Los emprendedores y la creación de empresas

Juan Carlos Leiva Bonilla
Compilador



Editorial Tecnológica de Costa Rica

2a. edición

Los emprendedores y la creación de empresas

Juan Carlos Leiva Bonilla
Compilador



2a. edición

Editorial Tecnológica de Costa Rica

Primera edición.
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2007.

Primera reimpresión
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2010.

Segunda reimpresión
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2010.

Segunda edición
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2013.

658.041
L654e

Leiva Bonilla, Juan Carlos
Los emprendedores y la creación de empresas. /
Juan Carlos Leiva Bonilla, compilador. – 2da. ed.
Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2013
200 páginas.
ISBN 978-9977-66-259-6

1. Administración 2. Emprendedurismo 3. Pymes

© **Editorial Tecnológica de Costa Rica**
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Correo electrónico: editorial@itcr.ac.cr
www.editorialtecnologica.tec.ac.cr
Apdo. 159-7050, Cartago
Tel: (506) 2550-2297 / 2550-2336
Fax: (506) 2552-5354
Hecho el depósito de ley.
Impreso en Costa Rica.

Contenido

Reconocimientos 11
Presentación 13
¿Cómo usar este libro? 15

Parte 1

Personas emprendedoras y oportunidades de negocios 17

Capítulo 1
Espíritu emprendedor empresarial 19
Introducción 19
Definición genérica de espíritu emprendedor y su aplicación a los negocios 20
Características de las personas emprendedoras exitosas 20

Capítulo 2
Generación y evaluación de oportunidades de negocios 23
Introducción 23
¿Cómo buscar ideas de negocios? 24
Orígenes de las ideas de negocios: ¿cómo se producen? 24

Fuentes de las ideas de negocios: ¿dónde buscarlas? 25
La creatividad aplicada a la búsqueda de ideas de negocios 26
Cuando una idea puede convertirse en una oportunidad de negocio 27
Evaluación preliminar de la idea: su motivación inicial y su idea 27
Características generales cuando una idea tiene potencial de oportunidad de negocio 31

Parte 2

El plan de negocios de su nueva empresa 35

Capítulo 3
Consideraciones iniciales para escribir un plan de negocios 37
Introducción 37
Beneficios de escribir un plan de negocios 38
Estilo y contenido de un plan de negocios 39

Capítulo 4
Secciones iniciales del plan de negocios 41
Introducción 41
Resumen ejecutivo 42
Presentación de las personas 42
Naturaleza del proyecto 43

Capítulo 5
El planeamiento estratégico 45
Introducción 45
Diagnóstico externo 46
Macroentorno 46
Sector competitivo 47
Direccionalidad 52
Visión 52
Misión 53
Estrategia genérica básica 54

Capítulo 6
El plan de mercadeo 57
Introducción 57
La investigación de mercados 59
Mercadeo estratégico 60
Público meta 60
Objetivos de mercadeo 61
Desarrollo de marca 62
Mezcla de mercadeo o mercadeo táctico 63
El producto 64
El precio 64
La plaza 65
La promoción 66
Mercadeo administrativo 70

Capítulo 7
El plan técnico y organizacional 73
Proyección de ventas 74
Localización 75
El proceso productivo 75

Producción en serie o de flujo permanente 75
Producción por proyecto 76
Proceso por pedidos 76
Flujo del proceso productivo 76
Tamaño y necesidades de maquinaria y equipo 77
Necesidad de materiales 78
Necesidades de mano de obra para producción 78
Personal encargado de operación 78
Personal encargado de supervisión 79
Personal encargado de la administración de los procesos productivos 79
Necesidades de materiales 79
Costos indirectos de producción 80
Localización y distribución de instalaciones 81
Elementos ambientales 82
Elementos organizacionales 82
La estructura organizativa y sus costo salariales 82
La inversión requerida para la administración 83
Otros costos administrativos 83
Cálculo del costo unitario y fijacióndel precio del producto o servicio 84

Capítulo 8
El plan financiero-económico 87
Introducción 87
Definición de presupuesto 88
Características de un presupuesto 89
Presupuesto de ingresos 90
Presupuesto de inversiones 91
Presupuesto de costos de producción 92
Presupuesto de gastos de mercadeo y ventas 93
Presupuesto de gastos administrativos 93

Proyección de gastos financieros 94
Estado de resultados proyectado 94
Flujo de efectivo 95
Evaluando la rentabilidad del plan de negocios 97
Valor actual neto (VAN) 97
Tasa interna de retorno (TIR) 98
Determinación del punto de equilibrio 98

Parte 3

El contexto costarricense para la creación de empresas 103

Capítulo 9
Trámites, financiamiento y mecanismos de apoyo 105
Introducción 105
Trámites y regulaciones 106
Entorno de apoyo 108
Financiamiento 109

Anexos

Anexo 1 Figuras jurídicas para la creación de una empresa . 113
Anexo 2 Trámites para una patente municipal 117

Apéndices

Apéndice 1 Caso de ejemplo: Misión Alcances 121
Apéndice 2 Páginas en Internet de apoyo a emprendedores 153
Apéndice 3 Investigación de mercados 155

Apéndice 4 Instituciones que brindan apoyo o financiamiento para emprendedores en Costa Rica 161

Apéndice 5 Evaluación de impacto ambiental 165

Guía práctica de escritura del plan de negocios 169

Bibliografía 193

Acerca de los autores 197

Reconocimientos

Un trabajo con la magnitud del presente siempre será producto de un trabajo en grupo muy interesante. Este no es la excepción.

En primer lugar, un reconocimiento a los amigos colegas que han colaborado escribiendo algunos capítulos. Los profesores Julio Cortés Mixter, Paula Halabí García, Gerardo Lee Rojas, Sonia Barboza Flores, Lorna Vindas Pereira, Eladio Madriz García y Blanca Quirós Maroto, así como Saylin Madrigal Jiménez, Stephanie Mora Martínez y María Fernanda Jiménez Quesada (estudiantes asistentes) han dedicado un tiempo muy valioso y en forma desinteresada. De manera muy especial, agradezco al profesor Madriz García, quien nos permitió usar sus plantillas de cálculos como valiosísimos componentes de la metodología propuesta.

Un especial agradecimiento al director de la escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, José Martínez Villavicencio, por impulsar y apoyar este tipo de esfuerzos en la academia.

Nuestra gratitud y reconocimiento a la gran cantidad de estudiantes, personas emprendedoras todas, que han usado este material, enriqueciéndolo con sus aportes y dudas. En especial a Ingrid Sanabria Méndez, por tener la deferencia de permitirnos usar su Plan de Negocios para ilustrar este libro. Estamos seguros de que Misión Alcances, la empresa de Ingrid y sus socios, será un caso de éxito y conseguirá los objetivos propuestos por este grupo de emprendedores.

Un agradecimiento a los numerosos profesores que han utilizado este material en sus cursos de emprendedurismo y han realizado valiosas observaciones y sugerencias.

Presentación

El espíritu emprendedor se puede entender de diversas formas: desde la persona empresaria, generadora de múltiples beneficios para una sociedad (su propia autorrealización, generación y mejor distribución de la riqueza, mayor empleo, incremento del dinamismo empresarial entre otros); hasta el emprendedor social, generador de cambios de gran impacto para la misma sociedad.

El primero, la persona emprendedora que posee su propia empresa, ha sido históricamente víctima de ciertas desventajas estructurales (económicas y sociales) que han dificultado su desarrollo.

En vista de lo anterior, un grupo de profesionales, todos ligados al Tecnológico de Costa Rica (TEC), mediante su Escuela de Administración de Empresas, Programa de Emprendedores y Centro de Incubación de Empresas, hemos asumido el reto de coadyuvar en la generación de nuevas personas emprendedoras y sus negocios.

Para esto, un elemento muy importante es dotar a dichas personas de herramientas para la gestión así como de conocimiento respecto al entorno dentro del cual se desarrollará su emprendimiento. Fundamentado en lo anterior surge esta guía para emprendedores.

Nuestro objetivo inicial fue apoyar las labores docentes propias del quehacer del TEC y a la vez, constituirla en el principal recurso de apoyo para cualquier persona interesada en crear su propia empresa en Costa Rica.

El documento en sus manos es fruto de catorce años de experiencia en el fomento de personas emprendedoras. Es una metodología que ha sido probada tanto en los cursos regulares del TEC como en programas de extensión abiertos al público.

Hemos concebido este libro como un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo, no es un producto finalizado sino más bien uno en proceso de construcción, por lo cual le instamos a que, por favor, nos retroalimente con el objetivo de ir mejorando constantemente y, por lo tanto, ofrecer mejores servicios a usted: futuro empresario o empresaria costarricense.

Juan Carlos Leiva Bonilla

¿Cómo usar este libro?

El libro contiene tres grandes secciones: personas emprendedoras y oportunidades de negocios, el plan de negocios de su nueva empresa y el contexto costarricense para la creación de empresas.

La primera parte está dirigida hacia aquellas personas que poseen algún tipo de motivación hacia el emprendimiento empresarial pero no tienen claridad en los campos concretos donde pueden crear su propia empresa. Para ello se incluyen temas sobre búsqueda y selección de oportunidades de negocios; además, esta parte, al igual que el resto del libro, puede ser utilizada en cursos donde se pretenda impulsar el espíritu emprendedor empresarial.

La segunda parte abarca la elaboración de un plan de negocios como herramienta por excelencia para planificar el lanzamiento de una nueva empresa. En este sentido, el libro viene provisto de los siguientes elementos de apoyo:

- Capítulos en los cuales se va analizando detalladamente los aspectos más importantes que deben considerarse al efectuar un plan de negocios.
- Un documento (impreso y en formato electrónico) en formato de procesador de palabras MS Word denominado “Guía de escritura”, que mediante preguntas generadoras y cuadros guiará al emprendedor en la escritura de su plan. Aunque sabemos que existen programas informáticos que minimizan el esfuerzo de generar un plan de negocios, hemos optado por un tipo de documento muy básico, con preguntas abiertas, porque la experiencia nos ha enseñado que el proceso de generar el plan de negocios debe ir inmerso de un estilo y características muy propios. La redacción, y no solamente limitarse a responder opciones, genera un proceso de reflexión y apropiamiento del plan de negocios muy beneficioso.

- Un caso de ejemplo, que le permitirá visualizar al lector como la empresa Misión Alcances, graduada del Programa de Formación en Espíritu Emprendedor del Tecnológico de Costa Rica, encaró en la realidad la realización de su plan de negocios.
- Dos archivos en formato de hoja electrónica MS Excel para ejemplificar y realizar los temas financieros. Un archivo, Plantilla de Ejemplo, le permitirá analizar lo referente al caso de Misión Alcances mientras que el otro archivo, Plantilla de Práctica, le facilitará efectuar sus propios presupuestos y cálculos financieros.

Todos los archivos electrónicos mencionados pueden ser accesados en la página www.cietec.org

Finalmente, la tercera parte introducirá al lector en el contexto costarricense para la creación de su propia empresa. Específicamente se analizarán cuáles son los trámites requeridos, las probables fuentes de financiamiento así como instituciones que pueden brindar apoyo en el proceso de lanzamiento de su empresa.

Cada uno de los capítulos de esta obra finaliza con una serie de lecturas recomendadas para quienes desean ampliar conocimientos. Asimismo, una serie de anexos y apéndices con información específica complementaria en varias temáticas terminan de dar forma a este libro.

Parte 1

Personas emprendedoras y oportunidades de negocios

Capítulo I

Espíritu emprendedor empresarial

Juan Carlos Leiva Bonilla

Introducción

¿Qué es una persona emprendedora? ¿Los términos emprendedor y empresario se entienden igual? ¿Cuáles son las características que poseen los emprendedores exitosos? ¿Tengo las aptitudes y motivaciones adecuadas para ser un emprendedor exitoso?

Objetivos	• Definir qué es una persona emprendedora y su importancia para la economía. • Relacionar los conceptos de espíritu emprendedor y empresarial. • Caracterizar los principales rasgos de personas emprendedoras exitosas. • Autoevaluar el perfil de persona emprendedora y las formas de mejorarlo.
Contenido general	• Definición genérica de espíritu emprendedor y su aplicación a los negocios. • Características de los emprendedores exitosos.
Al finalizar este tema, usted deberá	• Explicar la definición, importancia y rasgos básicos que caracterizan a las personas emprendedoras, relacionándolas con ejemplos concretos de su entorno. • Conocer desde la teoría, cuales características son las que distinguen a las personas emprendedoras exitosas, y estar motivado para autoevaluarse y fijarse un plan de mejoramiento personal en dichos ámbitos.

Definición genérica de espíritu emprendedor y su aplicación a los negocios

El concepto de espíritu emprendedor se puede entender de múltiples formas. En términos generales, podemos decir que espíritu emprendedor es la conducta de una persona que involucra al menos seis acciones esenciales: innova; mediante el reconocimiento de oportunidades; toma moderadamente decisiones arriesgadas; que conducen a acciones; que requieren el uso eficiente de los recursos; y aportan un valor añadido (Filion, 2011)[1].

Existen diversos tipos de emprendedores. En este documento en general nos referiremos a los emprendedores empresarios; aquellas personas, hombres y mujeres, que detectan oportunidades de negocios y las aprovechan, beneficiándose con eso ellos mismos, pero a la vez la sociedad pues generan múltiples beneficios: empleo, mejor distribución de la riqueza, incremento de la competencia o las exportaciones y el desarrollo socioeconómico en general.

Características de las personas emprendedoras exitosas

Primero debemos aclarar que nadie ha logrado fehacientemente definir un perfil único e infalible de lo que se entiende por un emprendedor exitoso. Existen muchas investigaciones que han determinado una serie de factores que pueden facilitarle el trabajo de ser un emprendedor exitoso; pero no existen reglas de ningún tipo (genéticas, económicas, sociales, coeficiente intelectual, preparación académica ni otras) para esto.

Lo que a continuación se describen son una serie de conductas emprendedoras personales (CEP) que normalmente distinguen a los emprendedores de éxito, en el entendido que no son las únicas ni todas sino, más bien, una guía sobre temas básicos en los cuales usted puede tratar de mejorar cada día.

Estas CEP, son cada vez más señaladas como un punto crítico para la buena marcha de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas (pymes). Lo anterior dado que, normalmente, las pymes reflejan la personalidad de sus propietarios y, por lo tanto, “mejores personas” equivale a “mejores empresas”. En este punto no se está hablando necesaria y exclusivamente de temas relacionados con gestión empresarial (mercadeo, finanzas por ejemplo) los cuales obviamente son muy importantes; también se está hablando de temas relacionados con aspectos de “desarrollo personal”.

Algunas de estas características pueden ser capacidad de planeación (fijar metas), manejo de contactos, comunicación efectiva, búsqueda de información, creatividad, trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo. En esta misma línea, por ejemplo, una institución como el Babson College, catalogada como la número 1 en enseñanza del Espíritu Emprendedor en EE.UU. define su "perfil emprendedor" de la siguiente forma: detección de oportunidades, manejo creativo de recursos, mente emprendedora, formación de equipos emprendedores, administración ampliada, creatividad, comunicación y liderazgo.

Como se puede apreciar, existe coincidencia entre estos perfiles (y entre muchos más que han sido presentados por diversas entidades) aunque lo importante es que la persona, es decir *usted futuro empresario o empresaria*, sea consciente de la importancia de desarrollar esas CEP. Este documento trata algunas de ellas, las otras le corresponden a usted, como interesado en su desarrollo personal, e intentar reforzarlas mediante lecturas, capacitaciones, vivencias y experiencias que se nutren del diario quehacer y del deseo consciente por mejorar sus CEP.

Adicionalmente a esas cualidades o características emprendedoras, otro elemento de mucha importancia a la hora de definir emprendedores exitosos, es la motivación inicial que los impulsa a crear su propia empresa. En la mayoría de los casos la creación y consolidación de una nueva empresa se enmarca dentro de un proyecto de vida con metas y objetivos claros. Un reciente estudio elaborado por Kantis y otros, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entrevistó aproximadamente a 1500 emprendedores exitosos de América Latina, Asia del este y Europa y una de las conclusiones de dicho estudio señala es que los emprendedores exitosos ven a su empresa como una forma de realización y de cumplimiento de metas personales y sociales más que únicamente un generador de dinero.

Es decir, la creación de su propia empresa en la mayoría de casos (exitosos) se halla relacionada con una motivación que incluye aspectos económicos, como, también, no económicos. ¿Cuál es el motivo que lo impulsa a usted? ¿Su propia empresa es parte de un plan de vida, o al menos le agradan las implicaciones de tener su propia empresa? Este tema será analizado con mayor profundidad más adelante.

Ejercicio para estudiar las características de los emprendedores exitosos y valorar sus cualidades emprendedoras

- Entreviste a una persona que, en su opinión, sea un emprendedor exitoso. Pregúntele sobre sus conductas emprendedoras personales (por ejemplo, cómo se plantea metas, de que forma planifica sus labores, si trabaja en equipo, cómo toma decisiones). Indague también cuál fue su motivación inicial para formar su propia empresa. Compare lo estudiado hasta el momento con las respuestas de su emprendedor.
- Analice la teoría vista junto con las respuestas del emprendedor entrevistado y compárelas con su propia opinión. ¿Considera usted que posee las características que distinguen a los emprendedores exitosos? ¿Cómo cree que puede mejorarlas? Autoevalúe sus conductas emprendedoras, su motivación inicial y, si es del caso, propóngase un plan de mejoramiento.

Lecturas recomendadas

1. Filion, L. J. (2011). La definición de empresario: reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional. En Varela R. (ed.). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Volumen 1. Santiago de Cali: Universidad Icesi, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.
2. Kantis, H. (2002) *Empresarialidad en economías emergentes*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en www.iadb.org
3. Global Monitor Entrepreneurship (GEM). (2009). *Reporte anual ejecutivo*. Disponible en www.gemconsortium.org
4. Observatorio Costarricense de las Mipymes. (2009). *Primer Estado Nacional de las Mipymes*. Disponible en www.uned.ac.cr/omipymes
5. Kushell, J.(2002). *Solo para emprendedores*. Capítulos 1 y 2. Bogotá: Norma.

Capítulo 2

Generación y evaluación de oportunidades de negocios

Juan Carlos Leiva Bonilla

Introducción

¿Cómo se buscan ideas de negocios y de qué forma puede conocerse de antemano su potencial? ¿Cuáles son los orígenes y las fuentes de las ideas de negocios?

Objetivos	• Identificar ideas de negocios a partir de diversas fuentes. • Evaluar las ideas de negocios. • Originar oportunidades de negocios.
Contenido general	• ¿Cómo buscar ideas de negocios? • Cuando una idea puede convertirse en una oportunidad de negocio.
Al finalizar este tema, usted deberá	• Estará en capacidad de utilizar sus habilidades, motivaciones y conocimientos para la generación de ideas de negocios. • Desarrollará una mentalidad de búsqueda de ideas de negocios, aprovechando para ello sus recursos disponibles, contactos y medios de información. • Podrá efectuar procesos de evaluación preliminares, que le permitan dilucidar si una idea de negocios tiene potencial de convertirse en una oportunidad de negocio.

Es importante diferenciar entre ideas de negocios y oportunidades de negocios. Las primeras son solamente eso, ideas de negocios; las segundas son ideas que satisfacen a un mercado, tienen clientes potenciales y existe una forma de ejecutarlas. Este apartado pretende guiarle por un proceso que le permita generar ideas de negocios, evaluarlas y cuando corresponda convertirlas en oportunidades de negocios.

¿Cómo buscar ideas de negocios?

Al buscar ideas de negocios debemos considerar tres temas básicos: los orígenes de las ideas (es decir, cómo se producen), las fuentes (a dónde se buscan o quién nos las puede proveer) y la creatividad (para buscar hay que ser creativos).

Orígenes de las ideas de negocios: ¿cómo se producen?

Toda idea de negocio tiene origen en algún problema, necesidad o deseo que necesita ser resuelto. Dicho de otro modo, el principio básico de toda idea de negocio es que "resuelva algo" y ese algo debe ser un problema, necesidad o deseo. Definamos cada uno.

- Problema: asuntos que la gente debe resolver.
- Necesidad: asuntos por resolver pero no tan apremiantes como los problemas.
- Deseo: cosas que la gente anhela pero sin las cuales puede vivir.

Esta pregunta es muy sencilla, pero engañosa. Muchas veces los emprendedores piensan que su idea de negocio va a resolver algo; pero, en la realidad, no sucede así o la gente no lo percibe de esa forma.

A la par de lo anterior, existe lo que se denomina orígenes específicos. Acorde al renombrado pensador y escritor Peter Drucker (1985), los orígenes específicos de las ideas de negocios son los siguientes:

- Acontecimientos inesperados.
- Incongruencias en productos o servicios preestablecidos.
- Necesidades de un proceso (mejoras, cambios, recortes).
- Cambios en sectores o mercados específicos.
- Cambios demográficos.
- Cambios de alguna percepción social o cultural.
- Nuevos conocimientos.

Fuentes de las ideas de negocios: ¿dónde buscarlas?

Las ideas de negocios, normalmente, surgen de ámbitos muy cercanos al emprendedor. La investigación antes señalada de (Kantis)[2] y otros para el BID (2002), que incluyó a muchos emprendedores exitosos, señaló que las fuentes de ideas de negocios más usuales fueron las siguientes:

- Experiencias propias en trabajos anteriores o la universidad.
- Contactos, redes personales.
- Internet y medios de comunicación masiva.
- Franquicias.
- Ferias comerciales.

La primea fuente de ideas de negocios, *experiencias propias***,** son situaciones en las cuales los emprendedores han detectado la posibilidad de hacer negocios con base en carencias que ellos mismos han sufrido, ya sea como empleados de otras empresas, como consumidores o como estudiantes. Todos en mayor o menos medida, hemos atravesado por estas situaciones y en muchos casos los estudios demuestran que son el arranque de un exitoso negocio.

Una afamada emprendedora (Kushell, 2002)[3] habla en su libro (2002) de que los gustos, aficiones o pasiones de una persona pueden constituirse realmente en una idea de negocio.

Es así como esta fuente, las experiencias personales, son un elemento digno de considerar si está pensando posibles ideas de negocios.

La segunda fuente, sus *contactos o redes personales de conocidos*, puede resumirse en que el "mundo de los emprendedores es un mundo de contactos". Muchas veces conversando con otras personas, indagando sobre sus necesidades o carencias se pueden hallar ideas de negocios interesantes.

Para nuestros efectos esto significa que debe mejorar su capacidad de comunicación; es decir, relaciónese, vincúlese con gente, no pierda oportunidades para conocer nuevas personas, sus ideas e intercambiar criterios sobre diversos temas.

No es un asunto de que siempre será necesario estar hablando de negocios: el simple hecho de prestar atención a lo que otras personas tienen que decir puede producirle ideas, o darle pie para que en otro momento se le ocurran ideas de negocios.

En línea con lo anterior, aproveche sus contactos actuales o busque formas de generar nuevos, preferiblemente en el mundo empresarial. Como se verá más adelante, existen redes personales (sus familiares y amigos), comerciales (de negocios) e institucionales (gobierno, universidades, bancos y otros por el estilo). Normalmente el primer tipo todos lo tenemos, así que intente ampliar los del segundo y tercero.

Los *medios de comunicación masiva, periódicos, revistas y la Internet* constituyen una herramienta muy poderosa en la búsqueda de ideas de negocios. Una lectura reposada y con una mentalidad de buscar ideas de negocios, puede constituir una forma efectiva de generar ideas empresariales.

Recuerde que existe gran variedad de medios de comunicación, con muy diversos públicos meta y sectores de interés, por lo que usted podría enfocarse en medios especializados (por ejemplos revistas especialistas en algunos temas) o en medios que podrían denominarse generales (periódicos, radio o tv de circulación nacional o internacional). Por su lado, Internet está lleno de información al respecto, explore algunos sitios como los señalados en el apéndice 2.

Una fuente cada vez más utilizada es la de las *franquicias*. La ventaja que poseen es que el emprendedor no debe preocuparse por los sistemas productivos, los cuales vienen definidos por el otorgante de la franquicia. El emprendedor en este caso debe velar por la inversión inicial (en algunos casos bastante elevada), por recibir la transferencia de la metodología productiva o del servicio y por aplicarla adecuadamente.

Otra fuente de ideas de negocios usadas por los emprendedores fueron las *ferias comerciales*. Aunque estas ferias pueden ser ideales en la búsqueda de información para valorar una idea preliminar (esto se verá en la siguiente sección) también fueron útiles para emprendedores que buscaban una idea en algún sector en particular. Recuerde que las ferias, normalmente, poseen un tema específico (por ejemplo ferias de negocios alimenticios, de tecnologías, de importadores, entre otros).

La ventaja de la feria es que usted puede hallar reunidos a competidores, proveedores y demás involucrados de un sector comercial o industrial por lo que el acceso a la información es muy amplio.

La creatividad aplicada a la búsqueda de ideas de negocios

Buscar ideas de negocios implica ser creativo. Aunque no existe una definición única, puede decirse que creatividad es la creación de algo nuevo y útil (Varela,

2001)[4]. Pero, más importante que un concepto, es aceptar que todas las personas somos creativas, que no existen requisitos para ello y que no es una cuestión de natura o genética.

Todas las personas son creativas por naturaleza (el mejor ejemplo son los niños). Pero, como capacidad humana, la creatividad es susceptible a incrementarse o mejorar.

Existe una serie de factores que inhiben la creatividad y no permiten que esta se manifieste libremente. Según diversos autores, algunos de estos factores son los siguientes:

- Pensar que siempre debe haber una sola respuesta correcta.
- El análisis demasiado lógico.
- Seguir siempre las reglas.
- Ser demasiado práctico.
- Buscar en todas las ocasiones la precisión.
- Pensar que los errores son malos.
- Miedo a hacer ridículo.
- Dejarse dominar por el pensamiento negativo.

Si nuestra mentalidad o forma de actuar es poco creativa, si siempre estamos dominados por formas de pensamiento como las citadas previamente, nunca lograremos apreciar una idea de negocios por más clara que la tengamos "al frente de nuestras narices".

Cuando una idea puede convertirse en una oportunidad de negocio

Ahora bien, usted tiene una idea de negocio pero se pregunta cómo saber si esa idea posee potencial, si vale la pena seguir adelante con ella. Existen diferentes formas de evaluar si una idea de negocio tiene potencial para convertirse en una oportunidad de negocio (recuerde que al inicio dijimos que una idea es sencillamente eso, una idea; mientras que una oportunidad es la antesala más clara de una nueva empresa).

Evaluación preliminar de la idea: su motivación inicial y su idea

La primera evaluación consiste en contestar una serie de preguntas elementales de carácter personal.

Ejercicio #1 para mejorar su creatividad

Revise su conducta y detecte con qué frecuencia usted aplica las conductas que inhiben la creatividad.

Ejercicio #2 para mejorar su creatividad

Seleccione un producto o servicio cualquiera y genere cinco ideas de negocios a partir de mejoras o cambios que se le puedan hacer y cinco a partir de nuevos usos para el mismo producto o servicio.

Ejercicio para buscar ideas de negocios a partir de experiencias personales

Realice las siguientes tareas y busque dentro de ellas tres ideas de negocios:

- Haga una lista de sus aficiones, pasiones y sus intereses.
- Haga otra lista de las cosas que sabe hacer bien, tiene habilidades especiales o cuenta con un diploma.
- Examine las dos listas con atención y produzca una lista de oportunidades relacionadas. No trate se ser demasiado práctico ni se muestre crítico. Simplemente anote oportunidades empresariales. Muestre su lista a amigos cercanos y pida su opinión.

Basado en Solo para emprendedores. Kushell Jennifer, 2002.

Ejercicio para buscar ideas de negocios a partir de sus redes de contactos

Evalúe sus redes de contactos con base en la siguiente tabla:

Nombre de la persona	Experiencias y conocimientos que posee	Empresa que posee o lugares donde trabaja actualmente o anteriormente	¿Qué me podría brindar?

Considerando la evaluación anterior de sus redes de contactos, junto con el ejercicio anterior sobre sus intereses, formación y habilidades, determine cuáles contactos nuevos le convendría conocer o desarrollar en un corto y mediano plazo y defina algunas formas potenciales de hacerlo.

Perfil de persona: por ejemplo, empresarios que estén en un sector	Lugares donde contactarlo: en su propia empresa o en alguna cámara	Medios para contactarlo: buscar una entrevista con él para estudiar su historia

Ejercicio para buscar ideas de negocios a partir de medios de comunicación

- Lea revistas y periódicos de negocios (durante una semana al menos) e identifique potenciales ideas de negocios.
- Navegue en Internet y busque ideas de negocios que puedan ser de su interés (véase apéndice 2).

Ejercicio para buscar ideas de negocios en ferias comerciales

- Identifique ferias comerciales, nacionales o internacionales, que puedan ser afines a sus áreas de interés comercial.
- Si es posible planee una visita o al menos consiga las memorias de las ediciones anteriores.

- ¿Por qué quiero crear una empresa?
- ¿Estoy dispuesto a dedicar los próximos años de mi vida a esta idea?
- ¿Quiero renunciar a vacaciones, sueldo fijo, tiempo libre... por ver realizada mi idea?
- Si puedo ganar como empleado lo mismo que con la empresa, ¿cuál prefiero?
- ¿Mi familia y amigos me apoyan?
- ¿Tengo la formación suficiente para acometer este proyecto?
- ¿Qué nivel de riesgo estoy dispuesto a asumir? El fracaso es una probabilidad que está presente en cualquier proyecto empresarial, ¿estoy preparado para asumirlo?

- ¿He pensado en alguna salida en caso de que el proyecto no cumpla las expectativas?
- ¿Puedo asumir responsabilidades frente a terceras personas tales como bancos, acreedores, personal a su cargo, clientes...?
- ¿La gente que será mi clientela es de mi agrado?, ¿puedo tratar con ellos sin problemas?

Estas preguntas son el primer filtro y no deben menospreciarse para nada. Previamente se mencionó a la motivación inicial como un factor fundamental para el éxito emprendedor. Por lo tanto, tener claro estas preguntas será de suma importancia para su éxito emprendedor.

Seguidamente, debe responder algunas preguntas sobre la idea como tal:

- ¿Puede describir con detalle cuál será la misión o el objetivo central de su empresa?
- ¿Qué tiene de innovadora la idea?
- ¿Se puede proteger la idea, el producto o servicio por desarrollar?
- ¿Por qué existe la oportunidad ahora?
- ¿Es este el momento adecuado para cubrir esa necesidad?
- ¿Por qué otros emprendedores no la han detectado?
- ¿Cuál es el nivel de inestabilidad o el entorno en el que se va a desarrollar la idea?
- ¿Esta idea será suficiente para sustentar la creación de una empresa?

Una vez respondidas estas preguntas pasemos a otro instrumento de evaluación: el FODA. De alguna forma, este responde a varias de las preguntas anteriores pero posee un esquema de análisis propio.

La palabra FODA se compone de las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, aplicadas de la siguiente manera:

Las “fortalezas” son aquellos aspectos de su entorno interno, controlable por usted y que están a su favor en la concreción de la idea empresarial. Algunos ejemplos son el poseer sólida formación académica o técnica, mucha experiencia laboral en el campo que desea incursionar, o disponer de recursos financieros holgados para montar su negocio. Como puede verse en ambos casos, son fortalezas porque están dentro de su ámbito de control.

Opuestamente, se tiene que “debilidades” son aspectos o temas que están dentro del control del emprendedor pero que, en este caso, se oponen o son

negativos ante la idea de negocios. En este caso vale el mismo ejemplo: suponga que usted no posee los conocimientos técnicos, tiene poca experiencia o no tiene recursos para montar su empresa. Tanto las oportunidades como las debilidades están "bajo su control" en el sentido de que usted puede decidir sobre ellas. En el caso de las oportunidades, puede decidir ampliarlas y explotarlas; en el caso de las debilidades, puede decidir mejorarlas por su cuenta (por ejemplo estudiando), contratar a alguien (con conocimiento técnico), buscar un socio (que aporte la experiencia que a usted le falta) o solicitar un préstamo.

En cuanto a "oportunidades" y "amenazas", la principal diferencia con las anteriores es que estas se hallan fuera de su ámbito de control. Es decir, están en el ambiente externo suyo y de su empresa, pero igualmente una le favorece y la otra le desfavorece.

En el caso de las "oportunidades", son aquellos factores del contexto externo que le favorecen, aunque usted no hizo ni puede hacer nada sobre ellas, ahí están; y precisamente por eso se denominan Oportunidades. Lo opuesto son las amenazas, que en este caso usted puede hacer poco o nada pero ahí están.

Por ejemplo suponga que cerca de su domicilio están construyendo un moderno centro comercial, esto podría ser tanto una oportunidad como una amenaza. Si su idea es abrir una empresa que saque provecho del alto flujo de gente que tendrá ahora su barrio por causa del centro comercial, esta sería una oportunidad; pero, si su negocio compite con el centro comercial, será una amenaza.

Muchas de las ideas de negocios surgen indudablemente de oportunidades presentes en el ambiente, es por ello que lo importante es detectarlas, considerar cuáles fortalezas y debilidades tendría usted ante esa oportunidad y, además, contemplar las amenazas que podría enfrentar.

