

Serie

# Mujeres y empresariedad



331.48  
I59s

Instituto Nacional de las Mujeres

Serie Mujeres y empresariedad / Instituto Nacional de las Mujeres. – 1 ed. – San José: Instituto Nacional de las Mujeres, 2013 (Colección Tenemos derecho a tener derechos; n. 60; Derechos económicos de las mujeres; n.10)

80 p., 14X22 cm.

ISBN 978-9968-25-283-6

1. EMPRESAS. 2. DERECHOS SOCIALES Y ECONÓMICOS.  
3. ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD. 4. MERCADO. I. Título

**Elaborado por:**

Lauren Palma Rojas

Área de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género  
Sector Género y Economía

**Revisión y edición:**

Wendy Garita Gómez y Shirley Gayle Monge

Área de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género  
Instituto Nacional de las Mujeres

**Ilustraciones:**

Olman Bolaños

**Impresión:**

Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED)

2013

# Contenido

Presentación .....	5
<b>1. Principios básicos de la empresarialidad.....</b>	<b>7</b>
¿Es usted una personas emprendedora? .....	9
Realmente mi idea, ¿es una idea de negocios? .....	17
¿Qué más debo de saber?, después de tener clara mi idea de negocios.....	25
¿Cómo, para realizar mi idea de negocio necesito un proyecto empresarial? .....	37
<b>2. Partes del proyecto empresarial:     El estudio de mercado .....</b>	<b>45</b>
¿Existe realmente alguien que se interese por comprar mis productos? .....	47
No solamente es importante verificar la existencia de oferta y una demanda para mis productos, hay otros aspectos.....	55
<b>3. Partes del proyecto empresarial:     El estudio de factibilidad técnica.....</b>	<b>63</b>
¿Cuento con todos los requisitos técnicos necesarios para desarrollar mi idea de negocios? .....	65
¿Qué debo hacer si requiero valorar la factibilidad económica de mi idea de negocios?.....	73



# Presentación

El Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU, se complace en presentar la nueva versión de la serie MUJERES Y EMPRESARIEDAD, en donde se destacan conceptos y principios básicos sobre el tema de emprendedurismo y empresariedad, que las mujeres deben tener en cuenta antes de iniciarse en la aventura de su propia empresa.

Con el fin de impulsar la empresariedad de las mujeres como un medio generador de autonomía económica, el INAMU realiza un esfuerzo por brindar a la ciudadanía información de interés que les permita a las mujeres emprendedoras y empresarias, avanzar cada vez más, en la consolidación de sus negocios; insertos en mercados, cada día, más competitivos.

El material consta de una serie de temas entre los que destacan:

- Nociones básicas antes de iniciar negocios por cuenta propia
- La idea de negocios
- Proceso administrativo y de formalización de los negocios
- El plan de empresa
- El estudio de mercado
- La factibilidad técnica del negocio
- Factibilidad económica y financiera

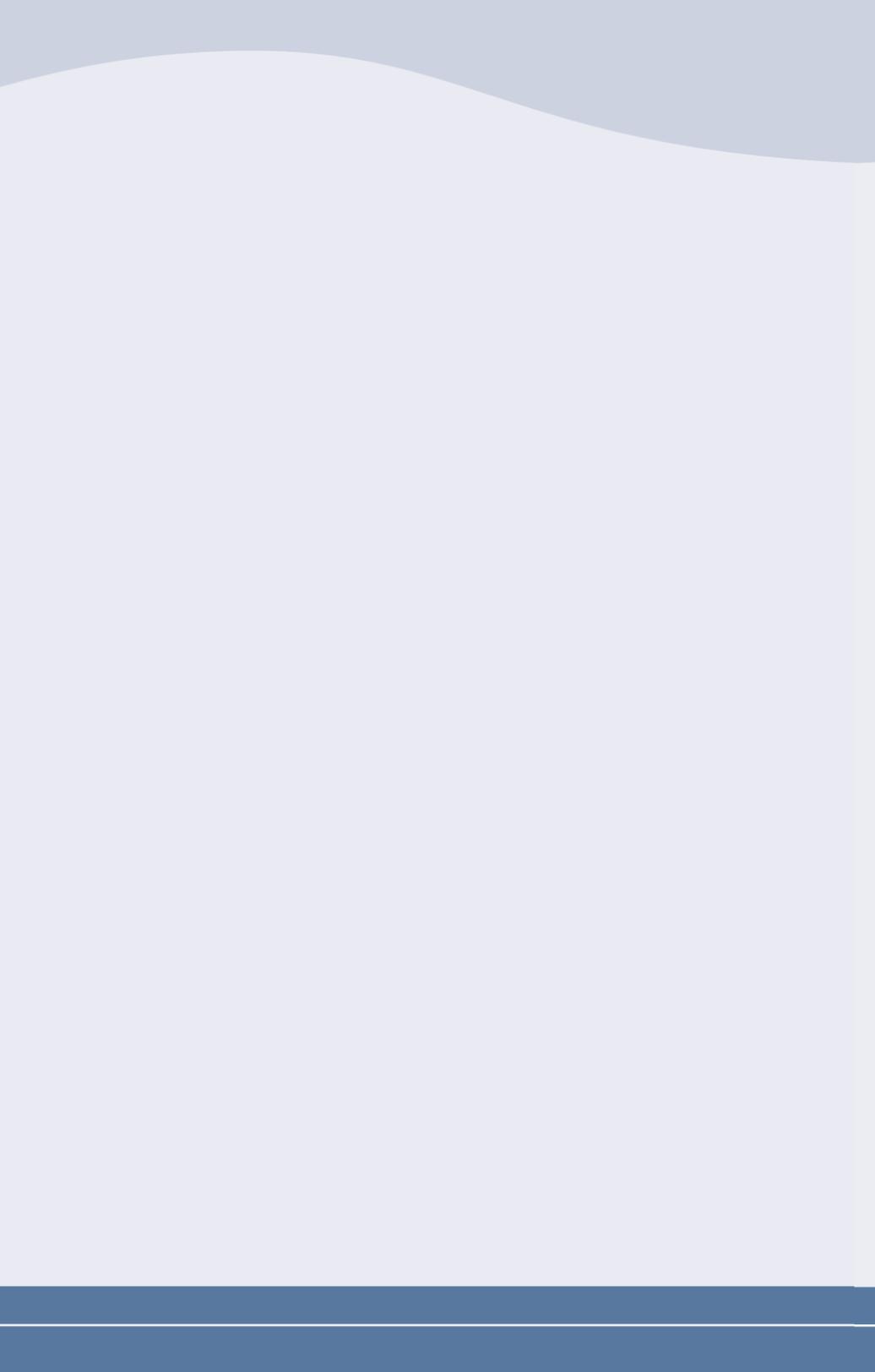
Esperamos que este material sea una valiosa herramienta informativa, especialmente para aquellas mujeres que están valorando la importante decisión de volverse empresarias.

A black and white image of a handwritten signature, which appears to be 'Maureen Clarke Clarke', written in a cursive style.

Maureen Clarke Clarke  
Ministra de la Condición de la Mujer  
Presidenta Ejecutiva  
INAMU

# Principios básicos de la empresarialidad





## ¿Es usted una persona emprendedora?



### La historia de Ana y María

Ana y María son dos mujeres que han venido pensando en cómo mejorar sus ingresos, durante dos años en sus tiempos libres han desarrollado una actividad de elaboración de cremas y champúes a base de plantas medicinales. Se han dado cuenta que tienen muchas habilidades para esta labor, empezaron con el auto-consumo, luego poco a poco los vecinos y familiares más cercanos han probado los artículos, y se han enterado de la buena calidad de sus productos; inclusive son tantos los pedidos, que últimamente han requerido de ayuda por parte de algunas vecinas para poder sacar el trabajo.



Buscando cómo concretar su negocio, que se ha ido expandiendo aceleradamente en los últimos años, se dieron cuenta que la hija de una vecina trabajaba el tema de empresariedad de las mujeres y que ella podía asesorarlas. Están muy interesadas en el tema, porque escucharon que lo básico para poner en marcha un negocio es ser una emprendedora.

Sofía muy amablemente las indujo sobre estos aspectos. Como eran tantas las inquietudes de Ana y María, les elaboró una agenda de atención, y para empezar les hizo las siguientes preguntas:

- ¿Tienen claro qué es lo que quieren producir?
- En el caso de que tengan definido el producto ¿Saben cómo lo van a realizar?
- Si en algún momento requieren de ciertos medios para lograr mejorar y ampliar la producción ¿Están dispuestas a asumir la responsabilidad que esto implica, por ejemplo como solicitar un crédito o contar con cierto tiempo para capacitarse?



Las dos se quedaron viendo fijamente y respondieron con **¡sí**, a todos los cuestionamientos hechos.

Rápidamente la especialista les indicó que estaba frente a dos personas **emprendedoras de negocios**.

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

Ellas entendieron que tenían un negocio funcionando desde hace tiempo, que contaban con todo un acervo de conocimientos y experiencias, además con el equipo necesario para llevar a cabo la idea; también que ya por su labor eran personas emprendedoras de negocios, con una serie de características personales que se requerían para organizar y dirigir un negocio:



## **Iniciativa y seguridad en si mismas:**

Han confiado en sus capacidades personales y como grupo para impulsar un negocio gracias a una idea creativa.



