de una serie de preguntas que puedan fácilmente ser contestadas por las personas que desarrollaran la evaluación. Por ejemplo:

Cuántas unidades se produjeron en el mes _____

Cuántas unidades se estimaba producir en el mes _____

Costos de producción:

- **Cumplimiento de las metas en rentabilidad esperada.**

$\text{Ganancias (utilidades)} = \text{total de ingresos} - \text{total de costos}$

- **Cumplimiento de las metas de producción (en cantidades y en costos) definidas en el proyecto.**

Cantidad de unidades producidas:

Nivel de Cumplimiento en unidades físicas	= Número de unidades de producción programadas – de unidades efectivamente producidas
---	---

Otra manera de ejercer control, es mediante la estructuración de una serie de preguntas que puedan fácilmente ser contestadas por las personas que desarrollaran la evaluación. Por ejemplo:

Cuántas unidades se produjeron en el mes _____

Cuántas unidades se estimaba producir en el mes _____

Costos de producción:

TIPO DE PRODUCTO:

Elementos del costo	programado	real	Nivel de cumplimiento	programado	real	Nivel de cumplimiento
Materias primas						
Costos de fabricación						
Mano de obra						
Total						

Por medio de preguntas, sería:

Cuál es el costo promedio por unidad reportado _____

Cuál es el costo promedio por unidad estimado _____

Cuál es el costo total de la producción mensual _____

Cuál es el costo estimado para la producción mensual _____

- **Cumplimiento en las metas de incorporación efectiva de hombres y mujeres a los procesos productivos y de dirección del negocio.**

AREAS DE ACTIVIDAD	Cantidad de puestos	Cantidad puestos que ocupan	Salario promedio	% de ocupación de puestos mujeres/total	Cantidad puestos que ocupan	Salario promedio	% de ocupación de puestos hombres/total

- **Cumplimiento de las metas de comercialización (en unidades y montos de venta) definidas en el proyecto**

PRODUCTOS O SERVICIOS	programado	real	Nivel de cumplimiento	programado	real	Nivel de cumplimiento
Producto A						
Producto B						
Producto C						
Total						

Cuántas unidades se vendieron durante el mes _____

Cuántas unidades se estimaba vender en el mes _____

- **Cumplimiento de las inversiones programadas (infraestructura, tecnología productiva, mobiliario y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo).**

AREA DE INVERSIÓN EN ACTIVOS	programado	real	Nivel de cumplimiento	Comentarios sobre el cumplimiento
Producto A				
Producto B				
Producto C				
Total				

- **Cumplimiento de la atención de responsabilidades crediticias.**

OPERACIÓN CREDITICIA	Monto principal	Fecha de pago	Monto de la cuota	Saldo actual	Estado de la operación

Evidentemente que son todas las áreas de actividad del negocio las que deben ser consideradas en los procesos de control y seguimiento. Aquí se han indicado las más relevantes para efectos de la empresariedad, pero todo dependerá de cuán explícito e integral haya sido el proceso de formulación del proyecto.

De igual manera, es importante manifestar que entre mayor sea el tamaño del proyecto, más recursos de crédito se hayan requerido y más competitiva sea el sector de actividad económica en la que el mismo se encuentra inmerso, más exigentes deberán ser las acciones de control y evaluación que se apliquen, muy particularmente lo que se relaciona con el instrumental de análisis económico y financiero.

Ahora bien, independientemente de que tan valiosa se considere la información que se ha recopilado en los formularios o por medio de las preguntas, nada tendría verdadero valor, sino se investigan las causas que motivaron las diferencias.

La matriz siguiente busca brindar una opción para sistematizar las áreas de actividad empresarial en donde se presentan riesgos para la actividad. Su valor estriba en que concentra los impactos negativos por incumplimiento de metas en 4 áreas, obligando a hacer síntesis de la situación encontrada.