Características generales cuando una idea tiene potencial de oportunidad de negocio

En general puede decirse que una idea de negocio se convierte en una oportunidad de negocio cuando se cumplen los siguientes factores:

- Es atractiva para el emprendedor, los socios y para el cliente.
- Debe estar de acuerdo con las tendencias del mercado, económicas y ambientales.
- Posee un tamaño de mercado prometedor.

- Se prevé una tasa de crecimiento apropiada.
- Tiene o puede crear barreras de entrada a la competencia.
- Ofrece potencial de generar excedentes. No es algo que la gente haría de gratis.
- Esta acorde con las habilidades y experiencia del equipo que tratará de aprovecharla.
- Es compatible con las fortalezas.
- Existen posibilidades de superar las debilidades.
- Se tienen las habilidades críticas.
- Se conocen las fortalezas y debilidades de la competencia y se pueden enfrentar.

Pero antes de continuar vale preguntarse: ¿qué pasa con las ideas que no clasifican como oportunidades?

Dependiendo de las razones por las cuales esas ideas no "clasificaron" a la siguiente etapa pueden tomarse diversas decisiones. La primera que viene a la mente es archivar esas ideas para futuras referencias o para cuando las circunstancias del ambiente las hagan factibles de convertirse en oportunidades de negocios. Si las razones para no seguir fueron demasiado fuertes y no se prevé ni siquiera analizarlas en el mediano plazo archívelas bajo otra categoría, usted no sabe si en el futuro las condiciones cambien o, al menos, tenga "chispazos", recuerdos o asociaciones con esa idea.

Volviendo al proceso de evaluación asociado a ideas de negocios que se convierten en oportunidades de negocios, podemos decir que en este momento del proceso usted posee en sus manos una oportunidad de negocio, aún no se sabe (por lo menos con aceptable certeza) si esa oportunidad tiene potencial de mercado, técnica o financiera.

Para dilucidar esos aspectos y pasar de una oportunidad de negocio con cierto potencial hacia el planteo de un verdadero negocio, se utiliza el Plan de Negocios, también conocido como Plan de Empresa. Este Plan de Negocios es el mejor instrumento conocido para que un emprendedor analice previamente (lo cual implica disminuir el riesgo y maximizar su tiempo) la viabilidad de su oportunidad de negocio. En el capítulo siguiente se presenta una guía para elaborar dicho documento.

Lecturas recomendadas

1. Drucker, P. (1985). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business Review. Publicación especial de Innovación y Creatividad.
2. Kantis H. (2004). *Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y FUNDES.
3. Kushell, J. (2001). *Solo para emprendedores*. Capítulo 2. Bogotá: Norma.
4. Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: arte y ciencia de la creación de empresas*. Capítulo 6. Bogotá: Prentice Hall.

Parte 2

El plan de negocios de su nueva empresa

Capítulo 3

Consideraciones iniciales para escribir un plan de negocios

Juan Carlos Leiva Bonilla

Introducción

¿Qué es un plan de negocios? ¿Cuáles beneficios y por qué es importante contar con uno para lanzar una empresa?

Objetivos	• Valorar la importancia y beneficios de elaborar un plan de negocios. • Aplicar los fundamentos básicos para la elaboración de un plan de negocios.
Contenido general	• Beneficios de escribir un plan de negocios. • Estilo y contenido del plan de negocios.
Al finalizar este tema, usted deberá	• Apreciar su plan de negocios como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones de su nueva empresa. • Usar un estilo y contenido apropiados para escribir su plan de negocios.

Un plan de negocios, como ya se mencionó, es una herramienta de apoyo muy valiosa para cualquier persona interesada en crear su propia empresa. El objetivo del plan de negocios es evaluar la factibilidad de la nueva empresa y brindar al emprendedor las bases para el lanzamiento de dicha aventura empresarial.

No obstante que muchas personas emprendedoras manifiestan que cuando iniciaron su empresa no escribieron un plan de negocios, es muy probable (los estudios lo demuestran) que esas personas efectivamente no lo escribieron, pero mentalmente si lo tenían. Un ejemplo concreto se puede apreciar en la empresa costarricense Artinsoft, líderes mundiales en servicios informáticos. Iván Sanabria, uno de sus fundadores dice que el "primer requisito para crear una empresa es tener una visión y un sueño"*, lo cual es precisamente el arranque de cualquier planeamiento serio.

Entonces estimado lector, no menosprecia la importancia de contar con una plan de negocios y mucho mejor si es escrito. Lo anterior posee enormes beneficios para usted y su futura empresa.

Beneficios de escribir un plan de negocios

La primera ventaja de un plan de negocios es, obviamente, que es mucho más fácil y menos riesgoso evaluar una idea desde el papel, dedicándole por supuesto tiempo y recursos pero no los mismos que demandaría crear propiamente la empresa para ver su factibilidad. Aunado a esta ventaja tan clara, los estudiosos de la materia señalan una serie de beneficios adicionales que podemos resumir en los tres siguientes:

- *Herramienta de diseño*: como se mencionó por este medio se da "forma mental" a su empresa antes de darle "forma real".
- *Herramienta de reflexión:* ayuda a conocer de antemano y prever diversas situaciones que pueden surgir al crear una empresa.
- *Herramienta de comunicación y mercadeo*: pone por escrito ideas y conceptos que deben ser tratados con diversos públicos: socios, inversores, gobierno, instituciones de apoyo, etc.

* Iván Sanabria. *Factores claves para la creación de empresas, la experiencia de Artinsoft*. Conferencia dictada en la I Jornada de Desarrollo del Espíritu Emprendedor, setiembre 2001. Programa de Emprendedores del TEC.

Por su lado, Jennifer Kushell (2001)[1] recomienda la elaboración de dicho plan pues, aunque según sus palabras "de todas las pruebas de disciplina que atravesara en su vida, esta será seguramente la peor", un buen plan de negocios es un requisito indispensable "si usted quiere que su empresa tenga las mayores posibilidades de éxito".

Estilo y contenido de un plan de negocios

Escribir un plan de negocios es un asunto particular y obviamente estará sujeto a factores propios de quien lo escribe. No obstante, es importante considerar ciertos aspectos a la hora de su escritura.

Un primer punto es el grado de complejidad, el cual dependerá de los posibles lectores. Por ejemplo si usted pretende obtener financiamiento bancario o accionario probablemente tendrá que utilizar formatos específicos de su institución financiera. En el otro extremo posible, si su plan es solamente para su utilización privada el estilo puede ser más personalizado e incluso usted puede utilizar colores, marcas y hasta auto preguntas o reflexiones. Podría convertirlo en una especie de diario íntimo o bitácora de su empresa. Tenga presente que su plan de negocios debe ser un instrumento de consulta permanente y es importante darle seguimiento.

Un segundo aspecto es la presentación, la cual siempre debe denotar calidad y profesionalismo. Recuerde que su primera carta de presentación será este plan, por lo cual es indispensable su buena presentación, la cual incluye utilizar paquetes computacionales adecuados, tamaños de letra y espacios que faciliten la lectura, claridad de ideas y elementos por el estilo.

En cuanto al contenido, existen gran cantidad de formatos sugeridos pero, por lo general, todos guardan cierta similitud. En este documento se utiliza el siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Presentación de las personas
3. Naturaleza del proyecto
4. Estrategia empresarial
5. Plan de mercadeo
6. Plan técnico y organizacional
7. Plan financiero

Tal como se mencionó previamente, este documento le irá acompañando a partir de los subsecuentes capítulos en la escritura de su propio plan de negocios. Recuerde que para ello puede usar los archivos llamados "Guía de Escritura", y "Plantilla de Práctica" que acompañan este documento. En el texto le iremos indicando cuando utilizar cada uno. Además, en el apéndice 1 verá un ejemplo de cómo una emprendedora realizó su propio plan de negocios.

Lectura recomendada

1. Kushell, J. (2002). *Solo para emprendedores*. Capítulo 3. Bogotá: Norma.

Capítulo 4

Secciones iniciales del plan de negocios

Juan Carlos Leiva Bonilla

Introducción

¿Cómo inicio el plan de negocios? ¿Es conveniente algún tipo de presentación preliminar?

Objetivos	• Iniciar la escritura de plan de negocios.
Contenido general	• Resumen ejecutivo. • Presentación de las personas. • Naturaleza del proyecto.
Al finalizar este tema, usted deberá	• Usará un estilo y contenido apropiados para escribir su plan de negocios. • Escribirá las dos primeras secciones de su plan de negocios.

Resumen ejecutivo

Esta sección tiene como finalidad presentar una imagen global del proyecto, de sus objetivos principales y de los factores claves de éxito. Obviamente este apartado se pospone hasta el momento en que haya algo en el plan para ser resumido.

Por tanto, al redactar el resumen hay que explicar en qué va a consistir el negocio de una forma clara y concisa. Deben evitarse las generalidades y el lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto.

Básicamente, las preguntas que alguien se formulará al recibir el plan son las mismas que uno se haría si le ofrecen participar en otro negocio.

- *¿En que consiste el negocio?* Hay que explicar brevemente en qué consiste el negocio, cuáles son los objetivos principales a largo y medio plazo y qué estrategia general se piensa seguir. Se debe explicar brevemente cuáles son los productos o servicios que se ofrecerán.
- *¿Existe mercado para este negocio?* Hay que demostrar que la empresa se va a situar en un mercado con suficiente demanda para asegurar su futuro. La mejor forma de convencer es aportando datos reales de algún estudio previo, por sencillo que haya sido.
- *¿Qué diferenciará a la empresa de la competencia?* Debe existir algún factor diferencial en la empresa que la haga distinta de las demás. Además habrá que indicar como se va a mantener esa diferenciación. También, hay que indicar con qué recursos económicos y humanos se cuenta.
- *¿Quién es este emprendedor?* La mayoría de los inversores profesionales admiten que, en el fondo, acaban decidiéndose a favor de un proyecto, fundamentalmente, por el carácter del emprendedor o del equipo emprendedor. Un buen plan sin un buen equipo al frente no llegará muy lejos.

Presentación de las personas

El profesor de la Universidad de Harvard, William Sahlman (1997)[1] señala en su clásico artículo *Cómo confeccionar un excelente Plan de Negocios*, que de acuerdo con una investigación realizada por su equipo de trabajo, en Estados Unidos, la gran mayoría de capitalistas de riesgo e inversores en empresas, primero se fijan en la persona que está detrás del negocio más que en el propio negocio. Parafraseando, se podría decir que una mala idea ejecutada por un

buen emprendedor puede funcionar, pero una buena idea en manos de un mal emprendedor es casi imposible que funcione.

Por ello se recomienda incluir en este apartado:

- *Datos personales:* nombre, estado civil, profesión o carrera (si la posee), edad, lugar de residencia, teléfonos y formas de contactarlo.
- *Capacitación y estudios*: describir estudios formales e informales, cursos y seminarios, en especial aquellos relacionados con la actividad que se piensa desarrollar.
- *Experiencias personales, académicas y empresariales*: es bueno describir las labores o experiencias que ha tenido en actividades emprendedoras (lucrativas o no), señalando el rol desempeñado y el tiempo que duró su participación.
- *Motivación personal*: muy importante resulta señalar su actitud y aptitud hacia el proyecto. Puede mencionar sus habilidades y cualidades y por qué quiere realizar el proyecto, por qué es importante para usted y cómo se ha preparado para conseguir el éxito del mismo.

Naturaleza del proyecto

Una vez presentadas las personas detrás de la empresa cabe presentar a la empresa como tal, mediante las siguientes definiciones:

- *Descripción de la oportunidad*: explique cuál es la idea fundamental, señalando cuáles son los factores, que han motivado esta idea y porqué va a tener éxito. Es vital indicar qué necesidades va a cubrir y en qué mercado. Si el negocio está inicialmente centrado en algún producto o servicio en concreto, debe señalarlo junto con sus principales características.
- *Beneficio para el cliente y ventajas competitivas*: cuál es el valor agregado que refleja su producto o servicio para el consumidor y cuál es su utilidad diferenciada. Además es muy valioso reseñar las ventajas que tendría usted y su proyecto por sobre la competencia, ¿por qué el cliente potencial preferirá comprar su servicio o producto y no otros similares?
- Modelo de negocio: cuál será su modelo de negocio. En palabras muy sencillas, acorde a Osterwalder y Pigneur (2010)[2], un modelo de negocios es la forma mediante la cual una empresa u organización crea, comparte y capta valor[4].

Los restantes componentes son los que se analizarán a partir de las siguientes secciones:

Estrategia empresarial
Plan de mercadeo
Plan técnico y organizacional
El plan financiero

En el apéndice 1 se muestra cómo la empresa Misión Alcances escribió estas secciones del plan de negocios. Una vez estudiada la teoría y visto el ejemplo, siga las instrucciones de los tres primeros apartados en la Guía de Escritura y confeccione las secciones iniciales de su plan de negocios: resumen ejecutivo, presentación de las personas y naturaleza del proyecto

Lecturas recomendadas

1. Sahlman, W. (1997). *Cómo confeccionar un excelente Plan de Negocios*. Harvard Business Review. Edición especial Creatividad e Innovación.
2. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.

Capítulo 5

El planeamiento estratégico

Julio Cortés Mixter

Introducción

¿Qué importancia posee el planeamiento estratégico? ¿Qué es y cómo se concibe el planeamiento estratégico de su nueva empresa?

Objetivos	• Definir, discutir e ilustrar el fundamento teórico de la planificación estratégica. • Fomentar el uso de la planificación estratégica, para aplicarlo a la creación de nuevas empresas.
Contenido general	• ¿Qué es planificación estratégica? • Diagnóstico externo • Direccionalidad
Al finalizar este tema la persona participante:	• Describirá los aspectos básicos de la planificación estratégica. • Concebirá y elaborará la planificación estratégica inicial de su nueva empresa. • Comprenderá lo que ha de ser su negocio-empresa y relacionarlo con cada una de las áreas funcionales básicas.

Una definición adecuada para la planeación estratégica es la que brinda Naciones Unidas: "un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de los recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados".

La esencia de la planeación estratégica (PE) consiste en que usted, como emprendedor, identifique sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro los cuales, combinados con otros datos importantes, le proporcionen una base para tomar mejores decisiones en el presente sin perder de vista el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para alcanzarlo.

La PE va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes y formula preguntas más fundamentales como ¿tenemos el negocio adecuado?; ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos o servicios actuales?; ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?, etc.

La PE se va a desarrollar en dos grandes partes: diagnóstico externo y direccionalidad.

Diagnóstico externo

El diagnóstico a su vez se hará en dos grandes subáreas: en el *macroentorno* y en el *sector competitivo* al que pertenecen los servicios o productos de la futura empresa.

Macroentorno

Es el ambiente que rodea a la empresa como un todo. Su labor como emprendedor en esta sección es analizar las tendencias generales, los actores involucrados y sus respectivos intereses. Todo esto viéndolo desde el punto de vista de cómo impactará a su futura empresa.

En concreto usted debe indagar cómo pueden o podrían influir en su futura empresa las siguientes tendencias: económicas, culturales, políticas, ambientales, tecnológicas y demográficas, ya sean nacionales o internacionales.

A la vez, debe tratar de visualizar cuáles son los actores que participan del "juego" al que quiere entrar usted con su empresa. Esos actores pueden ser otras empresas (cámaras, gremios, asociaciones, competidoras, etc.), sector Gobierno (ministerios, entes), consumidores (asociaciones, grupos de vecinos, formadores de opinión), organizaciones no gubernamentales o fundaciones relacionadas con su negocio. Vemos entonces cómo la definición de "actores" debe ser amplia para abarcar todo tipo de involucrados en su negocio.

Todo lo anterior debe hacerse con la intención de obtener "una lectura" que nos permita deducir de dicho macroentorno cuáles son las *oportunidades* que se podrán capturar y cuáles son las *amenazas* que se deberán evitar para garantizar el éxito empresarial.

En el cuadro 1 es posible ver gráficamente los elementos que usted, como emprendedor, debería averiguar sobre el macroentorno que rodeará a su organización.

Sector competitivo

Su empresa, una vez constituida, pertenecerá a uno de los siguientes sectores:

Sector comercial: Compraventa de productos.

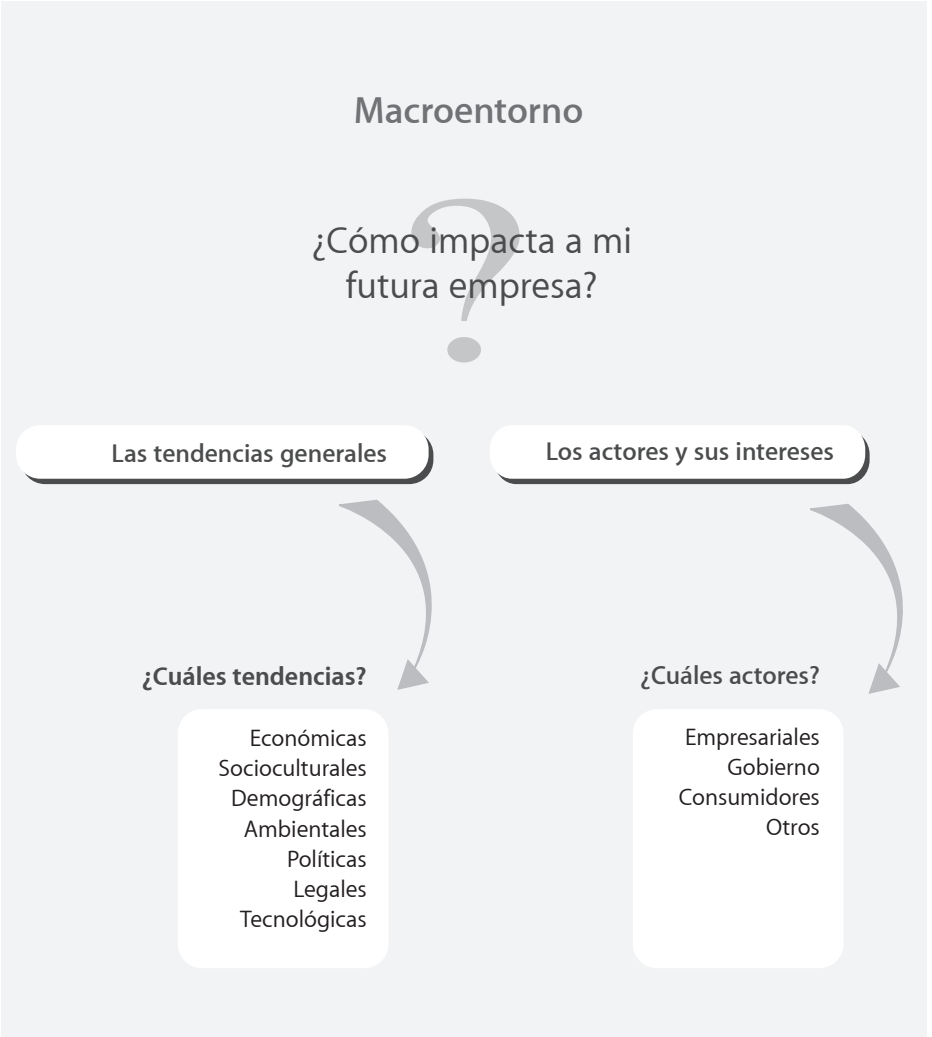
Sector industrial: Industria textil, metalmecánica, electrónica, etc.

Sector servicios: Sector educación, turismo, *software*, etc.

Conocer el sector implica hacer una caracterización de este. Para ello debe investigar la clasificación de los productos y servicios (PyS) ofrecidos por el sector, analizar la estacionalidad de la demanda, la competencia en términos de cuánto está creciendo y cuál es su panorama en razón de fusiones o alianzas estratégicas, conocer cuáles son las barreras de entorno, saber si el sector se orienta hacia el mercado interno o al mercado externo, si experimenta tendencias de modernización de tecnología o de calidad tipo ISO, cuántas y cuáles son las empresas que conforman el universo del sector, las crisis que experimentan y cuáles son los factores que incentivan o desincentivan la compra del servicio, entre otras cosas.

Este análisis, al igual que el anterior, debe llevarle a saber cuáles son las *oportunidades* que se deberán capturar y cuáles son las *amenazas* que se deberán evitar para garantizar el éxito del negocio.

Cuadro 1
Elementos del macroentorno de una empresa

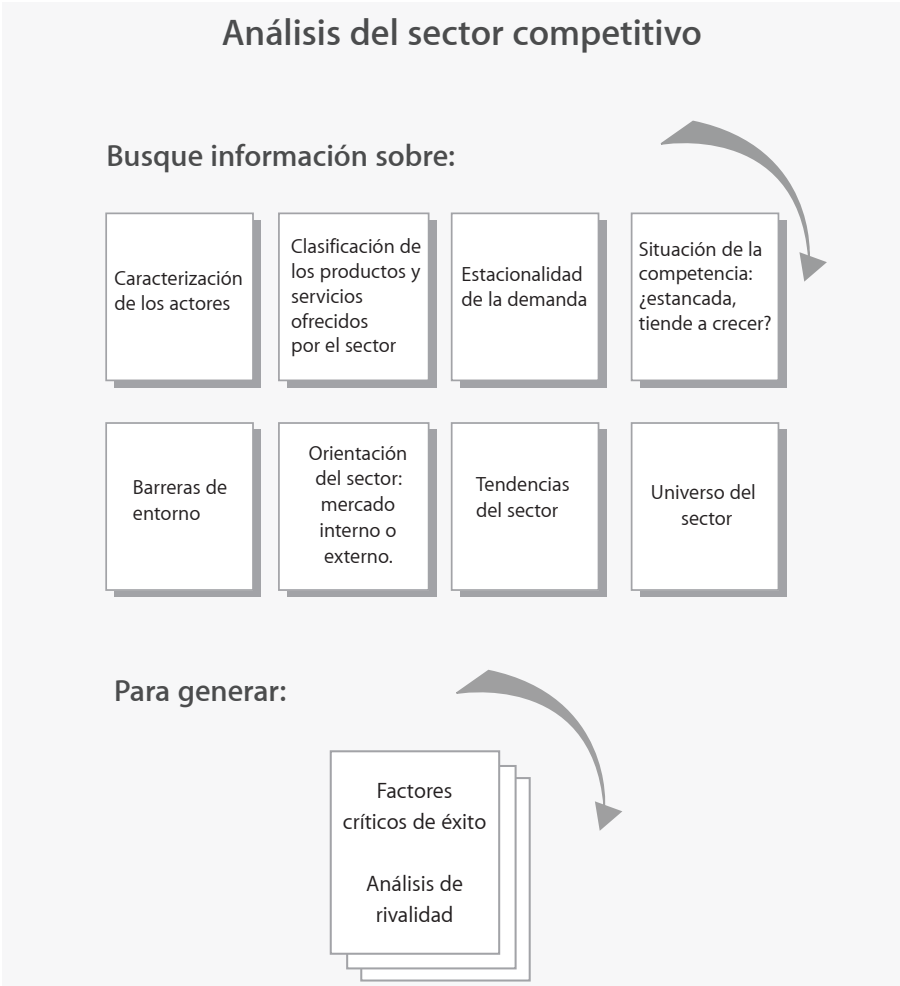


Asimismo usted, emprendedor, debe llegar a deducir cuáles son los factores críticos de éxito que rigen al sector y luego llegar a hacer un análisis de la rivalidad existente en dicho sector.

Cuándo entiendo esto es que puedo establecer estrategias. El cuadro 2 muestra gráficamente lo anterior.

Cuadro 2

Elementos por considerar cuando efectue su análisis de sector competitivo



Con toda la información recolectada y su propio análisis, podemos definir cuáles serán los *Factores Críticos de Éxito (FCE);* es decir, aquellas *pocas áreas claves* en donde las cosas deben caminar muy bien para que su empresa se desarrolle. Los FCE son aquellas *características, condiciones o variables* que, al ser debidamente manejadas, pueden tener un impacto significativo en el éxito de una empresa. Veamos a continuación algunos ejemplos de factores críticos de éxito para diferentes tipos de empresas:

Organización financiera 1. Manejo de riesgos 2. Cartera de clientes diversificada 3. Productividad del personal profesional 4. Imagen corporativa 5. Ganancias por cliente	**Compañía de electrónica** 1. Apoyo del grupo de vendedores 2. Relaciones con los clientes 3. Productividad 4. Investigación y desarrollo 5. Instalaciones
Laboratorio médico 1. Tiempo de producción 2. Regulaciones del gobierno 3. Personal de calidad 4. Imagen 5. Efectividad de costos	**Procesadora de comestibles** 1. Desarrollo de nuevos productos 2. Mezcla de productos 3. Inventario 4. Buena distribución 5. Publicidad efectiva

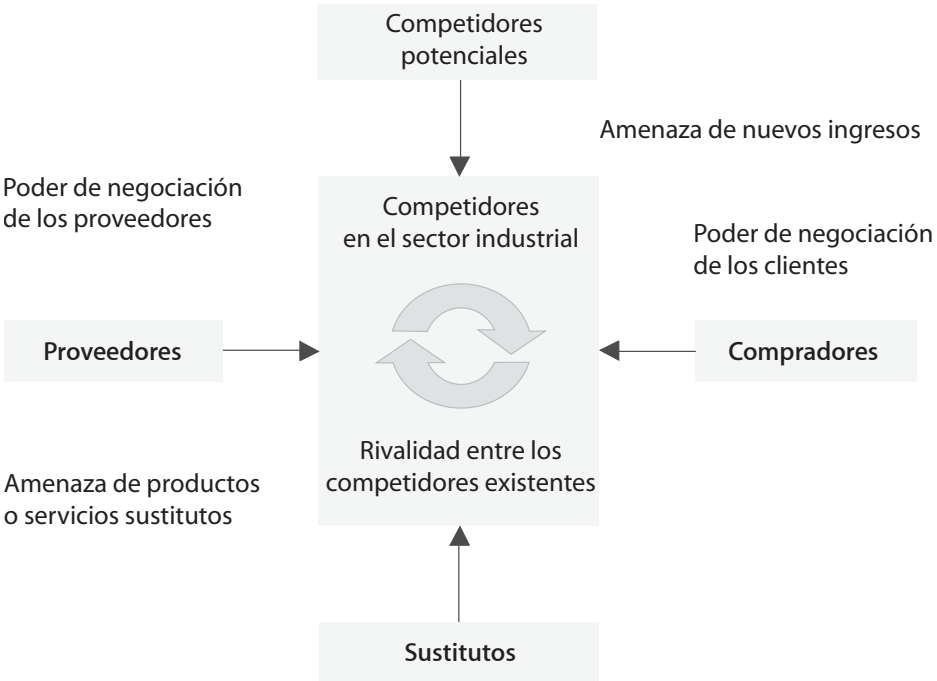
Obviamente estos son casos generales, la idea es que usted construya los factores propios para su empresa.

Finalmente está el *Análisis de Rivalidad (AR),* que consiste en relacionar a su empresa con su medio ambiente competitivo (Porter, 1987).

Bajo la metodología del profesor Michael Porter, es posible visualizar la rivalidad del mercado de la siguiente forma (cuadro 3):

Cuadro 3

Fuerzas que mueven la competencia en un sector, según M. Porter



Esta figura del profesor Porter muestra que la situación de la competencia en un sector de negocios depende de cinco fuerzas competitivas básicas. Asimismo influye a su empresa en aspectos como los siguientes:

- Las reglas del juego competitivas.
- Las posibilidades estratégicas, potencialmente disponibles para la empresa.

Por lo tanto, el objetivo de la estrategia competitiva para una empresa es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra esas fuerzas competitivas, pueda inclinarlas a su favor o, inclusive, pueda replantear todo el esquema creando nuevas categorías o introduciendo una innovación en el sector competitivo.

El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva le proporcionará a usted, emprendedor, lo siguiente:

- Los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- La posición que puede tener su empresa en ese mapa o imagen.
- Las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados

Como puede ver estimado emprendedor, las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores– refleja el hecho de que la competencia en un sector va más allá de los simples competidores. La competencia, en un sentido más amplio, se denomina rivalidad amplificada.

No olvide esto, usted y su empresa competirán con todos esos actores, no solamente con los que hacen productos o servicios similares a los suyos.

El segundo gran componente del planeamiento estratégico es la direccionalidad.

Direccionalidad

Se compone de tres elementos: visión, misión y estrategia genérica básica.

Visión

La visión es la concepción de qué es lo que queremos llegar a ser, lo cual es ir más allá de lo que podemos llegar a ser, según la lógica. La formulación de la visión se hace recurriendo a la creatividad y al entusiasmo. Se dice que la persona que va más allá de lo que se podía haber esperado, siempre es visionaria. Siempre habrá un componente de sueño y de ilusión en la visión.

En momentos difíciles para el empresario, el sueño realizable lo sostendrá y lo entusiasmará. El emprendedor es un visionario. La visión es cuando cierro los ojos y pienso en lo que me gustaría que fuera mi empresa, es el futuro deseado, es el sueño sobre la empresa.

En suma, escriba una visión pensando en la realidad futura que se construye para sí misma la empresa, en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias.

Misión

La misión responde a la pregunta de ¿cuál es la razón de ser de esta empresa? Es el motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión es el objetivo central, el propósito más importante por el que deben trabajar y esforzarse sus miembros. Debe contener características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus servicios o productos.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación o diversificación (tecnología de punta).
- Ventajas o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad, por ejemplo:

- Amplia: dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos similares. Sin embargo, la amplitud no debe ser tanta que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el mercado y tipo de necesidad por satisfacer.
- Motivadora: que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- Congruente: debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es solo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (ético y moral).

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface / qué pretende lograr / razón de su existencia).

- ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar / a quién beneficia su acción).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

Estrategia genérica básica

Bajo el enfoque del profesor citado Michael Porter de la Universidad Harvard, existen tres estrategias genéricas que su empresa puede adoptar: estrategia global del liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o alta segmentación. Analicemos cada una de ellas.

Estrategia global del liderazgo en costos. El objetivo es que la compañía logre una estructura de costos más bajos que los de sus competidores. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Estrategia de diferenciación. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores pocos sensibles al precio. Pero mucho cuidado, la diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los *productos estandarizados* satisfacen las necesidades de los clientes, o si los competidores pueden imitar el producto con rapidez.

Estrategia de enfoque o alta segmentación. Una compañía que adopta una estrategia de enfoque se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender el mercado total con sus productos o servicios, la empresa se concentra en un segmento específico de este.

Una vez definida la estrategia genérica, usted como emprendedor debe visualizar cómo convertirá esas cuestiones conceptuales (misión, visión y estrategia genérica) en realidades concretas. Para ello las empresas normalmente se organizan por funciones.

Existen al menos, cuatro funciones o áreas básicas que toda empresa debe organizar bien desde su inicio: mercadeo, producción técnica, finanzas y organización de recursos humanos.

En los siguientes capítulos, cada una de estas áreas será objeto de estudio junto con su respectivo planeamiento.

En el apéndice 1 se muestra cómo la empresa Misión Alcances escribió su planeamiento estratégico del plan de negocios. Una vez estudiada la teoría y visto el ejemplo, desarrolle en la guía de escritura su planeamiento estratégico.

Lecturas recomendadas

1. Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Capítulos: 1, 2, 6, 8 y 16. Madrid: CECSA.
2. Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. Capítulos 5 y 7. México; McGraw Hill.
3. Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Capítulos: 1, 2, 3 y 8. Bogotá: Norma, 2000.
4. Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Capítulos: 1, 6 y 7. Madrid: CECSA.
5. Sallenave, J.P. (1994). *La Gerencia Integral: No le tema a la Competencia*. Páginas 89-109; 187-246. Bogotá: Norma.

Capítulo 6

El plan de mercadeo

Paula Halabí García
Gerardo Lee Rojas

Introducción

¿Cuáles elementos deben considerarse para planear la función de mercadeo en la nueva empresa? ¿Cuáles beneficios genera un plan de mercadeo para la empresa naciente?

Objetivos	• Esbozar una visión general sobre cómo se desarrolla el proceso de mercadeo en una empresa. • Determinar qué es un plan de mercadeo. • Comprender la utilidad del mercadeo en el desarrollo de una empresa.
Contenido general	• Investigación de mercados. • Mercadeo estratégico. • Mezcla de mercadeo. • Mercadeo administrativo.
Al finalizar este tema la persona participante:	• Comprenderá de forma clara cómo se desarrolla un plan de mercadeo y cómo este le puede ser útil en el desarrollo de su compañía.

Existe una enorme variedad de definiciones sobre mercadeo. Algunas van desde definiciones artísticas hasta las puramente relacionadas con ventas. Pero en el sentido actual, el marketing (por su traducción al inglés) o mercadeo como aquí hemos decidido llamarlo y según la Asociación Norteamericana de Marketing, AMA, por sus siglas en inglés, es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2007)[1].

Para tener un panorama más claro se puede agregar que es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, lo grupos de interés de ésta tales como clientes, proveedores, accionistas, comunidad y gobierno, y la sociedad en general. (Kerin, R.; Hartley S., & Rudelius W, 2009)[2]. En este capítulo desarrollaremos cada uno de estos aspectos para llegar a comprender mejor qué es un plan de mercadeo.

El mercadeo no puede relegarse a unos pocos en la empresa, es definitivo que el proceso de mercadeo debe involucrar a todos y principalmente a la gerencia general. Toda empresa o negocio debe considerar el proceso de mercadeo como parte fundamental de su estructura, el cual abarca básicamente los siguientes aspectos:

I —— ME ——— MM ——— A ——— C

Lo anterior implica que:

I = Investigación: debe realizar una investigación de mercado que proporcione información sobre gustos, preferencias sensoriales, de productos, de marcas, valores, valoraciones, estilos de vida de su segmento de mercado.