## **Disciplina:**

Cada vez que se les encarga un trabajo son sumamente cumplidas, entregaban todo a su plazo, con gran compromiso y seriedad.



También tenían un buen olfato para tomar decisiones en el momento oportuno, buscando lograr los objetivos con menos tiempo y costo, "**sentido práctico en las actuaciones**".



Vieron en su entorno una oportunidad, la llevaron a cabo. Asumiendo el reto y el riesgo.





## **Actitud hacia el aprendizaje:**

Han tenido la capacidad de aprender un oficio y han demostrado que lo han puesto en marcha.



## **Perseverancia y optimismo:**

Ellas han tenido una actividad constante y animosa, que con un gran esfuerzo han ido logrando sus objetivos personales y empresariales.



## **Organización:**

Aunque ellas no se consideraban empresarias si venían organizándose, ordenadamente y en conjunto para dirigir esfuerzos colectivos hacia el logro de los objetivos, distribuyendo adecuadamente el trabajo y los recursos con que contaban, a la vez tomando las mejores decisiones.



## **Metas definidas:**

Avanzaron hacia un horizonte determinado teniendo buenas relaciones humanas entre sí y con sus clientes, ya que, se transmitieron muy bien las ideas y sueños.



Sin embargo, reconocieron que muchos de los puntos anteriores tenían que reforzarlos.



Sofía, les comentó que en la cotidianidad es común encontrar que las personas generadoras de ingreso y emprendedoras que no reúnen la totalidad de las características que se han señalado, pueden encontrar en varias instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales una oferta importante de servicios dirigidos a mejorar sus capacidades.

Inclusive les indicó que hay casos de personas o grupos que nunca han desarrollado actividades empresariales previas, que cuentan con apoyo para realizar estudios sobre la rentabilidad o no de la idea de negocio, por medio de la formación y la capacitación. En ambos casos se debe disponer de tiempo para atender todas las actividades que esto implica, ya que existen oportunidades para que los proyectos generadores de ingresos y de microempresas puedan tener acceso a financiamiento.

Ana y María se quedaron sumamente asombradas de todo lo que poseían sin saberlo y más aún de toda la ayuda que podían recibir, sobre todo al enterarse de que se estaba promocionando Principios de

Empresariedad<sup>1</sup>, donde se incentiva a las mujeres como gestoras activas y como aportadoras importantes en la generación de riqueza nacional.

## Nuevos principios de empresariedad para las mujeres



### **Justicia Social y Equidad de Género**

Compromiso de crear condiciones en todos los ámbitos para asegurar la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, sin importar su condición.

### **Compromiso de una vida sin violencia**

Respeto a la vida de cada persona para que puedan convivir y desarrollarse sin agresiones físicas, psicológicas ni económicas.



1 Promovidos por la Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres, constituidos por las siguientes Instituciones: INCOPECA-IDA-IICA-CNP-PIMA-SEPSA-BNCR-BPDC-ICT-INA-INAMU-MAG-MINAE-MEIC-SENARA.



## **Compromiso con el desarrollo sostenible**

Cualquier actividad que mejore la calidad de vida debe ser en concordancia con el medio ambiente.

## **Ética empresarial (Responsabilidad Social )**

Respeto hacia las leyes laborales, comerciales, ambientales y de género, a la vez contribuir responsablemente con la creación de riqueza material que posibilite el bienestar común





## Realmente mi idea, ¿es una idea de negocios?

Luego de que Sofía, experta que trabaja el tema de empresariedad de las mujeres, fue consultada por María y Ana, sobre qué significaba ser una **PERSONA EMPRENDEDORA DE NEGOCIOS**<sup>1</sup>, también les explicó todos los requerimientos que se tienen que cumplir. Hubo algo que les llamó muchísimo la atención y fue el concepto de **IDEA DE NEGOCIOS**, por lo que quisieron profundizar y abordaron a su asesora con una serie de preguntas como:

- ¿Por qué se consideró la labor que realizábamos eventualmente, pero que cada día iba creciendo, como una muy buena idea de negocios?
- ¿Cómo, a partir de una idea de negocios, se pueden generar más ideas?

Estas dos preguntas abarcan aspectos realmente importantes para comentar:

En primer lugar, para que haya una idea de negocio tiene que haber conocimiento de parte de las personas sobre su territorio o entorno y además, estar dispuestas a romper con paradigmas de género<sup>2</sup>, especialmente cuando se trata de mujeres empresarias y emprendedoras, ya que esto impide su desarrollo.

---

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

2 Paradigmas de género: formas de pensar y actuar sobre los papeles de las mujeres y de los hombres.

## ¿Y qué significa territorio y paradigmas de género?

Vamos a ver, se dice que hay ausencia de ideas de negocio cuando suceden alguna de las razones siguientes:

### **HAY AUSENCIA DE IDEAS DE NEGOCIOS CUANDO:**

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

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



Quiere decir que nosotras, gracias a las cualidades personales que nos caracterizan como emprendedoras, tuvimos la capacidad de romper con ideas tradicionales sobre las mujeres y su cotidianidad, además pudimos visualizar oportunidades de negocios en nuestro territorio, que cuenta con todos los recursos que necesitamos para desarrollar la idea.

Precisamente el hecho de que tengan claro el negocio que quieren desarrollar, y de contar con capacidades acumuladas, nos lleva a lograr mejores resultados en el corto plazo. Para identificar oportunidades de negocio, se requiere de una investigación previa y de consenso sobre la idea (es importante que toda la información que se investigó previamente para definir esta nueva idea, quede escrita y ordenada para que sea útil para los posteriores estudios).



Contestando la segunda pregunta que hicieron al principio de la charla, ¿cómo a partir de una idea de negocios se pueden generar más ideas?, Sofía les indicó que el hecho de venir desarrollando un producto, puede hacer que surjan importantes ideas sobre nuevos negocios.

Ana y María piensan en la idea que han tenido desde hace tiempo: cambiar el empaque de las cremas y los champúes que producen ya que lo realizan de una manera muy rudimentaria y quieren darle un nuevo aspecto; además, han pensado en ampliar la gama de productos, incluir cremas para cabello y acondicionadores.

Sofía les contesta:

— Exactamente:

*“Las ideas de nuevos negocios pueden surgir de la valoración de productos ya existentes, lo que significa un proceso de perfeccionamiento de alguna alternativa ya posicionada en el mercado, mediante cambios en la cantidad, en la apariencia, en la forma como funciona el producto o como se brinda el servicio; o en los precios a los cuales se comercializa (sea por el uso de diferentes materiales o por cambios en los procesos productivos)”.*



Analícemos ahora la idea que ustedes han tenido y que me comentaron anteriormente sobre el cambio en el empaque de las cremas y de ampliar la gama de productos, para ver **si efectivamente es una idea de negocios:**

- ¿Ustedes creen que esta idea es buena?
- ¿Están las dos de acuerdo con esta nueva idea?
- ¿Cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para desarrollarla?

Ana y María contestaron afirmativamente las dos primeras preguntas, pero tenían duda en cuanto al conocimiento necesario para desarrollar esta nueva idea...

Por lo que Sofía les indicó, que para iniciar hay cuatro requisitos fundamentales que son indispensables en la identificación de ideas de negocios.



### **Acuerdo de grupo:**

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



### **Discernimiento:**

Tener la capacidad para identificar entre las ideas de negocios, que no todas son necesariamente proyectos empresariales viables.



## **Crear firmemente en la idea del negocio:**

El convencimiento y el deseo personal de lograr objetivos, son constantes para el éxito de los negocios en marcha, o los nuevos.



## **Experiencia y conocimiento:**

Existe una estrecha relación entre el éxito del negocio, y la experiencia y el conocimiento que poseen las mujeres gestoras del mismo.

Muy bien, si se cumple con estos cuatro aspectos, lo más seguro es que esta idea esté dentro de una muy buena idea de negocio. Sin embargo, analizando la duda de ustedes, acerca de no contar ampliamente con la experiencia y conocimientos necesarios para el desarrollo del producto hay que considerar:

*“Si no se cuenta con experiencia previa en un determinado aspecto, como pueden ser aspectos administrativos o de comercialización, esto no quiere decir que una persona o un grupo no puedan tomar el riesgo de iniciar un negocio. Pero sí implica que una vez que se ha determinado la factibilidad económica del proyecto, se debe tener el cuidado de diseñar un plan de capacitación y asistencia técnica que asegure el aprendizaje y el desarrollo de las destrezas y habilidades para actuar eficientemente en todas las etapas que implica el negocio.”*

Así como nosotros les damos asesoría, hay otras instituciones que también brindan apoyo en estos aspectos<sup>3</sup>.

