

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
SEDE GUANACASTE
LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD SEMINARIO

TEMA:

ADAPTACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDIDOS DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA NACIONAL PARA SU IMPLEMENTACIÓN A PERSONAS EN
VULNERABILIDAD SOCIOECONÓMICA, QUE SE ENCUENTRAN
VINCULADAS AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE CAÑAS, 2020.

SUSTENTANTES:

ANDREA CARMONA DUARTE
LUIS JOSÉ ESPINOZA GALERA
GRETEL MARÍA GARCÍA REYES
MARIANELA MOLINA POVEDA

CAÑAS, GUANACASTE 2021

Dedicatoria

A Dios y a mi familia, que han estado presentes siempre y me han dado su apoyo incondicional.

Andrea de los Ángeles Carmona Duarte

Deseo agradecer este logro, primero a Dios, que nos ha dado sabiduría y mucha perseverancia en este proceso, a mi familia y amigos que siempre me han apoyado para continuar siempre enfocada en la meta y por recordarme que cuando la situación se torna difícil es porque existe un gran logro por delante.

Gretel María García Reyes

Quiero dedicar este logro a mi madre, quien siempre me ha impulsado a alcanzar mis metas a pesar de las dificultades, además a mi esposo que en todo momento ha sido un apoyo incondicional tomándome de la mano para no rendirme y a mis compañeros quienes más allá de eso se han convertido en grandes amigos en este proceso que culminamos en conjunto con mucho esfuerzo y dedicación.

Marianela Molina Poveda

Este logro se lo dedico a mi familia, por ser ese pilar que cree y apoya todas mis metas y proyectos, a mis compañeros, por ser un logro que celebramos en conjunto y donde siempre existieron palabras de aliento para continuar y realizar un excelente trabajo.

Luis José Espinoza Galera

Agradecimiento

Quiero agradecerle a todos los profesores y funcionarios de la Universidad, que han hecho posible que nosotros los estudiantes cumplamos con nuestros propósitos a través de su conocimiento.

Andrea de los Ángeles Carmona Duarte

Agradezco a Dios por darme salud y fortaleza, a mi familia por apoyarme siempre en toda la carrera, compañeros: Andrea Carmona, Luis José Espinoza y Marianella Molina, que siempre trabajamos como un verdadero equipo desde el Diplomado en Gestión Empresarial hasta nuestra deseada Licenciatura.

Gretel María García Reyes

Quiero agradecer primeramente a Dios, por brindarme salud y sabiduría para culminar esta etapa, a mi familia porque siempre han estado ahí para apoyarme y ayudarme en lo que he necesitado y a mi grupo de trabajo porque juntos nos hemos propuesto metas a lo largo de la carrera las cuales hemos alcanzado exitosamente siempre poniendo el mayor empeño y esfuerzo.

Marianela Molina Poveda

Todo este proceso colocó en el camino diversas personas al cual agradezco por su colaboración, disponibilidad y esfuerzo por cumplir esta meta, primeramente, mi familia, compañeros durante este trabajo, docentes de carrera y al Área de Desarrollo Económica Local de la Municipalidad de Cañas.

Luis José Espinoza Galera

INFORME DE LECTOR

Estudiantes: Carmona Duarte Andrea, Espinoza Galera Luis José, García Reyes Gretel María, Molina Poveda Marianela

Tema del Proyecto Final de Graduación: ADAPTACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDIDOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL PARA SU IMPLEMENTACIÓN A PERSONAS EN VULNERABILIDAD SOCIOECONÓMICA, QUE SE ENCUENTRAN VINCULADAS AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CAÑAS, 2020.

Profesor lector: Jorge Luis Loáiciga Gutiérrez

Fecha: 15 de octubre del 2021

Teléfono: 8348-2042

E-mail: jloaicigag@utn.ac.cr

Firma:

JORGE LUIS
LOAICIGA
GUTIERREZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JORGE LUIS
LOAICIGA GUTIERREZ
(FIRMA)
Fecha: 2021.10.15
09:29:32 -06'00'

CRITERIO DE MERITO: APROBADO (x) REPROBADO __

(**) *Pendiente. Queda sujeto a la corrección de los aspectos indicados en este informe.*

**He revisado el TFG y el mismo cuenta con mi visto bueno.

CUADRO APROBACIÓN

Requerimientos TFG	Si o No Cumple	Observaciones (si las hay)
Resumen Ejecutivo		
Presenta en forma aceptable y resumida antecedentes, objetivos, metodología, resultados y recomendaciones.	SI	**El objetivo específico número 3 se recomienda el cambio de "la implementación" por "la propuesta" considerando lo indicado en la revisión II no se implementa ningún modelo canvas, sino se plantea.
1) Introducción del TFG		
Incluye en forma aceptable los antecedentes, la problemática y la justificación del proyecto, así como sus objetivos generales y específicos.	SI	
2) Marco Teórico del TFG		
Incluye los elementos teóricos relacionados con estudio, incluyendo el marco referencial de la institución.	SI	

3) Marco Metodológico del TFG		
Se identifican y describen métodos, técnicas, procedimientos y herramientas de la investigación.	SI	
4) Presentación y análisis de resultados		
Se presentan aportes para las organizaciones involucradas, al conocimiento e innovación.	SI	
5) Conclusiones y recomendaciones		
Coherentes y ligadas a los objetivos.	SI	

INFORME DE LECTOR

Estudiantes: Carmona Duarte Andrea, Espinoza Galera Luis José, García Reyes Gretel María, Molina Poveda Mariana

Tema del Proyecto Final de Graduación: ADAPTACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDIDOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL PARA SU IMPLEMENTACIÓN A PERSONAS EN VULNERABILIDAD SOCIOECONÓMICA, QUE SE ENCUENTRAN VINCULADAS AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CAÑAS, 2020.