ME = Mercadeo estratégico: implica perfilar detalladamente el público meta de su empresa, establecer los objetivos de mercadeo y hacer un desarrollo de su marca.

MM = Realizar un marketing mix, o mezcla de mercadeo, donde se analice y se tomen decisiones para mejorar el producto, el precio, la plaza y la promoción. Esto se denomina mercadeo táctico.

A = Aplicación del mercadeo estratégico y táctico.

C = Control del desempeño y evaluación de resultados, para mejorar decisiones del mercadeo estratégico y táctico.

Para servir a compradores y vendedores el mercadeo busca: identificar necesidades y deseos de los clientes potenciales y satisfacerlas.

Para que exista el mercadeo se requieren al menos cuatro factores:

1. Dos o más partes con necesidades insatisfechas (personas u organizaciones).
2. El deseo y la capacidad de ambas partes para satisfacerlas.
3. Una forma de comunicación entre ambas partes.
4. Algo que intercambien.

La importancia de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor es crucial en la comprensión del mercadeo y esto solo se logra mediante la investigación de mercados.

La investigación de mercados

Hasta este momento su plan de negocios debería contener un análisis del macroentorno en el cual se desarrollará se empresa; una comprensión del sector competitivo y la ubicación que buscará dentro de él; así como definiciones básicas de su misión, visión y estrategia genérica.

Con la investigación de mercados se persigue *conocer o ampliar lo que se sabe sobre el segmento o segmentos de mercado que la nueva empresa busca atender*. Algunos de los aspectos que esta investigación debería tratar son los relacionados con el tamaño del mercado (por ejemplo unidades vendidas o dinero transado), los segmentos o nichos existentes y su respectivo tamaño, identificación y posicionamiento de los competidores así como la demanda potencial en cada nicho.

Una vez seleccionado un nicho de interés, usted deberá profundizar en él y responder cuestiones como gustos, preferencias de productos, de marcas, valoraciones, estilos de vida, entre otros.

Una buena investigación de mercado debe acudir a diversas fuentes como pueden ser, información de segunda mano (Internet es una fuente inevitable en este sentido), informantes clave del contexto (por ejemplo, un empresario

con mucha experiencia en el sector), los consumidores (por ejemplo aplicando encuestas o haciendo observación de sus hábitos), y algunas personas influyentes en el comportamiento de compra (por ejemplo aquellos mercados donde la persona compradora es distinta a la consumidora como pueden ser los casos de medicinas o productos para niños).

No olvide que buscamos información, no datos. La información sirve para tomar decisiones. Por ejemplo, si debemos atender solamente un nicho, si dedicarse a varios, si la oferta de la empresa debe ser la misma en todos los nichos o si puede separarse productos o servicios para cada uno. El apéndice 3 le dará elementos adicionales para efectuar su investigación de mercados.

Mercadeo estratégico

En el mercadeo estratégico usted debe perfilar detalladamente su público meta, establecer los objetivos de mercadeo y esbozar un desarrollo de su marca.

Público meta

Basado en la información generada hasta el momento defina completa y precisamente quién es el público al que interesa atraer hacia su negocio. Sus elementos fundamentales, ya sean personas o empresas, son las siguientes características:

- *Demográficas*: edad, género, ocupación, tamaño de familia, índice de natalidad, crecimiento poblacional, migraciones, porcentaje de hogares con ingresos de ambos padres, ingresos, escolaridad, raza, religión, nacionalidad, etc. Cuando son organizaciones: tipo de empresa, sector, tamaño, actividad a la que se dedica, regímenes especiales a los que pertenece, exportadora, entre otros.
- *Psicográficas*: patrón de vida, empleo del tiempo, valores, valoraciones (cosas más importantes para el consumidor), opinión de sí mismos, y del mundo que les rodea. Cuando son organizaciones: cultura organizacional, políticas de compra, lineamientos de vinculación o encadenamiento, responsabilidad social corporativa, estilo gerencial, accesibilidad de trámites, entre otros.
- *Geográficas*: influencia del clima, densidad de población, tradiciones culturales, distribución urbana; suburbana, rural, tamaño de la región, estado, etc. Cuando son organizaciones: ubicación de la empresa, mercado atendido.

El objetivo es que usted posea un perfil, lo más explicito posible, de cuales personas o empresas constituyen su público meta (su *target*), es decir, sus clientes.

Una vez efectuado lo anterior usted tendrá un segmento de mercado; es decir, un grupo del mercado que comparte características comunes, las cuales se pueden describir bajo un perfil integrado como se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro 4

Componentes del perfil integrado del consumidor

Perfil demográfico	Perfil cultural	Perfil psicográfico
Edad:	Escolaridad:	Estilo de vivienda:
Sexo:	Preferencias artísticas:	Estilo de transporte:
Estado civil:	Prácticas artísticas:	Estilo de vestimenta:
Ocupación:	Aficiones deportivas:	Estilo de alimentación:
Prom. ingreso mensual:	Prácticas deportivas:	Estilo de vida familiar:
Área de residencia:	Lecturas.	Estilo de diversión formal:
Datos de ubicación:	Tipos de música:	Estilo de diversión informal:
Prom. de pertenencias	Idiomas:	Asociaciones de elite:
	Viajes:	Asociaciones masivas:
		Servicios de comunicación:
		Estilo de actualización:

Objetivos de mercadeo

Con el conocimiento adquirido es hora de establecer sus objetivos; es decir, los aspectos concretos, cuantificables, específicos y definidos en el tiempo que su empresa debe lograr desde el punto de vista de la mercadotecnia.

Algunas preguntas fundamentales que pueden servirle como pautas en esta área son: ¿Cuál deseamos que sea nuestro negocio? ¿Quiénes queremos que sean nuestros clientes, y cuánto nos van a comprar? ¿Cómo y dónde queremos que compren nuestros clientes? ¿Qué debemos ofrecer a nuestros clientes que la competencia no tenga? ¿Cuál es la mejor política de fijación de precios para nuestra operación?

Estas interrogantes deben plantearse en objetivos que posteriormente puedan ser verificados en el tiempo, cuando la empresa inicie operaciones.

Desarrollo de marca

El otro elemento fundamental, en las decisiones del mercadeo estratégico que usted como emprendedor debe establecer son el diseño y desarrollo de la marca.

El arte del desarrollo de la marca, constituye la esencia del arte del mercadeo. Cuando un producto se vende sin marca, es una simple mercancía y, por tanto, el precio es lo único que cuenta. En estas circunstancias la empresa que produce al más bajo costo y vende al más bajo precio resulta ser la única ganadora.

Por otra parte, empresas con costos de producción elevados y altos precios de venta, pueden generar grandes ganancias, siempre que sus mercados meta acepten de buen gusto esos precios, por la satisfacción y el respaldo que experimentan a través de sus marcas de amplio reconocimiento.

Algunos aspectos que se pueden considerar a la hora del diseño y desarrollo de marcas:

Cualidades deseables en el nombre de marca

- El nombre debe sugerir alguna conexión con las ventajas o beneficios que aporta el producto. Ejemplo: Suavitel (suavizante de telas).
- Debe sugerir cualidades del producto, como su funcionamiento o color. Ejemplo: naranjas Sunkist.
- Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar, los nombres cortos son más efectivos. Ejemplo: Nike, Nokia.
- Debe ser distintivo: Mustang, IBM, Apple.
- No debe prestarse a confusiones en otras naciones o idiomas. Ejemplo: Chevrolet Nova en mercados de habla hispana, Nova puede confundirse con “No va”.

Generalmente, las marcas fuertes cuentan con una palabra propia o evocación favorable, un eslogan o “grito de batalla”, un color o unos colores distintivos, un símbolo o logotipo, o una serie de historias. Veamos un poco de estos conceptos.

La palabra propia

Su marca debería evocar una palabra de significado favorable, por ejemplo como lo hacen estas empresas:

Volvo:	seguridad
Dos Pinos:	siempre con algo mejor

El eslogan grito de batalla

Construya una frase, menor de siete palabras, que transmita la propuesta de su empresa. Fíjese como lo han hecho estas empresas:

Banco Nacional:	“Más cerca de usted”
Coca Cola:	“Destapa la felicidad”

Los colores

Use adecuadamente los colores para su empresa pues son un instrumento muy poderoso y su manejo responde a toda una teoría que los clasifica según una seria de percepciones y sensaciones que pueden transmitir. Por ejemplo: el rojo Coca Cola o el morado del equipo Saprissa.

Símbolos y logotipos

Piense muy bien qué símbolos o logos pueden ayudar a crearle una identidad a su empresa. Existen ejemplos como la manzana multicolor de Apple, la estrella de Mercedes Benz, el águila de la cerveza Imperial que hacen que una imagen se asocie con una empresa, creando con ello dicha identidad empresarial.

Las historias épicas de la empresa

En algunos casos es interesante manejar este concepto, las historias son importantes para darle vida al negocio o al producto, son parte de la información de la empresa que la hace diferente y que la distingue en el mercado. Por ejemplo el secreto de la fórmula (Coca Cola) o la historia de la salsa Lizano y su creador.

Mezcla de mercadeo o mercadeo táctico

A principios de los años sesenta, el profesor Jerome McCarthy propuso un Marketing mix o mezcla de mercadeo denominado “las cuatro p”: producto,

precio, plaza y promoción. Pese a que esta mezcla se ha venido complementando con los años con otras variables como Panorama político mercadológico (entorno local y global), público meta, entre otros los más importantes son lo que se detallan a continuación (Kotler y Keller, 2006; Aaker y Joachimsthaler, 2006; Cyr y Gray, 2004)[3]:

El producto

Acá usted como emprendedor debe considerar que la mayoría de las empresas aspiran a ofrecer un producto mejor y diferente, con el fin de que el cliente perciba positivamente la diferencia, lo prefiera y se decida a pagar incluso un precio superior.

Cuando los productos no se diferencian, no pasan de ser simples mercancías. En este caso el precio será determinante; sin embargo, las mercancías pueden llegar a diferenciarse en dimensiones reales o psicológicas.

La diferenciación para su oferta de productos o servicios puede fundamentarse en:

- Diferencias físicas (características, rendimiento, diseño, durabilidad, presentación, etc.).
- Disponibilidad (disponible en tiendas, por teléfono, por fax, Internet, etc.).
- Servicio (entrega, instalación, asesoría, consultoría posventa, entrenamiento, mantenimiento, reparación, actualización, etc.).
- Imagen (símbolos, logotipos, atmósfera de marca, eventos, medios, etc.).

Otros elementos importantes que debe considerar en este tema son el empaque del producto, sus dimensiones, número de presentaciones, manejo y embalaje requeridos, entre otros. Estas definiciones son básicas para el concepto de producto.

El precio

Es una de las variables más delicadas y debe combinar las necesidades financieras de su nueva empresa junto con lo que el consumidor está realmente dispuesto a pagar por el producto o servicio. Investigar sobre la situación del mercado, como se mencionó anteriormente, es fundamental para no desubicarse dentro de la industria.

Recuerde que el precio es el único componente de la mezcla que genera ingresos, los otros elementos generan costos. Por tanto, las empresas se esfuerzan por elevar al máximo sus precios, tanto como lo permita el grado de diferenciación de sus ofertas.

Para la fijación de precios, además de los factores descritos, usted, emprendedor, debe considerar la estructura de inversiones y costos de su nueva empresa (esto será analizado más adelante).

Otras recomendaciones por tener presente en esta materia:

- Es necesario hacer una diferenciación entre el precio de lista y el precio real de venta, las presiones de los compradores, y las políticas o acciones no planificadas de descuentos, ejercen un efecto devastador en las utilidades.
- La estimación del "precio-valor" se puede practicar en ciertos productos que, por su naturaleza, ubicación, tiempo de consumo, u otra circunstancia, son clasificados en rango de especialidad. Por ejemplo, los consumidores pagan más por las localidades de platea que por las de palco, los vuelos de fin de semana, las funciones de teatro de los sábados, etc.
- Las empresas comercialmente ágiles, conforman una variedad de ofertas de diferentes precios, con tal de capturar a su mercado meta, ubicándolo en algún punto de su menú de ofertas, según la capacidad de compra del momento.

La plaza

Una decisión vital para su empresa será seleccionar entre distribuir los productos a sus clientes directamente (canal corto), o a través de intermediarios (canal largo). Algunas empresas utilizan la combinación de ambos, conocida como distribución dual; sin embargo, esta es de empleo delicado por cuanto generalmente causa gran malestar entre los distribuidores.

Además vale señalar que algunas empresas usan canales directos alternativos como el telemercadeo, o Internet, reduciendo considerablemente el costo por venta, lo que las ha hecho analizar la posibilidad de eliminar la fuerza de ventas convencional y utilizar únicamente la venta electrónica.

Es de esta forma como está surgiendo un creciente competidor, para las formas convencionales de compras, "la compra desde el hogar". Tómelo en cuenta para su empresa, en esta modalidad se identifican seis canales:

1. Telemercadeo.
2. Internet.
3. Compras por catálogos enviados al hogar.
4. Ofertas enviadas por correo directo.
5. Programas televisivos de compras, con envío y cobro al hogar.
6. Ofertas por medios masivos; prensa, radio, televisión, revistas, con envío y cobro al hogar.

Por otra parte, los comerciantes han iniciado una transformación de sus puntos de ventas, poniendo esmerada atención en los atributos del local para crear un Merchandising (publicidad en el punto de venta); es decir, creando atmósferas adecuadas para desarrollar la venta. Lo que actualmente se busca es que los clientes experimenten una agradable experiencia de compra, y esto algunos mercados lo pagan con gran satisfacción.

La promoción

La promoción implica que usted elija qué medios y mensajes se van a realizar para posicionar el producto, servicio o negocio en el segmento o segmentos seleccionados. Dentro de sus opciones considere las siguientes:

- La publicidad pagada.
- La publicidad no pagada o publicity.
- La fuerza de ventas o venta personal.
- La promoción de ventas.
- Las relaciones públicas.
- El *marketing* directo.

Es importante en este punto recalcar que de una u otra forma todas son herramientas de comunicación cuyo propósito es transmitir un mensaje previamente diseñado, basado en la selección de los beneficios clave que ofrece la empresa a los mercados objetivo.

La publicidad pagada

La publicidad trata de dirigir al cliente hacia su producto o servicio. Constituye una poderosa herramienta para transmitir conocimiento de los productos y de la empresa. Se trata de publicidad en medios masivos y alternativos. Cuando su

esencia que es la estrategia creativa, está bien diseñada, es determinante para generar buena imagen y preferencia hacia los productos y hacia la empresa.

Tenga siempre presente que la publicidad es más eficaz cuando está dirigida a segmentos específicos a través de medios idóneos.

La publicidad no pagada o "publicity"

Es una forma de transmitir los mensajes prediseñados de la estrategia de comunicación a manera de noticia o información, y por medios seleccionados como altamente creíbles para los mercados objetivos. Guarda gran distancia respecto al dramatismo que algunas veces exhibe la publicidad pagada en su forma.

Cuando se trabaja profesionalmente a través de agencias especializadas, usualmente provoca mayor atención y genera mayor credibilidad. Algunas empresas han encontrado en esta herramienta su manera más efectiva de comunicación con sus mercados meta.

La fuerza de ventas o venta personal

Una fuerza de ventas, adecuadamente seleccionada y entrenada en el desarrollo eficiente de la Argumentación Básica de Ventas (ABV) es, en la mayoría de los casos, el factor determinante para la vida de la empresa. Tenga presente que los productos que no se logran vender se convierten en fuentes de gastos para su empresa.

La fuerza de ventas asimismo es el elemento más costoso de la mezcla promocional, en promedio su tiempo efectivo de acción es de solo un 30%, el resto lo pasa transportándose, en capacitación respecto a los productos y sus técnicas de venta, elaborando informes, en reuniones de ventas dentro de la empresa, o solucionando problemas que surgen de las ventas efectuadas.

Las empresas más agresivas están pasando a la automatización de su fuerza de ventas, cambiando a sus vendedores con ordenadores e impresoras portátiles, teléfonos celulares, aparatos de fax, correos electrónicos, ordenadores de palma de mano, *software* especializado, etc. Los vendedores que saben utilizar estos recursos han demostrado ser más productivos y enérgicos.

A medida que la cultura de compra se traslade a la venta electrónica, los costos de venta disminuirán, el cliente ahorrará tiempo y la empresa deberá transformar su fuerza de ventas en un servicio competente de comercio electrónico.

Las promociones de ventas

Una promoción dirige el producto hacia el cliente, es más agresiva que la publicidad. Esta trata de influir sobre la mente del consumidor; en cambio, la promoción intenta influir sobre su conducta. El consumidor al enterarse de ofertas atractivas, obsequios, o concursos con posibilidad de ganar algún premio, actúa, muchas veces de manera acelerada.

No obstante, sea sumamente cuidadoso. En general la promoción de ventas ha entrado en una etapa en la que se encuentra fuera de control, a las empresas se les dificulta vender a precios de lista, y ofrecen a sus compradores recompensas, obsequios o esperanzas de premios (por concursos o sorteos), provocando con ello un drenaje de efectivo de impacto negativo. Lo anterior se puede explicar porque en general las empresas consideran que si no igualan las promociones de venta de sus competidoras, perderán participación de mercado. Así que valore muy bien sus pasos a seguir.

Un dato ilustrativo: en las empresas de bienes de consumo masivo la asignación porcentual (del presupuesto general del factor promoción) para gastos de promoción de ventas, ha pasado del 30 al 70% en los últimos años. Muchos mercadólogos piensan que la mayoría de las promociones provocan pérdidas a las empresas ya que su costo supera con creces la utilidad del incremento en ventas que produce.

Algunas empresas experimentan, una vez que pasa la promoción, que la curva de ventas se sitúa por debajo de donde estaba antes de involucrarse en actividades de este tipo y que, además, la utilidad del incremento en ventas que generó la promoción, no logró superar los costos de esta, lo cual determina que hubo pérdida por partida doble; en efectivo y en clientela.

Además, debe considerarse que las guerras de promociones de ventas pueden incentivar el nomadismo de los consumidores y deteriora la lealtad de las clientelas.

Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son actividades en las cuales su empresa se pone en contacto con el público objetivo, con grupos meta específicos que responden a determinados intereses de la empresa, o con el gran mercado en el cual, también, se encuentran audiencias que no constituyen objetivos comerciales de la firma pero que deben ser considerados desde un punto de vista estratégico.

Fundamentalmente, las actividades de relaciones públicas se orientan a lograr una comunicación armónica y a generar y mantener una buena imagen con los integrantes de cada una de las siguientes áreas:

- Instituciones financieras y casas proveedoras.
- Gobierno, medios de comunicación, comunidad y competidores.
- Consumidores de los mercados objetivos.
- Empleados, accionistas y colaboradores.

Kotler, reconocido estratega y profesor, clasifica las herramientas de relaciones públicas bajo la sigla de PENCILS por las siguientes razones:

P = Publicaciones (revistas empresariales, informes anuales, folletos para el consumidor)

E = Eventos (patrocinios deportivos, culturales, sociales, etc.)

N = Noticias (comunicados favorables respecto a la empresa, su personal o sus productos)

C = Compromiso con la comunidad (contribución al desarrollo comunitario local)

I = Identificación (diseño de imagen empresarial papelería, comportamiento, vestimenta, etc.)

L = Lobby (esfuerzos para propiciar una legislación a favor de la empresa)

S = Solidaridad social (actividades para el desarrollo de una responsabilidad social empresarial.)

El marketing directo

En un afán de llegar a clientes específicos que valoren sus productos, las empresas han fragmentado en alto grado el mercado y usted como emprendedor no debe estar ajeno a este fenómeno.

Algo similar sucede con los medios de comunicación: se experimenta un imponente crecimiento, aumentan velozmente la cantidad de usuarios de Internet, proliferan las revistas y periódicos especializados, las estaciones o cadenas de radio de perfil de consumo altamente definido, las redes de televisión por cable y las transmisiones vía satélite etc.

Para ejecutar adecuadamente el abordaje a los segmentos objetivo, las empresas adquieren o elaboran las bases de datos de sus clientes. De ellas, las empresas discriminan características o acciones de compra o comportamiento de

sus clientes, lo que les permite ejecutar operaciones de ventas altamente dirigidas y con mayor grado de resultados positivos.

Es de esta forma que toda la suma de conceptos analizados constituirá su mezcla de mercadeo, una herramienta que usted emprendedor debe planificar, ejecutar y controlar adecuadamente.

En suma podemos decir que su labor consiste en analizar, mejorar y tomar decisiones en cada uno de los siguientes aspectos: (ver figura 1).

Mercadeo administrativo

La labor de aplicación del mercadeo (mercadeo administrativo) consiste en diseñar e implementar planes comerciales que hagan realidad los planteamientos efectuados en el mercadeo estratégico y en el táctico.

Si bien la planificación consume gran parte de tiempo del emprendedor, lo cierto es que mientras no se tenga un destino específico y un rumbo definido para llegar a él (planes y objetivos), cualquier paso no conduce a lugar alguno, y este es el peor error y defecto de un emprendedor porque niega su propia naturaleza.



Figura 1. Función gerencial de mercadeo.

Los planes no siempre serán los correctos, o darán resultados satisfactorios, pero obligan al emprendedor y su personal a tener un tiempo de reflexión valioso, a enfrentarse con la visualización del futuro, a identificar posibles situaciones adversas y a generar opciones para enfrentar problemas, lo que convierte al personal en un elemento más capacitado, experimentado y dispuesto para comandar la empresa.

El Mercadeo según Kotler es un juego de aprendizaje, se toman decisiones, se aguardan resultados y se aprende de los resultados. Por lo anterior se debe aprender a convivir con el éxito pero también con el fracaso.

Por lo tanto, también es necesario implementar mecanismos e indicadores de cumplimiento a fin que el emprendedor pueda "llevarle el pulso" al accionar de los planes y verificar, rectificar o confirmar la labor de los diferentes involucrados en el proceso.

Aunque esta fase de control se coloca al final, es importante señalar que posee una importancia vital y debe ser visualizada como parte de un proceso continuo de mejoramiento. La evaluación no marca el fin de un proceso sino la continuidad, innovación o eliminación de los planes y acciones que una empresa realiza.

Todo lo esbozado hasta este momento implica que desde el punto de vista de mercadeo existirán costos e inversiones que deben ser estimados. Este tema será analizado con mayor profundidad más adelante: pero, en este momento, es importante que usted, emprendedor, determine el costo de todo lo que planea hacer para mercadear su empresa.

Por ejemplo, si usted se propone colocar algún material publicitario en lugares públicos (mantas, banners o afiches) o requiere algún tipo de campaña anunciando su nueva empresa, debe calcular el costo de esos elementos. Este tipo de gastos previos al arranque de la empresa se definen como inversiones iniciales (porque suceden antes de que la empresa nazca).

Por otro lado, podría suceder que en su plan de mercadeo surjan temas que obligarán a la empresa a incurrir en gastos periódicos que también deben ser estimados. Por ejemplo, si usted decide contratar vendedores, o anunciarse todos los meses en un medio publicitario. En este caso, hablamos de costos fijos que su empresa asumirá con cierta periodicidad. Ya sean salarios u otros tipos de costos, serán erogaciones que la empresa deberá asumir para cumplir con sus objetivos de mercadeo.

Es así como estos dos elementos, inversión inicial y costos (salarios u otros) asociados con el plan de mercadeo, deben ser previstos.

En el apéndice 1 se muestra cómo la empresa Misión Alcances concibió su plan de mercadeo. Una vez estudiada la teoría y visto el ejemplo desarrolle, en la guía de escritura el de su empresa.

Lecturas recomendadas

1. Lamb, C.; Hair, J. & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. (8 ed.). México: Thomson
2. Kerin, R.; Hartley S. & Rudelius W. (2009). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
3. Kotler. P. & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.
4. Aaker, D. & Joachimsthaler, E (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.
5. Cyr, D. & Gray D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Norma.

Capítulo 7

El plan técnico y organizacional

Sonia Barboza Flores
Lorna Vindas Pereira

¿Cómo se producirá el producto o servicio ofrecido? ¿Cuáles elementos deben considerarse para la producción y organización de la nueva empresa?

Objetivos	• Determinar la viabilidad técnica de producir el bien o el servicio requerido por el mercado. • Seleccionar la tecnología y el proceso productivo a utilizar en la producción del bien o servicio. • Determinar la localización más adecuada para la producción, así como la distribución de acuerdo con el proceso productivo. • Considerar elementos ambientales básicos para la empresa. • Definir y dimensionar la estructura organizacional de la nueva empresa. • Calcular la inversión inicial y de costos de operación.
Contenido general	• Proyección de ventas. • El proceso productivo. • Tamaño y necesidades de maquinaria y equipo. • Costos indirectos de producción y distribución. • Localización y distribución de instalaciones. • Elementos ambientales. • Elementos organizacionales.
Al finalizar este tema, usted deberá	• Seleccionará de entre las posibles distintas tecnologías la más adecuada para la producción, incluyendo las necesidades de maquinaria y equipo de acuerdo con el tamaño de la empresa. • Seleccionará la mejor localización posible para ubicar las instalaciones junto con la mejor distribución bajo criterios de eficiencia. • Determinará la cantidad y calidad del recurso humano requerido para su empresa. • Visualizará los elementos ambiéntales esenciales que debe manejar. • Definirá su estructura y funcionamiento organizacional. • Cuantificará en términos monetarios, el impacto de las decisiones tomadas en las variables técnicas y organizacionales.

Esta sección del Plan de Negocios se subdivide en varias partes. El plan técnico busca brindar información en los siguientes aspectos específicos: proyección de ventas, localización de la empresa, el proceso productivo, necesidades de mano de obra, materiales y costos indirectos. Además, se incluye una pequeña sección sobre aspectos ambientales.

Por otro lado, el estudio organizacional busca definir cuál debe ser la estructura organizacional, el recurso humano requerido para la administración y en general el costo e inversiones del modelo administrativo de la nueva empresa.

Para cerrar se analiza la valoración de la inversión total así como del costo unitario del producto.

Proyección de ventas

En el plan de mercadeo usted identificó el mercado por satisfacer; ahora se verá en la necesidad de tomar decisiones con respecto a cómo producir el bien o el servicio que va a vender a los consumidores.

El plan técnico organizacional le ayudará para esto. Lo primero que debe calcular es una proyección de ventas. Esto, además de darle un primer acercamiento al tamaño del negocio, le proporcionará información para determinar, el tipo de tecnología, equipo, maquinaria y recurso humano requeridos.

La información para determinar las ventas en unidades debe ser tomada de varias fuentes: de la intención de compra que tenga su mercado (esto se vio en el estudio de mercado), de análisis históricos del mercado o de empresas similares, por el tamaño máximo del mercado que se va a atender, de la experiencia acumulada por los emprendedores así como de la capacidad de producción que se prevé podría tener la empresa.

Recuerde que debe ser lo más objetivo en sus cálculos y en cierta forma conservador para las estimaciones iniciales. Debe estimar el volumen inicial de ventas y un porcentaje de crecimiento por periodo debidamente justificado.

Hacer una proyección no es sencillo, pero recuerde que usted está anticipando el futuro de su empresa: ese número de ventas que defina es, por el momento, el único indicador del potencial de mercado que pueda tener. Una buena combinación de las fuentes señaladas en el párrafo anterior le debería permitir hacer una proyección razonable de las ventas de su empresa.

El proceso productivo

En esta sección se definirá cual es el proceso productivo; es decir, la forma en que se irán transformando o convirtiendo los diferentes insumos o materiales para generar el bien o servicio ofrecido. Lo anterior influirá en otras decisiones que usted debe tomar como son mano de obra, tecnología, y otros elementos productivos.

En general, los procesos productivos pueden ser de tres distintas modalidades:

- En serie o de flujo continuo.
- Por proyecto.
- Por pedido.

Seguidamente veamos un poco de cada uno de estos procesos.

Producción en serie o de flujo permanente

Este sistema de producción se aplica cuando el producto es estandarizado; es decir, que todas las unidades a producir de un determinado modelo, son idénticas y se atiende a un mercado bastante amplio de consumidores. Por ejemplo, productos alimenticios empaquetados, prendas de ropa, computadoras u otros.

Producción por proyecto

Este sistema es aplicable particularmente a productos o servicios únicos, que tienden a satisfacer una necesidad particular: construcción de casas, edificios, diseño de un prototipo o un producto, consultorías, etc. Siempre tienen una asignación particular de recursos (presupuesto) y un plazo definido para su conclusión. Cada uno es diferente al otro, es así como, por ejemplo, una consultoría en un mismo tema difiere entre dos clientes y cada uno se constituye en un proyecto único.

Proceso por pedidos

En este tipo de proceso, se produce una determinada cantidad de un producto atendiendo las características demandadas por el cliente, esto es, que todos los productos que forman parte del pedido son iguales entre sí, pero no necesariamente otro pedido va a ser igual al anterior. Ejemplo: 50 mesas con sus sillas para un jardín de hotel, del modelo “z”. Otro pedido puede ser de 50 sillas pero del modelo “y”. En este tipo de sistema, la flexibilidad en el uso de los recursos, así como las capacidades de la mano de obra para atender pedidos diferentes, es crucial.

Independientemente del tipo de proceso, es importante que usted, emprendedor, identifique cuál es la mejor alternativa de producción, de acuerdo con su mercado y el impacto que tendrá dicha alternativa en la rentabilidad. Como se mencionó, cada opción presenta diferentes inversiones, costos de operación e ingresos.

Flujo del proceso productivo

Es importante que cada emprendedor elabore un diagrama donde quede claramente establecido el flujo del proceso productivo, esto es, la secuencia de operaciones que deberá realizar para producir su bien o servicio. El diseño de este diagrama le ayudará a clarificar no solo la forma de fabricación o producción del bien o servicio sino que le facilitará la identificación de los recursos necesarios para producir como materiales y tiempo requerido en cada operación y las inversiones en maquinaria y equipo.

Puede elaborarse un listado en forma secuencial o usar los distintos símbolos que se presentan a continuación para construir su flujo de proceso.

Actividad	Resultado predominante	Símbolo
Se produce o efectúa algo	Operación	
Se cambia de lugar o se mueve	Transporte	
Se verifica cantidad o calidad	Inspección	
Se interfiere o retrasa el siguiente paso	Demora	
Se guarda o protege	Almacenaje	

Tamaño y necesidades de maquinaria y equipo

Teniendo definida la secuencia de operaciones que deberán darse para fabricar el producto o el servicio, es necesario seleccionar la maquinaria y equipo necesarios para el proceso productivo. Para esto, también, es importante tener claro cuál es el volumen de producción que debemos tener así como las posibilidades de crecimiento en el corto y mediano plazo (1-5 años), con tal de no adquirir maquinaria y equipo demasiado pequeño o a la inversa.

Cuando se tiene un proceso industrial, como por ejemplo procesamiento de frutas y vegetales, la maquinaria y equipo puede ser una despulpadora, marmitas, freidoras, etc. Si lo que se ofrece es un servicio, hay que analizar en qué consiste el servicio.

Así, por ejemplo, para brindar el propio de una agencia de viajes, se tendrán computadoras, fax, teléfonos, etc. Por su lado, un servicio de cafetería requiere cocinas, cafeteras, loza, mobiliario de atención al cliente, etc. O, por ejemplo, una empresa de consultoría tendrá tantos y tan variados equipos como el giro de su negocio.

Para enlistar la maquinaria y equipo necesario para la producción, es prudente que revise la secuencia de operaciones del proceso, de manera que se vaya identificando para cada fase del proceso el tipo de máquina y equipo, su tamaño en términos de la capacidad de producción, la marca y los posibles proveedores para, luego, seleccionar el más conveniente.

Necesidades de materiales

Los materiales usualmente son vitales para los negocios basados en la transformación, razón por la cual si usted planea este tipo de empresa, debe hacer un análisis de todos los materiales requeridos junto con sus especificaciones y, luego, un estudio exhaustivo de los proveedores, sus condiciones de trabajo (precio, entrega, etc.) y disponibilidad o existencias.

No olvide que, según la proyección de ventas, y por lo tanto, la programación de producción que se establezca para satisfacer esa demanda, deben calcularse las necesidades anuales de materiales y cualquier otro suministro.

Si su empresa es de servicios este aspecto no toma tanta importancia para su caso, aunque siempre será bueno hacer un recuento de cualquier material que pueda requerirse, por ejemplo, para empaque (casos de productores de *software*).

Necesidades de mano de obra para producción

En este apartado usted deberá planear el recurso humano requerido para la producción o el servicio. Al inicio, quizá sean muy pocas las personas que laboren para la empresa, y en muchos casos, la empresa inicia con su dueño y familiares inmediatos. Conforme crece la empresa, es posible diferenciar más claramente tres distintos tipos de personal de producción:

- Personal o mano de obra de operación.
- Personal encargado de supervisión.
- Personal encargado de la administración de los procesos productivos.

Debe estimarse el salario por pagar para cada uno de los puestos, y tener presentes los otros costos asociados, como por ejemplo las cargas patronales.

Personal encargado de operación

La cantidad y las características del personal de operación se hallan en relación directa con el tipo de tecnología escogido para producir el bien y servicio, según la demanda del mercado.

En procesos muy automatizados en general se requiere poco personal y, normalmente, el personal contratado debe cumplir requisitos más altos en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas. Igualmente, en empresas basadas en el conocimiento, como las desarrolladoras de *software*, se requiere personal con una adecuada formación en programación.