Ana y María quedaron muy contentas de sus ideas de negocios y de la gran habilidad que tenían para desarrollarlas e identificarlas. Pero se preguntaron:

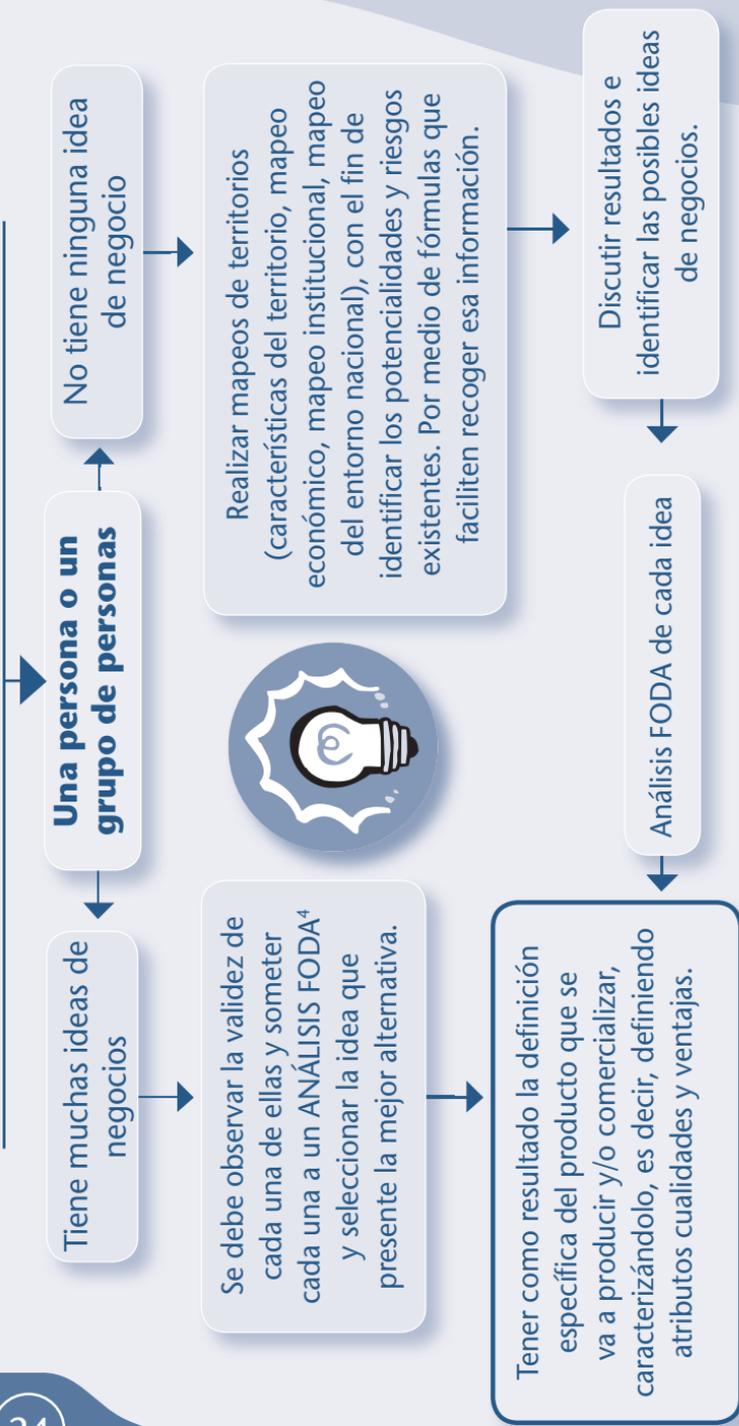


¿qué pasa con todas aquellas personas que cuentan con muchas ideas de negocios, o que no han identificado ninguna, para poder definir una que realmente les sea exitosa?

---

3 Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres, constituidos por las siguientes Instituciones: INCOPECA-IDA-IICA-CNP-PIMA-SEPSA-BNCR-BPDC-ICT-INA-INAMU-MAG-MINAE-MEIC-SENARA.

Sofía les contesto esta inquietud con el siguiente diagrama:



4

Análisis FODA: Es un análisis en donde se determinan las Fortalezas y Debilidades en el ámbito interno de la microempresa para desarrollar la idea y a su vez se discute las Oportunidades y Amenazas a nivel externo. Con estos resultados se toma una decisión.



## ¿Qué más debo de saber?, después de tener clara mi idea de negocios

Ana y María, lograron visualizar en sus actividades cotidianas muy **buenas ideas de negocios**<sup>1</sup>, gracias a la asesoría de Sofía, experta en el tema mujer y emprendimiento, todo esto se debía a ese espíritu empresarial que poseían y que las convertía en **EXITOSAS EMPRENDEDORAS DE NEGOCIOS**.

Pero querían conocer más sobre el mundo empresarial, por lo que visitaron a Sofía, y le hicieron nuevamente algunas preguntas:

- Hemos venido trabajando en nuestro negocio por algún tiempo, y en este momento requerimos de algún tipo de financiamiento para expandirnos, ¿Qué es lo primero que debemos hacer?
- ¿Qué tipo de empresa tenemos?

<sup>1</sup> Una clara conceptualización de que hay un bien o un servicio que es requerido por una parte del mercado, ya que hay una necesidad del mismo.

Sofía les indicó:

—En esta oportunidad vamos a aclarar tres aspectos:

- ¿Qué es una empresa?
- ¿Cuáles son los tipos de empresas?
- ¿Cómo se forman las empresas?



Para que un proyecto empresarial se desarrolle y sea exitoso, (esto es obtener ingresos para financiar todos los costos de operación, producción, comercialización, administración). Además cuando consigue recuperar paulatinamente la inversión y así recompensar el esfuerzo por el trabajo invertido, e inclusive pensar en una futura expansión del negocio.

Pero en primer lugar se necesita constituir legalmente la unidad productiva o la empresa.

Para esto definamos qué es empresa:

*“Una empresa es toda unidad productiva (conjunto de infraestructura, equipo, tecnología, procesos y procedimientos y personas con conocimientos y destrezas), cuyo objetivo es la creación de bienes y/o servicios para el mercado, o bien, la comercialización rentable de los mismos”.*

Cuando constituimos una empresa logramos a la vez otros objetivos de orden social como reconocimiento familiar y mejoramiento de la autoestima.

Muy bien, dijeron Ana y María, ya sabemos que contamos con una empresa (contamos con un proceso productivo que se inicia desde la concepción de la idea hasta la comercialización), pero no es tan grande como la de Don Julián, que tiene una fábrica de zapatos y cuenta con 20 empleados, entonces, ¿qué clase de empresa tenemos nosotras?

Perfecta su pregunta, voy a mencionarles que hay diferentes tipos de empresas para que ustedes vean como hay distintos criterios para clasificarlas:

*“Hay distintos criterios para clasificar las empresas pueden ser por tamaño, recursos que disponen, el empleo que generan, el nivel porcentual de ventas anuales, capacidad de acceso al financiamiento y a las modernas tecnologías productivas. En nuestro país, el criterio más utilizado es clasificarlas según la cantidad de personas trabajadoras empleadas y su capacidad productiva.*”

### **Microempresas del sector informal:**

Son emprendimientos fundamentalmente de auto-empleo, de subsistencia, en la que el negocio apenas remunera inadecuadamente a su propietaria/o. Tampoco puede cubrir los costos de seguridad social y no logran la retribución correspondiente inversión inicial del negocio, con lo que se produce descapitalización; es decir, se pierde parte o toda la inversión realizada.





## Las microempresas del sector formal:

Son emprendimientos empresariales micro de carácter permanente, que tiene hasta 5 puestos de trabajo.

Además cumplen con la legislación laboral (pago de seguros, de salud y salario mínimo). Son en su mayoría de carácter familiar, dirigen su actividad económica al entorno geográfico cercano, presentan una escasa división del trabajo, utilizan técnicas de producción basadas en tecnologías sencillas y generan ganancias o ahorros.

### Pequeñas empresas:

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



### Medianas empresas:

Son negocios que por las grandes cantidades de productos que producen requieren disponer de tecnología y personal técnico con conocimientos especializados (entre 21 y 70 trabajadores/as). Hay una clara división de funciones y determinación de responsabilidades; tienen sistemas establecidos de supervisión y control de todas las actividades empresariales y cuentan con suficiente capital de trabajo.



## Grandes empresas:

Tienen un volumen de contratación de personal que sobrepasa las 70 personas, desarrollan procesos altamente especializados y cuentan con tecnología de avanzada. Están posicionadas en el mercado, en actividades que generan muchas ganancias, muchas de ellas exportan.



Visto de este modo, nosotras –dijo María– tenemos constituida informalmente una microempresa, que con el pasar de los tiempos ha ido creciendo, pero requerimos de apoyo, para financiarnos la compra de equipo y la ampliación del taller, ya que cada día que pasa nos llegan más solicitudes.

Sofía les indica que para poder acceder al crédito necesitan constituirse en una empresa formal, para ello vamos a ver las formas mas comunes de organizarse y las principales características:

Tipo de Organización	Cómo se Constituye	Características	Objetivos
Sociedad Anónima	Por medio de escritura pública notarial, mínimo dos personas.	Son asociaciones de capital y no de personas. Las decisiones las toman quienes posean el 51% de las acciones en asamblea de socios o socios.	Generación de ganancia, lucro.
Empresa individual de responsabilidad limitada EIRL	Por medio de escritura pública notarial.	Son personas jurídicas independientes de la persona física que la constituyó. Sólo el patrimonio responde por las deudas, las utilidades pertenecen al propietario/a.	Debe dedicarse exclusivamente a la actividad para la que se creó.
Cooperativas	Mediante asamblea general, se tramita ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con un mínimo de 10 personas.	Duración indefinida y responsabilidad limitada al monto de cada asociada o asociado.	Satisfacer necesidades y promover el mejoramiento económico y social de las personas integrantes y no el lucro.