Profesor lector: Junias Palma Mayorga

Fecha: 20 de octubre del 2021

Teléfono: 8888-8236

E-mail: jpalmam@utn.ac.cr

CRITERIO DE MERITO: APROBADO (X) REPROBADO __

**He revisado el TFG y el mismo cuenta con mi visto bueno.

CUADRO APROBACIÓN

Requerimientos TFG	Si o No Cumple	Observaciones (si las hay)
Resumen Ejecutivo		
Presenta en forma aceptable y resumida antecedentes, objetivos, metodología, resultados y recomendaciones.	Si	
1) Introducción del TFG		
Incluye en forma aceptable los antecedentes, la problemática y la justificación del proyecto, así como sus objetivos generales y específicos.	Si	
2) Marco Teórico del TFG		
Incluye los elementos teóricos relacionados con estudio, incluyendo el marco referencial de la institución.	Si	

3) Marco Metodológico del TFG		
Se identifican y describen métodos, técnicas, procedimientos y herramientas de la investigación.	SI	
4) Presentación y análisis de resultados		
Se presentan aportes para las organizaciones involucradas, al conocimiento e innovación.	SI	
5) Conclusiones y recomendaciones		
Coherentes y ligadas a los objetivos.	SI	

Firma: 

CARTA DEL FILÓLOGO.
Universidad Técnica Nacional

Cañas, Guanacaste, 24 de octubre del 2021.

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación.

SD.

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Adaptación del Programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional, para su implementación a personas en vulnerabilidad socioeconómica, que se encuentran vinculadas al área de desarrollo económico local de la Municipalidad de Cañas, 2020”**, elaborado por los estudiantes, Andrea Carmona Duarte, portadora de la cédula de identidad número 504120747, Luis José Espinoza Galera, cédula de identidad 504120683, Gretel María García Reyes, cédula número 207490159, Marianela Molina Poveda, cédula 503810792, para optar por el grado académico de **Licenciatura en Gestión Empresarial**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

LUIS ROBERTO CERDAS Firmado digitalmente por LUIS
ROBERTO CERDAS JIMENEZ (FIRMA)
JIMENEZ (FIRMA) Fecha: 2021.10.24 11:28:07 -06'00'

MSc. Luis Roberto Cerdas Jiménez.

Cédula 603020073.

Código 24611.

Liberia, 25 de octubre de 2021.

Señor

Julio Esquivel González
Director Gestión y Administración Empresas
Universidad Técnica Nacional
Recinto Liberia.

Respetable señor:

ASUNTO: Validación Trabajo Final de Graduación.

El suscrito Jason Chaves Bastos, portador de la cédula de identidad número 5-0339-0010, en mi condición de TUTOR del Trabajo Final de Graduación denominado **“Adaptación del Programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional, para su implementación a personas en vulnerabilidad socioeconómica, que se encuentran vinculadas al área de desarrollo económico local de la Municipalidad de Cañas, 2020”**, cuyos sustentantes son: Andrea Carmona Duarte, portadora de la cédula de identidad número 504120747, Luis José Espinoza Galera, cédula de identidad 504120683, Gretel María García Reyes, cédula número 207490159, Marianela Molina Poveda, cédula 503810792. Manifiesto que el trabajo supra citado cumple con los requisitos formales que se indican en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional, previo a la defensa o exposición ante Tribunal Evaluador.

Sin otro particular, se suscribe;

JASON DAVID
CHAVES BASTOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
JASON DAVID CHAVES BASTOS
(FIRMA)
Fecha: 2021.10.25 11:33:23
-06'00'

JASON CHAVES BASTOS
Docente / Tutor

ACTA DE TRIBUNAL EVALUADOR TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Mediante la presente los miembros del Tribunal Evaluador del proyecto final de graduación, denominado: **“Adaptación del Programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional, para su implementación a personas en vulnerabilidad socioeconómica, que se encuentran vinculadas al área de desarrollo económico local de la Municipalidad de Cañas, 2020.”**, elaborado por las personas estudiantes Marianela Molina Poveda, Andrea Carmona Duarte, Luis José Espinoza Galera, Gretel María García Reyes, hace constar que posterior a la revisión del documento y la defensa final, este proyecto cumple con lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional, con una calificación final de 9.5 en escala de 1,0 a 10,0, y sin observaciones adicionales el trabajo es aprobado.

Para constancia de lo mencionado anteriormente, se aprueba el día 04 del mes de noviembre del año 2021 y firman los miembros del Tribunal Evaluador presentes en la defensa.