Procesos más artesanales, de baja automatización, demandan personal con grandes destrezas y habilidades, por ejemplo orfebrerías, ebanisterías, etc., sin que esto signifique que no deban tener un conocimiento básico que les posibilite desempeñar su tarea.

La cantidad de personal que su nueva empresa posea, también va en relación con el volumen de producción y la programación que se realice para abastecer la demanda. En este sentido, es necesario identificar para cada proceso los distintos puestos que deben crearse así como el número de operarios por turno de producción, y determinar la necesidad y conveniencia de habilitar varios turnos de trabajo frente al pago de horas extras, así como definir si se utilizará un sistema de bonificaciones por productividad u otro incentivo.

Personal encargado de supervisión

La cantidad de personal de supervisión depende de qué tan grande es su empresa y lo complejo y delicado de cada tarea. Sin embargo, es importante entender que hay un ámbito máximo de capacidad de supervisión de una persona. Teóricamente se establece que el promedio es de 20-30 operarios por cada supervisor.

Al empezar cualquier negocio, normalmente, no se tienen muchos operarios y, posiblemente, usted como emprendedor desempeñará esta tarea. Sin embargo, debe verse el crecimiento proyectado para determinar a partir de qué año será necesario contratar personal encargado de la supervisión, proyectar el número y cualidades que deben tener para desempeñar la tarea, así como el salario y otras bonificaciones por pagar.

Personal encargado de la administración de los procesos productivos

En toda nueva empresa lo usual es que el emprendedor se encargue de la programación de la producción, el abastecimiento de los insumos, la contratación del personal, el manejo de los inventarios, entre otras muchas cosas. Pero, de nuevo, es necesario revisar las previsiones de crecimiento de la producción para determinar en qué momento es necesario contratar a un encargado o gerente de producción, así como determinar sus cualidades y el monto de salario que deberá pagársele.

Costos indirectos de producción

Los costos de fábrica o costos indirectos de producción son aquellos que usualmente involucran el costo de insumos o materiales menores, los servicios públicos (agua, electricidad, telecomunicaciones, etc.) y seguros de fábrica entre otros. Los rubros que conformar estos costos varía de una actividad a otra, pero esos son los ejemplos típicos.

Una definición más salomónica es que los costos indirectos son todos aquellos que no caben en las categorías de mano de obra o materiales. Esta misma sencillez hace que, muchas veces, los emprendedores descuiden este cálculo y eso podría ocasionarle problemas de costos a su nueva empresa.

El costo total de fábrica o indirecto debe asignarse a cada unidad producida, para lo cual se puede prorratear ese costo total usando la mejor base posible: número de horas trabajadas, número de horas máquina o, simplemente, entre el total de unidades producidas o servicios prestados.

Localización y distribución de instalaciones

Su nueva empresa al iniciar operaciones se ubicará seguramente dentro de la casa de alguno de los gestores, básicamente por el ahorro que se genera al no pagar alquiler o construir un local.

No obstante, al iniciar una empresa es importante cuestionarse cuál será la mejor localización pues hay factores que pueden incidir en la rentabilidad. Puede ser importante que el local esté lo más cerca del mercado al que se va a abastecer. En otros casos, lo crítico será estar cerca de la fuente de materias primas, o estar donde haya disponibilidad de mano de obra o buenas vías de comunicación, entre otros.

Usualmente, es necesario evaluar los factores como el clima, red de comunicación vial, telecomunicaciones, aeropuertos, servicios públicos como escuelas, colegios, existencia de amplios servicios bancarios, universidades, costo de los insumos, disponibilidad de mano de obra, precio de la tierra, etc., y así determinar su importancia para decidir cuál será la mejor localización del proyecto.

Cuando se tenga la decisión sobre la ubicación de la empresa, debe establecerse la distribución física, siguiendo hasta donde sea posible la lógica del flujo del proceso, y definiendo la mejor colocación posible de las máquinas y equipos, de manera que se minimice la pérdida de tiempo de los trabajadores por desplazamientos, y también para evitar accidentes laborales.

Elementos ambientales

Cada vez más las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas, deben considerar elementos de índole ambiental en su plan de negocios. No solo porque es un deber ético cuidar el ambiente en el cual vivimos sino porque la rentabilidad del negocio puede verse afectado por esta temática.

El siguiente listado le guiará en algunos elementos esenciales de revisar como parte del plan de negocios para su nueva empresa:

- De qué materiales e insumos está hecho el producto (o servicio) y qué impacto tienen hacia el ambiente estos materiales durante su extracción y su producción industrial, el uso de combustibles, la contaminación de agua y aire al producirlos.
- ¿Son reciclables cada una de las partes de las que está compuestos el producto?, ¿son fáciles de desmontar para el reúso o reciclaje?, ¿cuáles son los impactos en el momento de la producción en términos de consumo

de hidrocarburos, contaminación atmosférica, agua, suelo, salud humana, desequilibrio de ecosistemas?

- Tiene el producto información para el cliente acerca de los cuidados ambientales que se toman en consideración en la producción. Por ejemplo, si utiliza materiales orgánicos o si el producto se recicla, utiliza energía renovable en su fabricación o cosas por el estilo.

Para profundizar en este tema, el apéndice 5 trata sobre la evaluación del impacto ambiental.

Elementos organizacionales

Desde el punto de vista organizacional, al arrancar su nueva empresa usted debe prever los siguientes elementos:

- La estructura organizativa y sus costos salariales.
- La inversión requerida para la administración.
- Los costos administrativos.

La estructura organizativa y sus costo salariales

Su empresa debe crear una estructura organizativa, basada en la definición de las tareas fundamentales requeridas para operar y de acuerdo con esto se definen los respectivos puestos necesarios para desempeñar las tareas.

La cantidad de puestos a crear y el número de personas a contratar van en relación con el tamaño de la empresa y la complejidad de las tareas. Desde el punto de vista funcional, en toda empresa las tareas se agrupan en cuatro grandes áreas:

- Mercadeo y ventas: incluye a los que buscan y establecen contratos con los clientes, monitorean el mercado, elaboran estrategias de comercialización, etc. Recuerde lo que analizamos en el plan de mercadeo.
- Producción: incluye la programación de la producción, administrar los inventarios de materias primas, producto terminado, controlar la calidad, etc. Usualmente, se necesitan operarios, supervisores, y administrador de la producción. Esto se analizó en secciones anteriores, también.
- Administración, finanzas y contabilidad: cuenta con personal cuya misión es reproducir y usar de la mejor manera los recursos financieros de la empresa, lleva la contabilidad y sistemas de control interno. También

asegura el suministro de servicios básicos de vigilancia, mensajería, limpieza, etc.

- Recursos humanos: las tareas se refieren a la búsqueda y contratación de personal, darle seguimiento, capacitación, registro de desempeño, pago de salarios, etc.

Las empresas, en su inicio, normalmente cuentan con poco personal y casi siempre los emprendedores asumen varias funciones al mismo tiempo, pues el volumen no justifica la creación de una gran estructura y, por lo tanto, la contratación de personal especializado. Pero como se analizó previamente, hay razones que justifican pensar en una estructura organizacional administrativa: si usted está a cargo de toda su empresa, para que tenga un orden de todas las funciones que requiere hacer, si tiene socios, para distribuir las funciones, y además en cualquier caso para prever el crecimiento ordenado de su empresa.

De acuerdo con esto es conveniente tomar cada área y pensar en cuáles habilidades se requieren para efectuar la tarea, qué perfil de personas pueden ocupar esos puestos y cuestiones por el estilo.

Es importante que haga una breve descripción de las funciones principales para cada uno de los puestos, de manera que la persona contratada tenga un marco claro de referencia de cuáles son sus tareas. Igualmente, necesario es que el gestor de la empresa tenga claros los requisitos mínimos que debe reunir cada persona según el puesto. Al final de esto, deberá estimar el monto a pagar en salarios y otros costos relacionados.

La inversión requerida para la administración

Otro elemento importante dentro de su plan organizacional administrativo, es determinar el mobiliario y equipo de oficina, de comunicaciones y computacional que es preciso tener para desempeñar las labores administrativas.

Si se decide, por ejemplo, que todos los cheques se van a manejar en forma automatizada, tendrá que invertirse en el *hardware* y el *software* necesarios. O quizá se requiera un fax, una computadora, tener acceso a Internet, etc.

Es decir, se requiere cuantificar la inversión necesaria para estas funciones administrativas.

Otros costos administrativos

Existen una serie de gastos de índole administrativo que surgirán con su nueva empresa, servicios públicos, servicios subcontratados (por ejemplo la contabilidad, asesoría legal, entre otros), suministros de oficina, papelería, etc. que deben ser estimados adecuadamente.

Igualmente debe realizar un cálculo del monto mensual o anual que se requerirá para cubrir estos costos.

Cálculo del costo unitario y fijación del precio del producto o servicio

En esta sección vamos a utilizar toda la información que hemos generado hasta este momento con el fin de efectuar el estudio de costos, lo cual nos ayudará a fijar los precios de venta, a reducir y controlar costos, así como a tomar mejores decisiones.

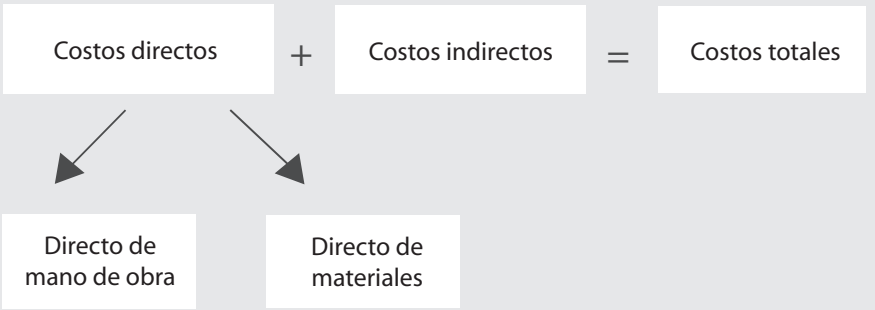
Los costos en términos generales podemos definirlos como directos e indirectos. Los directos son aquellos relacionados directamente con el producto o servicio que vamos a producir. Por ejemplo, en secciones anteriores hablamos de costos de mano de obra y materiales; pues, bien, en este caso tenemos que los costos directos de mano de obra serían los salarios y beneficios para las personas que trabajan en la producción del producto o servicio. Por su lado los directos de materiales son aquellos materiales que serán utilizados en la producción del bien o servicio de la empresa.

Seguidamente tenemos los indirectos, aquellos restantes usados para la misma producción (pero que no se pueden relacionar directamente con el producto o servicio), así como los relacionados con el mercadeo y la administración de su empresa. No lo olvide, la diferencia es que estos no están relacionados con la fabricación del producto o servicio.

El diagrama 1 puede ayudar a comprender la estructura de los costos.

Diagrama 1

Estructura de los costos



Una vez definidos los costos, llega la hora de poner precio a nuestra oferta de bienes o servicios.

La fijación de precios debe considerar por supuesto los costos calculados previamente (nadie querrá vender por debajo de sus costos) pero, igualmente importante será tomar en cuenta otros aspectos de índole estratégico (objetivos de la empresa, comportamientos del sector competitivo) así como de mercadeo (posicionamiento deseado, resultados de la investigación de mercados, marca y connotación que desea darle a su producto o servicio).

Estas consideraciones nos ayudarán a cumplir con los objetivos establecidos en los componentes de estrategia y mercadeo de su plan de negocios. ¡No lo olvide!

En el apéndice 1 se muestra cómo la empresa Misión Alcances desarrolló su plan técnico organizacional. Una vez estudiada la teoría y visto el ejemplo, desarrolle en la guía de escritura su respectivo planeamiento.

Concluida esta fase del plan de negocios, el emprendedor debe pasar a hacer las estimaciones financieras para determinar la rentabilidad de su idea.

Lecturas recomendadas

Alcaraz Rodríguez, Rafael Eduardo. *El Emprendedor de éxito*. Mc. Graw Hill. Segunda Edición, 1997.

Sapag, N & Sapag, S. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.

Capítulo 8

El plan financiero-económico

Eladio Madriz García

Introducción

¿Cuál es el presupuesto de la empresa? ¿Cuál será su utilidad proyectada y en qué nivel de ventas la empresa empieza a obtener utilidades?

Objetivos	• Desarrollar el fundamento teórico sobre la elaboración de un presupuesto de operación, del estado de resultados proyectado y del flujo de efectivo, de las medidas de rentabilidad VAN Y TIR y la determinación del punto de equilibrio • Inducir al estudiante para que elabore el presupuesto de operación de su plan de negocios aplicando las medidas de rentabilidad y el cálculo del punto de equilibrio.
Contenido general	• Elaboración de presupuestos • Elaboración de flujo de efectivo • Cálculo de medidas de rentabilidad • Valor actual neto • Tasa interna de retorno • Determinación del punto de equilibrio del plan de negocios • Análisis e interpretación de los resultados de los planes de negocios.
Al finalizar este tema, usted deberá	• Elaborará el presupuesto de su plan de negocios en una plantilla electrónica. • Determinará qué, cuánto y cuándo, se requiere en términos de inversión, ingresos y gastos, para implementar su idea de negocio. • Utilizará un modelo financiero que permita calcular el flujo neto de Efectivo para evaluar un proyecto empresarial. • Determinará cuál es el beneficio económico que genera una determinada inversión • Analizará y razonará sobre la viabilidad de un proyecto, a partir de la aplicación de las medidas de rentabilidad VAN y TIR.

Definición de presupuesto

Un presupuesto es un resumen ordenado y sistemático de un programa de actividades empresariales elaborado en periodos regulares. En él, usted debe tomar en cuenta todas las previsiones de ingresos que se cree generará la empresa, para cubrir los gastos y para retribuir la inversión que han aportado los propietarios.

Para ello hay que establecer objetivos y metas tanto en unidades monetarias como no monetarias, que le permitirán a los responsables de su ejecución y control, la comparación de los resultados reales contra lo programado, sirviendo de soporte para una toma de decisiones bien fundamentada.

El presupuesto debe constituirse en una expresión cuantitativa de los objetivos que usted emprendedor ha estado plasmando mediante su plan de negocios. Al ser los recursos limitados, mediante el presupuesto se asignan a las áreas prioritarias, con el fin de obtener la mayor retribución posible y un cumplimiento de las metas a corto y largo plazos pactadas y por lo tanto para lograr el cumplimiento de la planificación estratégica.

Al elaborar el presupuesto, la empresa mira su futuro, lo procura predecir, plasma su visión en blanco y negro para que sirva de guía, de panel de control, para todos y cada uno de sus colaboradores. Debe ser un compromiso total, un desafío, un reto para todos los departamentos, secciones, unidades y personas involucradas en su elaboración y ejecución.

Es, además, una herramienta fundamental de la administración, cuando la empresa ya está establecida. Es pieza determinante cuando se elabora un plan de negocios para el desarrollo de una nueva actividad empresarial, y aunque nunca será exacto, indicará un conjunto de circunstancias probables que permitirán a los empresarios evaluar, posteriormente, los efectos de lo planeado frente a lo realizado. No debe ser optimista ni pesimista, debe ser realista. Es un instrumento práctico de administración y no un molesto requisito que cumplir.

Al elaborar un presupuesto, se está expuesto a trabajar con tres tipos diferentes de situaciones, según sea la certeza de los datos que vamos a incorporar:

1. Aquellos que pueden predecirse con gran exactitud.
2. Aquellos en cuya estimación el empresario puede tener relativa confianza y seguridad en su pronóstico.
3. Aquellos en los cuales, solamente, podemos especular basándonos en información a nuestro alcance, pero con poco margen de seguridad.

Como se mencionó este documento presenta una "guía de escritura", un "caso ejemplo", una "plantilla de práctica" y una "plantilla de ejemplo" en hoja electrónica que nos ayudará a elaborar un presupuesto de manera fácil y práctica para su plan de negocios. En esta sección del Plan de Negocios haremos un uso intensivo de la "plantilla de práctica" mencionada y además se incorpora otra, como parte del "Caso ejemplo" que se ha manejado. También necesitaremos mucha de la información generada en las secciones anteriores de este plan, así que ¡téngala con usted!

Características de un presupuesto

1. Está respaldado en términos monetarios, aunque estas cantidades idealmente deben estar respaldadas en unidades no monetarias (unidades vendidas o producidas).
2. Se elabora el primer año mes a mes y se proyectan, luego, anualmente los siguientes. Es muy importante tomar en consideración aspectos estacionales tanto de la producción como del mercado.
3. El emprendedor debe aceptar la responsabilidad por su ejecución y cumplimiento para lograr los objetivos y las metas presupuestadas.
4. El presupuesto debe ser liquidado mensualmente contra el resultado real, reflejado por la contabilidad para determinar si las metas planteadas se están alcanzando.
5. Las modificaciones al presupuesto, solamente se debe hacer con autorización de la máxima autoridad de la compañía.

Un buen presupuesto debe tomar en consideración los siguientes elementos:

- Presupuesto de ingresos (ventas o ingresos por servicios).
- Programación de la producción y determinación de los precios de costo.
- Costo de operación de los diferentes departamentos:
  - Producción
  - Ventas
  - Administración
- Determinación de los costos financieros.
- Programación de las inversiones.
- Elaboración del estado de resultados proyectado.
- Elaboración del flujo de caja.

Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos incluye la proyección mensual de las unidades a vender y los precios de venta unitarios y totales. Este es un elemento primordial pues está sujeto a mucha incertidumbre debido a que su programación deberá tomar en consideración aspectos externos que no son controlables, tales como la competencia, la situación económica del país, la estacionalidad del mercado. Igualmente aspectos internos, sobre los que se puede tener mayor control, como niveles de producción, calidad del servicio de la compañía, calidad del producto, la inversión en promoción, la calidad del personal de ventas, etc.

Este presupuesto cumple con el objetivo de medir la eficacia de la empresa en el área de mercadeo. Las variaciones desfavorables que se presenten ilustrarán a la gerencia que el volumen de ventas proyectado así como los precios de venta fijados, no fueron establecidos sobre una base correcta, lo cual obligará a ejercer las acciones correctivas correspondientes.

El presupuesto de ingresos es fundamental, por cuanto de él dependen los datos para elaborar los presupuestos de producción, de compras, de gastos de ventas y administrativos; si es erróneo, los presupuestos relacionados serán menos confiables.

Tomando como base lo efectuado en los restantes componentes del plan de negocios vamos a realizar los cálculos respectivos.

Como se indicó en la guía de escritura para el estudio técnico-organizacional, el cuadro número 1 “Detalle de cantidades proyectadas para el primer año” de la “plantilla de práctica”, presenta una ilustración de un presupuesto de ventas en unidades. En la primera columna se reflejan los servicios que se ofrecen y, en las siguientes, el programa de ventas en unidades que se pretende colocar mensualmente.

A continuación se le pone precio a los productos y servicios que usted pretende vender. No se debe olvidar que la fijación de precios de venta fue abordada en los módulos de mercadeo y el técnico; por lo tanto, lo único que hay que hacer a continuación es verificar haber completado el cuadro número 2 correctamente. Es decir, anotar los precios por cada uno de los servicios o productos que se van a ofertar a los clientes en la segunda columna del mencionado cuadro y verificar que se hayan multiplicado (automáticamente) por cada uno de los servicios programados en el cuadro anterior 1.

Con esto se concluye la proyección de ventas en colones para el primero año de operación, desglosada mensualmente. Es muy importante analizar qué tan

lógicos y factibles se miran esos números. ¿Se podrán alcanzar esas metas de ventas? ¿Se estará siendo muy conservador o muy soñador? Así es que con toda la objetividad posible, se debe proceder a repasar cada una de las cantidades y hacer los ajustes pertinentes. De nada vale irse hacia uno u otro lado. Es preferible hacer 100 correcciones al presupuesto, que, después, lamentar en la empresa las pérdidas por no hacer buenos números.

Seguidamente, se deben proyectar los años del segundo al quinto. Se hace sobre la base de un porcentaje estimado de incremento, tal y como se ilustra en la última línea del cuadro mencionado (columnas P, Q, R y S de la fila 38). Este dato anual es muy importante, porque da la perspectiva de mediano y largo plazo en cuanto a ingresos, por lo que debe ser analizado con mucho detenimiento. Allí se anota en cuánto se cree factible incrementar los ingresos en términos porcentuales. Luego la plantilla elabora la multiplicación para establecer el monto anual de ventas en relación con el año anterior, con lo que ya se tiene lista la proyección de ingresos de la empresa para los próximos cinco años.

En la Guía de escritura encontrará instrucciones adicionales para completar su presupuesto de ingresos.

Presupuesto de inversiones

Es muy importante cuantificar cuál será la inversión requerida para echar a andar su negocio. En el cuadro 3, "Presupuesto de inversiones", dentro de la sub hoja electrónica "Plan de inversiones" de la "plantilla de práctica" usted debe incorporar todas las inversiones requeridas.

Estas pueden ser de muy diversa índole y se extraen de las secciones del plan de negocios realizadas hasta el momento: estratégico, mercadeo, técnico y organizacional. Algunos ejemplos pueden ser: un estudio de impacto ambiental (suponga que en el planeamiento estratégico usted descubrió que el Gobierno lo pide para autorizar la instalación de su empresa); la impresión de los materiales publicitarios para la apertura (según el estudio de mercado) la maquinaria necesaria (estudio técnico); y el mobiliario administrativo (estudio administrativo).

El emprendedor debe haber incluido detalladamente todos aquellos bienes que son necesarios para cumplir con la misión de la empresa, detallando su costo al departamento al que servirá y el mes en el que se debe hacer la inversión.

Presupuesto de costos de producción

Seguidamente hay que proceder a determinar los costos necesarios para alcanzar los niveles de ventas propuestos. Los costos de producción, son todos aquellos que deberá realizar la empresa para poder ofrecer un producto o servicio de excelente calidad a sus clientes. Tal y como se ha estudiado en el capítulo del plan técnico organizacional, dependiendo de la naturaleza del negocio se debe adecuar el cálculo de los costos, y escoger la opción que mejor responda a nuestras necesidades y al estilo de gerencia que se quiera dar a este.

Las cantidades del presupuesto de producción deben estar totalmente relacionadas con las del presupuesto de ingresos (ventas) y los niveles de inventario. En esencia, el presupuesto de producción es el presupuesto de ventas ajustado por los cambios en inventario. Otra condición a tomar en consideración es la capacidad de producción y la planeación de la misma, a un nivel de eficiencia óptimo, de tal manera que no haya grandes fluctuaciones en la contratación de mano de obra que vayan a encarecer demasiado los costos.

En el ejemplo, para la determinación de los costos y los gastos, se usa un anexo (4.a) y dos cuadros (4 y 4.1). En el anexo se incluyen los gastos detalladamente: cuantos operarios se van a necesitar, su salario por hora, los incrementos semestrales, el cálculo detallado de las cargas y los beneficios sociales, las cantidades de materia prima que se van a requerir, el costo por unidad, los gastos indirectos, y todos aquellos otros que sean necesarios para fabricar los productos o prestar el servicio. En el siguiente cuadro se presenta el resumen de todos los datos incluidos en el anexo para que sean analizados en su totalidad. El segundo cuadro presenta el total de gastos del departamento, deducidos, aquellos que no implicarán salidas de efectivo para efectos del flujo de caja.

Una vez completado el anexo 4a. se analiza en el cuadro número 4 el resumen de los costos de producción. Se deben verificar inconsistencias, datos mal incorporados, haciendo los ajustes correspondientes en el anexo.

El siguiente cuadro, siguiendo hacia abajo el 4.1, detalla los gastos de producción que se van a realizar en efectivo, eliminando aquellos que no implican salidas de efectivo, tales como las depreciaciones, el preaviso, la cesantía, y reasignado el pago del aguinaldo en el mes de diciembre. Este cuadro se utilizará en el cálculo del flujo de efectivo.

No olvide verificar que todos los datos desarrollados en el capítulo del plan técnico organizacional estén incluidos en los costos de producción. Como se

manifestó, usted necesita únicamente incorporar la información en este anexo en las celdas resaltadas con el color amarillo, los cuadros 4 y 4.1 se generarán automáticamente. En ellos, únicamente, deberá trabajar analizando los resultados, y asegurándose que están muy cerca de lo que sucederá en la realidad.

Presupuesto de gastos de mercadeo y ventas

Igual que en el caso anterior la proyección de los gastos de venta se incluye en el anexo número 5.a. Recuerde que en el estudio de mercadeo y ventas usted completó en parte este cuadro, ahora corresponde revisarlo a la luz del avance y la nueva información que usted ha obtenido conforme avanza en la elaboración de su plan de negocios.

El cuadro número 5.1, detalla el monto de los gastos de mercadeo y ventas que no implican salida de efectivo, construido con la información del plan de mercadeo.

Para continuar con su práctica despliegue el anexo número 5.a de su Plantilla de Práctica, y verifique haber incluido la información correspondiente. Una vez que haya finalizado, analice a conciencia los resultados obtenidos en los cuadro 5 y 5.1. Si lo estima necesario, haga los cambios pertinentes hasta que se encuentre totalmente satisfecho.

Presupuesto de gastos administrativos

Los gastos en esta categoría, deben de ser clasificados de tal manera, que todas las personas que trabajen en la empresa, sean responsables por los gastos en que incurren en el ejercicio de sus funciones. Especialmente en las Pymes, en muchas ocasiones es necesario dividir cierto tipo de gastos para asignar una parte a mercadeo, otra a producción y otra a administración, dependiendo de los porcentajes de tiempo que cada empleado le dedique a cada actividad. Lo importante, es hacer una buena asignación de gastos para que, a la hora de hacer la evaluación de cada actividad, esta refleje, lo más certeramente posible, tanto los beneficios como los costos que produce.

Siguiendo la misma metodología de los gastos de mercadeo y ventas, en el anexo número 6a, se ilustran los gastos administrativos del ejemplo, los cuales se ven condensados en los cuadros número 6 y 6.1.

De nuevo le corresponde a usted emprendedor, verificar haber asignado en el anexo número 6.a de la plantilla de práctica, los gastos administrativos esbozados en el estudio técnico organizacional. No olvide la revisión y el análisis respectivo.

Proyección de gastos financieros

En el cuadro número 7 se ilustran los gastos financieros en los que deberá incurrir la empresa para poder implementar su proyecto. Esta es una decisión importante que debe tomar el emprendedor al iniciar su empresa y para poderlo hacer, deberá determinar sus propias posibilidades económicas y la capacidad de endeudamiento que le permitirá su negocio. La decisión de si se requiere financiamiento o no, cuánto y cuándo, depende en mucho del resultado final del presupuesto. Una vez que se analice el estado de resultados proyectado y especialmente el flujo de caja, se podrá tener un panorama claro de cuales son las necesidades de capital y en que periodos de tiempo.

Ahora, en el cuadro número 7 de su plantilla de práctica, incorpore el monto del préstamo, la tasa de interés y el plazo en meses que la institución de financiamiento está dispuesta a financiarle. Automáticamente se generará una tabla de pagos que le entregará, el monto de amortización mensual, el interés y la cuota mensual que usted deberá pagar por la atención del préstamo.

¿Qué le parece? Ahora, ya tiene calculados los ingresos, los costos y los gastos de su empresa, ya es más que una idea de negocio, pero nos falta algo muy importante, falta elaborar el estado de resultados proyectado, también llamado estado de resultados proforma.

Estado de resultados proyectado

Este estado condensa las proyecciones presupuestarias que se han realizado, dando una visión integral acerca de cuáles serán los posibles resultados de la empresa para los próximos doce meses, y para los siguientes cuatro años. Ahora se está ante el resultado final de todos los presupuestos operativos que se han venido preparando, ingresos, producción, mercadeo y ventas, administración y financieros. Se tiene ahora el resultado neto de las operaciones de los periodos que se ha presupuestado.

Se aprecia el comportamiento que se espera de los ingresos menos los gastos. O sea, cuál va a ser el resultado proyectado del cada unos de los periodos. ¡Ganancias o pérdidas!

Con el uso de la computadora se facilita enormemente el análisis del estado de resultados proyectado, porque al estar vinculados todos los anexos y los cuadros del plan de negocios, se manipula con mucha facilidad los datos, haciendo variaciones y simulaciones para establecer que pasa si se ven alteradas las variables determinantes

contempladas en cada uno de los presupuestos. Por ejemplo, ¿que pasa si las ventas se caen 15% o un 20%, o si hay una devaluación más acelerada y parte de la materia prima es importada, que sucede si se piensa vender a crédito y algunos clientes no cancelan en el tiempo debido o del todo no cancelan?, etc.

El cuadro número 8 aparece el estado de resultados proyectado del ejemplo, el cual se puede analizar para establecer a primera vista la viabilidad del plan de negocios.

Para proyectar los años posteriores, se han utilizado porcentajes para cada uno de los departamentos en función de cuánto representan del total de las ventas. Estos factores, se obtienen producto de la experiencia del emprendedor o sus asesores, cuando elaboran su plan de negocios. Cada año puede ir afinando sus números con base en los resultados reales que ofrezcan los estados financieros suministrados por la contabilidad.

Acá es importante valorar el comportamiento de las ventas, el nivel de los gastos (producción, mercadeo y ventas, administrativos, financieros), los resultados netos del periodo. Incluso se puede hacer análisis de sensibilidad variando algunos parámetros, que sucede si se vende menos de lo presupuestado, si se exceden los gastos calculados, o por ejemplo si la competencia es fuerte y obliga a nuestra empresa a promocionarse más (incrementando gastos de mercadeo y venta) y vender a menor precio. Toda esta conjugación de factores se pueden estudiar tranquilamente con el apoyo de la hoja electrónica.

A primera vista, ya hay un resultado cuantitativo positivo del plan de negocios. Con los resultados obtenidos, todo parece indicar que el negocio es interesante pero, aún, resta elaborar el estado de flujo de caja.

Flujo de efectivo

“El presupuesto de caja se reconoce como una herramienta gerencial básica, y la cuidadosa planeación del efectivo se considera un elemento de rutina en una gerencia eficiente. Los buenos presupuestos de caja, contribuyen en forma significativa a la estabilización de los saldos de caja y a mantener estos saldos razonablemente cercanos a las continuas necesidades de efectivo” (Polimeni, 1995).

El flujo de efectivo se refiere al pronóstico diario, semanal, mensual o anual de todos los cobros y los pagos en efectivo, en función de la diferencia de estos dos últimos términos, se determina el excedente o déficit de caja para un periodo determinado. Si se anticipa un déficit, se debe buscar las alternativas de

financiamiento necesario para evitar un faltante de liquidez, que pueda causar serios problemas a la producción y, en general, a la operación de la empresa. Con un buen flujo de caja, el emprendedor puede estar seguro de que tendrá el suficiente dinero en el banco, para cubrir las obligaciones adeudadas por su empresa anticipadamente, ya sea vía financiamiento para cubrir momentos de falta de liquidez o colocando en inversiones los excesos.

La base para su elaboración está en los presupuestos que se han realizado anteriormente, tanto de inversiones como de ventas, costos de producción, gastos de mercadeo y ventas, administrativos y financieros. En el caso particular de las ventas, debe ser ajustado para reflejar en cada periodo, solamente las ingresos de efectivo que se van a recibir. Por ejemplo si se vende a 30 días, se debe programar el cobro de una venta de hoy hasta dentro de 30 días. También, se deben reflejar como ingresos, los aportes que realizarán los emprendedores al negocio, donaciones, los préstamos que se soliciten y cualquier ingreso adicional de efectivo que se pueda prever.

Los pagos por compras de materia prima, servicios, y otras salidas de efectivo, deben ser programados en los plazos correspondientes.

A los gastos por departamento se les eliminan todas aquellas partidas que no implican salida de dinero en efectivo al momento de registrarse, como ejemplo se puede citar: preaviso, cesantía, vacaciones, aguinaldo (se programa para el mes de diciembre), pago de seguros que generalmente se pagan trimestral, semestral o anualmente, alquileres pagados previamente, depreciaciones, etc.

La diferencia entre el flujo de efectivo y el estado de resultado proyectado, radica en que este último reconoce las ventas cuando se hacen (método acumulativo de contabilidad) no cuando se cobran. Por su lado el flujo de efectivo solo reconoce los cobros o ingresos (base de caja), sea cual sea el periodo en el cual la venta se realizó. Igualmente reconoce los pagos independientemente de cuando fue adquirida la obligación y registrada por contabilidad.

El flujo de efectivo solamente trabaja con una cuenta del balance de situación "la caja" y se podría decir que es subsidiario al estado de resultados proyectado. El emprendedor lo que requiere en este caso, es conocer con la ayuda de este instrumento, cuando va a tener saldos positivos de efectivo disponible y cuando debe realizar los desembolsos de su cuenta de banco para saldar las obligaciones de su empresa.

Mediante el flujo de caja se ajustan los diversos presupuestos y calendarios previstos para mostrar la incidencia de los movimientos de caja, para lo cual

debemos analizar los periodos de cobro, condiciones de crédito, periodos de acumulación. Es importante observar los cuadros 4.1, 5.1 y 6.1, a los cuales se les restó los gastos que no implicaban salidas de efectivo para utilizarlos en el flujo de caja.

La confrontación de estos dos instrumentos, da luz sobre el resultado del plan de negocios. ¿Se puede iniciar una empresa con unas utilidades esperadas muy interesantes que en los primeros meses no es capaz de generar la liquidez necesaria para saldar sus obligaciones?