Tipo de Organización	Cómo se Constituye	Características	Objetivos
Asociaciones Ley 218	Mediante escritura pública o por medio de acta levantada en papel oficio o sesiones inaugurales y se inscriben en el Registro de Asociaciones del Ministerio de Gobernación.	Mínimo 10 personas, mayores de edad; se gobiernan por una instancia directiva, un fiscal y la Asamblea o Junta General.	Para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualquier otro que no tengan por único y exclusivo objetivo el lucro o la ganancia.
Fundaciones	Por escritura pública o por testamento.	Son entes privados de utilidad pública, sin fines de lucro, pero pueden realizar operaciones comerciales para aumentar su patrimonio, y deben usarse exclusivamente para la realización de sus propios objetivos.	Realizar actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas; y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.

Hasta el momento hemos visto como constituir legalmente una empresa, pero ahora les voy a realizar un diagnóstico –indicó Sofía–, para que analicemos cómo está la empresa informal en su condición interna:

- ¿Cuentan con un plan estratégico?
- ¿Cómo está constituida la estructura organizativa de la empresa?
- ¿Existe algún tipo de control o evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos?
- ¿Tienen bien definida la cadena productiva?

Nuevamente los cuestionamientos que se les hicieron a Ana y a María las pusieron a pensar, “realmente requerimos de un asesoramiento en estos temas para tomar acciones que nos garanticen una adecuada ejecución, de nuestra actividad empresarial”.

Por lo tanto, Sofía les indicó que la organización empresarial requiere el cumplimiento de:

- Una definición del proceso administrativo, que incluye actividades de planeación, dirección, control y evaluación.
- Además de ubicar los pasos de una cadena productiva.



# PROCESO ADMINISTRATIVO



## Planeamiento:

Definir de manera anticipada el que se producirá, el cómo se producirá, y el cuanto se producirá. Implica asignar las prioridades y definir las estrategias para llevarlas a cabo. Se planifica en el nivel estratégico (pensando en el futuro) y en el nivel operativo (pensando en el hoy).



## Organización:

Es la creación de la estructura necesaria para que la empresa funcione de acuerdo a lo que se haya planificado; implica lograr que todos los esfuerzos apunten al logro de objetivos comunes.



## Dirección:

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



## Control:

Son las actividades que se realizan para corroborar el grado de cumplimiento sobre lo planeado y lo presupuestado. Implica la definición y puesta en marcha de los ajustes que corresponden para lograr la eficiencia, el aseguramiento de la calidad de los bienes o servicios producidos por la empresa.



## Evaluación:

Es la valoración de los resultados obtenidos en la gestión realizada. Significa identificar las razones que motivan el comportamiento empresarial. Proporciona información fundamental para los ajustes requeridos.

Realmente es importante una buena estructura organizativa, pero no hay que descuidar las etapas de la cadena productiva. Ana y María sabían que en la elaboración de sus productos había un proceso, pero querían conocer muy bien qué significa esto en la teoría; es decir, lo que se ha escrito acerca de los negocios para poder compararlo con lo que ellas realizan.



**Ana y María** pudieron visualizar una gran cantidad de conceptos que desconocían en el ámbito teórico, pero que en la práctica los manejaban por lo tanto quedaron muy contentas con esta asesoría, ya que, con este conocimiento empezaron a estudiar y comprender mejor las nociones básicas de empresariedad.

**Sofía les explicó  
que el siguiente paso a seguir,  
era definir muy bien el proyecto empresarial  
para poder tener acceso al crédito.**



## ¿Cómo, para realizar mi idea de negocio necesito un proyecto empresarial?

Ana y María, son dos microempresarias, que cuentan con un gran cúmulo de conocimientos y de experiencias, en la producción de cremas y champúes a base de plantas naturales. Su negocio a crecido tanto que desean expandir la producción y aumentar su capacidad instalada, osea adquirir más equipo y ampliar la planta, por lo que necesitan realizar una serie de acciones dirigidas, coordinadas, para desarrollar su negocio, determinar hasta dónde es posible el negocio, y a la vez asegurar su adecuada ejecución, es decir, la elaboración de un proyecto empresarial.

Sofía, experta en el tema de mujer y empresariedad, es la que ha venido trabajando con ellas en una serie de asesorías sobre el tema de empresariedad. En esta oportunidad Ana y María le han solicitado que les profundice más en **¿cómo desarrollar un proyecto empresarial?**



Para esto Sofía les expone las etapas:

**Paso 1:**

Definición de la idea de negocios.

**Paso 2:**

Definición de la misión, visión.

**Paso 3:**

Estudio de mercado.

**Paso 4:**

Planteamiento formal del proyecto.

**Paso 5:**

Estudio de factibilidad técnica.

**Paso 6:**

Estudio de factibilidad económica.

Ana y María muy preocupadas le exponen a Sofía que necesitan orientación en cuanto a la formulación del proyecto empresarial, ya que, realmente desconocen como realizar un estudio. Por lo que Sofía les indica: No es tan difícil como se ve, además ustedes cuentan con todas las herramientas necesarias para realizarlo, ya que son las expertas en el tema y en el manejo de toda la información.

Sofía les explica que van a ir definiendo cada parte:

## **I Parte: Conceptualización:**

### **Idea de negocio:**

Se refiere a tener una clara definición de que hay un bien o un servicio que es requerido por una parte de la población (mercado), ya que existe necesidad del mismo.

### **Definición de la misión y visión:**

Es el primer pensamiento que debe definirse después de haber identificado la idea de negocio. Va a indicar los deseos y aspiraciones de las personas emprendedoras, para la toma de decisiones y ayuda a aclarar hacia dónde se quiere dirigir el negocio.

### **Planteamiento formal del proyecto:**

Este plan se hace en la segunda parte, después del estudio de mercado, pero se toma en cuenta ya que ayuda a definir:

1. Justificación del proyecto o razón que lo motiva.
2. Trascendencia (hacia dónde se quiere llegar.)
3. Objetivos.
4. Beneficios.



## **II Parte: Estudios para definir si el proyecto empresarial es posible de realizar (factibilidad), según el resultado de cada uno de estos, se define si el proyecto es viable y si se debe pasar al siguiente estudio.**

### **Estudio de mercado:**

Verificación sobre la existencia de un mercado potencial (compradores) no satisfecho, y la posibilidad de vender en dicho mercado el producto propio en un plazo dado.

Si este estudio indica que no hay gente interesada en comprar el producto o servicio se debe cambiar la idea de negocio, ya que no es viable. Elementos que conforman el estudio de mercado: 1. Análisis de la demanda y oferta. 2. Análisis de precios. 3. Análisis del mercado.

### **Estudio de factibilidad técnica:**

Determinar si con las personas que se cuenta, las materias primas que están disponibles en el mercado, la planta física que se posee, o la que planea adquirir, los equipos y herramientas con las que se cuenta, o se puede contar y la tecnología disponible, resulta posible producir rentablemente, el bien o prestar el servicio, en el momento dado.

### **Estudio de factibilidad económica:**

Es un análisis financiero, donde se indica si existe una relación adecuada entre las inversiones, los costos y gastos necesarios para establecer el negocio, contra los ingresos que se esperan obtener, incluyendo la rentabilidad esperada (ganancias o utilidades).

Ana y María le solicitaron orientación a Sofía, ya que, consideraban que para definir cada una de las partes requerían tener conocimientos técnicos y ejemplos concretos del negocio que ellas venían desarrollando.

Sofía muy gentilmente aceptó empezando a definir la misión y la visión de su negocio.



*La visión: Se trata aquí de imaginar el futuro que se desea alcanzar con el negocio; es un ideal e incluye la definición de valores y creencias que expresan la razón de ser de la empresa.*

### **Sofía les indica, que para definir la visión de su empresa:**

- Primero piensen... ¿cómo se visualizan en el futuro con su negocio?
- ¿Qué valores les gustaría expresar como parte de esa visualización del futuro?

Ana contesta:

—Nosotras nos vemos en el futuro como una empresa exitosa que da soluciones confiables, en cuanto al cuidado de la mujer. Específicamente del cabello y la piel.



María agrega:

—También queremos que estas soluciones confiables vayan de acuerdo a las normas para la armonía con el medio ambiente y el uso adecuado de sustancias que no perjudiquen la salud de las consumidoras, ni de las comunidades.

Perfecto con estas dos definiciones tenemos la Visión de su Negocio:



*“Ser la solución preferida de las mujeres modernas, en el cuidado de su piel y su cabello, garantizándoles la salud con el uso de productos naturales y orgánicos, en armonía con el medio ambiente.”*

*Qué le parece !!!!!!!!!!!!!!!!*

Muy bien, fue sencillo la definición, ya que sólo planteamos lo que queremos para el futuro.



## Ahora definamos la Misión:



*“Es el propósito fundamental de la empresa, para que fue creada, definiendo el negocio, el mercado de preferencia y los valores claves de la empresa.”*

Definir la Misión es muy sencillo sólo tienen que contestar:

- ¿Cómo van a cumplir con la visión?
- ¿Cuáles acciones van a tomar?