Julio Esquivel González, MBA.
Director de Carrera



Jason Chaves Bastos, MBA.
Tutor



Jorge Loáiciga Gutiérrez M.A.P
Lector



Junias Palma Mayorga M.S.c
Lector

Anexo IV

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA
NACIONAL**

(Trabajo colectivo)

Página | 40

Ciudad, Cañas, Guanacaste

Fecha. 09 de noviembre de 2021.

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
<u>Gretef María García Reyex</u>	<u>207490159</u>
<u>Andrea de los Ángeles Carmona Duarte</u>	<u>504120747</u>
<u>Luis José Espinoza Galeno</u>	<u>504120683</u>
<u>Mananela Molina Poveda</u>	<u>503810792</u>

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: Adaptación del Programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional para su implementación a personas en vulnerabilidad socioeconómica, que se encuentran vinculados al Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, 2020.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 04/11/2021 Día/Mes/Año autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Guanacaste, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	✓
Consulta electrónica con texto protegido	✓
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma

Gretel Mañá García Reyes	207490159	Gretel García Reyes
Andrea de los Angeles Carmona Duarte	504120747	<i>Andrea Carmona</i>
Luis José Espinoza Galero	504120683	<i>Luis J.</i>
Marianela Molina Poveda	503810792	<i>M. Poveda</i>

Día: 09 de noviembre de 2021

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulta electrónica con texto protegido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Gretel María García Reyes	20749 0159	Gretel García Reyes
Andreu de los Angeles Carmona Duarte	50412 0747	Andreu
Luis José Espinoza Galeno	50412 0683	Luis J.
Marianela Molina Poveda	50381 0792	Marianela

Día: 09 de noviembre de 2021

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Gretel María García Reyes	20749 0159	Gretel García Reyes
Andreu de los Angeles Carmenza Duarte	50412 0747	Andreu
Luis José Espinoza Galeno	50412 0683	Luis J.
Marianela Molina Poveda	50381 0792	Marianela

Día: 09 de noviembre de 2021

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).

Anexo V

BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de Cédula	Firma del estudiante
García	Reyes	Arletel María	207490159	Gretel García Reyes
Carmona	Duarte	Andrea de los Angeles	504120747	Amor
Espinoza	Estens	Luis José	504120683	Luis J.
Molina	Pareda	Manuela	503810792	M.P.
Carrera a la que pertenece: Gestión Empresarial		Titulo obtenido Licenciatura en Gestión Empresarial		
Fecha de presentación: DIA/MES/AÑO 04 de noviembre de 2021				
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE				
Verificación de documentación	Marque con (x)			
		Documento físico del trabajo final		

		Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación
		Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación
		Copia digital para la carrera
		Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca
Nombre del Director (a) de carrera:	Firma del Director de carrera	Fecha de aprobación

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	3
1.1. Introducción	4
1.2. Área de Estudio	4
1.3. Delimitación del problema	5
1.4. Justificación	6
1.5. Estado del Arte	9
1.6. Objetivos.....	14
1.6.1. Objetivo General.....	14
1.6.2. Objetivos Específicos.	14
CAPÍTULO II APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO	15
2.1. Marco Teórico.....	16
2.1.1. Emprendedor.....	16
2.1.2. Emprendimiento.....	16
2.1.3. Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas. 17	
2.1.4. Desarrollo empresarial.....	18
2.1.5. Talento humano.....	19
2.1.6. Habilidades blandas.	20
2.1.7. Estrategia empresarial.....	20
2.1.8. Modelo de Negocio.....	21
2.1.9. Modelo de negocios Canvas.	22
2.1.10. Análisis FODA.	22
2.1.11. Finanzas personales.....	23
2.1.12. Vulnerabilidad Económica.	24
2.1.13. Vulnerabilidad Social.	25
2.1.14. Resiliencia Organizacional.	25

2.1.15. Empoderamiento.	26
CAPÍTULO III APROXIMACIÓN AL MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1. Paradigma de la investigación	28
3.2. Enfoque de la investigación.....	28
3.3. Tipo de la investigación.....	29
3.4. Hipótesis	30
3.5. Variable de una investigación	31
3.6 Población y muestra.....	36
3.7. Cronograma de la gestión del proyecto.	37
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	37
4.1. Análisis de datos	38
4.1.1. Perfil sociodemográfico de los emprendedores de ADEL.....	38
4.1.2. Aspectos relevantes para la aplicación de módulos	41
4.1.3. Identificación socioeconómica de la población	44
4.2. Caracterización de la población	48
4.2.1. Caracterización social.....	49
4.2.2. Caracterización Académica.	51
4.2.3. Caracterización Económica.	52
4.2.4. Brecha tecnológica.	53
4.2.5. Caracterización Geográfica.	55
4.2.6. Caracterización Empresarial.....	57
4.3. Relevancia de modelo CANVA como herramienta en el desarrollo empresarial.....	58
4.4. Metodología establecida para la adaptación del programa.	59
4.4.1. Programa de Desarrollo en Gestión y Administración Empresarial (PRODEGAE).....	61
CAPÍTULO V RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	65
5.1. Conclusiones	66

5.2. Recomendaciones.....	68
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA.....	69
6.1. Bibliografía	70
CAPÍTULO V ANEXOS	78