AREAS DE RIESGO POR INCUMPLIMIENTO DE METAS	Producción	Económico	Recursos Humanos	competitividad e imagen de la empresa	Sobre carga de trabajo femenino	Razones de incumplimiento
Producción inferior a la estimada	<p>Aumento en el costo de producción unitario</p> <p>Capacidad instalada mal utilizada</p>	Disminución de los ingresos esperados, presupuestos comprometidos	Menos recursos disponibles para el reconocimiento de salarios y los beneficios sociales asociados a él	Clientes insatisfechos por no satisfacer sus necesidades	<p>Aumento de la jornada diaria de trabajo por ejecutar tanto el trabajo productivo y el reproductivo</p> <p>Imposibilidad de distribuir familiarmente el trabajo reproductivo</p>	

Así por ejemplo, las razones de incumplimiento pueden ser de diverso tipo:

- Por falta de materia prima.
- Por errores de producción.
- Por errores mecánicos.
- Por sobrecarga de trabajo doméstico

Cada una de las respuestas pueden reportar soluciones diferentes, como por ejemplo:

Si la causa se debió a falta de materia prima, lo conveniente es analizar la situación de la empresa con respecto sus proveedores, dado que muy probablemente durante el estudio de mercado, ellos estuvieron anuentes a suministrar los insumos requeridos. Es importante tener presente que el grado

de competitividad de una empresa esta impactado por las negociaciones que se hagan con los proveedores.

Si la causa se debió a errores en la producción, es conveniente replantearse los procesos de producción y buscar las razones, dado que estas pueden ser motivos humanos, de tecnología o ambos. Puede darse el caso, por ejemplo que la tecnología utilizada no es la adecuada para ejecutar un determinado proceso, como también que las personas encargadas de la producción no fueron capacitadas adecuadamente y no han podido cumplir con la cuota diaria de producción.

Si las causas fueron por errores mecánicos, es importante anotar estas fallas y consultar con el proveedor de la planta o equipo. En este aspecto un proveedor de equipo puede convertirse

en un asesor para la solución de los problemas y el uso eficiente del equipo.

Una vez que se diagnosticó el origen del problema y se lograron establecer las soluciones adecuadas, es conveniente volver a analizar el costo económico y de imagen que pudieron generar las diversas situaciones desencadenadas.

Si la causa ha sido una mala distribución del trabajo doméstico y el cuidado de niñas y niños produciéndose,,

principalmente, en la microempresaria, un problema de sobre carga de trabajo..

Si esto sucede es conveniente que se promuevan espacios de discusión familiar para establecer una distribución más equitativa de las tareas domésticas y distinguirlas de las tareas propias de la empresa, de manera que el resto de la familia asuma estas responsabilidades como suyas también y no sólo de las madres o mujeres adultas.

El enfoque de determinar puntualmente los problemas y sus impactos dentro de una empresa, se basa en la premisa de que las organizaciones son sistemas abiertos y por lo tanto, todo lo que le suceda a una parte, impactará otras.

Un sistema de control adecuado y eficiente revelará dónde se producen las fallas y quién es el responsable de ellas, garantizando que se adopten medidas correctivas

Los principios básicos para diseñar un sistema de control y seguimiento pueden resumirse de la siguiente manera:

1. *Analizar las áreas funcionales de la empresa (producción, comercialización, administración, dirección y desarrollo de recursos humanos y abastecimiento) e*

identificar las variables más importantes.

Por ejemplo, si se tiene una empresa que produce conservas de mango, en el área de producción, serán importantes las siguientes variables:

- Producción diaria estimada
 - Precio de la fruta según mes
 - Precio del azúcar y otros insumos
 - Precio de los empaques
 - Costos de distribución para diversas cantidades
 - Costos unitario de producción
2. Diseñar el sistema de control y seguimiento que se aplicará y revisarlo periódicamente (al menos cada año), para ajustarlo y corregirlo en caso de que sea necesario.
 3. Trabajar solo con datos fiables, provenientes de documentos de gasto e ingreso real. Un registro real del comportamiento de los costos proveerá datos reales para la identificación del problema, sus impactos y soluciones.
 4. Evaluar las variaciones que reflejan los datos, es decir como se comportaron las variables y como impactará ese comportamiento a toda la organización.
 5. Conversar con las personas responsables de los problemas detectados para analizar con ellas la situación y buscar en conjunto soluciones viables, de manera tal que el compromiso para la aplicación correctiva sea asumido por las personas encargadas de los procesos.

6. Elaborar una bitácora sobre la situación encontrada y las soluciones aplicadas, con el fin de monitorear el grado de cumplimiento de la solución en momentos futuros.

GLOSARIO

Acciones: Es el valor representativo del capital aportado en una sociedad anónima, en calidad de socio/a. Existen diferentes tipos de acciones, según los derechos que confieren (ordinarias, preferenciales), titularidad (nominativas, al portador), según la forma de emisión (con prima, sin prima).

Accionista: Persona poseedora de las acciones de una sociedad anónima.