María y Ana contestan:

Produciendo los champúes y cremas luego vendiéndolas a mujeres conscientes de la importancia de productos orgánicos.

Sofía señala, perfecto la misión quedaría así:

*Producir y comercializar champúes y cremas naturales y orgánicas de alta calidad y precios accesibles para abastecer las necesidades de las mujeres modernas que se interesan por su salud y el medio ambiente.*



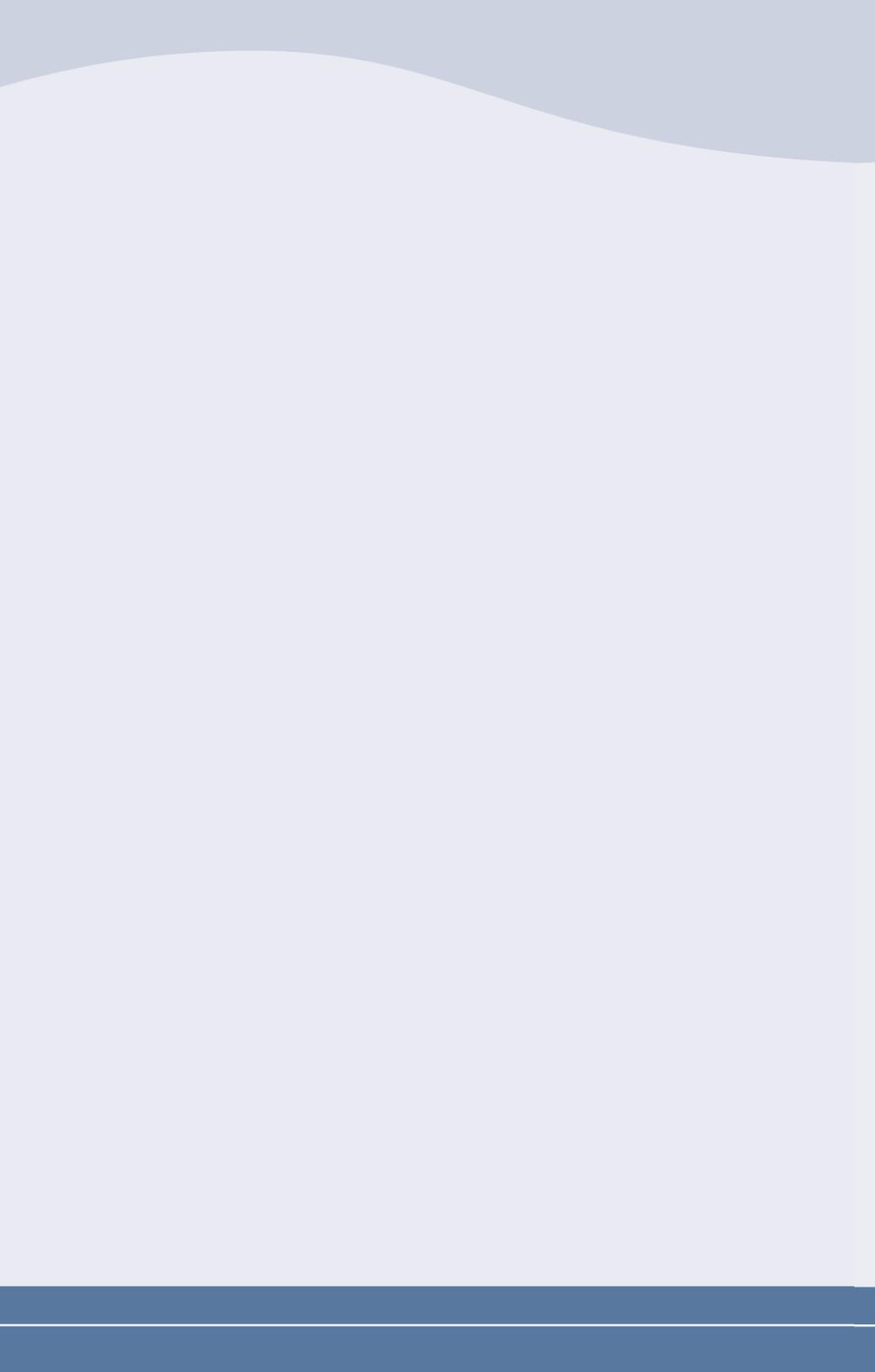


Con un buen trabajo en equipo  
y aportando las ideas  
podemos ir teniendo claro,  
poco a poco, las partes  
del proyecto empresarial.

# Partes del proyecto empresarial

## El estudio de mercado







## ¿Existe realmente alguien que se interese por comprar mis productos?

Ana y María son dos empresarias que requieren de financiamiento para ampliar su línea de productos de belleza y su capacidad instalada, es decir, adquirir más equipo y ampliar la planta de producción. A través del tiempo el negocio ha aumentado su clientela, ya no dan abasto con la maquinaria y el equipo que poseen. Un negocio que empezó como actividad para aprovechar el tiempo libre, hoy en día se ha convertido en una microempresa en crecimiento y con gran potencial, gracias al espíritu emprendedor de estas mujeres.

Sofía, la experta en temas de mujer y empresariedad, les ha venido asesorando durante algún tiempo sobre principios de empresariedad y ahora está definiendo con ellas cómo realizar un proyecto empresarial. En este fascículo veremos aspectos sobre cómo realizar un estudio de mercado.

Ana y María se preguntan si realmente la idea de ampliar su producción a cremas para el cuidado del cabello y acondicionadores, responde a una necesidad real del mercado local o es simplemente una idea de ellas sin fundamento.

Sofía les indica que: “Toda idea de negocio debe ser sometida a estudio, para poder determinar qué tan buena es empresarialmente. El estudio de mercado trata verificar si existe un mercado potencial insatisfecho y de la posibilidad de vender en dicho mercado el producto propio, en un plazo determinado”

Para ello se debe de realizar:

- UN ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- UN ANÁLISIS DE LA OFERTA

- UN ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

- UN ANÁLISIS DEL MERCADO

Ana y María le explican a Sofía que ellas cuentan con un gran conocimiento de la zona, ya que tienen muchos años de vivir ahí; saben donde se encuentran los principales centros de actividad comercial, los recursos con que cuentan como comunidad y las principales características geográficas de la zona.

Sofía les indica que este conocimiento es una herramienta básica para iniciar con el estudio de mercado, ya que el mismo parte del análisis del territorio donde está colocado el posible negocio, estudiando los siguientes elementos:

## **RECONOCIMIENTO DEL TERRITORIO**

### **1. Mapa con las características geográficas del territorio:**

Las personas interesadas en las actividades generadoras de ingresos deben tener claro el entorno geográfico, identificar principales centros poblacionales, el entorno natural, caminos de acceso, con el fin de relacionar su actividad empresarial con los recursos del entorno natural. Inclusive riesgos ante desastres naturales, que pueden no estimular el desarrollo del negocio.

### **2. Mapeo económico del territorio:**

Aquí de lo que se trata es de valorar los aspectos de organización económica del territorio, implica la observación de las necesidades e intereses de las personas para determinar cuáles demandas de los y las consumidoras no son satisfechas, o están siendo mal atendidas por las empresas que ofrecen productos o servicios.



### 3. Mapeo del entorno institucional:

Identificar, conocer y enumerar las instituciones presentes: salud, educación, servicios públicos y todos aquellas que puedan servir de apoyo a la empresa o negocio que estamos construyendo. Se debe ubicar y determinar claramente los servicios que éstas prestan.

Ana y María se cuestionan ¿cómo se puede iniciar el estudio de mercado con todo este conocimiento que poseen?

Sofía les indica que para iniciar el estudio se debe definir en primer lugar:



## DEMANDA:

Es un concepto económico que se utiliza para definir la cantidad que los compradores quieren y pueden adquirir de un bien o un servicio, a un determinado precio para satisfacer sus necesidades.

Para definir la demanda se debe tomar en cuenta la información que tenemos sobre:

### El mapeo territorial:

- Los datos obtenidos de la simple observación de la población a que se dirige el producto, gracias a la visita a otros negocios en la misma línea, para conocer ¿cómo? la clientela manifiesta su demanda; también a conversaciones para medir el grado de satisfacción o insatisfacción; o los resultados que se hayan obtenido si pudimos aplicar alguna técnica para recolectar la información, como entrevistas o encuestas.
- Para obtener más información se recomienda entrevistar a personas claves que nos las puedan brindar, sobre aspectos como: demanda de productos similares, de otros productos competidores, es decir sustitutos o complementarios del nuestro que se comercializan en el mismo territorio.
- También se puede realizar algún trabajo de campo como la distribución de muestras del producto nuevo en lugares clave, que permitan luego conocer la opinión sobre el producto, su presentación, cada cuánto lo comprarían, la cantidad que

podrían necesitar e incluso criterios sobre el precio establecido.

María dice convencida:





—Quiere decir que con toda la información anterior yo obtengo los principales elementos que conforman el análisis de la demanda.

Así es, dice Sofía, resumámoslo en los siguientes pasos:

1. Identificar las características del nuevo producto que se ofrecerá y sus usos; ya contamos con esa identificación ya que gracias a las solicitudes de nuestros actuales clientes es que queremos incrementar la producción en lo referente a ampliar la gama a cremas para el cabello y acondicionadores.