Índice de Figuras

Figura 1 – Cronograma.....	38
Figura 2 - Rango de edades de los emprendedores de ADEL.....	38
Figura 3 - Género y estado civil de los emprendedores de ADEL.....	39
Figura 4 - Nivel educativo y residencia de los emprendedores de ADEL.....	40
Figura 5 - Acceso a internet y dispositivos tecnológicos de los emprendedores de ADEL.....	41
<i>Figura 6</i> - Idea de negocio, conocimiento sobre desarrollo empresarial y capacitaciones recibidas, de parte de los emprendedores de ADEL	42
Figura 7 - Ingresos mensuales de la población ADEL, producto de sus emprendimientos.....	44
Figura 8 - Preparación de situación económica actual de la población de ADEL	45
Figura 9 - Cantidad de personas que dependen del emprendedor de ADEL....	47
Figura 10 - Emprendedores de ADEL interesados en participación de programa Emprendidos	48
Figura 11 - Logo PRODEGAE.....	61

Índice de tablas

Tabla 1 – Variables	32
Tabla 2 - Modalidad para impartir módulo.....	42
Tabla 3 - Vulnerabilidad de la población de ADEL	47

Resumen Ejecutivo

El presente seminario se basa en la adaptación del programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional, el cual brinda herramientas a los emprendedores pertenecientes al Área de Desarrollo Económico Local de Cañas que les permita adquirir las habilidades y conocimientos necesarios que implica la gestión y administración de un negocio.

El programa Emprendidos fue creado por la Universidad Técnica Nacional en el 2011 con el fin de estimular los emprendimientos de base tecnológica.

En el marco referencial se esbozan ciertos conceptos empresariales como emprendimiento, habilidades blandas, estrategia empresarial, modelo de negocio y vulnerabilidad social, los cuales son de gran utilidad en el desarrollo de un plan de negocios.

Con respecto al marco metodológico, se debe considerar que la población a la que fue aplicado el instrumento de recolección de datos era reducida por lo que se logró aplicar el mismo a la mayor cantidad de individuos.

Algunos datos importantes de los resultados obtenidos es que la mayoría de los emprendedores son personas jóvenes, en su mayoría mujeres que tienen personas dependientes de ellas económicamente, y que cuentan con un nivel académico aceptable para desarrollar las competencias necesarias del programa.

Además, el 42% de las personas obtienen de sus emprendimientos trescientos mil colones o más al mes, lo que refleja que sus negocios cuentan con una estructura sólida.

Las unidades desarrolladas en la adaptación contemplan temas teóricos y prácticos como: Pensamiento empresarial, Habilidades Gerenciales, Innovación para el desarrollo de un producto o servicio, Plan de negocios y Modelo Canvas.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

El presente trabajo incentiva el desarrollo empresarial en las personas vinculadas al Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, Guanacaste, en colaboración con la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (DEMUCA), las cuales tienen como objetivo motivar, capacitar y dar acompañamiento por medio de alianzas institucionales, a personas emprendedoras de cada cantón, que por encontrarse en una situación de vulnerabilidad socioeconómica no cuentan con la posibilidad de desarrollar su propio negocio.

Además, esta adaptación del programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional, brinda a los involucrados las herramientas necesarias para obtener actitudes de empoderamiento, habilidades blandas y finanzas sanas. Adicionalmente, se tratan temas de innovación y desarrollo de nuevos productos, planes de negocios.

1.2. Área de Estudio

En el presente enunciado se plantea el contexto en el que desarrolla el trabajo de investigación; busca determinar los aspectos que influyen en la situación en la que se manifiesta el problema en cuestión, así mismo permite contar con una visión más clara de los elementos que componen el seminario.

Según el enfoque de este, se considera el mismo en contexto social, debido a que involucra a personas en vulnerabilidad social, en un estado de pobreza y carencia de escolaridad, siendo factores que perjudican el crecimiento de la sociedad.

Adicionalmente, se valora la problemática del COVID-19, un factor a considerar en este seminario, debido a las múltiples repercusiones que ha ocasionado a nivel mundial y en este caso en Costa Rica, afectando muchas áreas sociales, provocando altos índices de desempleo, pobreza, economía y vulnerabilidad en muchas personas y de las cuales se puede brindar un apoyo con la adquisición de nuevos conocimientos que funcionen para crear nuevas alternativas y oportunidades con un programa de desarrollo empresarial como en este caso.

1.3. Delimitación del problema

Para efectuar la adaptación del programa Emprendidos, se determinan los factores que delimitan el problema, tanto a nivel espacial como temporal, los cuales permitirán dar un mejor enfoque a la investigación que se desarrollará.

A nivel espacial, el desarrollo de la investigación se llevó a cabo en el Área de Desarrollo Económico Local (ADEL) de la Municipalidad del cantón de Cañas. Las ADEL son departamentos creados por recomendación de la Fundación DEMUCA (2019) la cual se define como,

(...) una entidad centroamericana constituida según la Ley de Fundaciones de Costa Rica y conformada por la presentación de todas las asociaciones nacionales de municipios de Centroamérica y el Caribe... El quehacer de DEMUCA se centra en el diseño de estrategias y la ejecución de proyectos y acciones diversas orientados al mejoramiento de las capacidades de gestión de las municipalidades y sus diversas formas asociativas ... (párr. 1)

Además, en el aspecto temporal, este trabajo se desarrolló en el primer semestre del año 2021.