Activo: Recurso económico propiedad de un negocio, que se espera que produzca beneficios en e futuro.

Activos fijos o de planta: Activos de larga vida como las propiedades, terrenos, edificios, y equipos, que se utilizan en la operación del negocio.

Amortización: La amortización es el proceso por medio del cual, en forma periódica, se traslada a gastos, la inversión realizada en la adquisición de los activos intangibles.

Análisis FODA: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes, en torno a una determinada actividad, evento u organización. El análisis FODA valora las fortalezas y debilidades de la situación organizacional interna, en

función de los recursos productivos (personas, infraestructura y tecnología, materias e insumos productivos y capital) y de las actividades que se desarrollan. También evalúa las oportunidades y amenazas presentes en el entorno territorial, entre ellas, el potencial mercado y la posibilidad real de la institucionalidad de apoyar el nuevo esfuerzo empresarial.

Año fiscal: Es el período que va de octubre de un año a setiembre del año siguiente.

Balance general o de situación: Es la relación de activos, pasivos y de capital, que una entidad posee, a una fecha específica.

Cadena productiva: Se refiere a la interrelación existente entre las diferentes etapas que constituyen la operacionalización de las actividades de una empresa; a saber el abastecimiento (insumos), la producción-transformación y la comercialización-distribución.

Capital: Desde el enfoque económico, el capital es un factor de producción que lo constituye un conjunto de bienes producidos y el mismo sirve para obtener otros bienes (equipo, maquinaria, infraestructura, etc.). En términos financieros, el capital lo constituyen los diferentes recursos financieros, propios o ajenos, que dispone el negocio para realizar su operación.

Competitividad: Es la capacidad que desarrollan las organizaciones para mantener y ampliar su participación activa y rentable en el mercado. También se habla de la

competitividad de los países y se refiere a la capacidad de un país para disponer de mano de obra calificada, crear condiciones de infraestructura, de mercado bursátil y financieras, de trámites expeditos para las gestiones de las empresas que se deben hacer ante el Estado.

Condición: Estado de bienestar y de oportunidades materiales en que se encuentran las personas y se relaciona, sobre todo, con la satisfacción de las necesidades básicas, tales como educación, empleo, vivienda, salud, alimentación.

Costos de administración: Los costos de administración nacen de las actividades de administración del negocio, entre ellos salarios de quienes laboran en oficina, servicios públicos (teléfono, fax, electricidad, etc.).

Costos de comercialización: Los costos de comercialización surgen por las actividades de llevar los productos hasta los lugares en que se comercializarán o son de acceso al consumidor final.

Costos directos: Son la mano de obra directa y la materia prima; es decir, los que son claramente identificables en el producto final.

Costos fijos: Son los que permanecen constantes por un determinado período o por un determinado volumen de producción. Por ejemplo, los salarios de la persona encargada de la planta o de quienes se encargan de la limpieza, o el alquiler de un edificio.

Costos indirectos: Pueden ser los insumos de producción (gastos indirectos de fabricación) y la mano de obra indirecta. Se refiere a costos asociados al producto (bien o servicio), no directamente ni claramente identificables en el mismo.

Costos de operación: Se refiere a la totalidad de costos en que se incurre en la operación del negocio, específicamente costos de producción, costos de administración, costos de comercialización y distribución y costos financieros.

Costos de organización: Son todos los costos asociados a la puesta en marcha del negocio: pérdidas por producción de pruebas hasta lograr el óptimo, así como del proceso de administración, dirección y ejecución de los esfuerzos para consolidar el proyecto (salarios de la persona a cargo, gastos de papelería de trámites, de las indagaciones realizadas y todo tipo de permisos sanitarios, inspecciones, etc.).

Costos de producción: Los costos de producción se generan como resultado del proceso de transformación de materias primas en productos terminados. Se clasifican en materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación (que son todos los que no son materias primas ni mano de obra). También se clasifican en fijos y variables, en función de su relación con el volumen de producción.

Costos fijos: Son fijos los que están estrechamente relacionados con la capacidad instalada y no varían (permanecen constantes), durante un período o tramo determinado.

Costos variables: Son los que fluctúan en dependencia directa con el volumen de producción y ventas, por ejemplo los costos de materia prima, insumos de producción y mano de obra directa relacionados con el producto; así como también las comisiones de venta.

Demanda: Cantidad de producto o servicio que los y las consumidores están dispuestos a adquirir en un determinado precio, y en un tiempo determinado.