Evaluando la rentabilidad del plan de negocios

La toma de decisiones se puede mejorar con algunos indicadores financieros adicionales a los ya vistos hasta el momento. Las matemáticas financieras, ofrecen el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para medir y para comparar la rentabilidad de un plan de negocio.

Obviamente solo las inversiones rentables; aquellas que aumenten significativamente la inversión de los socios, deberán ser aceptadas.

Valor actual neto (VAN)

Para entender mejor esta fórmula financiera utilizaremos dos definiciones. La primera utilizada en el libro *Introducción a las finanzas, Apuntes de matemática financiera e ingeniería económica*, de J. Merino Serna, que dice:

"Valor actual neto, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos o entradas futuras descontadas del proyecto a la inversión inicial. La tasa de descuento o actualización es la tasa mínima aceptable."

La otra definición que mencionaremos es la que aparece en el libro *Finanzas con Excel*:

VNA es la función financiera que calcula el valor actual neto de los flujos de caja futuros y periódicos de una inversión, a una tasa de descuento determinada. Para obtener el valor actual neto o VAN de la inversión, debemos restar al resultado de la función VNA la inversión inicial.

Es importante al analizar el resultado de las inversiones en diferentes proyectos mediante este indicador, tomar en consideración los siguientes aspectos:

Una inversión debe ser tomada en consideración si su VAN es positivo. Si es negativo debe ser descartada automáticamente. O sea, si el VAN ≥ 0, se acepta el proyecto; si el VAN ≤ 0, se descarta.

Al evaluar varias opciones de inversión por un mismo monto y a un plazo igual, debemos decidirnos por aquella que dé el mayor rendimiento.

Cuando se tengan alternativas de inversión con montos y plazos diferentes, se debe escoger aquella que ofrezca un mayor índice VAN sobre la inversión. O sea, la que dé el mayor costo-beneficio.

Tasa interna de retorno (TIR)

Según Merino Serna J., en su libro ya mencionado, tasa interna de retorno "es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero o también, la tasa que iguala la suma de los flujos de entradas descontadas con la inversión inicial del proyecto".

Por otro lado, el libro "Finanzas con Excel", también ya mencionado, anota: "TIR es la función financiera que calcula la tasa interna de retorno o rentabilidad generada por un proyecto de inversión cuando los flujos de caja netos son periódicos. La función TIR devuelve un tipo de interés periódico".

Al analizar una inversión mediante este indicador financiero se utilizan los siguientes parámetros:

Una inversión será interesante si la TIR es mayor que la tasa de interés de las otras alternativas propuestas. O sea, si el TIR ≥ que el costo del capital o en su defecto la tasa de referencia que tenga la empresa el proyecto se acepta, pero si el TIR es ≤ que el costo de ese capital, se rechaza.

Entre diferentes opciones de inversión no homogéneas, se elegirá la que ofrezca la mayor Tasa Interna de Retorno.

Como ya lo menciona la primera definición: TIR es la tasa que iguala el VAN a cero, o que iguala el valor actual de los flujos futuros (VNA) a la inversión inicial.

Determinación del punto de equilibrio

Los costos de una empresa varían con el volumen de producción. Tener a mano información sobre su comportamiento es fundamental para elaborar el costeo del producto, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones.

En relación con el volumen de producción los costos se clasifican en fijos, variables y mixtos.

- *Costos variables:* son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa con los cambios en el volumen, o producción en tanto que el costo unitario se mantiene constante. Por ejemplo si los costos variables de los materiales directos son ¢100, cada vez que fabricamos una unidad adicional, el costo variable se aumentará en ¢100. Es decir, cada vez que se vaya a producir una unidad adicional, el costo unitario aumentará en al misma proporción. Si el precio de venta es superior al costo variable por unidad, se debe seguir expandiendo la producción.
- *Costos fijos*: Son aquellos que no varían independientemente del nivel de producción que alcance la empresa.

Utilizaremos un ejemplo sencillo para presentar el análisis de punto de equilibrio y el análisis de costo-volumen-utilidad. Supóngase que la empresa Misión Alcances desea vender souvenirs turísticos.

La empresa está realizando un estudio para establecer si este negocio es rentable, se ha determinado que los costos de implementación de esta línea negocio podrán ser los siguientes para un año:

Alquileres, incluyendo todos los servicios, excepto teléfono	144 000
Teléfono	18 000
Personal de oficina, secretarial y contable	138 000
Total	300 000

Una pequeña fábrica ubicada en Cartago le ha cobrado ¢ 10 por maquilar cada unidad de producto. Según sus proyecciones se tiene la firme esperanza de vender cada unidad a un precio de ¢90.

Con esa información, el equipo de emprendedores de Misión Alcances debe decidir si inicia esta otra empresa o quedarse solamente con su línea actual de venta de servicios.

El primer dato requerido para el análisis es la producción estimada de productos que se espera vender. Lo anterior dado que, independientemente de la cantidad de productos que se vendan, existirá un costo fijo por concepto del alquiler, del

gasto de teléfono y el costo del personal de 300 000 colones anuales. A pesar de recibir ¢90 y pagar ¢10 por la fabricación, eso no significa ganarse ¢80 por cada unidad vendida.

Para poder alcanzar el *punto de equilibrio* debe vender 3750 unidades (¢300 000/80), para cubrir el costo fijo anual de ¢300 000.

Debe notarse que esa cantidad es solamente para cubrir los costos. O sea, para llegar a su punto de equilibrio. Aunado a lo anterior debe definirse ¿cuánto se desea ganar Misión alcances con este producto? Asumamos que al menos ¢400 000 al año.

Haciendo los cálculos correspondientes, se determina la necesidad de vender 5000 unidades adicionales para poder ganarse los ¢400 000. O sea, el producto de multiplicar los ¢80 que se ganaría por unidad por 5000 unidades adicionales.

En conclusión, es necesario vender 8750 unidades anuales para cumplir con la meta de la empresa, ganarse ¢400 000 anuales con esta línea de producto. Si por alguna circunstancia asumiéramos que la capacidad de producción de la empresa subcontratada fuera de solamente 7000 unidades (las cuales se venderían todas), ¿cuánto se ganaría con este volumen de venta?

Ventas 7000 unidades a ¢ 90		630 000
Costos anuales	300 000	
Compra de 7000 unidades a ¢10	70 000	
Costos totales		370 000
Utilidad antes de impuestos		260 000

Si bien este rango de ventas no permitiría cumplir el 100% de los objetivos iniciales, constituye una oportunidad interesante que debería ser analizada a la luz de las aspiraciones y prioridades generales de Misión Alcances.

En contabilidad de costos, la diferencia entre el precio de venta por unidad y el costo variable se le llama *margen de contribución unitaria*. Para conseguir la cantidad de unidades necesaria para lograr el punto de equilibrio, se divide el costo fijo por el margen de contribución unitaria. La fórmula para este cálculo es la siguiente.

$$\text{Punto de equilibrio (en unidades)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta por unidad - costo variable por unidad}}$$

$$= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Margen de contribución por unidad}}$$

Si aplicamos esta última fórmula a la idea de negocio de Misión Alcances, el costo fijo es de ¢300 000, el precio de venta de ¢90 y el costo variable por unidad es de ¢10, entonces el margen de contribución es de ¢80.

$$\text{Punto de equilibrio (en unidades)} = \frac{300\,000}{80} = 3750 \text{ unidades}$$

Para comprobar que esta conclusión es adecuada se puede plantear el siguiente estado de resultados:

Ventas totales ¢ 90 x 3750		337 500
COSTOS		
Costos variables ¢ 10 x 3750	37 500	
Costos fijos totales	300 000	
Costos totales		337 500
Utilidad		0.000

Ahora bien, resulta que no siempre se puede disponer de la cantidad de unidades de fabricación y en muchos casos, solamente tenemos el monto en colones de las ventas, los costos fijos y los costos variables. Debemos, entonces, recurrir a la fórmula de cálculo de punto de equilibrio en colones:

$$\text{Punto de equilibrio (en colones)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \text{Costos variables / ventas}}$$

El denominador de la ecuación se consigue restándole a 1 (uno) la división de los costos variables por la totalidad de las ventas para conseguir que porcentaje de las ventas representaran los gastos variables. A este denominador se le llama *coeficiente del margen de contribución*, con lo cual podemos presentar la ecuación de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio (en colones)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Coeficiente del margen de contribución}}$$

Para ilustrar el punto de equilibrio en colones con el ejemplo anterior, tenemos la siguiente información: La empresa tiene un costo fijo de ¢300 000, el costo variable por unidad de ¢10 y el precio de venta es ¢90, si dividimos 10 por 90, resulta que el costo variable es un 11.1111% de las ventas, y si al 100% le restamos este porcentaje nos produce el *coeficiente del margen de contribución*

de 88.8889% que debemos usar como denominador, en el cálculo del punto de equilibrio en colones.

Al sustituir estos valores en la fórmula tenemos:

$$\text{Punto de equilibrio (en colones)} = \frac{300\,000}{0.888889} = 337\,450 \text{ colones}$$

Entonces, si las ventas para el punto de equilibrio son de ¢337 450 y cada unidad se vende en ¢90, significa, que la cantidad de unidades requeridas para alcanzar el punto de equilibrio de 3750 (337 450/90). Este resultado se ajusta a la cantidad de unidades requeridas para lograr el punto de equilibrio utilizado anteriormente para el cálculo en unidades.

En el apéndice 1 y el archivo "Plantilla de ejemplo" se muestra cómo la empresa Misión Alcances escribió su plan Financiero. Una vez estudiada la teoría y visto el ejemplo, desarrolle en la guía de escritura y en su plantilla de práctica, el respectivo planeamiento financiero.

Una vez obtenidos todos los resultados financieros, su obligación como emprendedor es analizarlos en conjunto con el resto del plan de negocios, con el fin de tomar la mejor decisión posible para su futura empresa.

Lecturas recomendadas

1. Polimeni, R; Fabozzi F & Adelberg A. (1995). *Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
2. Merino, J. (1995). *Una introducción a las finanzas. Apuntes de matemática financiera e ingeniería económica*. San José: Impresos Tesa.
3. Hayat, S. & San Millán, A. (2001). *Finanzas con Excel*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Parte 3

El contexto costarricense para la creación de empresas

Capítulo 9

Trámites, mecanismos de apoyo y financiamiento

Blanca Quirós Maroto
Saylin Madrigal Jiménez
Juan Carlos Leiva Bonilla

Introducción

¿Cuáles son los trámites requeridos para iniciar una empresa en Costa Rica y a cuáles entidades de apoyo y financiamiento se puede acudir?

Objetivos	• Describir los trámites generales para la creación de empresas. • Informar respecto a los componentes que conformar el entorno costarricense de apoyo a emprendedores nacientes. • Divulgar las instituciones de apoyo y financiamiento para la creación de empresas.
Contenido general	• Trámites • Entorno de apoyo y sus entes componentes • Financiamiento
Al finalizar este tema, usted deberá	• Conocer los trámites requeridos para la creación de una empresa. • Conocer instituciones y entidades que brindan apoyo y financiamiento a los emprendedores en Costa Rica.

Trámites y regulaciones

El proceso mediante el cual se crea una empresa es un tema que los países han abordado con mucha seriedad recientemente. Dado que es un proceso vital para la competitividad de las empresas y las mismas naciones, existen rankings internacionales que valoran este aspecto, en todos los países se dan esfuerzos por simplificar la creación de empresas. Costa Rica no es la excepción a ello. Si bien es cierto aún hay mucho por mejorar, existen esfuerzos muy valiosos que se reflejan en páginas en Internet como *www.crearempresa.go.cr,* así como *www.tramites.go.cr*

En una reciente publicación el semanario *El Financiero*[1] advierte que el proceso de crear una empresa en Costa Rica exige visitar al menos nueve diferentes instituciones (algunas de ellas más de una vez) y puede tomar hasta 120 días.

El proceso inicia con la obtención de una figura legal, jurídica o física, bajo la cual operar. En este sentido, existen diversas alternativas de las cuales el emprendedor puede echar mano:

1. *Sociedades civiles*: personas con capacidad jurídica, que ejerzan en nombre propio actos de comercio, haciendo de ello su ocupación habitual.
2. *Empresas individuales*: de responsabilidad limitada.
3. *Sociedades comerciales*: que se constituyen según las disposiciones del Código de Comercio en sociedades en nombre colectivo, en comandita, de responsabilidad limitada, sociedades anónimas.
4. *Sociedades extranjeras:* y las sucursales y agencias de estas.

Los aspectos por tener en cuenta a la hora de formar una empresa son los siguientes:

- Nombre
- Domicilio social
- Capital
- Objeto
- Calidad de los socios
- Representación y capacidad
- Responsabilidad de los socios o accionistas
- Inscripción

En el anexo 1 se adjuntan las principales características de cada una de las sociedades señaladas. Además, en la página en Internet *www.crearempresa.go.cr* hay muchas herramientas y se puede efectuar dicho proceso.

Una vez obtenida la figura legal se procede a solicitar una serie de permisos para el funcionamiento de la empresa como son el certificado de uso de suelo, la evaluación ambiental del negocio, el permiso del Ministerio de Salud y la patente municipal como último requisito. Durante este proceso también debe darse la inscripción ante entes como la Caja Costarricense del Seguro Social (para patronos). Instituto Nacional de Seguros y Tributación Directa.

En cuanto a aspectos tributarios debe señalarse que en esta materia existen tanto obligaciones como deberes. El concepto de obligaciones implica cumplir con el pago de impuestos y sus accesorios. Por su lado, deberes significa aquellas prestaciones personales de carácter público que se concretan en un hacer a cargo de sujetos pasivos actuales o potenciales o terceros, orientadas a la captación o verificación de información de interés fiscal.

Las obligaciones materiales incluyen:

- Impuesto sobre la renta
- Impuesto general sobre las ventas
- Régimen de tributación simplificada

En cuanto a deberes formales se tienen:

- Inscripción como contribuyente tributario
- Legalización de libros
- Emisión de facturas o comprobantes de ingresos.

En la página en Internet *www.hacienda.go.cr* hallará el detalle de estas obligaciones y deberes formales.

En cuanto al INS, *www.ins.go.cr* es necesario contar con un seguro obligatorio, el cual se aplica para los patronos o personas físicas que tienen trabajadores bajo sus órdenes, o sociedades aunque no tengan trabajadores. Solo dos casos están exentos: trabajadores por cuenta propia y trabajo entre familiares de personas físicas.

Existen dos tipos de seguro:

1. Periodo corto o temporal
2. Seguro permanente

Por su lado, la CCSS requiere la inscripción del patrono, ya sea físico o jurídico. En su página en Internet *www.ccss.sa.cr* se puede consultar los requisitos específicos para cada caso.

Un actor relevante en el proceso también lo es el Ministerio de Salud, que es el encargado de dar el permiso sanitario de funcionamiento. En su página en Internet dicho ministerio tiene a disposición amplia información *www.ministeriodesalud.go.cr*

Desde la perspectiva ambiental, es muy importante señalar que en Costa Rica se distinguen tres tipos de empresas: i) las de alto y moderado-alto impacto ambiental; ii) las de moderado-bajo y bajo así como iii) las de muy bajo impacto. Los requerimientos para cada caso varían por lo que es importante tenerlo en cuenta. En este caso es valioso visitar la página en Internet www.setena.go.cr para ver estos y otros detalles.

Finalmente el proceso culmina con el trámite de patente municipal en la comunidad respectiva para lo cual el anexo 2 muestra los requisitos indispensables para dicho trámite.

Es importante señalar que en un lapso corto el gobierno espera que todo el proceso pueda efectuarse en línea mediante la página *www.crearempresa.go.cr*

Entorno de apoyo

Varias instituciones en Costa Rica se han abocado al apoyo de las personas emprendedoras que desean establecer sus propios negocios. Existe una red de apoyo a las pymes que coordina el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), página en Internet: *www.meic.go.cr* como ente rector del apoyo a este sector en la nación. Además existe una política pública nacional para el apoyo a los emprendedores.

En este punto deseamos resaltar que el Tecnológico de Costa Rica (TEC) ofrece mediante su Programa de Emprendedores, Centro de Incubación de Empresas y Escuelas, diversas alternativas de apoyo para emprendedores. Puede visitar la página en Internet *www.cietec.org* para obtener más información.

Otras entidades que podrían ser valiosas aliadas, dependiendo del giro de su futuro negocio, se reseñan en el apéndice 4.

Financiamiento

En el tema del financiamiento es importante, antes de mostrar algunas de las opciones disponibles, aclarar y desmitificar algunas cuestiones.

En primer lugar, en todos los estudios sobre emprendedores exitosos se concluye que uno de los principales obstáculos que debieron sortear los emprendedores nacientes fue el tema del financiamiento inicial de su negocios, pero también esos mismos estudios demuestran que los emprendedores exitosos lo alcanzaron recurriendo a diversas fuentes que en la mayoría de los casos no tuvo nada que ver con préstamos o similares (GEM, 2009; Kantis, 2004, 2002).

Eso significa que el tema del financiamiento siempre será un obstáculo en el camino, pero debe superarse si se desea recorrer la ruta del éxito.

Estos mismos estudiosos hallaron que la mayoría de casos éxitos de emprendedores fue financiada por alguna de las siguientes tres fuentes:

- *Ahorros o préstamos personales*.
- *Familia o amigos*.
- *Ángeles inversores*, los cuales son inversionistas privados dispuestos a realizar pequeñas (relativamente) inversiones en negocios de alto riesgo. Por su naturaleza, esta clase de inversionistas son difíciles de contactar e, inclusive, muchos países han puesto, como parte de sus estrategias de fomento al espíritu emprendedor, bases de datos privadas administradas por alguna entidad pertinente que permita contactar emprendedores con posibles ángeles inversionistas. Así que si usted localiza un ángel inversor, no lo deje escapar. Al respecto vea en el apéndice 4 la información sobre Yo Emprendedor.

Si se han recorrido los caminos del "financiamiento "privado" y aun así no es suficiente, el emprendedor puede acudir al financiamiento bancario. No obstante debe señalarse que, aunque dicho financiamiento es un tema en boga en muchos países, por ahora, el énfasis está orientado en mejorar el acceso de las pymes ya existentes al mismo y no tanto de los emprendedores nacientes.

Es así como se entiende que la mayoría de los esquemas de financiamiento disponibles en Costa Rica solicitan experiencia empresarial y contar con una empresa constituida.

En el apéndice 4 se muestran algunas opciones de financiamiento para emprendedores.

Lecturas recomendadas

1. El Financiero (2012). *Manual para Pyme, no.1. Pasos hacia la formalidad*. Edición 865.

Anexos

Anexo 1

Figuras jurídicas para la creación de una empresa

Sociedades civiles

Sociedades profesionales.

Se autoriza para los profesionales incorporados a su respectivo colegio profesional.

Deberán tener razón social.

Deberán constituirse por escritura pública y no revisten el carácter de compañías mercantiles, sino de sociedades civiles.

Se inscribe en el Registro Público de Personas con su respectiva publicación en *La Gaceta*.

La falta de inscripción en el Registro de Personas o de su publicación hace incurrir a los socios con respecto a terceros en responsabilidad económica solidaria e ilimitada.

En la razón social no se permiten denominaciones de carácter comercial o laboral.

Los socios no podrán pertenecer ni prestar servicios a ninguna otra sociedad, de actividades profesionales o mercantiles, del mismo ramo a la que pertenezcan.

También se puede dar un ejercicio libre de la profesión de manera individual como persona física: únicamente inscripción en colegio profesional, tributación, emisión de facturas.

Empresa individual de responsabilidad limitada (SIRL)

Tiene propia autonomía y personería jurídica independiente de la persona física a quien pertenezca.

No es una figura societaria (único empresario).

Se constituye mediante escritura pública.

Únicamente el patrimonio de la empresa responderá de las obligaciones de esta.

Constitución, modificación, disolución, liquidación o traspaso se publicará en extracto en *La Gaceta* y se inscribe en Registro.

La quiebra de la empresa no acarrea la del propietario; sin embargo si el gerente fuere condenado por quiebra fraudulenta o culpable, el juez decretará de oficio embargo sobre los bienes del propietario en los términos que indica la ley.

Sociedades comerciales

Sociedad en nombre colectivo.

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario pero ilimitadamente y solidariamente de las obligaciones sociales.

La razón social se forma con el nombre y apellido o solo el apellido de uno o más socios, con el aditamento "y Compañía" y otra expresión equivalente, que indique la existencia de más socios si los hubiere. Si uno de los socios se separa de la empresa y consiente en que se siga usando su nombre deberá agregarse la razón social la expresión "sucesores" u otro equivalente pero esto no limita en modo alguno su responsabilidad mientras su nombre permanezca en la razón social.

El administrador puede ser un socio o no.

Los socios no podrán sin el consentimiento de los demás, interesarse como socios en otras compañías similares, ni emprender por su cuenta o por la de otro, negocios análogos a los de la sociedad.

Mientras no sea aceptado por los demás, no concederá la calidad de socio a un tercero el hecho de adjudicarse a su favor por remate, herencia o cualquier otra forma, una participación en la sociedad.

Los acreedores de la sociedad no podrán proceder contra los socios personalmente, sino después de haber ejercitado su acción contra ella.

Sociedad en comandita

Tienen la representación y administración

Socios comanditados o gestores: entre ellos se nombra al gerente o gerentes

Su responsabilidad es colectiva e ilimitada.

Su responsabilidad está limitada al capital suscrito.

Socios comanditarios: no pueden ejercer actos de administración.

No puede aportar como capital su capacidad, crédito o industria personal.

La razón o firma social debe formarse con el nombre o apellido o solo apellido de los gestores y el aditamento de "y Compañía, Sociedad en Comandita", lo cual podrá abreviarse en "S, en C", el comanditario que consienta en que su nombre completo figure en la razón social, será considerado, para los efectos legales, como si fuera socio comanditado.

En la escritura debe distinguirse quiénes son los gestores y quiénes los comanditados así como el aporte de cada socio al capital social.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

Los socios responderán únicamente con sus aportes, salvo los casos en que la ley amplíe esa responsabilidad.

Podrá tener una razón social, o denominarse por su objeto, o el nombre que los socios quieran darle, y es requisito el aditamento "Sociedad de responsabilidad limitada" o "limitada" o "S.R.L", o "Ltda.". Las personas que permitan su nombre en la razón social responderán hasta por el monto del mayor de los aportes.

El capital social estará representado por cuotas nominativas, que solo serán transmisibles mediante las formalidades del código de comercio y nunca por endoso. Para la cesión de cuotas se requiere el consentimiento unánime de todos los otros socios.

Es administrada por uno o varios gerentes que pueden ser socios o no, quienes no pueden realizar por cuenta propia operaciones análogas a las de la sociedad.

El cambio de objeto de la sociedad y la modificación a la escritura social que imponga mayor responsabilidad a los socios, solo podrá acordarse por unanimidad de votos y en reuniones en que esté representada la totalidad del capital social.

Sociedad anónima (S.A.)

Esta figura está integrada por:

Junta directiva: presidente, secretario y tesorero como mínimo, quienes pueden ser socios o no y quienes tienen la representación de la sociedad según se disponga en el pacto constitutivo.

Asamblea de accionistas: compuesta por todos los accionistas de la sociedad, pueden cambiar los estatutos y acordar la disolución de la sociedad.

Órgano de vigilancia: compuesto por uno o más fiscales.

Para su formación es necesario que haya dos socios como mínimo.

El capital social está dividido en acciones y los socios solo se obligan al pago de sus aportaciones.

Irá precedida su denominación por "Sociedad anónima" o "S.A.".

La acción es el título mediante el cual se acredita y transmite la calidad de socio.

También podrá emitir una o más clases de acciones y títulos valores.

El socio, además de poseer la acción, está inscrito en el libro de accionistas.

Anexo 2

Trámites para una patente municipal

Llenar el formulario respectivo, generalmente la firma del solicitante debe ir autenticada por abogado.

Presentación de una certificación de la personería y cédula jurídicas, o una copia de estas certificada por abogado, cuando el interesado es una persona jurídica.

Copia de la cédula de identidad por ambos lados, en el caso de personas físicas. Cuando el interesado es extranjero, usualmente, se solicita una certificación del Departamento de Migración y Extranjería donde se demuestre que tiene residencia permanente autorizada en el país.

Copia del permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud vigente, en los casos que proceda, según el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento, Decreto Ejecutivo N° 27569-S y sus reformas.

Contrato de la póliza de riesgos del trabajo y recibo cancelado, en los casos que proceda.

Uso de suelo o certificado de uso de suelo, que según el artículo 28 de la Ley de Planificación Urbana y el Código Municipal, lo otorga la misma municipalidad.

El solicitante y dueño de la propiedad deben estar al día con el pago de sus impuestos municipales; por tanto, usualmente se les solicita aportar las constancias respectivas.

Apéndices

Apéndice 1

Caso de ejemplo: Misión Alcances Plan de Negocios

Resumen ejecutivo

Misión Alcances es una empresa cuyo eje central es el desarrollo humano, por que busca desarrollar un turismo con propósito y servicios innovadores que satisfagan la demanda del mercado y cuyas utilidades sean destinadas a mejorar la calidad de vida de los menos favorecidos.

La consigna de *Misión Alcances* es servir de enlace entre un determinado público internacional y las organizaciones de bien social, en pro de un beneficio mutuo, ya sea que este se dé de manera directa o indirecta.

La realidad nacional nos dice que más de un 23%[1] de la población de Costa Rica vive en pobreza pero que, a la vez, nuestro país goza de mejores condiciones económicas que otros países centroamericanos, del Caribe, India o de África[2], por lo que los países desarrollados no nos ven como su prioridad en materia de ayuda social. Sin embargo, por otro lado, vemos como Costa Rica sigue siendo un atractivo turístico para personas de todas partes del mundo[3] además de existir un interés por el servicio voluntario. Esto nos plantea tres retos:

1) Atraer al turista para que se identifique con el plan de desarrollo social en el cual participa la Iglesia y el Estado y se convierta en donante.
2) Capacitar a las organizaciones o iglesias en los temas de voluntariado y levantamiento de fondos para aprovechar mejor estos recursos.

---

1 Mitzy Barley. Red Viva de Latinoamérica. www.redviva.org. INEC. Noticias Aliadas del 19 de enero, 2005. www.lapress.org

2 UNICEF. Estado Mundial de la Infancia. 2005. www.unicef.org

3 Publicaciones internacionales reconocen a Costa Rica como mejor destino turístico. www.elpanorama.net: Noticias de Costa Rica, noviembre del 2005.

3) Motivar y capacitar a dichas organizaciones o iglesias a crear microempresas o proyectos de autogestión, de modo que parte de los recursos económicos sean canalizados en actividades que generen ingresos por sí mismas.

Vemos, de este modo, como el entorno actual es el escenario ideal para un tipo de negocio de carácter filantrópico. Por un lado tenemos una gran cantidad de personas en riesgo social a quienes ayudar, en donde una nueva iniciativa va a valer la pena, puesto que todos los esfuerzos actuales no son suficientes. Por otro lado, se cuenta con una plataforma turística para atraer a personas del extranjero, aunado a una creciente conciencia por parte del sector eclesiástico evangélico en asumir su rol de agente de cambio dentro de su comunidad. Vemos características similares en el resto de Latinoamérica, lo cual extiende el horizonte de *Misión Alcances* más allá de nuestras fronteras.

Misión Alcances presenta una gama de productos innovadores tales como:

1) Turismo filantrópico y otros productos o servicios afines (como *souvenirs*).
2) Atención de grupos de voluntariado.
3) Talleres de distinta índole para equipar a los distintos actores.
4) Asesoría para la creación de microempresas como actividades de autogestión.

La investigación nos demuestra que estas alternativas no han sido explotadas, aun en nuestro país, sobre todo en el sector eclesiástico, y que muchas personas deseosas de ayudar al prójimo estarían dispuestas a capacitarse con tal de adquirir estas valiosas herramientas.

Su gestora, Ingrid Sanabria Méndez, cuenta con más de 15 años de experiencia en el campo turístico, además de más de ocho años en el campo de levantamiento de fondos para ayuda social y una historia de servicio activo en la iglesia, lo que le ha permitido interactuar con líderes de diversas denominaciones e iglesias independientes, los cuales se constituyen el principal mercado meta.

Presentación de las personas

Un elemento sumamente importante para desarrollar estas estrategias es la característica del emprendedor y su experiencia para llevar adelante esta tarea. Por ello, se ofrece un detalle de su experiencia y conocimientos.

Ingrid Sanabria Méndez

- Quince años como agente de viajes con experiencia en turismo emisor como *counter*, gerencia de mercadeo, gerencia de tarifas y gerencia de servicio al cliente.

- Ocho años en el campo de trabajo con la niñez en riesgo social en el área de gestión de recursos como:

  Encargada de proyectos de financiamiento (escritura de proyectos de financiamiento y de autogestión).

  Promotora internacional (promoción y levantamiento de fondos en EE.UU. y Canadá – contacto con personas de gran variedad de denominaciones).

  Encargada de voluntarios extranjeros (con desarrollo de proyectos que ascienden a más de US$500 000).

  Controles de promoción nacional.

  Relaciones públicas (incluye publicidad en periódicos, revistas, radio y TV).

  Proyecto de canasta de víveres para familias necesitadas.

  Su desempeño en las distintas áreas de gestión de recursos le ha permitido conocer y medir, de primera mano, no solo la gran necesidad de recursos que existen para operar, sino la realidad y potencial del entorno en cuanto a donaciones provenientes de individuos e iglesias, así como de fundaciones y universidades.
- Graduada del Programa de Formación en Espíritu Emprendedor del Tecnológico de Costa Rica. Recibió capacitación de la Universidad Interamericana en Calidad en el Servicio y Ventas, Relaciones Humanas y tipología de clientes, Comunicación Efectiva en la Atención al Público, Técnicas para Vender Efectivamente y Liderazgo: Desarrollo de la Personalidad.

  Integrante de misiones de corto plazo dentro de Costa Rica.

  Maestra en el Instituto de Capacitación Bíblica, grupos de hogar e iglesias en general.

  Graduada del Centro de Idiomas Berlitz en Inglés Profesional, nivel 10.

Sarita Lizano Campos

Graduada en secretariado directivo bilingüe con catorce años de experiencia en el campo administrativo.

Licenciada en educación primaria, con cuatro años de experiencia en escuela privada.

Graduada del Instituto de Idiomas Berlitz en inglés profesional, nivel 10, con un año de experiencia en docencia de ese idioma en la misma institución.

Maestra de Escuela Dominical por más de quince años, y Directora de escuela dominical por año y medio.

Fundadora, junto con otros, del grupo de misiones de su Iglesia. Este grupo estaba dedicado a la intercesión y levantamiento de fondos a favor de misioneros en el extranjero, así como de mantener comunicación y contacto con ellos. También se creó el grupo AMINA, como una rama local, para asistencia a misioneros en Costa Rica y evangelización en distintas zonas del país.

Experiencia laboral de cuatro años para la oficina Internacional de Visión Mundial en Costa Rica.

Álvaro Arriaga Mora

Estudios en Psicología y Matemática.

Gran experiencia laboral en el Instituto Nacional de Seguros donde se ha desempeñado en varios puestos como Secretario en el Departamento Médico, oficinista en el Departamento de Costos y Estadísticas y Auxiliar de Contabilidad.

Ha sido parte del cuerpo pastoral en la Iglesia Evangélica Nacional y Viña del Este, donde ha ocupado distintos cargos:

Grupo de jóvenes.

Grupo de alabanza.

Grupos de estudio bíblico de hogar.

Maestro de escuela dominical.

Jugador profesional de tenis de mesa, y ha fungido como entrenador en diversas oportunidades.

Se ha desempeñado en el ministerio con servicio a la comunidad, a través del deporte, con reclusas del Buen Pastor.

Involucrado en la obra misionera como ofrendante, promotor, y apoyo local.

A través de su disposición en el servicio a otros, tiene la habilidad de detectar una necesidad y canalizarla donde sea necesario.

Los miembros de Misión Alcances cuentan con dominio del idioma inglés, lo cual les permite desarrollar material bilingüe inglés/español con excelencia, y por lo tanto atender bien las necesidades tanto de los nacionales como de los extranjeros.

La motivación de compartir todo este conocimiento con otras personas es unir esfuerzos entre donantes, ministerios y organizaciones cristianas y beneficiarios, con tal de brindar ayuda integral a los niños, niñas y adolescentes en riesgo social, así como a sus progenitores o personas a cargo a fin de lograr un impacto positivo en nuestra sociedad.

Naturaleza del proyecto

La naturaleza del proyecto es, principalmente, crear productos o servicios que ayuden para el levantamiento de fondos destinado al bien social.

Naturaleza	Nombre	Eslogan	Propósito
Turismo filantrópico	Approach Ventures	Purpose-filled trips Turismo con propósito	Vacaciones con propósito que acerquen al turista al campo de trabajo de los distintos ministerios cristianos con programas de bien social, con el fin de que sean donantes potenciales a la vez que disfrutan de sus vacaciones. Son paquetes turísticos de ocho días que incluyen un día de visita a dichas organizaciones. Esta actividad generará ingresos directos e indirectos para los ministerios. También se ofrecen paquetes turísticos personalizados de negocios, deportivos, estudiantiles y más.
	Eyewitness	Direct approach to the need Acercamiento directo a la necesidad	Viajes de familiarización para pastores – visitas de campo, sesiones de trabajo y turismo
	Voluntariado	A life-changing experience Una experiencia que cambiará tu vida	Servicio de voluntariado para las organizaciones de bien social, según el área de experticia del voluntario.