Por otra parte, se delimitó el ajuste del programa donde se estudió la población vinculada al Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, Guanacaste además de personas en vulnerabilidad socioeconómica con ideas de negocios, y cuenten con la necesidad de vincularse a este departamento, obteniendo información por medio de instrumentos metodológicos que faciliten la recolección de datos importantes; y finalmente abordar aspectos referentes al contenido específico del programa Emprendidos, que servirá de réplica en los demás municipios, que en este caso serán, plan de vida y conceptos empresariales básicos.

Con base en los aspectos planteados surge la siguiente pregunta. ¿Cómo adaptar el Programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional para el Desarrollo Empresarial a personas en vulnerabilidad socioeconómica, vinculadas al Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, Guanacaste?

1.4. Justificación

Actualmente en Costa Rica existen muchas familias en vulnerabilidad social, esto a causa de que los jefes del hogar no cuentan con una escolaridad.

Según menciona Córdoba, J. para La Nación (2021)

“Cerca de 358 000 familias costarricenses que viven en condición de pobreza son jefeados por hombres y mujeres que no terminaron la secundaria o que nunca llegaron al colegio. Esa baja escolaridad es un patrón que se repite en el 85% de todos los hogares pobres del país”

Según mencionan en la nota, este factor es el principal motivo para personas en vulnerabilidad cuenten con dificultad en obtener un empleo estable o bien recurran a ingeniar diversas maneras para obtener recurso monetario, ya sea

empleo informal o temporal y de esa manera logren cubrir sus necesidades básicas. Aun así, se recalca que la educación no es únicamente la razón de la pobreza o vulnerabilidad, sin embargo, es uno de los principales motivos que causa esta limitante en la ciudadanía.

Sumando a lo anterior, la situación actual del país a raíz de la emergencia sanitaria por el COVID-19, ha provocado que muchas personas queden desempleadas y por ende muchas familias no cuenten con los recursos necesarios para su subsistencia, así lo señala el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2021) en un estudio realizado en el trimestre de diciembre 2020-febrero 2021:

La población en la fuerza de trabajo nacional fue de 2,44 millones de personas y presenta una disminución estadísticamente significativa de 93 mil personas con respecto al mismo trimestre móvil del año anterior. La composición interna de la fuerza de trabajo muestra una disminución en la población ocupada y un aumento en las personas desempleadas. (pág. 7)

De esta manera queda claro que la pandemia ha venido a afectar en gran manera la economía del país, por medio de un factor tan importante como lo son las fuentes de empleo.

Por lo anterior, existen varias organizaciones gubernamentales que buscan apoyar a familias que se encuentran en estas situaciones, brindándoles soporte económico y académico para que inicien el desarrollo empresarial de sus propios negocios, ya que, muchas de estas tienen algún tipo de idea de negocio, sin embargo, carecen de los conocimientos técnicos necesarios para desarrollarlos, por lo que se refleja la necesidad de que se adapte un programa en donde se les guíe, colabore y se les brinde los conocimientos básicos para que puedan

desenvolverse y dedicarse en su propio negocio, y con ello puedan adquirir sus propios ingresos económicos.

Según lo indicado por la encargada del Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, la Señora, María del Rosario Araya Vargas, menciona que, en el año 2009, la cooperación española en Costa Rica; gracias a la colaboración de la Fundación DEMUCA, ofreció una beca de capacitación a la Federación de Municipalidades de Guanacaste, la cual consiste en Diplomado Superior en Gestión del desarrollo Económico Local.

Como parte de dicha capacitación, es obligatorio la presentación de un proyecto que estimule el desarrollo económico en la comunidad de donde provienen los participantes. Es ahí donde se presenta el proyecto de Fortalecimiento de la Unidad de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas.

Como parte de los objetivos de dicho proyecto se encuentran Municipalidad de Cañas (2014):

- a) Fortalecer las competencias y habilidades entre la población en edad laboral.
- b) Generar de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones y la creación de nuevas micro pequeñas y medianas empresas MIPYMES amigables con el ambiente.
- c) Promover de encadenamientos productivos a nivel local, regional y nacional.
- d) Atraer inversiones al territorio local que permitan acceder a trabajos dignos y socialmente provechosos para los pobladores.

- e) Fortalecer la coordinación entre los diferentes sectores locales (sector público, privado y sociedad civil).
- f) En el área de capacitación y acompañamiento hay programas de apoyo al emprendedor en temas de gestión empresarial y administrativas.
(párr.3)

1.5. Estado del Arte

La situación económica a nivel mundial y principalmente a nivel nacional ha sido perjudicial para muchas personas que han perdido o carecen de un trabajo que les permita disponer de un salario mensual y así cubrir sus necesidades básicas. Debido a lo anterior, muchas familias; principalmente jefes de hogar con escolaridad baja, han visto en el emprendimiento una manera de cubrir sus necesidades y la de sus familias.