2. Conocer quienes son los/as consumidoras potenciales; un gran porcentaje de éstas son nuestros clientes, pero también con el estudio que se va a realizar, va a quedar más definido si hay otros u otras consumidoras.



3. Conocer los productos que son competidores sustitutos o complementarios y la población a que se dirigen.



4. Valorar las necesidades reales de mi producto en el mercado y por consiguiente el potencial de compra a futuro.

Si tenemos criterios para indicar un aproximado de la cantidad que pueden demandar nuestros clientes, de hecho ya obtengo la oferta; porque es lo que nosotras como productoras estamos dispuestas a vender a un determinado precio. Claro, teniendo en cuenta otros productos similares que ya existen en el mercado y que son nuestra competencia, así como todos los aspectos que determinan la oferta, (legislación específica, políticas del gobierno al respecto u otros aspectos).

Sofía satisfecha por los conceptos que Ana y María manejan sobre el estudio de mercado, les indica que hay otros aspectos importantes como son la definición de precios y políticas de ventas que deben quedar incluidas en este estudio. Por tanto, las convoca a otra asesoría donde se expondrán los principales puntos, ya que ellas cuentan con un interés específico de cambiar la presentación de los productos que ya tienen.

No solamente es importante verificar la existencia de una oferta y una demanda para mis productos, hay otros aspectos



Dentro de los proyectos empresariales de corto plazo para Ana y María (dos microempresarias exitosas productoras de champúes y cremas naturales), están la ampliación de la gama de productos que actualmente brindan, así como también el cambio de presentación de los ya existentes y una propuesta para los nuevos. Esta vez recurrieron a Sofía, una experta en el tema de mujer y empresariedad para que les brindara información sobre este aspecto.

Para iniciar hay que establecer muy bien las partes del estudio de mercado. Primeramente: análisis del mercado o territorio, análisis de la oferta y de la demanda vistos

en el fascículo anterior; pero también hay que incluir el análisis de los precios, y por último, las políticas de presentación de producto, de distribución-almacenamiento y de promoción-publicidad. Todo esto



con el fin de terminar con el ciclo del estudio del mercado, que inicia con la identificación de la demanda y la oferta de un bien o servicio, hasta la incorporación de un producto en el mercado.

Para este análisis de precios y comercialización, se invito a Ana y María a que expusieran la forma como ellas determinaban los precios de sus productos; esto es sumamente importante, porque a partir de ahí es que se puede definir cuál es la presentación del producto.

Ellas indicaron que después de mucho tiempo de creer que manejaban los precios correctamente, se dieron cuenta de que realmente la estimación de los mismos se realizaba de forma empírica, con criterios muy subjetivos



sobre los costos que según ellas tenían. Por lo que se plantearon la necesidad de realizar los siguientes ajustes y mejorar su método de fijación de precios, de la siguiente manera:

### **Determinación de los precios establecidos por la experiencia de Ana y María**

1. Se establecen los precios de acuerdo a los costos estimados para producirlos, incluyendo materias primas, gastos en cuanto al pago de servicios públicos y de mantenimiento del local.

2. Se hacen comparaciones constantes entre los precios de los competidores, a fin de definir si hay diferencias en los precios y por qué: si son a causa de valores agregados (aspectos que se le adicionan al producto y que lo hacen más atractivo) o no.



Sofía, la ejecutiva, realmente quedó asombrada con la determinación de los precios que realizaban Ana y María, ya que estaba muy completa, nada más le añadió lo siguiente:

3. Para elaborar una distribución de costos, que permita conocer cuánto realmente cuesta la producción del bien o la prestación del servicio, se requiere de un análisis muy detallado sobre aspectos como: costo de mano de obra, costos de comercialización de ventas, gastos de administración y costos financieros (pago de intereses si se tienen deudas), aspectos que Ana y María no incluían en su determinación de los precios.

4. Además, se debe de analizar la clientela y las necesidades que el producto llena. Entre mayores sean las posibilidades de compra de la clientela, mayor importancia dará a los aspectos como la calidad y el servicio, lo que genera espacios para una mayor rentabilidad.

Ana y María comprendieron que su trabajo era valioso y que tenía un costo, ya que inicialmente no lo incluían en la estructura de costos. Además, de que por el tipo de clientela con la que ellas contaban, definitivamente se debía de hacer un cambio en el empaque, aunque esto implicara un costo adicional y un aumento en el precio, esto con el fin de garantizar la continuidad del producto en el mercado.

Varios de los clientes de Ana y María, les han sugerido cambios en la presentación de los productos ya que estos son muy buenos, pero realmente les hace falta una mejor presentación. Inclusive varios de los establecimientos donde se venden las cremas y los champúes les han solicitado que se incluya el código de barras.

La presentación del producto es uno de los aspectos que puede determinar el éxito o no del proyecto, ya que esta es una herramienta muy fuerte con la que cuentan los productores para distinguirse de los demás en el mercado.

Para definir el empaque se recomienda ver las principales anotaciones de los estudios de demanda y de oferta; y dependiendo del tipo de producto, el empaque a definir puede requerir asesoría externa.

Otro aspecto importante son todas las acciones que se puedan desarrollar para promocionar y publicitar el negocio. Sofía les hizo mención de algunas ideas que se pueden utilizar para esta actividad, ya que, una adecuada promoción es una herramienta para atraer mas clientes y así hacer crecer el negocio en el futuro.



## Principales herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo una adecuada promoción.

- Distribución de volantes.



- Establecimiento de contactos para que a través de la radio, la televisión y periódicos locales se anuncie el producto y el servicio.



- Asociarse a organizaciones gremiales (redes de empresarias, grupos, cámaras y consorcios de comercialización)



- Inscribirse en ferias



- Hay que recordar que la mejor promoción la realiza una clientela satisfecha.



Ana y María entendieron lo importante que es establecer una adecuada estructura de costos y a la vez una correcta promoción y publicidad, esto con el fin de incorporar elementos propios de empresariedad a su proyecto y terminar con la elaboración del estudio de mercado.

Si todos los aspectos analizados, como lo son la oferta y la demanda, el análisis de precios y la definición del mercadeo resultan viables, es decir, se estima la posibilidad de poderlos realizar, se continúa con el proceso de formulación del proyecto de empresariedad.

## **Los siguientes pasos son: los Estudios Técnicos y Económicos**

Pero antes es necesario realizar una justificación o exposición de razones que motivan la organización del negocio; alcances, objetivos y beneficios del proyecto. Con esto, más la información sobre el estudio de mercado, se tiene insumos para formalizar el proyecto bajo la siguiente estructura o forma:

- Justificación del proyecto: detallar las razones en las que se fundamenta la creación de la nueva empresa o negocio. Exponiendo las razones de orden social, ambiental y/o económicas más importantes.
- Trascendencia del proyecto: definición de los ámbitos de acción, de cobertura que el mismo tiene. Es decir, hasta donde queremos que llegue el proyecto.
- Los objetivos del proyecto se elaboran no en función del proyecto en sí, sino en función del negocio que se persigue. Los objetivos se definen dando respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

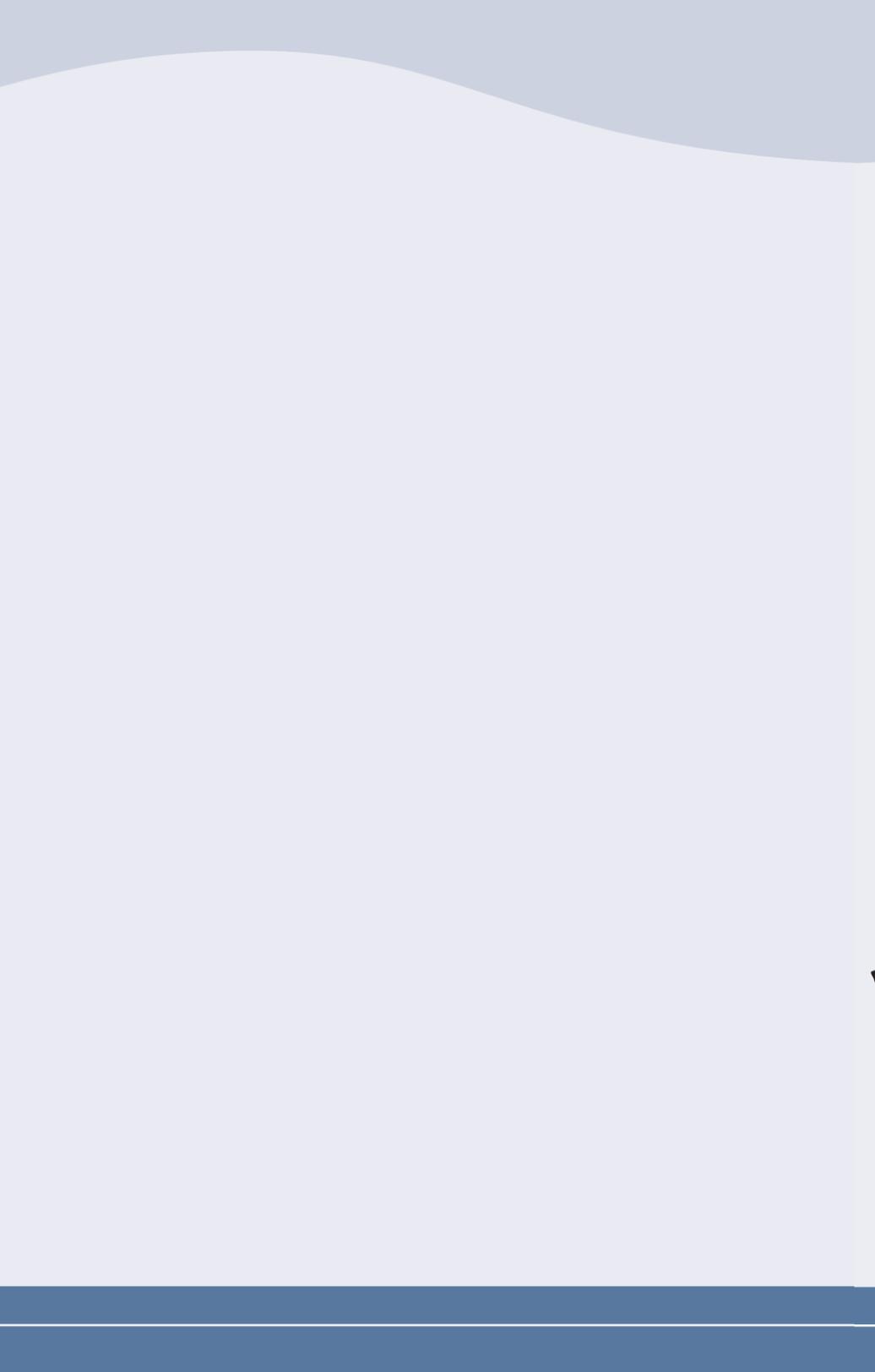
- Los beneficios de los impactos positivos de la nueva actividad empresarial en cuanto a oportunidades de generar más empleos y mayores ingresos a la comunidad, dar estabilidad económica para las personas integrantes del proyecto, generar beneficios comunales, etcétera.