Depreciación: La depreciación es el concepto contable que permite trasladar paulatinamente al costo del producto, el valor de la inversión en activos fijos, conforme éstos son usados en el proceso productivo. Comúnmente se utiliza el método de línea recta que consiste en estimar la vida útil de un activo, su valor de residuo y los años que servirá, aplicando la siguiente fórmula: $\text{vida útil} = \frac{\text{valor de residuo}}{\text{años de servicio del activo}}$. Esta fórmula se denomina método lineal de depreciación. El valor de residuo es una estimación. La cantidad de años de vida de un activo está definida por la Tributación Directa, que tiene listados al respecto.

Escritura pública: Documento que recoge las intenciones de una o varias personas, éste debe ser firmado por ellas. De todo lo dicho en el documento, da fe una persona notaria, momento en el cual pasa a ser público el documento.

Estados financieros: Informes de carácter económico y financiero, a través de los cuales se refleja la situación de una empresa u organización a una fecha dada o en un período determinado. Sirven para la toma de decisiones.

Estado de resultados: Es la relación de ingresos, gastos y utilidad o pérdida neta de una entidad, durante un período específico. También se le conoce como Estado de Pérdidas y Ganancias.

Estrategias: Programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos generales.

Estructura de costos: Una estructura de costos es el detalle de todos los costos en que se incurre para elaborar un determinado producto o brindar un servicio. Incluye los costos de producción (materia prima, la mano de obra y gastos indirectos de fabricación), más la parte proporcional de gastos en que habría que incurrir para comercializar y la parte proporcional de gastos de administración que le correspondería a cada producto o servicio.

Factibilidad Económica: La factibilidad económica es la determinación de la potencial rentabilidad del negocio, que justifica la inversión requerida y el riesgo por asumir.

Factibilidad de un proyecto: La viabilidad de un proyecto de empresariedad (o negocio), se refiere principalmente a la posibilidad de hacerlo realidad, debido a la

existencia de las condiciones físicas, materiales, técnicas y tecnológicas y económicas requeridas.

Género (relaciones de): Se trata de relaciones que establecen mujeres y hombres a partir de un proceso complejo de socialización en distintas etapas de su vida. Esta socialización suele imponer conductas y comportamientos que establecen roles definidos acerca de cómo deben ser y comportarse los hombres y cómo deben ser y comportarse las mujeres. Durante este proceso se producen relaciones de poder entre ambos géneros, que históricamente han sido relaciones de desigualdad y discriminación en contra de las mujeres. Sin embargo, al ser un proceso aprendido, puede de construirse o transformarse, para proponer cambios que impulsen la igualdad de derechos y oportunidades. La empresa, como proyecto, puede contribuir en ello.

Igualdad de derechos entre hombres y mujeres: Implica para ambos, el derecho a la empresariedad; al acceso a la propiedad de los recursos; al acceso, manejo y control de los ingresos; a la igualdad en las oportunidades para el desarrollo personal; a la educación y formación; al trabajo; a la distribución equitativa de las responsabilidades en la empresa, en el hogar y la comunidad, entre otras.

Inversión en activos fijos: Se refiere a las construcciones, adiciones y mejoras, tierras, instalaciones, maquinaria (y su instalación). El costo de un activo incluye todos los costos de transporte, impuestos y de instalación. Es decir, los costos que se incurre desde que se adquiere el activo hasta su instalación total en el sitio en que operará.

Lucro: Ganancias

Margen de utilidades: Excedente del ingreso por ventas sobre los costos de producir y vender.

Mercado: Contexto de relaciones que surge entre un grupo de personas y organizaciones con necesidades que requieren satisfacer, con dinero para comprar y con la disposición para hacerlo Y otro grupo de personas, que poseen los productos que interesan a las personas compradoras y están interesadas en vender, a cambio de dinero.

Oferentes: Grupo de personas y organizaciones, que ofrecen productos que satisfacen necesidades y desean venderlas.

Oferta: Es la cantidad de bienes o servicios que los oferentes están dispuestos y en capacidad de vender en el mercado, a un precio determinado, en un momento dado.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos son las decisiones de mayor importancia para orientar la planificación estratégica. Se relacionan fundamentalmente con el crecimiento, la rentabilidad y el aseguramiento de la liquidez.

Pasivo: Pasivo son todas las deudas que el negocio haya adquirido.