Continúa

Continuación

Naturaleza	Nombre	Eslogan	Propósito
Talleres	Proyectos para voluntariado Proyectos de Financiamiento Proyectos de autogestión	Herramientas para el ministerio	Capacitación en la escritura de proyectos de diversa índole.
Asesorías	Asesoría para microempresas	Creando oportunidades	Asesoría para la creación de negocios de autogestión para los ministerios cristianos.
Donaciones	Donaciones en línea		Facilitarle al potencial donante el medio para hacer llegar su dinero de forma rápida y segura a la entidad elegida.

Sección turística, de voluntariado y donaciones

Las estadísticas de EE.UU. muestran que del 100% de las donaciones, el 70% provienen de individuos del sector religioso, por ello lo hemos determinado como nuestro público meta para conectar el turismo con ayuda social. Por otra parte, contamos con una amplia lista de contactos personales de Iglesias o instituciones cristianas en los Estados Unidos, Canadá y España. Las estadísticas del ICT no solo demuestran la creciente tendencia del turista a interactuar con la cultura, sino que el 70% de los visitantes se interesaron en el destino por referencia de otro amigo, más que por recomendación de una agencia de viajes. Todo esto nos reafirma que contamos con los elementos necesarios para llegarle a nuestro público meta.

El mercadeo se hará por medio de correos electrónicos a contactos personales de Misión Alcances o de las organizaciones afiliadas, envío de brochures por medio de correo aéreo a dichos contactos y la facilidad de acceder a más información por medio de un sitio Web. Este sitio le ofrecerá al interesado la posibilidad de hacer su reservación, así como de conocer sus diversas opciones de pago, ya sea por medio de transferencia electrónica o bien pago en línea.

También contamos con la divulgación de proyectos de financiamiento o de voluntariado para beneficiar a las organizaciones de bien social afiliadas a Misión

Alcances, con un apartado para las donaciones en línea. Con esta sección en el sitio web se pretende apoyar a las instituciones que cuentan con pocos recursos, en dar a conocer sus proyectos inmediatos, así como facilitarle el envío de dinero al potencial donante. Misión Alcances será un intermediario de estos dineros, los cuales irán íntegros al proyecto designado. Se solicitará al receptor emitir una carta de agradecimiento y acuse de recibo del dinero así como un reporte a manera de rendición de cuentas.

Talleres y asesorías

Por su parte, los talleres tienen como objetivo llegar a los diferentes actores de la sociedad civil, en particular al sector eclesiástico, con el fin de despertar a aquellos que aún no han visualizado su poder de convocatoria y potencial de ayuda, así como colaborar con aquellos que ya se encuentran trabajando con las poblaciones en riesgo social. Los talleres buscan brindar un espacio de capacitación donde se puedan compartir experiencias, mejorar procedimientos actuales e instar al sector eclesiástico u organizaciones de bien social a potenciar sus recursos.

Las asesorías se constituyen en un paso de seguimiento de los talleres en donde se ofrece un acompañamiento personalizado a los interesados a fin de escribir su plan de negocios y poner en marcha su idea.

Beneficios de la iniciativa

El beneficio con nuestros productos o servicios es amplio para el ministerio cristiano, ya sea que se trate de un individuo, iglesia u organización, al obtener capacitación, asesoría y recursos económicos. También se beneficia el turista con un plan que le haga valer su tiempo y dinero, a quien se le organiza un recorrido por los lugares donde se trabaja directamente con la población en riesgo social, combinando vacaciones con compromiso social, en un recorrido bilingüe, enriquecido con información y propuestas concretas para una colaboración económica o voluntaria. Y por supuesto que el mayor beneficiado será quien realmente lo necesita, que son los niños, niñas, adolescentes y adultos que han crecido al margen de la pobreza, violencia, adicciones o diversas limitaciones, quienes podrán gozar de una mejor calidad de vida con oportunidades de salir adelante por sí mismos.

Planeamiento estratégico

Diagnóstico externo

Macroentorno

Costa Rica está viviendo un momento muy particular, en donde no se encuentra en la lista de los países más pobres. De hecho, su ingreso per cápita es el mejor de Centroamérica y de muchos otros países en desarrollo. Otro factor que para unas cosas favorece y para otras no, es el hecho de encontrarse en el tercer lugar de desarrollo humano a nivel de Latinoamérica y en el número 52 a nivel mundial[4] según su PIB, gracias a los avances en medicina. Esto nos da buena reputación pero a la vez da la impresión de que aquí no existe pobreza, cuando en la realidad la clase media está desapareciendo y se está polarizando y se ensancha tanto la clase baja como la clase alta[5].

Las políticas gubernamentales de ayuda social no han sido suficientes, lo que se ve reflejado en que un 23% de la población se encuentra en pobreza o pobreza extrema[6], que traducido en números absolutos representa un millón de personas. La prostitución y el trabajo infantil van en aumento, así como la deserción escolar[7]. Por otro lado, la cultura paternalista del tico le ha llevado a mantener una actitud pasiva, esperando que el Gobierno sea quien le solucione sus problemas y tiene temor al cambio o a aventurarse en la búsqueda de soluciones. Por lo tanto se publica en el resumen de El Estado de la Nación, que uno de los desafíos que tiene el país es el de atreverse a experimentar[8].

Es curioso ver cómo el sector eclesiástico en general ha estado dormido en cuanto a su papel de influenciar en la comunidad y ser un agente de cambio. Por años, la iglesia se ha dedicado a desarrollar programas de crecimiento espiritual dentro de las cuatro paredes, y ha dejado de lado su papel primordial de llevar

4 Anexo: Costa Rica en el Informe Mundial sobre Desarrollo Humano del 2003. Estado de la Nación.

5 Anexo: Costa Rica. Brecha aumenta. Mesoamérica. www.lapress.org 19 de enero del 2006.

6 Pobreza: Sus ingresos apenas le permiten cubrir sus necesidades básicas. Pobreza extrema: No cubre ni siquiera sus necesidades básicas.

7 Anexo 1, pág. 17.

8 Anexo: Los desafíos nacionales, resumen. Informe 9. Estado de la Nación.

9 Tema de discusión en el taller Desafío 2006, Iglesia Vida Abundante, 26 al 28 de enero del 2006. Participaron en el foro: el periodista Camilo Rodríguez, el presbítero católico y periodista Glenn, Reynaldo Salazar, presidente de la Alianza Evangélica Nacional, y el pastor Ricardo Salazar.

las buenas nuevas a quien más lo necesita y ocuparse de las viudas, los pobres y los huérfanos, pues este, según las Escrituras, es el verdadero evangelio[9].

No obstante, existen algunos ministerios y organizaciones que sí han estado en la vanguardia. Estos enfrentan constantes luchas económicas para sostener la labor que realizan. Algunas de las razones son la falta de recursos con que cuentan por parte del gobierno o bien porque sus donantes del extranjero, especialmente de los Estados Unidos, han sufrido cambios drásticos en su economía, y el efecto cascada hace que cada vez lleguen menos contribuciones. Gracias a los esfuerzos de varias organizaciones ha ido creciendo el interés de las iglesias locales en participar en planes de desarrollo social efectivos, solo que al momento se encuentran con grandes deseos de ayudar y con pocas herramientas para hacerlo. Por otra parte, también tenemos una creciente conciencia de desarrollo social empresarial.

La riqueza natural de Costa Rica con su producto estrella que es el turismo, nos permite tomar ventaja para desarrollar programas de tipo filantrópico y, así, levantar fondos del extranjero. Se nos presenta igual reto de conseguir fondos locales de empresas y empresarios deseosos de aportar al desarrollo social, si se les presentan propuestas concretas. También existe la oportunidad, a través del Tratado de Libre Comercio y las opciones que presentan los bancos y organizaciones de capital de riesgo, de desarrollar mini y pequeñas empresas. Lo que mucha gente está necesitando es un empujón, una herramienta que les diga cómo iniciar en orden y con qué propósito.

Sector competitivo

En este momento existen en Costa Rica una serie de organizaciones trabajando por la población en riesgo social, tales como Red Viva, Visión Mundial, Hábitat para la Humanidad, Asociación Roblealto, Sedes Don Bosco, Fundación Rahab, Renacer, Restauradas por su Amor y una serie de ONG, pero pocas de ellas se dedican a capacitar y crear redes de apoyo para proyectos de autogestión con sostenibilidad. Por el contrario, la mayoría de estas entidades, en particular las pequeñas que no hemos nombrado en detalle, se ven en la necesidad de ser asesorados para lograr su cometido, por lo que resultan ser el usuario potencial de los servicios de Misión Alcances.

Por otra parte, la investigación con el ICT e Internet demuestran que en Costa Rica no existe un tipo de turismo filantrópico, tal como se propone. Tras mostrarle la iniciativa al ICT se han mostrado anuentes a brindar el apoyo necesario para dar a conocer esta labor entre las distintas asociaciones del sector turismo.

En cuanto al entorno internacional, los viajes a países tales como Estados Unidos y Canadá, han permitido conocer el gran interés que tienen los encargados de misiones en hacer viajes de exploración a Costa Rica para conocer las distintas posibilidades de brindar ayuda. También se hizo un sondeo entre personas de distintos estados de los Estados Unidos, y se constató su anuencia por hacer turismo y destinar uno o dos días a conocer de primera mano la condición de pobreza en la que viven muchas personas y saber qué se está haciendo al respecto, con tal de ver si ellos pueden ayudar en una forma u otra. Es muy factible que misiones como La Misión Latinoamericana, Oakseeds y Mission to Children, al igual que Red Viva y la Alianza Cristiana y Misionera estén interesados en participar de esta iniciativa, dando a conocer el programa a sus donantes. Por su parte, las organizaciones nacionales de bien social están interesadas en brindar esta oportunidad de acercamiento a sus donantes y amigos, por lo que están dispuestas a abrir sus puertas a éste público y compartir con ellos sus metas, logros y necesidades.

Factores críticos de éxito: los cinco elementos fundamentales para ser exitoso en este mercado son:

- Buenos contactos personales y bases de datos.
- Paquetes turísticos atractivos VIP, con buen servicio al cliente que permitan el contacto con la realidad nacional.
- Herramientas de capacitación y asesoría eficaces.
- Ideas innovadoras de autogestión.
- Impacto social por medio de la consecución de fondos económicos y la ejecución de proyectos.

Direccionalidad

Visión de la empresa

Nuestra visión es ser una empresa en expansión que ofrezca servicios innovadores y diversificados, tanto en el campo de turismo, talleres y creación de microempresas, para servir a las entidades que trabajan con población en riesgo social.

Misión de la empresa

Facilitar recursos económicos y humanos a entidades u organizaciones cristianas que trabajan con población en riesgo social, por medio del turismo, capacitaciones, asesorías y la creación de actividades de autogestión, a fin de que puedan tener un eficiente y mayor impacto con su población meta.

Estrategias empresariales

Misión Alcances ofrecerá

- Soluciones personalizadas y prácticas para satisfacer tanto las necesidades de un potencial donante como de la entidad beneficiaria.
- Conocimiento en el área de turismo, sector eclesiástico y de levantamiento de fondos para bien social.
- Asesoría y acompañamiento en la presentación de proyectos.
- Un enfoque filantrópico para la movilización de la Iglesia en el desarrollo social.

Objetivos estratégicos

	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)
Mercadeo	• Diseñar paquetes de turismo filantrópico (visita a precarios e instituciones de bien social) atractivos para el visitante extranjero o local, en donde se describa el valor agregado, en un primer circuito, o grupo de entidades participantes del casco metropolitano. • Ofrecerle al turista extranjero o local atractivos paquetes de turismo nacional según su gusto y presupuesto (playa, montaña, volcanes, ciudad etc.). • Contar con una cartera de clientes potenciales de entre los donantes actuales de los ministerios o miembros de iglesias de Estados Unidos, Canadá o países europeos. • Contar con un buen plan de divulgación, tanto a nivel nacional como internacional.	• Crear talleres prácticos para la presentación de proyectos de financiamiento o microempresas. • Aumentar el número de circuitos que participen en la red de turismo filantrópico, con extensión a zonas rurales.	• Ampliar o diversificar el rango de cobertura nacional. • Exportar el modelo a otros países latinoamericanos.

Continúa

Continuación

	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)
Operación	• Crear una plataforma de operación ágil, que contemple todos los procesos del servicio. • Tener el mínimo personal de planta y subcontratar los servicios de transporte y guía. • Brindar calidad y confort al visitante, desde la reservación, el transporte hasta el alojamiento.	• Alquilar o comprar el equipo necesario (video beam, computadora etc.) • Establecer un calendario de presentaciones de los talleres.	• Evaluar el costo/beneficio de operar directamente aquellos servicios subcontratados.
Finanzas	• Proyectar y alcanzar el presupuesto anual. • Llevar una contabilidad al día. • Crear y ejecutar un plan de inversión y retribución económica para los participantes. • Contar con reportes que permitan conocer la situación financiera. • Analizar la información y tomar decisiones oportunas.	• Incrementar el nivel de rentabilidad por medio de mejores negociaciones con los hoteleros y transportistas y de ampliar el servicio a más circuitos. • Mejorar el plan de inversiones.	• Apoyar, por medio de ofrendas, a otros ministerios de misioneros costarricenses dentro y fuera del país.
Recursos humanos	• Cumplir con los requisitos de ley de cada trabajador. • Tener mecanismos de medición del rendimiento para efectos de retroalimentación y estimulo en el trabajo. • Capacitar al personal en aspectos de servicio al cliente y desarrollo social en general. • Solicitar al personal por servicios profesionales trabajar con el mismo nivel de servicio al cliente y conciencia social.	• Contar con un equipo de apoyo para la presentación de los talleres, ya sea ad honorem o por servicios profesionales.	• Capacitar al personal para que realice las negociaciones y lleve a cabo tomas de decisiones de alto nivel.

Plan de mercadeo

Investigación

Mercado meta

Al ser Misión Alcances un facilitador o canalizador de recursos, es necesario definir dos públicos meta. A) Organizaciones de bien social: entidades cristianas que estén trabajando actualmente en algún programa de ayuda y cuenten con su propia base de datos de donantes o amigos del extranjero. B) Visitantes: personas

de clase media o alta del sector eclesiástico, tanto de Estados Unidos, Canadá y países europeos como Alemania, Suiza, Suecia, España, Holanda.

Es sabido que, actualmente, el turismo el la mayor fuente de divisas en el país, con gran afluencia de turistas por año. Entre estos países están los Estados Unidos (602 007), Canadá (67,569), España (39 223), Alemania (28 499), Francia (21 198), Inglaterra (20 046) y Holanda (17 385), citados según orden de importancia en cuanto a número de personas que visitan Costa Rica. Según los datos de la Cámara de Turismo, el 64% de las personas vienen por motivo de vacaciones.

Por ser pioneros en el campo de turismo filantrópico no se cuenta con estadísticas comparativas para medir el número de turistas de esta categoría que se pudieran recibir al año. Lo que sí se puede proyectar es, en principio, de uno a dos grupos al mes, con un monto mínimo de 10 a 12 personas por grupo, para un total de 120 a 288 personas al año. Para lograr esta meta, estamos considerando que un 5% de los que reciban nuestra promoción van a contestar. Esto implica un esfuerzo de mercadeo que llegue a, por lo menos, 4000 personas.

Consideramos que estos números son sumamente conservadores, puesto que hablamos de miles de iglesias en los países mencionados, con una estadística de millones de miembros en cada una (más de 224 millones en USA, por ejemplo). Para delimitar este número de personas del público meta, nos avocaremos a contactar ministerios e iglesias que estén estrechamente relacionados con las organizaciones a visitar, lo que garantiza un vínculo e interés en visitar nuestro país. Por lo tanto, uno de los compromisos de las ONG participantes será aportar la mayor cantidad de contactos posibles, aunado a una labor de promoción y motivación directa.

Las experiencias de un plan piloto llevado a cabo a principios del 2005 permiten hacer una proyección de los ingresos por pareja, no tanto así de la cantidad de gente interesada en este tour en particular. Estos detalles se abordarán en la sección de presupuesto.

Mercadeo estratégico

Selección de segmento y posicionamiento de la oferta

	Turismo ecológico o de placer	Negocios	Filantrópico
Servicios de reservaciones en hoteles, rent a cars	Todas las agencias de Costa Rica de turismo receptivo	Algunas de las agencias de Costa Rica	Misión Alcances
Paquetes turísticos	Todas las agencias	Todas las agencias	Misión Alcances
Turismo comunitario con voluntariado	Pocas agencias y algunas organizaciones de bien social	N/A	Misión Alcances
Combinación de turismo filantrópico más placer con propuestas concretas de proyectos de financiamiento	N/A	N/A	Misión Alcances

Con este posicionamiento se persigue que el turista reconozca un valor agregado en su viaje de vacaciones, al acercarle a la realidad nacional y ver de cerca la lucha constante de las entidades cristianas que apoyan a la población en riesgo social. Esto, con el objetivo de que el visitante se identifique y enamore de algún proyecto en particular, convirtiéndose así en un nuevo colaborador, o de haberlo sido ya, en uno más comprometido. Confiamos en que la experiencia sea tan satisfactoria que cada visitante se convierta en un promotor por ser testigo ocular del trabajo en las zonas marginales.

Este posicionamiento pretende brindar una solución práctica a diferentes sectores, en particular a las personas de la tercera edad que no conocen nuestro idioma o se les dificulta realizar algún trabajo físico voluntario, pero sí están dispuestos a visitarnos sin que ello implique ser una carga para los ministerios que están tan opacados en atender a su población meta. También podemos alcanzar a las familias que viajan con niños y que están interesados en exponerlos a otra realidad. Por supuesto que también se gestionará una combinación de paquetes que impliquen trabajo voluntario. En otras palabras, les facilitamos su visita y servimos de anfitriones, evitando así que los que trabajan directamente con la población beneficiaria se desvíen de sus labores.

Público meta

Hemos escogido primordialmente a Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suiza, Suecia y España, por la gran afluencia de turistas que tenemos cada año procedente de estos países, lo que demuestra su gran interés por nuestro ecosistema. El volumen de visitantes ha hecho que existan tarifas aéreas muy cómodas tanto en vuelos regulares como charter. Es más barato para un estadounidense, por ejemplo, viajar a Costa Rica que a países de Europa, a Hawái o Suramérica. Colateralmente vemos que las personas de dichos países tienen un presupuesto asignado para sus vacaciones, aunado a una cultura muy desarrollada en el ámbito de la filantropía. Todos estos factores unidos es lo que nos permite ofrecerles un paquete especial, con una oportunidad única.

Debemos sacar ventaja de los esfuerzos que realiza el ICT en atraer el turismo. Costa Rica es el "boom vacacional" de los últimos años. Esto lo demuestran artículos publicados por *Central America Panorama*[10], en sus noticias de Costa Rica. Es posible ver cómo el ICT está invirtiendo más de US$7 millones en promoción, puesto que, como dice otro de sus artículos, los turistas dejaron US$300 millones más en ingresos en el 2005, pues nos visitan más de 1 087 890 personas al año[11]. Vemos también que tuvimos la visita del crucero más grande del mundo el pasado 11 de enero del 2006, crece el turismo rural comunitario, somos el destino favorito de los españoles de Burgos, y como si fuera poco, nos toca abrir el mundial de fútbol de Alemania 2006. Es cada vez más notorio como Costa Rica está posicionado en la mente del extranjero como un bello destino turístico.

Como dijimos, estos países desarrollados tienen una cultura filantrópica, y se preocupan igualmente por beneficiar a los países en desarrollo. Una noticia, importante de dar a conocer es el esfuerzo que hace el país, a través del ICT en mantener campañas en contra de la explotación sexual. No podemos dejar de lado la donación que hiciera el embajador de los Estados Unidos, Sr. Mark Langdale, de US$23 000 en equipo especial para investigación, con el fin primordial de unirse a la lucha de la explotación sexual. Nuestro país ha sido conocido como destino de turismo sexual y, a través de nuestro esfuerzo de contacto con la realidad, podemos invitar al visitante a unirse, por medio de su cooperación en esta loable lucha.

10 Anexos: Central America Panorama. Noticias de Costa Rica.

11 Anexo: Llegada de turistas internacionales a Costa Rica vía aérea. Enero – Diciembre 2003 -2004.

Igualmente importante es compartir con el turista, que al ayudar a Costa Rica, también está ayudando a otros países, pues según otro artículo de "*Central America Panorama*", Costa Rica es una de las naciones del mundo con mayor cantidad de refugiados. La proporción es de 112 personas extranjeras por cada 1000 nacionales, por lo que tiene más refugiados reconocidos en toda América Latina. Al final de la línea vemos a estos extranjeros siendo atendidos en los programas de acción social de la iglesia.

Desarrollo de la marca

Se escogió como nombre Misión Alcances S.A., primeramente, porque vemos este negocio como nuestra *misión de vida*. Alcances, por su parte, expresa el ser facilitadores de vínculos de amistad y cooperación que van en todas direcciones: del turista extranjero hacia Costa Rica, de Misión Alcances a las organizaciones afiliadas, de las organizaciones a sus beneficiarios y de los beneficiarios a los turistas, pues en esta relación todos tenemos algo valioso qué aportar. Todos somos actores, sobre todo vemos al niño de un precario, o a una señora que ha sufrido violencia doméstica y ha salido de esta condición, como alguien que puede aportar el valor real de la vida ante otros que pueden estar consumidos en el materialismo.

Quisimos tener el nombre en dos idiomas para utilizarlo en cada mercado según la conveniencia y para una mejor comprensión y posicionamiento tanto en inglés como en español. Approach Ventures viene a ser una traducción muy rica que da la idea de una ventura u oportunidad de acercamiento, que nos permite conocer y ver de cerca una realidad, pero no de manera fría, sino que tiene implícita la idea de vinculación.

Tanto Misión Alcances como Approach Ventures reflejan nuestro lema de ser "Un Nehemías para el mundo de hoy"**.** Su nombre significa "Dios ha consolado" Este judío, copero del rey de Persia, pregunta cómo está su pueblo, y al conocer que está en ruinas dedica meses a buscar el rostro de Dios y luego pide ayuda al Rey que nada tiene que ver con los judíos. Este no solo le da materiales y permiso para ir a reconstruir las murallas de Jerusalén, sino que le nombra gobernador y le da cartas de recomendación para presentar ante los gobernadores de los distintos distritos que debe cruzar. Nehemías llega entonces a Jerusalén a motivar al pueblo, trae materiales, plantea estrategias y trabaja al lado de ellos.

Esto nos mueve a preguntarnos cómo está nuestra nación, poner nuestras cargas en la presencia de nuestro Señor y Creador, definir estrategias, pedir recursos y trabajar lado a lado con los que están al frente de la batalla; aquellos que están dando atención integral a tantos niños y adultos en desesperanza.

Nuestro eslogan es *turismo con propósito*, lo cual aplica a los viajes filantrópicos, turismo vacacional, deportivo, de negocios o a los talleres de Eyewitness (testigo ocular) o al programa de voluntariado.



El logotipo simboliza el globo terráqueo. La A en forma libre recuerda la palabra "Approach" o acercamiento sin estructuras, unido al eslogan de turismo con propósito.

Como se observó previamente, cada producto tiene su nombre y eslogan propio que reafirma el objetivo en particular.

Mezcla de mercadeo

El producto

- Paquetes turísticos de alto valor agregado. El turista estará aportando para el desarrollo social con su sola compra de paquetes turísticos a través de Misión Alcances.
- Tour bilingüe, profesional y organizado por los sitios donde se lleva a cabo la obra social.
- Elaboración de paquetes especiales, hechos a la medida, contrato VIP.
- Programa de voluntariado con divulgación de los proyectos y manejo de toda la plataforma logística de correspondencia, alojamiento, transporte, sesión de orientación y acompañamiento.
- Plan de reinversión para el desarrollo social.

El precio

Precios justos y competitivos. Se le ofrecerá al cliente la alternativa de un precio en habitación estándar así como la posibilidad de adquirir paquetes en hoteles de nivel superior.

Las organizaciones de bien social tendrán una cuota de afiliación justa, acorde a sus posibilidades.

En cuanto a los talleres, se cobrará una cuota módica de inversión que cubra los costos del taller y deje un margen de ganancia razonable.

La plaza

La forma de hacer llegar el producto hasta el consumidor será mayormente por correo masivo, ya sea por correo aéreo o electrónico, lo que le permitirá hacer compras desde su hogar por medio de pago en línea o por transferencia bancaria. No habrá intermediarios, o en el caso de haberlos se tratará de organizaciones misioneras que faciliten el volumen de pasajeros.

En el ámbito nacional se harán visitas a las entidades que manejan grandes grupos de visitantes como campamentos, institutos de idiomas, congregaciones y otros.

La promoción

Dado que las iglesias y ministerios de Estados Unidos y Canadá reciben enormes cantidades de solicitudes de ayuda, no deseamos que nuestro producto se pierda entre tanta correspondencia. Por ello hemos ideado utilizar las bases de datos de las mismas organizaciones participantes para llegar a personas con quienes se tiene ya un contacto y potenciar así el vínculo existente.

Se contará con brochures y un sitio Web, como punto de consulta y medio de reservación. En él se explicará, de forma descriptiva y gráfica, quienes participan en el tour de organizaciones cristianas y se dará una descripción de los tours por el resto del país. El sitio tendrá los enlaces necesarios con los sitios Web de otras organizaciones.

El producto se dará a conocer por medio de boletines en iglesias para que ellos, a su vez, lo distribuyan entre sus miembros. Las mismas entidades participantes podrán enviar un mensaje de refuerzo a sus amigos y donantes.

Eventualmente, se podrá hacer uso del publicity mediante entrevistas o

publicaciones realizadas en medios de comunicación masiva dentro de los Estados Unidos y Canadá y los Europeos. También se pedirá a cada visitante que nos recomiende a uno o más amigos, compartiendo su experiencia inolvidable en este tour. Lo mismo se le solicitará a los voluntarios extranjeros que trabajen en dichas organizaciones.

Se le pedirá a las organizaciones participantes que promocionen el turismo filantrópico en sus reportes anuales o comunicaciones con sus donantes.

Plan técnico y organizacional

Proyección de ventas

Los servicios se han clasificado de la siguiente manera:

- Paquetes de circuito filantrópico (paquetes que incluyen visita a precarios y organizaciones de bien social más tour por el país). Grupos de 10 personas cada uno. Dos grupos en temporada baja y tres grupos en temporada alta (meses 3, 4, 9 y 10) para un total de 280 pasajeros al año. Hospedaje en hoteles buenos.
- Grupos de voluntariado. Grupos de 12 a 20 personas, con estadía de 8 días promedio, en hoteles tipo B & B o tipo campamento, para un total de 165 personas al año. Para simplificar el cálculo se usa promedio de 15 personas; en algunos meses se recibirían dos grupos (9,10 y 12), en otros un grupo (2, 4, 5, 7 y 11). En los restantes, ninguno.
- Eyewitness (Testigo Ocular) – Talleres de cinco días para grupos de 10 extranjeros, incluye hospedaje en buenos hoteles, taller y dos días de tour. Se harán dos al año, para un total de 20 líderes o contactos influyentes.
- Talleres de voluntariado, creación de microempresas o levantamiento de fondos. Sesiones de un día o dos para grupos de 20 a 30 personas nacionales. Se podrá hacer uno al año en la etapa inicial. Se estima para cálculo uno de 20 personas en el mes 5.
- Asesorías. Servicio personalizado para individuos u organizaciones con un estimado de dos asesorías paralelas de un año cada una, o sea 24 asesorías al año.

Tratando de poner a prueba los supuestos y cálculos acá realizados, el análisis se ampliará un poco.

Por ejemplo, tenemos que los transportistas normalmente no realizan mercadeo y manejan un número superior a los 500 pasajeros al año, tanto para voluntariado como en paquetes de turismo. Por ello se considera que los supuestos que manejamos son viables y conservadores, considerando que nosotros sí haremos mercadeo y contaremos con un sitio en Internet.

En cuanto a *Eyewitness*, los contactos que tenemos fuera del país son precisamente el tipo de líder que andamos buscando para invitarle a los talleres de pastores y líderes de misiones. Contamos con una amplia lista de entidades interesadas por lo que vemos muy factible realizar dos talleres al año, uno dirigido a público hispano y otro de habla inglesa.

Lo mismo sucede con los talleres y asesorías. Hemos querido manejar los escenarios más conservadores, aunque contamos con contactos con alto poder de convocatoria y, perfectamente, podríamos estar realizando tres talleres al año y unas diez asesorías como mínimo.

Localización

La empresa está ubicada en la provincia de San José, lo que consideramos muy céntrico para efectos de prestar los servicios de transporte más solicitados como son: traslados del aeropuerto al hotel, tours de un día y el mismo recorrido del circuito filantrópico que se centraliza en la zona de "Los Guido", Alajuelita y la capital. Como todo tour operador, ofrecemos servicios a todo el país, inclusive fuera de nuestras fronteras.

Nuestro contacto con el pasajero es vía sitio web, teléfono o fax por lo que la ubicación exacta no afecta en absoluto, sino que los medios electrónicos nos dan la facilidad y agilidad requeridas. Por otra parte, nuestro contacto con los proveedores tales como hoteleros, parques nacionales u otros lugares turísticos, se realiza a través de los mismos medios electrónicos, tanto para reservaciones como para pagos.

El proceso operativo

A continuación se detallan los servicios que se ofrecen, cómo se llevarán a cabo y quién es el responsable.

Servicio	Proceso operativo	Responsable
Circuito filantrópico	- El pasajero hace su reservación por medio del formulario del sitio Web. - Se cotiza y recibe la conformación por parte del cliente. - Hacemos las respectivas reservaciones y se emite el voucher, donde se indica al pasajero la forma de pago y tiempo límite. - Al recibir la transferencia se proceden a hacer los pagos correspondientes a los hoteleros y transportista. - Se llena la hoja de liquidación para la contabilidad.	Reservaciones, alimentación del circuito, hospedaje y tours según programa y pago: Approach Ventures Transporte: subcontratado Guía: entrenado por la empresa y subcontratado
Grupos de voluntarios	- Afiliación de organizaciones y escritura de proyectos de voluntariado y financiamiento - Publicación de la información en el sitio Web - Aplicación escrita del servicio voluntario a través del enlace en el sitio Web - Coordinación con el líder del grupo vía correo electrónico y con el líder local vía teléfono, fax o e-mail. Este paso incluye cálculo de gastos y costo del proyecto. - Se preparará toda la logística de hospedaje, transporte, trabajo en el sitio, orientación, traducción, alimentación. - Recibimiento de transferencia. Se proceden a hacer los pagos respectivos.	Approach Ventures: coordinación por correo, reservaciones, alimentación, hospedaje y tours según programa, sesiones de inducción y retroalimentación y pago. Transporte: subcontratado Traductor: entrenado por la empresa y subcontratado
Eyewitness	- Coordinación de fechas posibles con las organizaciones de bien social que impartirán el taller. - Preparación de los paquetes y bloqueo de espacio en hoteles y sala de conferencias - Envío de invitaciones por medio de e-mail o correo aéreo. - Confirmación de participantes, cobro y emisión de recibos - Preparación del material del evento y últimos detalles - Taller y sesión de retroalimentación - Evaluación, liquidación y cierre contable	Approach Ventures: coordinaciones, mercadeo, preparación de material, reservaciones, cobro y liquidación. Organizaciones afiliadas: investigación, elaboración del material de cada uno y preparación de exposición.
Talleres	- Coordinación del o los talleres a través de las entidades o redes afiliadas. Se fijan fecha, duración, número de invitados y costos. Todo con mínimo unos seis meses de anticipación. - Reservación del lugar, envío de invitaciones, coordinación con los capacitadores, alquiler de equipo y preparación del material. - Cobro de inversión y emisión de recibos - Últimos preparativos del evento - Hojas de evaluación y liquidación y cierre contable	Misión Alcances: mercadeo y logística del taller, así como ciertas capacitaciones. Cobro y liquidación. Redes o entidades afiliadas: promoción conjunta del evento. Asesores: impartir la sesión del taller asignada a cada uno.
Asesorías	- Solicitud de la asesoría por parte del interesado. - Presentación de la oferta de servicios: contenido, día y hora de la asesoría, costo y duración. - Sesión semanal y cobro	Misión Alcances: preparar el material de la asesoría. Cliente: cumplir con lo requerido en cada sesión.

Tamaño y necesidades de equipo

Los servicios de tour operador, así como los servicios de capacitación y asesorías requieren, mayormente, del equipo normal de oficina, el cual se lista a continuación.