# Partes del proyecto empresarial

## El estudio de factibilidad técnica





## ¿Cuento con todos los requisitos técnicos necesarios para desarrollar mi idea de negocios?

A la hora de definir un proyecto empresarial, uno de los puntos más importantes es determinar, por medio de estudios técnicos, si resultará posible producir rentablemente o con ganancias el bien o el servicio a prestar en un momento dado. Para esto hay que analizar: las personas participantes, las materias primas disponibles en el mercado, la infraestructura que se posee o la que se plantea adquirir, los equipos y herramientas con las que se cuenta y la tecnología o forma de producir disponible.

En el caso de María y Ana, tenemos dos emprendedoras exitosas, gracias al desarrollo de su idea empresarial de fabricación de cremas y champúes a base de plantas naturales. En este momento ellas están requiriendo un apoyo financiero para ampliar su negocio y mejorar la calidad en la producción actual, por esta razón es que acudieron a Sofía, una experta en el tema de mujer y empresariedad, quien las ha llevado de la mano desarrollando su proyecto.



Después de finalizar el estudio de mercado, del que conocimos en el fascículo anterior, Ana y María se disponen a realizar el Estudio de Factibilidad.

Ambas microempresarias cuentan con una estructura ya establecida, ya que tienen aproximadamente dos años de venir desarrollando el negocio, sin embargo, para estar seguras de que la ampliación del negocio es posible o viable técnicamente, ellas **requieren llevar a cabo el estudio y establecer ¿con qué cuentan?**

Para este ejercicio Sofía les indica:

Hay cinco interrogantes básicas que ustedes se deben hacer para que se fundamente la realización del Estudio Técnico:

## ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

¿Qué se producirá y cuándo?

¿Cuál es el impacto ambiental del proyecto empresarial?

¿Cómo se producirá y cuántos recursos humanos se requieren?

¿Cómo contribuirá el proyecto a mejorar las relaciones de género (entre mujeres y hombres)?

¿Dónde y con qué se producirá?

Contestando estas preguntas, prácticamente se va a visualizar si es posible técnicamente continuar con la idea del proyecto o no.

Ana y María interiorizaron cada pregunta y empezaron a contestarlas una a una:

### **¿Qué y cuándo se producirá?**

Contestan: Toda esta información la recogimos en el estudio de mercado, específicamente cuando definimos la oferta y la demanda de nuestros productos.

Sofía les indica que en el estudio de mercado se obtienen todos los datos para contestar esta pregunta, pero que es necesario tomar y reforzar dos aspectos que en el estudio técnico tiene una importancia particular:

1. Particularmente se deben utilizar todos los datos que tienen que ver con la descripción del producto y sus utilidades, la definición de sus características técnicas básicas (tamaño, medidas, peso, ingredientes, empaques y su estructura de costos).
2. Se debe indagar sobre la existencia y calidad de las materias primas y la seguridad de su abastecimiento permanente, en las cantidades requeridas

Esto con el fin de inventariar todos los requisitos en cuanto a insumos, con el fin de asegurar que se cuenta con las cantidades necesarias para cumplir con la demanda de los productos.

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

*Hemos venido trabajando durante dos años, ya contamos con todo un conjunto de conocimientos sobre cómo iniciar con el proceso productivo, desde la obtención de materias primas, hasta tener en nuestras manos las cremas y los champúes terminados, es decir, nuestro producto final.*

*A la vez, cada una de nosotras tenemos responsabilidades asignadas y específicas. Por ejemplo, María se encarga de todo lo que tiene que ver con los insumos y la comercialización y Ana con lo que es producción. En ciertos casos hemos tenido la necesidad de apoyo, por lo que hemos recurrido a contratar temporalmente algunas vecinas que nos ayudan en la producción, sin embargo, estamos considerando la posibilidad de contratar por lo menos dos personas fijas, sobre todo si desarrollamos el proyecto empresarial que estamos definiendo en este estudio.*

La experta en empresariedad, quien es la encargada de asesorar la elaboración del estudio, les menciona nuevamente algunos conceptos básicos que ellas deben considerar a la hora de plantear los factores técnicos, para completar la información que ya poseen:

## Aspectos necesarios para determinar cómo se producirá y cuáles son los recursos humanos requeridos:

- **Flujograma de procesos:** Consiste en escribir y describir los pasos que incluye el proceso productivo desde su inicio (preparación de materias primas e insumos de producción, según se proceda), hasta llegar a obtener el producto final. Es mejor presentar este flujo de procesos gráficamente, o sea con dibujos, incluyendo los recursos que se requieren para cada etapa, tanto recursos humanos como materiales.
- A partir del flujograma de procesos se debe **elaborar el organigrama de puestos y responsabilidades**, que es definir gráficamente cada puesto que se requiere según el grado de responsabilidad, ubicando desde los más altos pasando por los medios hasta los de la base. Aquí hay que tener presente que, cuando se trabaja con microempresarias, tiene que haber apoyo por parte de los técnicos responsables en cuanto a sensibilizar en género, autoestima y liderazgo de las mujeres, ya que no se debe permitir que ni las responsabilidades domésticas y familiares ni la oposición de compañeros o esposos limiten las oportunidades de las mujeres, ni su derecho al trabajo y a los recursos económicos que se desprenden de él.

## ¿Dónde y con qué se produce?

Ana y María contestan:

Actualmente utilizamos los siguientes espacios:

- Para el cultivo de las plantas medicinales se utiliza la propiedad colindante a nuestras casas, que son parte de los bienes familiares.
- Para la producción de cremas y champúes hemos adaptado un taller-laboratorio en la parte trasera de nuestras casas, donde también se ubican las bodegas donde almacenamos los productos terminados.

En un futuro requeriremos un terreno más grande para aumentar el cultivo de las plantas que son los insumos principales para nuestros productos, y agrandar el taller-laboratorio y la bodega para ampliar la producción.

Sofía les comenta: Precisamente, parte del análisis que se debe realizar para el estudio técnico son estos aspectos. Por ejemplo, si se va a ampliar o construir una planta nueva se deben hacer diseños con apoyo de un ingeniero o ingeniera, de modo que se consideren los requisitos de arquitectura indispensables como luz, ventilación, espacios para operar máquinas y equipos, para que se muevan las trabajadoras. También para preveer aspectos tecnológicos mínimos como equipos y herramientas que se necesitarán para que el proceso productivo se desarrolle con calidad,

con las normas sanitarias, de higiene y salud ambiental que estén vigentes en el país.

En el caso de mujeres jefas de hogar o microempresarias del sector informal como ha sido el caso de ustedes y analizando la situación actual en cuanto a infraestructura, es común encontrar que el negocio se encuentra ubicado dentro de su propia vivienda y entonces se requiere delimitar lo mejor posible las áreas dedicadas a la producción, de las áreas dedicadas a la familia. Así también debe realizarse un esfuerzo para que se dividan los implementos de trabajo, poniendo por un lado los necesarios para la producción y por otro lado, los de uso doméstico de las familias.