Patrimonio: En una estructura contable el patrimonio es la denominación con la que se representa tanto las aportaciones de las personas dueñas del negocio, como las utilidades que se hubieran acumulado a una fecha dada.

Períodos contables: El período contable es de un año y es definido por la Dirección General de Tributación Directa. Actualmente va de octubre de un año a septiembre del siguiente año.

Planeamiento: Implica la tarea de visualización del futuro, con el fin de prevenir todos los aspectos que se deberán enfrentar conforme a la organización se hace realidad y se alcanza los objetivos propuestos. Planear es definir objetivos y metas dentro del marco organizacional.

Planificación estratégica: Se relaciona con la formulación de planes y programas generales de acción para lograr objetivos de orden estratégico. Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas. Un plan estratégico es una guía formal para alcanzar la visión, misión y los objetivos del negocio a partir de precisar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado y de confrontarlas con las fortalezas y debilidades propias, potenciando el aprovechamiento de las primeras.

Planificación operativa: Es el proceso de segregación de los objetivos estratégicos o generales en objetivos operativos de corto plazo (no mayor de un año). Los planes operativos se segregan en metas y actividades a las cuales se le asignan recursos y tiempos definidos.

Posición: Se refiere a la ubicación en la escala social, al reconocimiento y status que se asigna a un ser humano en la sociedad. Es un concepto que tiene que ver con el rescate de necesidades que van más allá de las básicas, que procuran poder a las personas y modifican el balance de relaciones con los demás”.

Precio: Es el nombre monetario del valor de una mercancía.

Presupuesto: El presupuesto es la estimación de los ingresos y gastos esperados según las partidas o según los diferentes rubros para un período específico de tiempo futuro. Es el plan operativo expresado en dinero.

Productos en proceso: Son aquellos que se encuentran en etapas intermedias de terminación.

Productos competidores: Son aquellos de similares características al que se desea producir y que satisfacen la misma necesidad, por ejemplo: Todas las marcas de mantequilla son competidoras entre sí; también lo son todos los puestos de ventas de flores, o todos los “tramos” en la feria del agricultor que vendan los mismos productos; o

todos los salones que cortan pelo; o todos los talleres artesanales de reparación de calzado, etc).

Productos complementarios: Los productos complementarios son aquellos cuyo consumo se da acompañado del que se desea ofrecer. Por ejemplo, la leche y el azúcar para el café, la mantequilla para el pan, etc.

Productos sustitutos: Los productos sustitutos son los que siendo diferentes, satisfacen una misma necesidad, por ejemplo los productores de café, tienen un competidor en los productores de té; los de mantequilla son competidores de los de natilla, los de huevos son competidores en temporada con los que comercializan aguacates, etc.

Proyecto empresarial: Es el conjunto de acciones dirigidas, coordinadas y requeridas para identificar una oportunidad de negocios, determinar su viabilidad, utilidad y factibilidad y asegurar su adecuado aprovechamiento.

Punto de equilibrio: Para el análisis del punto de equilibrio se requiere determinar con claridad la corriente de costos fijos por período y diferenciarlos con los costos variables, que conlleva el proyecto, considerando las fortalezas y debilidades de esta herramienta en el proceso de planeación.

Razón social: Es el nombre que ha sido adoptado por una empresa determinada para ser distinguida del resto de empresas, sean consideradas competidoras o no.

Puestos y responsabilidades: Un organigrama de puestos y responsabilidades es la descripción gráfica de los puestos que tiene una organización, con indicación de las responsabilidades de cada persona.

Riesgo: Es la incertidumbre sobre la ocurrencia de eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos establecidos.

Tasa Interna de Retorno –TIR-: La Tasa Interna de Retorno, es la tasa que aplicada al descuento de los flujos de efectivo esperados, iguala el valor actual de estos flujos con la inversión inicial, por tanto el VAN, será cero.

Tributo: Son tributos las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), que el Estado, recauda para lograr recursos para el cumplimiento de sus fines.

Utilidad: La utilidad de un proyecto de empresariedad está definida por el impacto que tenga en la satisfacción de las necesidades de las personas y las empresas, es decir por la demanda que manifiestan los y las potenciales compradores/as.

Valor Actual Neto –VAN-: El valor actual neto, consiste en descontar los flujos netos de efectivo que se esperan del proyecto, a una tasa de costo de capital y compararlo con la inversión inicial. Si el VAN es mayor que cero, el proyecto puede ser aceptable, si no, se desecha.