Maquinaria o equipo	Marca	Capacidad de producción	Área de trabajo	Proveedor Seleccionado	Costo	Observaciones
Computadora	Hurri-cane	Procesador Celeron 2.8GHz, 256 MB de RAM Windows XP Professional 2002	Operativa	Monge Max	US$480	Uso de correo electrónico, elaboración de paquetes, cartas, etc.
Computadora portátil	Hacer	RAM 256MB disco duro 40GB, puerto USB conector a red y WI-FI con Windows XP HOME	Mercadeo y ventas: Talleres y asesorías	Monge Max	US$1,400	Este equipo es muy necesario para llevarlos a las presentaciones y talleres
Impresora	Epson	Impresión a color, compatible con impresión inalámbrica	Operativo	Monge Max	US$106	Impresora en red para ambos departamentos
Fax	Panasonic	Fax térmico con identificador de llamadas	Operativo / Mercadeo y ventas	Intel S.A.	US$ 135	
Archivo		Cuatro gavetas, tamaño carta	Todas	Rosago	$ 150	
2 sillas de escritorio		De estrella resistente, ergonómica e hidráulica	1 Adm. y 1 Mercadeo y ventas	Rosago	US$ 160	Se carga el costo de una silla a cada dpto.
Llave Maya		Con buena capacidad de almacenamiento de fotos y documentos	Mercadeo y ventas	Office Depot	US$ 100	
Internet	Acelera	Velocidad de 256/128 que permita transmisión de datos y uso de teléfono simultáneo	Operativo y Mercadeo y Ventas	ICE	US$ 68	Monto de instalación de línea y router
Cámara digital	Sony	Imagen digital de 5 MB	Mercadeo y Ventas	Monge Max	US$400	
Sitio Web		Máx. número de páginas, liviana y versátil	Mercadeo y ventas	Ticosite S.A.	US$800	
Escritorio		Con gavetas para carpetas colgantes	Administrativo		$ 250	

Necesidades de mano de obra para operación

Tal como lo manifestamos en el proceso operativo, la mayor parte de las labores son subcontratadas. La mano de obra para nuestros servicios se detalla a continuación. Con excepción del puesto de reservaciones, los demás tienen unos honorarios variables según el servicio requerido.

- Reservaciones y pagos a hoteleros y transportistas (es una función inicialmente del subgerente por lo que se contempla en el estudio organizacional)
- Transportista: choferes y guías
- Anfitriones y traductores para grupos de voluntarios
- Oradores para los talleres

Necesidades de materiales

Los materiales que se necesitan son mayormente para el área de mercadeo y ventas.

- Uniformes: se contempla hacer 10 camisetas (2 camisetas para 5 personas)
- Rótulos magnéticos con el logo de la empresa para colocar en los buses: 2 a ¢15 000 c/u.
- Brochures: una primera emisión de 2000 unidades a ¢314 000
- Papel y sobres membretados: Para ser utilizados en mercadeo y ventas mayormente. 2000 unidades de cada uno (US$56.50 y US$90.85 respectivamente).

Costos indirectos

Constituidos por los pagos de servicios de electricidad, agua, mantenimiento y reparaciones, combustibles, subcontratos, seguros, póliza de riesgos profesionales y depreciación de activos correspondientes.

Costo unitario y fijación de precio

Los costos reflejados en esta tabla son montos aproximados pues todos estos servicios ofrecen gran variedad de alternativas de hospedaje, tours y costos de alquiler de local, por lo que se ha tomado un promedio.

Servicio	Rubros de costo operativo incluido	Costo total	Costo por persona
Circuito filantrópico	Transportista, hospedaje, alimentación, guía, tours o entradas a centros turísticos	US$4500 por cada 10 pasajeros	US$450
Grupos de voluntarios	Transportista, hospedaje, alimentación, traductor, tours	US$4000 por cada 15 personas	US$267
Eyewitness	Transportista, hospedaje, alimentación, guía, tours o entradas a centros turísticos, tallercistas y material	US$2835 por cada grupo de 10 personas	US$283.50
Talleres	Alquiler de local, alquiler de equipo, pago de servicios profesionales a tallercistas, material y alimentación	US$600 por un grupo de 20 personas	US$30
Asesorías	No representa costo operativo	0	0

Fijación de precios

En el campo de hotelería y turismo los precios son muy variables. Estos están sujetos a los siguientes aspectos:

- Tipo de hotel: de acuerdo con su clasificación de servicios ofrecidos o estrellas.
- Temporada: baja, alta, súper alta y promociones
- Tipo de habitación: standard, deluxe, suite, junior, suite ejecutiva o presidencial por mencionar algunas de las clasificaciones.
- Tipo de ocupación: sencilla, doble, triple, cuádruple o más
- Número de pasajeros: hay tarifas individuales o grupales
- Nacionalidad: existen tarifas para nacionales y extranjeros.
- Tarifa especiales: adulto mayor, niños, adolescentes, estudiantes
- Plan de alimentación: Sin alimentación, con desayuno o todo incluido.
- Comisión: el monto es muy variable entre un proveedor y otro.
- Transporte: tamaño del bus, distancia a recorrer y noches de pernocta, estado de la carretera.
- Guía: bilingüe o no, o con alguna especialidad como naturista, de pesca deportiva u otros tópicos.
- Estadía: el número de días que se quedará el turista en el país, o si se da entre semana o fin de semana.

Tomando en consideración los aspectos antes mencionados, se hicieron varios escenarios con los servicios más solicitados para poder llegar a un promedio. Algunas de las opciones fueron las siguientes:

Opción A	Opción B	Opción C
Tour de un día + circuito filantrópico + Arenal + Manuel Antonio	Tour de un día + circuito filantrópico + Arenal + Monteverde	Tour de un día + circuito filantrópico + Hotel de playa todo incluido
4 noches en San José	4 noches en San José	4 noches en San José
1 noche en Arenal	1 noche en Arenal	3 noches en un hotel
2 noches en Manuel Antonio	2 noches en Monteverde	

Para cada opción se tomaron en cuenta distintos hoteles de clase superior, en habitación doble tipo standard con un promedio de estadía variable según el servicio ofrecido. De este modo llegamos a los siguientes precios.

1. Paquetes de circuito filantrópico 8 días / 7 noches – 10 a 12 personas, hoteles standard o superior. Costo promedio aproximado del paquete: US$900 por persona.
2. Grupos de voluntariado. 8 días / 7 noches - 12 a 20 personas, en hoteles tipo B&B o tipo campamento, con alimentación económica. Costo promedio aproximado: US$315 por persona.
3. Eyewitness (testigo ocular) – 5 días / 4 noches - 10 a 12 personas, hoteles standard o superior, taller y dos días de tour. Llevados a cabo en temporada baja. Costo aproximado: US$450 por persona.
4. Talleres de voluntariado, creación de microempresas o levantamiento de fondos. Sesiones de un día o dos para grupos de 20 a 30 personas. Costo aproximado: US$50 por participante.
5. Asesorías. Servicio personalizado - Dos asesorías paralelas de un año cada una. Costo aproximado: ¢60 000 por entidad o persona por mes (US$114).

Estudio organizacional

Para el primer año se contempla contar únicamente con dos puestos: un gerente general y un subgerente. El puesto de Gerencia General se encargará de los aspectos administrativos y de negociación, en tanto que el subgerente se encargará de coordinar las operaciones y los asuntos de mercadeo y ventas.

Se contempla en el presupuesto el salario de un tercer funcionario que funja como encargado de voluntarios. Se contempla su integración, a tiempo completo, a partir de un segundo o tercer año.

Los salarios serán fijados y pagados en colones, por lo que este cuadro se refleja en dicha moneda y luego se hace la conversión a dólares en el cuadro de estado de resultados proyectado y flujo de caja. Se fijan salarios mínimos para efectos del ejercicio.

Puesto	Cantidad de personas	Salario bruto/año	Cargas patronales	Total
Gerente	1	¢3 751 500	¢1 643 907	¢5 395 407
Subgerente	1	¢3 126 250	¢1 630 444	¢4 756 694
Encargado de voluntarios	1	¢2 701 000	¢ 991 980	¢3 692 980

Plan financiero-económico

Presupuesto de ingresos en unidades

Los servicios que venderemos así como las cantidades están proyectados en el plan de ventas en unidades de la "Plantilla de Ejemplo". No debe olvidarse que dichos cálculos se realizaron y explicaron en la sección de Proyección de ventas del plan técnico organizacional. A fin de refrescar la memoria tenemos:

Circuito filantrópico: entiéndase por este término los paquetes de ocho días que comprenden la combinación de visita a zonas marginales, ONG y turismo vacacional. Estamos hablando de dos grupos en temporada baja y tres grupos en temporada alta. Cada grupo está estimado con un promedio de 10 personas, para un total de 280 personas al año.

Grupos de voluntariado: grupos cuyo objetivo es aportar asistencia a las ONG con su recurso humano y económico. Requieren de costos de alojamiento austeros, y un fin de semana de turismo por nuestras playas o montañas. Estos grupos han demostrado, también, tener su temporalidad, por lo que se estima que hay meses en que no vendrán voluntarios. En temporadas bajas se estima que se puede manejar un grupo de 15 personas en promedio. Para la temporada alta se calcula el doble de personas. En total 165 personas al año bajo esta

categoría. Su planeamiento y coordinación toma más tiempo que el de un turista normal, pues tienen que levantar fondos para su proyecto y prepararse en asuntos transculturales, además de afinar detalles propios de su trabajo, ya sea construcción, pintura, manualidades, talleres etc.

Eyewitness (testigo ocular): este es el taller para líderes de misiones del extranjero, personas cuyo trabajo es buscar sitios de interés y con gran necesidad donde enviar a sus feligreses a ayudar. Se propone un taller en mayo (público en español) y otro en octubre (grupo en inglés). Cada grupo puede constar de 10 personas en promedio para un total de 20 al año. Esto se convierte en una herramienta muy efectiva de divulgación, pues la idea es que cada líder, con poder de decisión e influencia en su congregación o ministerios, pueda regresar a su país y compartir con su gente lo que han visto de primera mano y les inviten a participar en ayudar a Costa Rica como turista o como voluntario.

Talleres: Se programa un taller al año para nacionales en el tema que les resulte más atractivo y necesario, ya sea como trabajar con voluntarios, como levantar fondos o bien como crear proyectos de autogestión. Se calcula una participación conservadora de 20 personas. Este servicio lleva el fin de capacitar y despertar hacia una nueva era de las ONG más que el de "hacer dinero".

Asesorías: ya sea como resultado de un taller o por interés propio, se espera apoyar a personas emprendedoras a empezar su propio negocio. Se calcula dar asesoría personalizada a dos personas por mes durante el primer año.

Presupuesto de ingresos monetarios

Igualmente basado en los cálculos efectuados en el plan técnico tenemos lo siguiente.

Circuito filantrópico: como el precio de venta está sujeto a temporadas, tipo de alojamiento, número de adultos, niños y promociones, se ha estimado el precio promedio de cada paquete en US$900 por persona.

Grupos de voluntarios: este rubro también está sujeto a muchas variables tales como tamaño del grupo, tipo de transporte y número de servicios, lugar de trabajo y tipo de hospedaje y número de noches. Por ello se estima un promedio de ingresos de US$315 por persona.

Eyewitness: su precio de venta también está sujeto al tipo de hotel elegido, honorario de los oradores, o si el participante querrá una habitación sencilla o compartirá con otra persona. Se estima su venta en US$450 por persona.

Talleres: el tipo de público nacional al que queremos llegar cuenta con muy pocos recursos económicos, por lo que no se les puede cobrar una inversión muy alta. Lo que sí se ha contemplado es pedir alguna de sus instalaciones y equipo de multimedia para bajar costos. Se estima una inversión de US$50 por persona.

Asesorías: se calcula su precio en US$114 por asesoría por mes.

El escenario completo puede verse en cuadro 2 "Proyección de ventas" de la sub hoja "Plan de ventas" en el archivo llamado "Plantilla de ejemplo". Este escenario podría considerarse como uno optimista, con un total de ventas estimado de US$316,711 para el primer año. Un escenario moderado podría considerarse en la mitad de las ventas, y uno muy conservador en una cuarta parte de las ventas. Se ha considerado un incremento anual de ventas de un 10%.

Presupuesto de inversiones

Es importante apuntar que ya se cuenta con el local, línea telefónica y mobiliario básico, al estar ubicados en una residencia, por lo que no se toman como activos de la empresa, pero sí como una plataforma útil con la que ya se cuenta. En ella está contemplado el uso de un refrigerador, microondas, comedor, sala de reuniones, computadora Pentium IV, impresora a color y escritorio.

Basándose entonces en las necesidades requeridas a partir de lo anterior y tomando en cuenta la información de los restantes planes (mercadeo, técnico y organizacional), en el cuadro 3 "Presupuesto de inversiones" ubicado en la hoja "Plan de inversiones" de la "Plantilla de ejemplo" se ha ordenado la inversión inicial por áreas y estimada según los precios de mercado.

Esta inversión está distribuida entre los primeros seis meses pero para efectos de cálculos se estiman todas durante el primer mes de la empresa. Vale añadir que se han evaluado cuidadosamente las necesidades o requerimientos reales de la empresa para operar efectivamente con el mínimo de inversión. Es por ello que consideramos que en su etapa de arranque es oportuno no incurrir en gastos de alquiler, ya que las oficinas pueden operar desde un espacio en una casa de habitación, sobre todo porque no es un negocio de acceso directo del público.

Presupuesto de costos de operación

Este presupuesto se refleja en el cuadro 4 "Presupuesto de costos de producción" y sus anexos de la hoja de Producción, de la "Plantilla de Ejemplo".

Es importante destacar que no se consideran salarios en esta sección en la etapa inicial ya que todos los servicios se pagan por subcontrato o servicios profesionales, por lo que aparecen reflejados (totalizados pues son promedios) en las secciones correspondientes.

Se contemplan gastos operativos como: transporte, hospedaje, alimentación, honorarios profesionales de los guías turísticos y traducciones, alquiler de equipo, viáticos, materiales de trabajo y trámites de logística (recepción, reservaciones, traslados internos).

El siguiente cuadro detalla lo que incluye cada servicio y los costos por contemplar.

Servicio	Incluye	Costos
Circuito filantrópico	Paquetes de ocho días con transporte, alojamiento, hoteles y tours, guía bilingüe, recorrido por las distintas organizaciones, y alimentación según el programa.	Transporte: subcontratado Guía: entrenado por la empresa y subcontratado Alimentación del circuito Hospedaje y tours según programa. Se maneja una tarifa "rack" para el pasajero y un costo neto por operación para la agencia.
Grupos de voluntarios	Se coordinará con el líder del grupo vía correo electrónico y con el líder local vía teléfono, fax o e-mail. Se preparará toda la logística de hospedaje, transporte, trabajo en el sitio, orientación, traducción, alimentación.	Idem.
Talleres	Se impartirán en salones prestados o alquilados. Se contará con los servicios profesionales de capacitadores. Se dará material escrito.	Local, capacitadores, material, alimentación, alquiler de equipo, viáticos.
Asesorías	Se darán en las oficinas de Misión Alcances o en la oficina del interesado. Se trata de un proceso de acompañamiento.	Viáticos en caso necesario.

Como ya hemos mencionado, los costos de operación de estos servicios están sujetos a muchas variables por lo que se saca un promedio. Estos se han calculado de la siguiente manera y están estrechamente vinculados al cuadro de ventas:

Circuitos filantrópicos (por cada 10 pasajeros)	US$4500
Grupos de voluntariado (por cada 15 pasajeros)	US$4000
Eyewitness (por cada 10 participantes)	US$2835
Talleres (por cada grupo de 20 personas)	US$600

Presupuesto de gastos de mercadeo y ventas

Los gastos de mercadeo y ventas contemplan el salario de la subgerente, así como la persona encargada de voluntariado, según datos mencionados en el estudio organizacional. Para los cálculos se usa un tipo de cambio de 520 colones por dólar. Al igual que los anteriores casos puede ver el detalle en el cuadro correspondiente dentro de la "Plantilla de Ejemplo".

Apréciese como en los gastos indirectos se generan los correspondientes a seguros y depreciaciones, para lo cual se usa un 20%.

Además de lo correspondiente a salarios, en las labores de mercadeo existirán gastos mensuales asociados como los siguientes:

Rubro	Costo mensual
Mantenimiento de sitio en Internet y hospedaje	US$115
Materiales publicitarios (monto anual)	US$120
Envíos aéreos de material	US$25

Presupuesto de gastos administrativos

Se contempla aquí el salario de la Gerente General, tal como está descrito en el Estudio Organizacional. De igual modo se contemplan las pólizas de riesgos profesionales así como una depreciación anual del 20%.

Asimismo, los gastos administrativos previstos son los siguientes:

Rubro	Costo mensual
Materiales de oficina	US$40
Mantenimiento de equipo	US$30
Contabilidad	US$70
Aseo y limpieza (materiales más empresa subcontratada)	US$43
Servicios públicos (agua, electricidad y teléfono)	US$55
Suscripciones	US$20
Seguridad	US$29

Los cálculos se muestran en el cuadro 6 y anexos de la hoja organizacional y administrativo de la "Plantilla de Ejemplo".

Proyección de gastos financieros

Se contempla un préstamo de US$3000 como capital de trabajo. Para ello se estimó en, aproximadamente, un 25% de los gastos operativos del primer mes, dado que el negocio tiene un ciclo en el cual las ventas son prácticamente de contado gracias al sistema de reservas y pagos por medios electrónicos. El plazo es de 2 años a una tasa de interés del 9% anual sobre saldos.

Estado de resultados proyectado

El estado de resultados refleja proyecciones presupuestarias con utilidades netas muy alentadoras, que representan el 23% aproximadamente de las ventas.

Como puede verse los ingresos estimados totales del primer año ascienden a US$316 711, con una utilidad bruta (rebajados los costos de operación) cercana a los US$176 000. Posteriormente rebajados los demás gastos e impuestos se obtendría un resultado para el primer periodo de US$105 514. Esta tendencia de resultados positivos se mantiene durante los siguientes cinco años. Para dichos periodos se parte del supuesto que los gastos se incrementarán a una tasa del 10% anual.

Para Misión Alcances es una satisfacción saber que nuestro plan de negocios, bien mercadeado puede llegar a cumplir sus objetivos de promover el relaciones de amistad entre los pueblos, que generen beneficio mutuo al permitirnos crecer como seres humanos. Más aún, nos permite presentarle al turista los proyectos de desarrollo humano de cada una de las instituciones a fin de que cada individuo pueda convertirse en un donante o voluntario.

Pero mejor todavía es saber que la actividad turística con propósito nos permitirá destinar un buen porcentaje de nuestras utilidades para financiar proyectos de estas ONG o instituciones declaradas de utilidad pública a quienes apoyamos. Y, por supuesto, las utilidades podrán permitirnos tener una reinversión de capital para cada año siguiente.

Flujo de efectivo

En el flujo de caja se han estimado los siguientes aspectos. Como se mencionó, existe un préstamo para cubrir el capital de trabajo (estimado en un 25% de los gastos operativos del primer mes). Además los socios darán un aporte de US$1500 cada uno al arranque de la empresa.

Asimismo se estima que los ingresos se perciben de contado dada la dinámica del negocio, muchas veces incluso se recibe por adelantado. Como se mencionó, una gran ventaja es que en este negocio la mayoría de los tour operadores tienen como forma de pago una transferencia de dinero. Los pasajeros del exterior deben pagar sus servicios por anticipado para garantizar su reservación, lo cual minimiza el riesgo de falta de efectivo para operar. Lo que sí hay que garantizarse es un buen mercadeo que nos permita contar con una constante de ventas.

En cuanto a resultados previstos se tiene que los resultados son positivos desde el inicio, los indicadores VAN y TIR son bastante atractivos y los rendimientos generales del negocios serán muy satisfactorios.

Como se ha mencionado frecuentemente todos estos cálculos se muestran en la plantilla de ejemplo que acompaña este plan de negocios.

Apéndice 2

Páginas en Internet de apoyo a emprendedores

Maria Fernanda Jiménez Quesada

Direcciones	Costo	Servicios más importantes (gratis)	Servicios que venden	Otro de interés
www.soyentrepreneur.com	No	Consejo de expertos, artículos académicos, planes de negocios, tips para emprender, apoyo en marketing, finanzas, recursos humanos y tecnología; así como consultorías.		
www.emprendo.com	Varía de acuerdo con el servicio	Artículos afines al área de negocios.	Consultoría en planes de empresa.	
www.emprendedores.es	No	Reportajes, ideas de negocios, hemeroteca, tienda online, información para la conformación de empresas.		
sbinfocanada.about.com/	No	Artículos sobre como iniciar nuevos negocios, administración y crecimiento de empresas, herramientas para la pequeña empresa y tecnología. A su vez ofrecen orientación en: planes de negocios, cursos en línea y referencia, seguros y asuntos legales, información sobre impuestos, entre otros.		

Continúa

Continuación

Direcciones	Costo	Servicios más importantes (gratis)	Servicios que venden	Otro de interés
www.ideasdenegocios.com.ar	No	Boletín de ideas de negocios		Noticias de negocios.
www.allbusiness.com	No	Información que brinda apoyo en los primeros pasos para la constitución del negocio, ventas y marketing, finanzas, dotación del personal y recursos humanos, operaciones, tecnología e industria.		

Apéndice 3

Investigación de mercados

Basado en información del profesor Óscar Chacón Navarro

La investigación de mercados en un instrumento muy importante para la toma de decisiones. Su objetivo debe ser proveer de información que coadyuve efectivamente en dicho aspecto.

Como proceso, la investigación debe ser sistemática, objetiva y proveer de información pertinente y adecuada (recuerde que información y datos no son lo mismo).

Por sistemática se entiende que esté bien organizada y planeada. No necesariamente debe pensarse en una investigación gigantesca, como las que aparecen en los medios de comunicación, puede ser algo pequeño, con recursos limitados (como sucederá con la mayoría de emprendedores) pero eso no demerita que esté bien planificada y sistematizada.

Por objetiva se entiende que sea neutral y no emocional. Debe buscarse información a partir de criterios libres de sentimientos parcializados, o evitar aquellos casos en los cuales de antemano se que tipo de información deseo o necesito.

Finalmente, como ya se indicó, la investigación de mercados proporciona información y no datos. Esto es fundamental para la toma de decisiones.

Como proceso, la investigación de mercados puede dividirse en las siguientes etapas:

1. Planteo del problema o situación por investigar.
2. Tipo y objetivos de la investigación.
3. Necesidades de información.
4. Método de investigación.
5. Tratamiento de resultados.

Planteo del problema o situación por investigar

Establecer el problema o la situación por investigar ayuda a delimitar la investigación. La idea es definir los antecedentes, conocer la situación existente. Por ejemplo, cuál es la necesidad y cómo se satisface actualmente, o cuáles son los gustos y preferencias de cierto sector de la población o de empresas ante un producto o servicio. Es muy recomendable que esta sección concluya en forma de pregunta: ya sea como pregunta directa o pregunta indirecta.

Si se define bien el problema, se evitará la dispersión y desperdicio de recursos y tiempo.

Tipo y objetivos de la investigación

La investigación, según su alcance y profundidad puede darse de cuatro tipos:

- Exploratoria
- Descriptiva
- Causal
- Predictiva

En la primera, se realiza una exploración superficial de algún fenómeno o se describe preliminarmente alguna situación a fin de investigarla posteriormente. En la descriptiva se describe, como su nombre lo indica, algún fenómeno o situación. La tercera busca explicar las causas de algún fenómeno, y la cuarta es aquella que predice el comportamiento de variables a partir de otras o de fenómenos de mercado. Su labor es decidir qué tipo de investigación es la suya.

Posteriormente, se establece cuáles son los objetivos específicos de la investigación de mercados. Deberían estar respaldados por necesidades específicas de información.

Necesidades de información

Una vez definidos lo objetivos, se pregunta el emprendedor cuáles son las necesidades de información específica requeridas para contestar esos objetivos. En concreto se responde:

¿Cuál es la información específica requerida para alcanzar los objetivos planteados?

¿Podrá obtenerse esta información?

¿Cómo?

Esto da pie a evaluar las fuentes de información, las cuales pueden ser primarias o secundarias.

Secundarias son fuentes ya existentes. Por ejemplo, otros estudios realizados, documentos de Internet, estudios de organismos (Procomer ofrece estudios de países con los cuales Costa Rica posee tratados de comercio. De igual forma si usted ingresa a las páginas de las promotoras de comercio de otros países ellos ofrecen estudios de sectores costarricenses).

En aquellos casos donde no exista información secundaria, o sea insuficiente, será necesario entonces acudir a las primarias y seleccionar, por lo tanto, un método de investigación.

Método de investigación

Los métodos de investigación generalmente se agrupan en: observación, encuestas, grupo de enfoque y experimentos.

En la *observación* lo que se hace es observar y registrar el comportamiento de los consumidores. La observación puede ser ejecutada propiamente por el investigador (usted se ubica en un lugar donde vea la conducta de un comprador en un supermercado, por ejemplo) o por medios tecnológicos (cámaras, datos de códigos de barras, etc.).

En las *encuestas* ahondaremos un poco más por ser las más aplicadas y de mayor uso frecuente. Las encuestas puede ser de varios tipos: personal, por teléfono, por correo, por correo electrónico.

La decisión sobre cuál utilizar depende de diversos aspectos:

- Exactitud y objetividad
- Tiempo
- Costos
- Cantidad y tipo de información que se desea obtener
- Flexibilidad
- Problemas de administración (por ejemplo la tasa de respuesta del correo es bajísima aunque resulta lo más barato)

En cualquier caso se requerirá un cuestionario. Para su elaboración conviene recordar algunos principios básicos:

Existe variedad de estilos de pregunta. Puede ser dicotómicas, de opción múltiple, abiertas/cerradas o de escalas de calificación. La elección debe basarse en las necesidades de información definidas previamente; además, hay que considerar la facilidad de tabulación.

El cuestionario lleva un orden lógico, nunca empiece con preguntas susceptibles, como podrían ser, por ejemplo, los ingresos de la persona. Utilice el sentido común, póngase en los zapatos de la persona que responderá la encuesta.

Muchas veces resulta de gran utilidad hacer un cuestionario de borrador y probarlo con personas de confianza para medir el orden lógico, la comprensión de las preguntas, el tiempo de duración en responderlo y cuestiones por el estilo.

El estudio mediante encuestas requiere también una serie de definiciones metodológicas, para lo cual hay que plantearse las preguntas que se exponen a continuación.

En primer lugar *cuántas encuestas se aplicarán*: probablemente por recursos o tiempo no se puedan aplicar gran cantidad, pero sí es importante que sea una cantidad significativa en función del tamaño de mercado. Podría pensarse en encuestas individuales en las cuales se contacta (personalmente, por teléfono, correo, etc.) a cada individuo o la otra opción es agruparlos y efectuar sesiones de grupo (llamadas *focus group*). Si su mercado es empresarial lo que procede es realizar entrevistas a personeros de los posibles clientes (gerentes de compras, de recursos humanos, encargados de procesos u otros).

En seguida debe establecerse *cómo se seleccionarán las personas o empresas* y el trabajo de campo.

Igualmente importante resulta seleccionar muy bien a las personas o empresas por encuestar. Trate, cuando sean personas, que respondan a su mercado meta o, por lo menos, a los objetivos de la información. Cuando sean empresas busque al personero indicado. Muchas veces por facilidad o porque tenemos conocidos entrevistamos a personas que quizá no estén en capacidad de darnos la información precisa que necesita el estudio de nuestra empresa.

Finalmente estime *otros detalles importantes*. Por ejemplo, si buscará ayuda encárguese de proporcionar una inducción apropiada a las personas que le ayudarán, si consiguió que un grupo de estudiantes de administración de empresas hagan el estudio como parte de sus cursos, intente estar en comunicación fluida con ellos y retro aliméntelos constantemente sobre sus necesidades de

información. Por más modesta que sea su investigación, si la planea y ejecuta profesionalmente la información que le brinde puede ser sumamente valiosa para el proceso de planeación de su empresa.

El siguiente método de investigación con los *grupos de enfoque o focus group* (por su nombre en inglés) han venido adquiriendo importancia en los últimos tiempos como mecanismo de obtención de información cualitativa muy valiosa.

En este caso, se reúne a un grupo de personas (bien seleccionado eso sí) en un lugar, se les presenta un tema y se les pide que lo discutan. El investigador solamente guía la discusión, emite algunas directrices muy elementales y toma nota de todo lo discutido. Este método sirve para temas complejos que no pueden ser evaluados en una encuesta, muchas veces se usa como complemento a otro método de investigación.

Finalmente *la experimentación* es otro método de investigación valiosa. En este caso lo que se persigue es comparar las respuestas de las personas bajo distintas circunstancias. Por ejemplo en lugar de preguntarle a un grupo de personas que piensa sobre un nuevo producto alimenticio, se podría dar a probar a distintos grupos de personas quienes deben compararlo con otro producto, calificarlo, criticarlo o tomar alguna decisión con respecto al producto bajo investigación.

En cualquiera de los métodos que se utilice, es imperativo no olvidar cumplir los lineamientos ya explicados de sistemático, objetividad e imparcialidad. Cualquiera que sea su producto o servicio y el método que use para investigar, si cumple los citados lineamientos la investigación de mercados será un poderoso aliado para tomar decisiones en su nueva empresa.

Tratamiento de resultados

En última instancia cabe preguntarse: una vez concluida la investigación, cómo trato los datos y, ante todo, como los convierto en información para la toma de decisiones.

He aquí algunos consejos básicos:

- Utilice un *software* adecuado, los más comunes son hojas electrónicas o el SPSS.
- Tabule una línea por informante, de forma tal que pueda realizar cruces o comparaciones de variables.
- Guarde los cuestionarios llenos como respaldo de su información.
- Recuerde, precisamente, que se busca información, más que datos...

Apéndice 4

Instituciones que brindan apoyo o financiamiento para emprendedores en Costa Rica

María Fernanda Jiménez Quesada

Información tomada de las páginas en Internet de cada entidad

Institución	Servicios que ofrece a emprendedores	Página en Internet	Teléfono
Banco Nacional	Créditos, tarjetas, asesoría financiera, capacitación, asistencia técnica, promoción local y fuera del país por medio de ferias empresariales y misiones comerciales, publicidad, apoyo al exportador.	www.bncr.fi.cr	2212-3452
Fondo de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas (Fodemipyme)	Fondo de avales y garantías, fondo de crédito y transferencias a entidades públicas.	www.popularenlinea.fi.cr/Bpop/Menu/Informado/Noticias/FODEMIPYME.htm	
Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo ACORDE	Créditos para: capital de trabajo: compra de equipo, remodelación, cancelación de deudas, cualquier requerimiento adicional que el negocio necesite. Planes de inversión para: capital de trabajo, compra de activos remodelación de local comercial y cancelación de deudas.	www.acorde.or.cr/	2256-4901

Continúa

Continuación

Institución	Servicios que ofrece a emprendedores	Página en Internet	Teléfono
Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)	Incubación y aceleración, Fondo PROMYME, Registro de empresas, Limón Cuidad Puerto y SIEC.	www.meic.go.cr/	2291-2115
Cámara de Industrias de Costa Rica-Instituto de Excelencia Empresarial.	Apoyo empresarial no financiero con enfoque de desarrollo mediante programas de agrupamiento o asociatividad, encadenamientos productivos, responsabilidad social, agregación de valor, innovación y gestión de la innovación, internacionalización y digitalización	www.cicr.com	2202-5600
FUNDES	Desarrollo a nivel empresarial, mejora del entorno de negocios, desarrollo territorial/ sectorial y desarrollo de cadenas de valor.	www.fundes.org	2209-8300
Universidad de Costa Rica (UCR)	Observatorio del Desarrollo, Programa de voluntariado-Montaje de PYMES en Gandoca, TCU-560 Apoyo a Pymes y entes sociales, entre otros.	www.ucr.ac.cr	2511-0000
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)	Programa Creando Exportadores.	www.procomer.com	2299-4700
Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR)	Noche de Galardones y Expo Franquicia.	www.camara-comercio.com	2221-0005
Centro Nacional de Producción más Limpia (CNP+L)	Evaluación Inicial de P+L, implementación de programas de P+L. Capacitaciones: P+L, herramientas de gestión ambiental, eficiencia energética, análisis de Ciclo de Vida (ACV), Diseño para la Sostenibilidad (D4S), mapeo de residuos, oficina verde, gestión integral de residuos, 5 Ss; red de diseminación de información sobre tecnologías más limpias y aspectos conexos de la gestión ambiental.	www.cicr.com/docs/actividades/SLGIR/Centro%20Nacional%20de%20Produccion%20mas%20Limpia%202010.pdf	2202-5608

Continúa

Continuación

Institución	Servicios que ofrece a emprendedores	Página en Internet	Teléfono
	Asesorías Ambientales en: transferencia de tecnologías ambientales, análisis de Ciclo de Vida Ambientales, auditorías energéticas, auditorías y balances de agua, asesoría en el diseño de Sistemas de Gestión Ambiental según normas ISO 14001, gestión Integral de Residuos, diseño para la Sostenibilidad (D4S) y huella de carbono.		
Proyecto Promoviendo Mercados Sostenible (PROMES)	Mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad al mejorar su capacidad de gestión y negociación en la cadena de valor tanto agrícola como turística; fomentar la participación de otros actores en las áreas educativa e I+D en este campo; contribuir a crear nuevas vías de participación de grupos marginados como mujeres y grupos indígenas en el tejido económico-empresarial de sus comunidades; y finalmente, generar productos educativos que faciliten la diseminación de los resultados del proyecto para alcanzar al mayor número posible de beneficiarios dentro y fuera de la región de ejecución.	www.proyectopromes.org	
Fundación Mujer	Servicios financieros (crédito individual y grupal), capacitación y herramientas Gals, y gestión empresarial.	www.fundacionmujer.org	2253-1661
ParqueTec, Incubadora de empresas de *software*	Infraestructura, acompañamiento (*coaching*) en desarrollo humano, estrategia de innovación y gestión empresarial, y servicios logísticos y administrativos.	www.parquetec.org	2234-9670
Sistema de Información Empresarial (SIEC)	Diversos servicios para usuarios debidamente registrados.	www.siec.go.cr	

Continúa

Continuación

Institución	Servicios que ofrece a emprendedores	Página en Internet	Teléfono
Fundación Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial Costa Rica (CEGESTI)	Ofrecer un servicio integral de consultoría y capacitación para apoyar la competitividad y el desarrollo sostenible en América Latina. Diseñar y promover iniciativas de desarrollo en la región.	www.cegesti.org	2280-8511
Universidad Latinoamérica de Ciencia y Tecnología (ULACIT)	Programa de acompañamiento a emprendedores, charlas, talleres, seminarios de creatividad, entre otros.	www.ulacit.ac.cr	2523-4000
Yo emprendedor	Su misión es desarrollar emprendedores y un Ecosistema adecuado que propicie el surgimiento de nuevos negocios en Costa Rica como detonador de desarrollo económico y social.	www.yoemprendedor.net	2201-8100

Apéndice 5

Evaluación de impacto ambiental

Sonia Barboza Flores

Importancia del impacto ambiental

Cada vez más, las empresas y en general todas las organizaciones y personas deben preocuparse por la gestión de los recursos naturales, y con más razón aquellas que usan algunos de estos para la producción de bienes y servicios. Los recursos naturales están presentes en cualquier tipo de proyecto empresarial, pues siempre hay utilización de agua, energía, materias primas y otros, y además se da la generación de residuos, desechos y efectos contaminantes de algún tipo como gases, sustancias tóxicas, ruido, polvo, entre otras.