Sobre las dos últimas preguntas del diagrama inicial de fascículo:

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

Ana y María le indicaron a Sofía que estos aspectos no los habían contemplado en su quehacer cotidiano, por lo que Sofía les hizo un cuadro para que comprendieran la importancia de incorporarlos dentro del estudio de viabilidad técnica. Veámoslo:

Aspectos importantes que lleva implícito el estudio técnico:

## IMPACTO AMBIENTAL DEL PROYECTO

- Según la actividad que se trate, la valoración del impacto ambiental del proyecto puede requerir participación de personal especializado que realice estudios específicos.
- Se necesita conocer la legislación ambiental que se relaciona con la actividad propia, para asegurar que este aspecto no se constituya en una amenaza para el proyecto cuando el mismo se encuentre en ejecución. En el Ministerio de Ambiente y Energía, MINAE, se puede recabar información sobre este aspecto.
- Todo proyecto productivo o de servicios, requiere que se establezca una adecuada disposición de desechos, con prácticas adecuadas de reciclaje y tratamiento de basuras y residuos.

## IMPACTO DEL PROYECTO SOBRE LAS RELACIONES DE GÉNERO

- Los impactos del proyecto sobre las relaciones de género, es decir, sobre los vínculos que se establecen entre hombres y mujeres, pueden ser de distinto tipo y en distinto nivel.
- Por ejemplo, el proyecto empresarial puede tener impactos positivos en las relaciones de género cuando se producen arreglos familiares **EQUITATIVOS** que distribuyen de mejor manera el tiempo y el trabajo doméstico y permiten, paralelamente, el desarrollo de la empresa. Cuando sucede lo contrario, los impactos son negativos generalmente para las mujeres empresarias.

El otro nivel en que se pueden observar impactos de género es al interior de la empresa misma. Las relaciones de género equitativas permitirán un proceso de participación activa de las mujeres en decisiones empresariales de todo tipo.

Para concluir se debe tomar cada uno de los 5 aspectos antes mencionados, analizarlos e indicar si son una oportunidad para desarrollar el proyecto o más bien indica la no viabilidad del mismo.

## ¿Qué debo hacer si requiero valorar la factibilidad económica de mi idea de negocios?

Ana y María, dos microempresarias exitosas, desean ampliar su negocio de cremas y champúes naturales, por lo que requieren de un financiamiento externo y están siendo asesoradas por Sofía, una experta en el tema de mujer y empresariedad. En los fascículos anteriores se explicó como presentar un proyecto empresarial y cuales son los estudios que se deben de realizar. Luego de analizar el estudio de mercado y el de Factibilidad Técnica, Sofía les hace una descripción sobre los factores más importantes en el Estudio de Factibilidad Económica.

Para iniciar, la asesoría les hizo una definición corta de lo que es un Estudio de Factibilidad Económica:

*La Factibilidad Económica del proyecto consiste en el análisis financiero, es decir, es el estudio de los ingresos y los gastos de mi negocio, así como de las formas que se utilizarán para financiar la actividad productiva en un determinado periodo de tiempo. Este análisis puede hacerse en forma proyectada o sea estimando los ingresos y salidas que tendrá el negocio. Con esta información puedo definir las posibilidades de éxito económico del negocio tanto para recuperar la inversión inicial como para obtener beneficios o utilidades de esa inversión.*

Siempre el objetivo último de un proyecto empresarial es: **la valoración de la existencia de utilidades o ganancias**, esto con el fin de garantizar el éxito del proyecto. Es por esta razón que es necesario analizar lo que me cuesta a mí como empresaria llevar a cabo el proyecto, así como cuanto espero recibir por la venta de mi bien o servicio, ya que la diferencia entre ambos es lo que me define cuanto realmente voy a ganar.

Ana y María le comentan a Sofía de que ellas tienen muy bien definido los costos y los ingresos esperados, pero que querían organizarlos de una manera formal y homogénea con los documentos de manejo empresarial.



En un negocio común, a la hora de hablar económica y financieramente, lo primero que hay que hacer es entender los conceptos, los cuales vamos a explicar con detalle a continuación:

- **Ingresos:** Es el resultado económico esperado de la actividad principal de la empresa (venta de champúes y cremas).
- **Rentabilidad esperada:** Son las ganancias o utilidades que se obtienen después de cubrir los costos y gastos con los ingresos económicos producidos por el negocio.

- **Presupuesto:** Es una estimación en un periodo de tiempo que generalmente es anual, de todos los costos y gastos del negocio desglosados por concepto o línea de gasto de acuerdo al ingreso esperado.
- **Inversión:** Son todos los gastos que hace una empresa con el fin de ampliar o mejorar la producción, por ejemplo, para ampliar la capacidad instalada, adquirir mejores insumos o materias primas o mejorar la presentación del producto final.
- **Activos fijos:** Son aquellos que pertenecen a la empresa (maquinaria, edificio, equipo de oficina, etcétera).
- **Activo circulante:** Se refiere a todo lo que se adquiere en la empresa para que el negocio funcione ordinariamente (materias primas, insumos de producción).
- **Capital de trabajo:** Es todo aquello que se requiere para producir un bien o un servicio.
- **Costos:** son las salidas o erogaciones que se realizan para adquirir el capital de trabajo.
- **Gastos:** son las erogaciones realizadas para cubrir todo lo relacionado indirectamente con la producción (gastos administrativos, gastos financieros, gastos de comercialización).
- **Pasivo:** Todas las deudas que el negocio haya adquirido.

- **Patrimonio:** Son las aportaciones de las personas dueñas del negocio, como las utilidades que se hubieran acumulado a una fecha dada.

Los pasos para llevar a cabo el estudio de factibilidad económica son los siguientes:

### Estudio de factibilidad económica

1. Presupuestos de inversión, de ingresos, de costos y gastos.
2. Análisis financieros sobre los presupuestos establecidos.
3. Punto de Equilibrio y análisis de la rentabilidad.

Ana y María le cuestionan a Sofía lo siguiente: "Esto es algo muy técnico, porque realmente nosotras como microempresarias manejamos el día a día de nuestro trabajo, pero realmente no tenemos una estructura establecida donde se puedan reflejar todo lo expuesto anteriormente".

Sofía les indica que si bien es cierto que la parte financiera y económica requiere de cierto conocimiento



técnico en el área, lo más importante es la experiencia y el conocimiento del negocio como tal, cosa que ellas realmente tienen y que es la herramienta fundamental para organizar todo el análisis financiero; esto

lo podrán hacer con la asesoría de ella como experta en el tema de mujer y empresariedad. Ya que conoce muy bien el manejo práctico para elaborar el estudio financiero-económico. Vayamos paso a paso.

## PASO 1

Para iniciar el estudio, lo primero que se requiere es poner en un documento las estimaciones de gastos e ingresos, es decir los tres presupuestos requeridos:

**Presupuesto de inversión:** Se refiere a todo lo que inicialmente se necesita para empezar un negocio o ampliar el ya existente, esto con el fin de analizar el endeudamiento que se requiere. Hay que estimar tres montos:



- Monto de inversión en activos fijos.
- Monto de inversión en otros activos definidos en el estudio técnico, costos de ingeniería, diseño de planos, patentes etcétera.
- Monto de inversión en capital de trabajo: activos circulantes necesarios para el arranque del proyecto.

### Presupuesto de ingresos:

Se calcula con base en la producción estimada para cada periodo anual. Requiere conocer el precio de venta unitario o sea de cada producto o servicio y el manejo de unidades que se elaboran mensualmente y el total anual.



### Presupuestos de costos y gastos:

Estimar las necesidades de recursos financieros para la cobertura de costos y gastos, incluye:

- **Costos de producción:** Definidos de acuerdo al plan de producción.
- **Gastos de administración:** Gastos asociados al personal administrativo del negocio (sueldos y salarios, servicios públicos, alquileres, etcétera).
- **Gastos financieros:** El costo del financiamiento total que se requiera; el cual incluye el pago de intereses por los préstamos.

## PASO 2



A partir de las definiciones anteriores se pueden determinar una serie de indicadores o guías contables que ayuden al análisis financiero del proyecto para ver la factibilidad del mismo.

## Análisis financiero del proyecto

### Estados financieros proyectados:

Son proyecciones anuales de ingresos y egresos, sobre la base de operación esperada del negocio.

- **Flujo de caja proyectado:** programación ordenada de ingresos de efectivo y salidas de efectivo y necesidades adicionales de efectivo en ciertas épocas del año, o excesos de dinero que podrían ocurrir en otras épocas.
- **Estado de resultados de operaciones proyectadas:** Anticipar la rentabilidad o ganancias del proyecto al final de cada periodo, estimando ingresos, costos y gastos contables.
- **Balance general proyectado:** Comportamiento de la estructura de activos, pasivos y patrimonio esperados con la ejecución del proyecto.

### PASO 3

Otro elemento para determinar la factibilidad del proyecto, es determinar cual es el punto de equilibrio y realizar estimaciones de rentabilidad.



**Punto de equilibrio:** Nivel de ventas mínimo en el cual no se producen ni ganancias ni pérdidas, contribuye a una adecuada fijación de precios de ventas del producto y a la determinación de los costos de producción y facilita establecer niveles de producción que serán rentables.

**Análisis de rentabilidad:** Estimar el comportamiento del proyecto para determinar la rentabilidad, se utilizan criterios o herramientas que permitan proveer bajo supuestos o presupuestos determinados, el grado de productividad económica que brinda el proyecto.

Muy satisfecha Sofía, por toda la asesoría que les ha brindado a Ana y María, concluye este ciclo de apoyo técnico para la formulación del Proyecto Empresarial.