En este mismo orden de ideas, es importante reconocer las acciones por las que da inicio el emprendimiento en el mundo. En primera instancia, Vázquez (2015) expresa brevemente que el emprendimiento: “fue un fenómeno que ocurrió en Gran Bretaña en el siglo XVIII y que fue muy relevante, ya que contribuyó al avance de las actividades comerciales, la fabricación y las actividades comerciales.” (p. 10)

La revolución industrial juega un gran papel con el surgimiento de emprendimientos, esta época se destaca por la utilización de máquinas para la fabricación de diferentes productos y la alta demanda que el mercado solicitaba. Por esa razón surgieron emprendedores que iniciaron sus propios negocios y fábricas manufactureras para satisfacer las necesidades que el mercado expresaba, e inicia la producción a escala y la creación de nuevas empresas.

No obstante, con el paso del tiempo, el emprendimiento como parte del desarrollo empresarial se utiliza como herramienta para mitigar factores que influyen en el desarrollo de la vulnerabilidad y riesgo social.

Han surgido una serie de necesidades lo cual dan como resultado el nacimiento del emprendimiento por necesidad que según Gutiérrez (2013), se dividen en dos tipos, el primero los denomina emprendimiento por subsistencia y lo describe de la siguiente forma, “(...) constituyen acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o sin una visión de crecimiento sostenido y generalmente, no presenta excedentes”. (p. 192).

Lo anterior, permite evidenciar que las personas al carecer de un empleo busquen cómo iniciar un negocio, es decir, emprender para adquirir sus propios ingresos económicos, situación que cada vez se complica más puesto ya que el mercado laboral es más escaso.

El segundo emprendimiento según lo menciona Gutiérrez (2013), es el emprendimiento tradicional al que los describe como “acciones empresariales dirigidas a la generación de ingresos que cuentan con una estructura organizacional y que utilizan el conocimiento técnico para la generación de excedentes que permiten la acumulación”. (p.192).

Se destaca que el emprendimiento tradicional se encuentra a diario en los mercados económicos donde se ofrecen sus servicios y productos, realizan sus actividades lucrativas de manera legal, cumpliendo con todos los reglamentos y normativas establecidas por las leyes encargadas de vigilar dichas actividades, este tipo de emprendimientos en la mayoría de los casos carecen de algún tipo de diferenciación ante los demás negocios.

El desarrollo del emprendimiento en Costa Rica en la última década se ha visto beneficiado por la intervención del gobierno. Este busca impulsar el emprendimiento mediante políticas públicas que brinde los espacios y herramientas necesarias para los emprendedores del país.

En la Administración Chinchilla Miranda, el Ministerio de Economía Industria y comercio; MEIC (2010-2014) creó la Política Nacional de Emprendimiento “Costa Rica Emprende”, cuyo propósito era llenar los vacíos que existían en el proceso emprendedor en Costa Rica, y maximizar los esfuerzos que beneficiaran de forma directa a los emprendedores.

La creación de esta política no solo involucró la creación de normativas, sino también la participación de instituciones competentes en el ámbito emprendedor, que sirvieran de soporte para los emprendedores. Por otra parte, la Administración Solís Rivera, también se involucró en el fomento de emprendedores, planteando la Política de Fomento al Emprendedor de Costa Rica, dicha propuesta viene de la mano con la administración anterior.

Según el Ministerio de Economía Industria y Comercio, (2014-2018), el objetivo general de la propuesta de esta administración con dicha política fue:

Fortalecer y articular la oferta institucional, robusteciendo la cadena de servicios financieros y no financieros, con los instrumentos innovadores e inclusivos, que permitan la creación y desarrollo de emprendimientos con potencial de crecimiento y el fomento de una cultura de emprendimiento innovadora (p. 20)

Como parte de la política, los ejes transversales de la misma son personas que en los antecedentes de la historia de nuestro país, se han visto desplazados dentro del desarrollo social, como lo son los jóvenes y mujeres. La política busca

garantizar el acceso a los recursos necesarios que les permitan la producción y comercialización de los productos, mejorando la autonomía económica y fomentar una cultura emprendedora.

De esta forma queda claro que el país cuenta con programas que fomentan y apoyan el desarrollo de las PYMES con el fin de que los ciudadanos puedan mejorar su calidad de vida y movilizar la economía nacional. Este esfuerzo es constante e integra a muchas instituciones gubernamentales que acompañan a los emprendedores en todo el proceso empresarial.

Considerando lo anterior, se puede recalcar que, en la última década, las universidades públicas del país han esmerado esfuerzos en crear programas para que la población tenga acceso a herramientas que les facilite el proceso de emprendimiento y a su vez, contribuir con la economía del país.

En primera instancia se puede mencionar la Agencia Universitaria para Gestión de Emprendimiento (AUGE) un programa creado por la Universidad de Costa Rica en el 2012, el cual brinda un espacio de incubación no solo para estudiantes y funcionarios de la institución, si no que abra las puertas a estudiantes de cualquier índole, empresas con alguna idea de innovación y público en general. (Agencia Universitaria para Gestión de Emprendimiento. S.f.)