Como parte de la responsabilidad social empresarial, es fundamental el reconocimiento de los impactos ambientales a ocasionar por nuestra actividad productiva y deben de preverse las medidas respectivas de prevención, mitigación y control. Además las empresas modernas deben reconocer los cambios o tendencias en los consumidores, quienes cada vez se preocupan más por el ambiente y los impactos que se provocan al producir, consumir y desechar. Es así como existe una creciente preocupación por el uso racional del agua y la energía, por la contaminación del aire, los ríos y otras fuentes de agua, por el uso de sustancias que pueden afectar la salud, por el cuido y respeto de los animales y por el uso de materiales de empaque que se puedan reutilizar, reciclar o bien que su desecho no afecta al ambiente, que sean más biodegradables, entre otras cosas.

Si conocemos los impactos a provocar con nuestra empresa, podemos preocuparnos con mayor claridad por preservar los recursos a utilizar, así como de otros recursos que pueden ser impactados por el proyecto. Además, ayuda a encontrar formas de minimizar los posibles retornos negativos del ambiente sobre nuestra actividad productiva, así como a reducir los costos en medidas de

prevención, mitigación y corrección. Adicionalmente el reconocimiento previo de los posibles impactos ambientales nos permite descubrir otras posibilidades de prácticas de manejo, uso, reciclaje de insumos, aprovechamiento de subproductos, transferencia y utilización de distintos tipos de energía, entre otros, etc.

Evaluación del impacto ambiental

La evaluación de impacto ambiental permite identificar y predecir cuáles efectos producirá sobre el ambiente, una actividad, obra o proyecto. Estos se pueden cuantificar y ponderar para tomar las decisiones correspondientes.

Como parte de la evaluación se estudia la incidencia de la actividad como por ejemplo, si degrada algún recurso, como el aire por emisiones; un afluente por vertido de aguas contaminadas o sucias; la salud por desechos en descomposición; el paisaje por tala de bosque o acumulación de desechos; el agua por extracción excesiva, etc. Si se da alguna degradación es importante ver los efectos más relevantes y la forma de atenderlos.

Antes de iniciar una actividad productiva, particularmente las de transformación, infraestructura o que producen alimentos, manipulan sustancias tóxicas o peligrosas, deben revisar las leyes y reglamentos que las regulan. Existen leyes y reglamentos que estipulan cuáles actividades requieren una evaluación de impacto ambiental.

De acuerdo con la normativa nacional, debe hacerse una evaluación de impacto ambiental en aquellos casos en que se va a desarrollar una actividad, obra o proyecto que:

a. Se encuentra en el listado de proyectos, obras y actividades obligados según leyes específicas, a elaborar un Estudio de Impacto Ambiental ante la Secretaria Técnica Nacional Ambiental (SETENA), para lo cual hay que revisar el anexo 1 del Decreto Ejecutivo 31849.
b. Sean actividades, obras o proyectos que cumplan con las siguientes dos condiciones:
    - Que sea una actividad, obra o proyecto nuevo
    - Se encuentran en la lista de actividades, obras o proyectos sujetos al proceso de Estudio de Impacto Ambiental (EIA), según el anexo 2 del Decreto Ejecutivo 31849.

Existe una metodología ya definida para realizar la evaluación y una vez realizada, se determina cuál de los tres procedimientos debe cumplir un proyecto nuevo, a saber:

- Si obtuvo una calificación final B2– (Baja SIA, baja significancia de impacto ambiental) solamente deberá presentar una Declaración Jurada de Compromisos Ambientales (DJCA).
- Si obtuvo una calificación final B1 (Moderada SIA) deberá presentar un Pronóstico - Plan de Gestión Ambiental (P-PGA).
- Si obtuvo una calificación final A (Alta SIA) deberá presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EsIA). Este es el estudio más amplio y completo que se hace con un equipo de profesionales de varias disciplinas, pero solamente se aplica a proyectos que podrían generar serios impactos ambientales y a los cuales se les solicitarán las respectivas medidas de prevención, mitigación y control.

Independientemente de la calificación dada al proyecto, la empresa debe también cumplir con otras medidas establecidas como lo es el Reporte de Aguas Operacionales y el Plan de Manejo de residuos sólidos y otro de residuos líquidos, por lo cual es conveniente que el emprendedor se ocupe de conocer el alcance de esto.

Producción más limpia (PML)

Al plantear su proyecto, es importante determinar formas de producción más limpia para que el impacto sea el menor posible. Con esto también se estará preservando los recursos, y reduciendo costos de prevención, mitigación o control.

Producción más limpia (PML) es una estrategia preventiva que puede establecer en su empresa para minimizar emisiones y descargas en el origen. Permite reducir riesgos en la salud y a la vez hace más competitiva a la empresa al usar tecnologías y métodos para utilizar más racionalmente los recursos.

Las acciones de la producción más limpia que puede plantear para su nueva empresa desde el mismo plan de negocios son:

a. Minimizar el uso de agua, insumos y energía: usando sistemas para el control de agua; bombillas de menor consumo; prácticas de ahorro de energía, no usar aire acondicionado o desconectarlo cuando no sea necesario, entre otras.

b. Minimizar el uso de insumos tóxicos: ver posibilidades de reemplazo de este tipo de insumos cuando el proceso producto lo tenga estipulado.
c. Minimizar volumen y toxicidad de las emisiones: usando equipos más eficientes e insumos menos tóxicos
d. Reciclaje de residuos en la planta y fuera de ella: es conveniente identificar cómo va a disponer de los residuos.
e. Reducción del impacto ambiental de los productos en su ciclo de vida: es importante identificar que impactos genera en cada etapa del proceso de producción, distribución y uso de los productos. Por ejemplo:
    - Fase de producción: se usan insumos y energía que generarán emisiones, ruido, desechos
    - Fase de distribución: se usan empaques, energía, transporte, se generan residuos y emisiones
    - Fase de uso: entran los productos con sus materiales y el consumidor genera residuos, desechos, consumo de energía

Por tanto al planear la producción debe pensarse en cómo reducir el impacto en cada uno de esas fases del ciclo de vida.

Usted como emprendedor deberá decidir que consideraciones tomar respecto a los eventuales impactos, así como ir evaluando la dimensión de estos según vaya creciendo la empresa. Lo que es importante es que se interese por identificarlos y prevenir los efectos, tanto por razones de responsabilidad social como por la rentabilidad y competitividad de su negocio ante un consumidor y una sociedad que se preocupa cada vez por este aspecto.

Bibliografía

Centro Nacional de Producción Más Limpia (sf). *Análisis de los aspectos ambientales de una organización*. Colombia. Disponible en: *http://www.cnpml.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=17&Itemid=27&limitstart=5*

Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (2005). *Guía técnica general de producción más limpia*. Bolivia. Disponible en *www.cpts.org*

Guía práctica de escritura del plan de negocios

Empresa:

Emprendedor:

Este documento le proporciona resumidamente los principales componentes que debería generar como parte de su plan de negocios. Con este archivo más el de la hoja electrónica, usted dispondrá de un Plan de Negocios básico. Pero recuerde que solamente constituye una base sobre la cual desarrollar y no pretende limitarlo de ninguna forma. Se usa un formato de preguntas abiertas para que usted pueda redactar y acondicionar su plan de negocios con su estilo y caso particular.

Resumen ejecutivo

Redacte su resumen ejecutivo respondiendo las siguientes interrogantes.

- ¿En qué consiste el negocio?
- ¿Existe mercado para este negocio?
- ¿Qué diferenciará a la empresa de la competencia?
- ¿Quién es este emprendedor?

Presentación de las personas

Incluya en esta sección la siguiente información personal. Puede usar cuadros o texto.

- Datos personales.
- Capacitación y estudios.
- Experiencias personales, académicas y empresariales.
- Motivación personal.

Naturaleza del proyecto

Redacte esta sección presentando la siguiente información.

- Explicación de la oportunidad de negocio.
- Beneficio para el cliente y ventajas competitivas.

Planeamiento estratégico

Diagnóstico externo

Macroentorno: indague, estudie, comprenda y escriba las tendencias que afectan a la organización:

- Económicas.
- Socioculturales.
- Demográficas.
- Ambientales.
- Políticas.
- Legales reguladoras.
- Gubernamentales.
- Tecnológicas.
- Otras particulares.

Sector competitivo: describa los actores del sector competitivo y sus características más importantes:

- Competidores (espionaje).
- Sustitutos (espionaje).
- Proveedores (distribución de poderes).
- Potenciales competidores (amenaza de entradas).
- Consumidores (poder que ejercen).
- Barreras de entrada.
- Entidades financieras y de apoyo al sector.
- Gremios relacionados.
- Medios de comunicación del sector.

Factores críticos de éxito: enumere los cinco elementos fundamentales para ser exitosos en el mercado pretendido.

Direccionalidad

Visión de la empresa

Nuestra visión es ser una compañía _____

Principal, líder, preeminente, de calidad mundial, en expansión. (elija una)

¿Qué ofrece? _____

Educación, productos, servicios, productos y servicios (elija una)

_____

Innovadores, provechosos, específicos, diversificados, de alta calidad (elija una)

Para _____

Servir al mercado global, crear valor para los accionistas, cumplir con nuestros pactos con los accionistas, agradar a los clientes (elija una)

En los sectores _____

_____

Relacionados con las soluciones informáticas, empresariales, de consumidores, financieras

(elija una)

Misión de la empresa

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface / qué pretende lograr / razón de su existencia).
- ¿Quién? (clientes a quiénes pretende alcanzar / a quién beneficia su acción).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

Misión:

Estrategia genérica básica

Describa ampliamente cuál será su estrategia genérica. Detalle cuáles serán los diferenciadores de su empresa, el segmento de mercado que pretenderá atender y las ventajas competitivas que pretende explotar sobre su sector competitivo.

Plan de mercadeo

Investigación

Defina para el mercado pretendido los siguientes indicadores:

- Tamaño del mercado (por ejemplo unidades vendidas o dinero transado).
- Segmentos o nichos existentes y su respectivo tamaño.
- Identificación y posicionamiento de los competidores o sustitutos en cada nicho.
- Del nicho seleccionado, señale los siguientes datos: gustos y preferencias, marcas preferidas, valoraciones económicas, estilos de vida, entre otros.
- Otras conclusiones o resultados obtenidos de la investigación efectuada.

Mercadeo estratégico

Público meta

Escriba las características de su público meta desde los siguientes puntos de vista

- Demográficas
- Psicográficas
- Geográficas

Objetivos de mercadeo (corto, mediano y largo plazos)

Desarrollo de la marca

- Nombre de su marca (palabra propia).
- El eslogan o grito de batalla será.
- Símbolos y logotipos.
- Los colores de la empresa.
- Otros elementos de marca.

Mezcla de mercadeo

El producto

Diseño del producto o componentes del servicio:

- Físicas (características, rendimiento, diseño, durabilidad, presentación, etc.).

- De servicio (entrega, instalación, asesoría, consultoría posventa, entrenamiento, mantenimiento, reparación, actualización, etc.).

El precio

Como la empresa aún no posee los costos relacionados con la operación del negocio en este apartado se presentan básicamente: percepción del mercado en torno a los precios y precios de la competencia o de los sustitutos.

La plaza

Señale la forma de distribución.

La promoción

- La publicidad pagada.
- La publicidad no pagada o *publicity*.
- La fuerza de ventas o venta personal.
- La promoción de ventas.
- Las relaciones públicas.
- El *marketing* directo.

Ejecución del plan de mercadeo

Complete el siguiente cuadro

Objetivos establecidos	Acciones concretas (de la mezcla de mercadeo)	Responsable	Plazo

Presupuesto de mercadeo

Inversión inicial de mercadeo

Requerimiento	Proveedor seleccionado	Costo	Observaciones
Total			

Costos salariales de mercadeo

Puestos o funciones	Perfil del personal	Cantidad de personas	Salario mensual	Total
Total				

Otros costos de mercadeo

Necesidad	Proveedor	Costo	Observaciones
Total			

Plan técnico y organizacional

Proyección de ventas

Para este apartado iniciaremos el uso del archivo de hoja electrónica tipo MS Excel llamado "Plantilla de Práctica" que acompaña este documento. Específicamente, nos ubicaremos en el *Cuadro 1 "Detalle de cantidades proyectadas para el primer año"* de la sección "Plan de ventas".

En la columna A (marcada en amarillo) se deben reflejar los servicios o productos que su empresa ofrece y en las siguientes, la cantidad de ventas en unidades que se pretende colocar mensualmente. Es muy importante iniciar la elaboración del presupuesto con unidades de producto para la venta y no en unidades monetarias. Para nadie es un secreto la constante pérdida de valor ocasionada por la devaluación y por la inflación de la moneda.

Una vez que se ha anotado mes a mes las unidades a vender, la hoja electrónica le totaliza automáticamente la cantidad de todos los servicios o productos anualmente. Ahora ya se tiene el programa de ventas, en unidades de producto o servicios, para el primer año y concluido el cuadro número1 de dicha hoja. El cuadro 2, *Proyección de ventas*, lo dejaremos para más adelante cuando tengamos definido el precio.

Seguidamente, comente los criterios utilizados para elaborar su detalle de cantidades proyectadas para el primer año y haga referencia a la hoja electrónica:

Localización

Señale y justifique la localización de su futura empresa. Si tiene dudas, haga una tabla como la siguiente:

Factor relevante	Peso asignado (de 0,01 a 0,99)	Alternativa		Alternativa	
		Calificación de 0 a 10	Calificación ponderada	Calificación de 0 a 10	Calificación ponderada
Total					

Procedimiento

- Determine al menos dos alternativas de localización para su empresa
- Determine los factores relevantes: p.e. costo de transporte de materias primas, mano de obra calificada disponible, etc., que influirán en su decisión de localización.
- Asigne un peso a cada uno de los factores, así por ejemplo materias primas es muy importante por lo que vale 0.40. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.00
- Califique para cada alternativa de localización, cada uno de los factores (de 0-10).
- Pondere la calificación asignada con el peso que le asignó a ese factor.
- Sume las cantidades ponderadas para cada una de las alternativas.
- Seleccione la localización que obtenga el mayor resultado ponderado.

El proceso productivo y el flujo de proceso

Describa el tipo de proceso que utilizará su empresa.

Si es productora desglose paso a paso cada uno de los pasos o etapas que se requieren para su producción. Si es de servicios enumere qué aspectos incluye el servicio, cuales son las etapas de su prestación y las características propias del servicio (a domicilio, consultoría, contra diagnóstico, cosas por el estilo).

Tamaño y necesidades de maquinaria y equipo

Complete y comente brevemente el siguiente cuadro.

Maquinaria o equipo	Marca	Capacidad de producción	Área de trabajo (parte del proceso donde se usará)	Proveedor seleccionado	Costo	Observaciones

Necesidades de mano de obra para producción

Complete y comente brevemente el siguiente cuadro.

Puestos o funciones	Perfil del personal	Cantidad de personas	Salario mensual	Total
Total				

Recuerde que al inicio quizá no pueda contratar personal y todas las funciones deba hacerlas usted mismo, pero en ese caso la determinación de necesidades de personal le servirá como un plan a futuro, cuando la empresa crezca y usted se vea en la necesidad de contratar recurso humano que le apoye en su trabajo.

Necesidades de materiales

Complete y comente brevemente el siguiente cuadro.

Material	Cantidad a producir:			
	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total

Costos indirectos de producción

Complete y comente brevemente el siguiente cuadro.

Concepto	Volumen de producción:			
	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total

Elementos ambientales

Describa las principales implicaciones de su producto o servicio en este tema.

Costos salariales administrativos

Complete y comente brevemente el siguiente cuadro.

Puestos o Funciones	Perfil del personal	Cantidad de personas	Salario mensual	Total
Total				

Anteriormente usted había definido el personal que necesitará para las áreas de mercadeo y producción o técnico, ahora corresponde definir el número de puestos que deben crearse para desarrollar las tareas administrativas.

Inversión requerida para la administración

Complete y comente brevemente el siguiente cuadro.

Maquinaria o equipo	Marca	Proveedor Seleccionado	Costo	Observaciones

Costos administrativos

Necesidad	Proveedor	Costo	Observaciones

Cálculo del costo unitario y fijación del precio

Realice los siguientes pasos y cuadros para completar su estudio de costos. Recuerde que estamos usando información generada previamente, por lo cual ya debería ser fácilmente accesible.

Paso1: Calcule los costos directos de materiales o materia prima

- Realice sus cálculos en el *Formulario 1 para costos directos de materiales*.
- Anote las diferentes materias primas del producto.
- Anote el costo de la compra de cada material y qué cantidad necesita de cada uno para elaborar un artículo.
- Sume los costos totales de los materiales necesarios para la elaboración de un artículo.

Paso2: Calcule los costos directos de mano de obra

- Complete el *Formulario 2 para costos de mano de obra.* Calcule cuánto le cuesta a su empresa cada hora que sus empleados trabajan directamente en la producción.
- Luego, calcule el tiempo en horas-hombre que le demanda elaborar un artículo y los costos directos de mano de obra para elaborar el artículo así como los indirectos, cuando los hubiere, según señala la tabla.

Paso 3: Calcule los costos indirectos

- Complete el *Formulario 3 para costos indirectos* a fin de obtener información sobre todos los costos (a excepción de los directos) que tiene para administrar su empresa. Recuerde incluir todos los costos como mercadeo, mano de obra indirecta (calculados en el formulario 2), administración y depreciación.
- Luego, calcule los costos indirectos por artículo, usando para ello los costos indirectos por hora y la cantidad de los costos indirectos que debe compartir para cada artículo. Obtenga las cantidades de su formulario para costos indirectos y de su formulario para costos de mano de obra.

Paso 4: Sume los costos totales

- Sume todos los costos del artículo en el *Formulario 4 de suma de costos totales* de fabricación y venta de un artículo.

Los costos totales de un producto o servicio son un punto de partida para decidir qué precio cobrarle a sus clientes.

Formularios para costeo de productos para un fabricante o un proveedor de servicios

Formulario 1. Costos directos de material por artículo

Materia prima	Costo de compra	Cantidad por artículo	Costo por artículo
		Total	

→ Costo directo de material por artículo

Formulario 2. Costos de mano de obra

			Costos directos de mano de obra		Costos indirectos de mano de obra	
1	2	3	4	5	6	7
Empleado	Total de horas de trabajo al mes	Pago mensual Total	Horas en producción al mes	Pago por tiempo en producción	Horas que no emplea en producción al mes	Pago por el tiempo que no emplea en producción
Total			Horas	¢	horas	¢

• Costos directos de mano de obra por hora:

Pago total por el tiempo en producción (columna 5) =
Horas totales en la producción por mes (columna 4)

Costos directos de mano de obra por hora

2.1 Costos directos de mano de obra por artículo:

Actividades del proceso productivo	Tiempo que se requiere (horas- hombre)
Total	

x Costo directo de mano de obra por hora = Costo directo de mano de obra por artículo

Formulario 3. Cálculo de costos indirectos:

• Algunos rubros típicos pero usted agregue los suyos:

Alquiler	
Servicios públicos	
Gastos de administración y ventas	
Transportes, viáticos,	
Intereses sobre préstamos	
Servicios subcontratados	
Útiles y materiales de oficina	
Mano de obra indirecta	
Mantenimiento preventivo y correctivo	
Depreciación	
Patentes	
Útiles de oficina	
Seguros	
Otros gastos diversos	
Total de costos indirectos por mes	

← Cálculo de columna 7, formulario 2.

Se debe tener en cuenta que en las empresas existen algunos costos indirectos que no se pagan todos los meses, como por ejemplo, el seguro, la patente y útiles de oficina, pero se pueden prorratear mensualmente.

- *Totalice los costos indirectos y calcule:*

  o Costos indirectos por artículo:

Costo indirecto total por mes / Horas totales en la producción por mes (Columna 4 del formulario 2 costos de mano de obra) = Costos indirectos por hora

Costos indirectos por hora x Tiempo total por artículo (Horas - Hombre) = Costos indirectos por artículo

Formulario 4. Suma de costos totales

Usted ha realizado los pasos 1, 2 y 3 para calcular el costo unitario de un producto o servicio. Así que proceda a sumar esos datos.

PASO 1		PASO 2		PASO 3		PASO 4
Costo directo de material	+	Costo directo de mano de obra	+	Costos indirectos	=	Costos totales
	+		+		=	

Fijacion de precios

Vaya a la "Plantilla de práctica" (hoja electrónica que acompaña esta guía), específicamente el cuadro 2 *Proyección de ventas,* de la sección "Plan de ventas".

En la columna B (marcada en amarillo) anote los precios para cada uno de sus productos o servicios. Una vez que se ha anotado esta información la hoja electrónica le multiplica mes a mes las unidades por vender por el precio, lo que

da como resultados los ingresos esperados en cada periodo y a final del primer año. Este resultado en concreto y el porcentaje de crecimiento esperado que se señala en los restantes años (columnas P, Q, R y S de la fila 38) los analizaremos más adelante.

Seguidamente, comente la estrategia de precios a utilizar. Utilice la información de costos efectuada anteriormente, los resultados de la investigación de mercados, la competencia y cualquier otra información que estime conveniente:

Plan financiero-económico

Presupuesto de ingresos

Revisión en la "Plantilla de práctica" de la hoja electrónica

Revise, en la "Plantilla de Práctica", haber elaborado la proyección de las unidades que usted estima vender (cuadro 1). Posteriormente, en el cuadro 2 debería haber asignado los precios de venta que definió para cada uno de los productos o servicios que ofrecerá a sus clientes. Evalúe el resultado de su primera proyección de ventas y, una vez que esté satisfecho con el primer año, haga una estimación del incremento porcentual en ventas que espera lograr para los años 2, 3, 4 y 5 y digítelo en el último renglón del cuadro. Analícelo muy bien, porque es lo que usted espera de su empresa. Sea bien objetivo.

Recuerde solo digitar información en las celdas resaltadas con el color amarillo.

Comente y haga referencia a los cuadros 1 y 2 de la "Plantilla de práctica" de la hoja electrónica:

Presupuesto de inversiones

Comente y haga referencia al cuadro 3 de su "Plantilla de práctica".

No olvide verificar en el cuadro 3 de su "Plantilla de práctica" haber anotado todas las inversiones que debe realizar por cada una de las áreas funcionales de su empresa.

Presupuesto de costos de producción

Comente y haga referencia al cuadro 4.a de su "Plantilla de práctica".

Recuerde que en el ejemplo, para la determinación de los costos y los gastos, se usa un anexo (4.a) y dos cuadros (4 y 4.1). Los últimos dos se generan automáticamente.

Presupuesto de gastos de mercadeo y ventas

Comente y haga referencia al cuadro 5

Igual que en el caso anterior la proyección de los gastos de venta se incluye en el anexo número 5.a. Recuerde que en el estudio de mercadeo y ventas usted completó en parte este cuadro. Ahora, corresponde revisarlo a la luz del avance y la nueva información que usted ha obtenido conforme avanza en la elaboración de su plan de negocios. Una vez que haya finalizado, analice a conciencia los resultados obtenidos en los cuadro 5 y 5.1. Si lo estima necesario, haga los cambios pertinentes hasta que se encuentre totalmente satisfecho.

Presupuesto de gastos administrativos

Comente y haga referencia al cuadro 6.

De nuevo, le corresponde a usted, emprendedor, verificar la asignación en el anexo número 6.A de la "plantilla de práctica", de los gastos administrativos esbozados en el estudio técnico organizacional. No olvide la revisión y el análisis respectivo en los cuadros número 6 y 6.1.

Proyección de gastos financieros

Justifique, comente y haga referencia al cuadro 7 de su "Plantilla de práctica".

Estado de resultados proyectado

Analice y haga referencia a los resultados obtenidos en el cuadro 8 de su "Plantilla de práctica".

No olvide que para proyectar los años posteriores, se han utilizado porcentajes para cada uno de los departamentos en función de cuánto representan del total de las ventas. Estos factores, se obtienen producto de la experiencia del emprendedor o sus asesores, cuando elabora su plan de negocios. Cada año puede ir afinando sus números con base en los resultados reales que ofrezcan los estados financieros suministrados por la contabilidad.

Flujo de efectivo

Analice y haga referencia al cuadro 9.

No olvide hacer uso del VAN, el TIR y el punto de equilibrio.

Una vez llegado a este punto, usted cuenta con un documento base que le permitirá planificar el lanzamiento de su empresa y seguirle el pulso una vez instaurada. Felicidades.

Bibliografía

Aaker, D. & Joachimsthaler, E (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.

Alcaraz, R. (2006). *El Emprendedor de éxito*. (3ed.). México: McGraw Hill.

Centro Nacional de Producción Más Limpia (sf). *Análisis de los aspectos ambientales de una organización*. Colombia. Disponible en: http://www.cnpml.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=17&Itemid=27&limitstart=5

Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (2005). *Guía técnica general de producción más limpia*. Bolivia. Disponible en www.cpts.org

Cyr, D. & Gray D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Norma.

Drucker, P. (1985). *La disciplina de la innovación*. Harvard Business Review. Publicación especial de Innovación y Creatividad.

El Financiero (2012). *Manual para Pyme, no.1. Pasos hacia la formalidad*. Edición 865.

Filion, L. J. (2011). *La definición de empresario: reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional*. En Varela R. (ed.). Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial. Volumen 1. Santiago de Cali: Universidad Icesi, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.

Global Monitor Entrepreneurship, (GEM). (2009). *Reporte anual ejecutivo*. Disponible en www.gemconsortium.org

Hayat, S. & San Millán, A. (2001). *Finanzas con Excel*. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España.

Kantis H. (2004). *Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo y FUNDES.

Kantis, H. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en www.iadb.org

Kerin, R. Hartley S. & Rudelius W. (2009). *Marketing*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. Capítulos 5 y 7. México; McGraw Hill.

Kotler. P. & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.

Kushell, J. (2002). *Solo para emprendedores*. Capítulo 1 y 2. Bogotá: Norma.

Lamb, C.; Hair, J. & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. (8 ed.). México: Thomson

Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Capítulos: 1, 2, 3 y 8. Bogotá: Norma, 2000.

Merino, J. (1995). *Una introducción a las finanzas*. Apuntes de matemática financiera e ingeniería económica. San José: Impresos Tesa.

Observatorio Costarricense de las Mipymes. (2009). *Primer Estado Nacional de las Mipymes*. Disponible en www.uned.ac.cr/omipymes

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.

Polimeni, R; Fabozzi F & Adelberg A. (1995). *Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Capítulos: 1, 2, 6, 8 y 16. Madrid: CECSA.

Porter, M. (1987). Ventaja competitiva. Capítulos: 1, 6 y 7. Madrid: CECSA.

Sahlman, W. (1997). *Cómo confeccionar un excelente Plan de Negocios*. Harvard Business Review. Edición especial Creatividad e Innovación.

Sallenave, J. P. (1994). *La Gerencia Integral: No le tema a la Competencia*. Páginas 89-109; 187-246. Bogotá: Norma.

Sapag, N. & Sapag, R. (2003). *Preparación y evaluación de proyectos*. (4 ed.). México: McGraw Hill.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial: arte y ciencia de la creación de empresas*. Capítulo 6. Bogotá: Prentice Hall.

Páginas en internet

- *www.ccss.sa.cr*
- *www.cietec.org*
- *www.cpts.org*
- *www.crearempresa.go.cr*
- *www.gemconsortium.org*
- *www.hacienda.go.cr*
- *www.iadb.org*
- *www.ins.go.cr*
- *www.meic.go.cr*
- *www.ministeriodesalud.go.cr*
- *www.setena.go.cr*
- *www.tramites.go.cr*
- *www.un.org*
- *www.uned.ac.cr/omipymes*

Acerca de los autores

Julio César Cortés Mixter

Ingeniero en Producción Industrial con una Maestría en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Imparte lecciones en el TEC para la carrera de Ingeniería en Biotecnología, para el Programa de Formación en Espíritu Emprendedor y para la Maestría en Sistemas Modernos de Manufactura. Es fundador de Farmacias La Paz, ubicadas en San Rafael y en Cot de Oreamuno, en Cartago. Ha trabajado para empresas de los sectores alimenticio (Roselló), textil (Coskoa), agrícola (Hortifruti) y comercial (DCI). Actualmente ocupa la Gerencia de Operaciones en Desarrolladora Comercial e Industrial S.A. Correo electrónico: julio.cortes@cca.co.cr

Paula Halabí García

Máster Profesional en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica y cuenta con una licenciatura en Publicidad por la Universidad de Costa Rica. Actualmente labora en su propia empresa, Jiro Mercadeo y Comunicación en la cual brinda servicios de consultoría y asesoría en temas relacionados con estrategias de comunicación e imagen corporativa. Correo electrónico: jiromc@racsa.co.cr

Sonia Barboza Flores

Ingeniera en Administración agropecuaria administrativa del TEC y máster en Administración de empresas del INCAE. Docente e investigadora en el TEC, además ha sido coordinadora del Programa de Emprendedores y directora del Centro de Incubación de Empresas, ambos del TEC. Asimismo, ejerce como consultora en su propia empresa. Correo electrónico: sbarboza@itcr.ac.cr

Lorna Vindas Pereira

Ingeniera en electromecánica de la UIA y máster en Administración de empresas de la Universidad de San José. Docente del Programa de emprendedores y asesora de capacitación del Centro de Incubación de Empresas. Ha sido empresaria y posee experiencia profesional en diversos ámbitos.

Correo electrónico: lovindas@itcr.ac.cr

Eladio Madriz García

Máster Profesional en Administración de Empresas de la UACA, contador público por la Universidad Fidélitas y egresado del Programa de Alta Gerencia del INCAE. Actualmente se desempeña en su propia empresa, Madriz García Consultoría, en temas de Estrategia y Gestión Empresarial.

Correo electrónico: alvalle@racsa.co.cr

Blanca Quirós Maroto

Licenciada en Derecho por la Universidad de Costa Rica. Ejerce en su propio bufete como abogada y notaria, se ha especializado en temas comerciales, así como en equidad de género y derecho de familia. Ha sido asesora del Programa de Emprendedores del TEC en materia legal, tributaria y de derechos de autor en lo que concierne a creación de nuevas empresas.

Correo electrónico: bvquiros@racsa.co.cr

Ingrid Sanabria Méndez

Agente de viajes con experiencia en turismo emisor, ha laborado con la niñez en riesgo social en el área de gestión de recursos. Graduada del Programa de Formación en Espíritu Emprendedor del TEC, recibió capacitación de la Universidad Interamericana en Calidad en el Servicio y Ventas, Relaciones Humanas y tipología de clientes, entre otros temas. Es maestra en el Instituto de Capacitación Bíblica, grupos de hogar e iglesias en general.

Correo electrónico: isanabria@approach-ventures.com

Juan Carlos Leiva Bonilla

Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor e investigador de la escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Correo electrónico: jleiva@itcr.ac.cr

La edición de esta obra fue
aprobada por el Consejo Editorial de la
Editorial Tecnológica de Costa Rica

Dirigió la edición:	Ana Ruth Vílchez Rodríguez
Edición técnica:	Mariela Romero Zúñiga
Revisión filológica:	Fernando Díez Losada
Diagramación:	Asesorías Gráficas en Ediciones
Diseño de cubierta:	Felipe Abarca Fedullo
Impreso en:	Litografía e Imprenta LIL

Los emprendedores y la creación de empresas

© 2026 Juan Carlos Leiva Bonilla
Editorial Tecnológica de Costa Rica
Tecnológico de Costa Rica

Esta obra se encuentra disponible en acceso abierto, con autorización de la persona titular de los derechos correspondientes.

Se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional:



Se permite compartir la obra, con el debido reconocimiento de la autoría y de la fuente editorial, para usos no comerciales y sin distribuir versiones modificadas, de conformidad con los términos de la licencia.

Los materiales de terceros identificados en la obra pueden estar sujetos a condiciones de uso diferentes.