Por otro lado, se encuentra el Tecnológico de Costa Rica, el cual cuenta con el programa TEC Emprende Lab, un espacio de acompañamiento donde se fomenta la cultura emprendedora, se brindan capacitaciones y se completa un proceso de incubación para generar empresas enfocadas en la ciencia y la tecnología. (Tecnológico de Costa Rica. 2021)

Otra de las Instituciones que cuenta con programas asociado a estos temas es la Universidad Nacional la cual cuenta con la Oficina de Transferencia del

Conocimiento y Vinculación Externa (O.T.V.E.) la cual fue creada en el 2017 con el fin de brindar asesoría y promoción a las iniciativas empresariales de sus estudiantes y funcionarios. (Universidad Nacional. 2015)

Por último, la Gutiérrez, S. (2020) encargada de mercadeo y comunicación de la Universidad Técnica Nacional, Sede Atenas, menciona que desde el 2017 inicia un departamento llamado Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, en su abreviatura CIEBT, la cual; “ha venido acompañando a muchas personas que tienen una idea de negocio para convertirla en una empresa y asesorarlas en distintas áreas para que desarrollen sus productos y servicios”, (parr, 2)

Este departamento dirigido por la Vicerrectoría de Extensión y Acción Social ha causado un impacto positivo en emprendedores gracias a su facilidad de vincularse en las diversas sedes de la Institución.

Por esta razón se toma como referencia el programa Emprendidos del CIEBT de la Universidad Técnica Nacional, como herramienta para la adaptación del programa adecuado a las necesidades de emprendedores perteneciente al Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, el cual puede ser replicado en departamentos similares en diversos gobiernos locales del país.

Cabe destacar que la apertura de estos programas ha evidenciado un interés por parte del gobierno y sus instituciones en estimular la economía mediante el emprendimiento, lo cual no sólo genera fuentes de ingresos para las personas, sino también el crecimiento económico del país.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General.

Proponer herramientas que impulsen el desarrollo empresarial de la población en vulnerabilidad socioeconómica del cantón de cañas, a través de la adaptación del programa emprendidos de la Universidad Técnica Nacional en las personas vinculadas al “Áreas de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, Guanacaste, 2020.

1.6.2. Objetivos Específicos.

1. Analizar el contenido actual de los Manuales del Programa de Formación para el Emprendimiento y la Incubación, estableciendo el temario relevante para la población en estudio.
2. Caracterizar al grupo de beneficiarios vinculados al “Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas” conociendo sus perfiles y situación socioeconómica.
3. Desarrollar habilidades empresariales mediante la propuesta del Modelo de Negocio Canvas, como respuesta a las necesidades de comprensión del negocio y del entorno
4. Adaptar con base en las necesidades de la población en estudio el programa Emprendidos, mediante los perfiles determinados en la caracterización con el fin de brindarles a las personas en vulnerabilidad socioeconómica del Área de Desarrollo Local de la Municipalidad Cañas, herramientas que les permita el crecimiento de su competitividad en el entorno empresarial.

CAPÍTULO II APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollan conceptos importantes que permiten una mejor comprensión de la investigación que se llevó a cabo. A partir de estos conceptos se elaboraron las herramientas y estrategias necesarias para ayudar a la población meta.

2.1.1. Emprendedor.

Durante este programa es importante inculcar la cultura emprendedora a los involucrados; por esta razón el periódico digital Pyme El Financiero C.R (2015), da referencia a características del emprendedor; “Se trata de personas que frente a un problema o necesidad intentan hallar una solución a través de la formulación de ideas de negocios, que generalmente conllevan a la creación de una empresa.” (párr. 3).

Un pensamiento muy común que tiene la colectividad es que el ser emprendedor es solo para ciertas personas, sin embargo, nunca se sabe cuándo puede existir una oportunidad o necesidad que deba satisfacerse y es cuando surge el emprendedor. Por esta razón, es importante adquirir conocimientos y habilidades que complementen y den resultados positivos para emprender en un mercado tan competitivo.

2.1.2. Emprendimiento.

Este concepto, el cual va tomando cada vez más fuerza, es definido por Chirinos, Meriño y Martínez (2018) como:

(...) una forma de integración social, humana y económica, con la finalidad de realizar iniciativas de negocios que permitan el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno. Así mismo, se identifica por buscar la mejor forma de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la colectividad e incorporen a su actividad la creatividad y la innovación. (pág. 49)

De esta forma queda claro que un emprendimiento lo que busca es aprovechar la oportunidad de satisfacer una necesidad de un mercado específico, y que trata de ir más allá brindando productos o servicios de una manera diferente y novedosa, por medio del cual se generan ingresos económicos. Esta modalidad empresarial ha venido tomando fuerza con el pasar de los años, sobre todo por las altas tasas de desempleo, las cuales han obligado a buscar otras formas de subsistencia.

2.1.3. Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas.

Los Gobiernos locales tienen la responsabilidad de velar por el desarrollo de infraestructura, social y económico, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del cantón, pero para ello se requieren de fuentes generadoras de empleo.

Sin embargo, al carecer de la mismas se deben buscar estrategias que permitan la atracción de empresas interesadas en realizar inversiones en el cantón o bien optar programas que impulsen y brinden acompañamiento a las personas emprendedoras del cantón, ya que esas pequeñas empresas se pueden convertir en empleadoras importantes del cantón.

La Municipalidad del Cantón de Cañas (2014), creó el Área de Desarrollo Económico Local, la cual según lo indicado en el sitio web, tiene el siguiente objetivo:

El Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas tiene como objetivo gestionar la colaboración del sector institucional público, sector privado, ONG's, sociedad civil organizada, y otros posibles colaboradores, con el fin de desarrollar y ejecutar estrategias conjuntas para crear un ambiente cantonal que promueva oportunidades de inversión económica ambientalmente amigables y favorables socialmente para direccionar el desarrollo económico cantonal. (párr.1)

Lo anterior, evidencia la importante función que tiene el Área de Desarrollo Económico Local, para el asesoramiento necesario a los emprendedores del Cantón de Cañas, y de esta forma disponer de los conocimientos necesarios mediante capacitaciones para que se logre incursionar con sus productos o servicios y mantenerse en el mercado.

2.1.4. Desarrollo empresarial.

Uno de los pilares de este programa se enfoca en el desarrollo empresarial, aplicando diferentes puntos que unidos ayudan a la formulación, crecimiento e implementación de una organización, producto o servicio en el mercado, para dar un concepto desarrollado sobre este tema, Mielles, Albán, Valdospin y Vera (2018) hacen referencia a lo mencionado por Climent (2017) lo siguiente:

El desarrollo empresarial se refiere al progreso que experimenta la empresa como consecuencia de su evolución a lo largo del tiempo. Conseguir una imagen corporativa o imagen de marca, consolidar una posición competitiva determinada, alcanzar un buen ambiente de trabajo o convertirse en una empresa socialmente responsable, son indicadores de desarrollo empresarial. Algunos autores lo asemejan al concepto de crecimiento empresarial, si bien se trata de dos términos distintos; el crecimiento empresarial formaría parte del desarrollo empresarial. (p.3)

Es importante rescatar que el desarrollo empresarial es el proceso durante las diferentes etapas que una organización, producto o servicio experimenta con el fin de alcanzar el objetivo deseado.

Se deben conocer qué factores pueden ayudar a llegar a la meta más rápido, por esta razón otra explicación sobre el desarrollo empresarial se menciona en el sitio web del Instituto Nacional del Emprendedor (2018) el cual da la siguiente definición:

“Tiene como finalidad proponer los mecanismos que propicien la innovación, la aceleración de empresas, la incubación y el impulso a la cultura emprendedora, así como otros apoyos para las MiPyMES y los emprendedores del país.” (párr. 1)

Aunque lo anterior menciona algunos objetivos que tienen como fin acelerar el desarrollo integral de los emprendedores, es importante conocer otros factores como formalización de empresas, capacitaciones del personal, adquisición de conocimientos y otros elementos que impulsen aún más a los empresarios, emprendedores y organizaciones a ser mayormente competitivos.

2.1.5. Talento humano.

Parte fundamental en el desarrollo de un negocio es contar con el talento humano ideal para cumplir con las labores y alcanzar los objetivos deseados, de manera que esto impulse el éxito. Alvarado y Barva (2016) definen el talento humano como:

La capacidad de alguien que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, al asumir sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de personas talentosas, e incluye sus competencias -habilidades, conocimientos y actitudes-, experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. Es suma, la posesión de diversas competencias. (Cap.V, párr. 17)

Por otro lado, Alvarado y Barva (2016) citan a Benítez (2005), el cual también da su definición de talento humano resaltando que se trata de los conocimientos y actividades que desarrollan los individuos tanto personal como grupal dentro de una organización, pero sin dejar de lado los atributos natos como actitudes, habilidades, valores, motivaciones y expectativas los cuales les permite desenvolverse en el entorno, enfrentar desafíos y vivir la cultura organizacional.

2.1.6. Habilidades blandas.

Otro aspecto importante que ayuda al buen desarrollo de un proyecto o negocio son las habilidades blandas, el cual es definido en el sitio web Universia (2019) como, “la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.” (párr. 3)

De esta manera se entiende que no solo es necesario contar con las aptitudes y conocimientos pertinentes, sino que es mucho más relevante poder llevarlos a la práctica con el fin de desarrollarlos al obtener experiencia, lo cual será favorable al momento de aplicarlo en un negocio o emprendimiento. Adicionalmente, Ramírez (2016) lo define como:

Un conjunto de características que nos permiten destacarnos como personas y como profesionales, y se pueden visualizar por medio de la manera en la que solucionamos un conflicto, en la forma en la cual organizamos nuestro tiempo o cómo tratamos a las demás personas. (párr. 3)

De modo que se puede apreciar la importancia que tienen las habilidades blandas para el desarrollo tanto personal como empresarial de los individuos, el contar con esos atributos facilita el empoderamiento e impulso necesario para desenvolverse en la sociedad, conseguir una mejor posición social o emprender un negocio.

2.1.7. Estrategia empresarial.

Otro concepto importante para el desarrollo de la presente investigación, que da una visión más clara de cómo se da el funcionamiento de una empresa y el objetivo de esta es el concepto de estrategia empresarial. Tarziján (2018) define dicho término y a su vez explica un breve origen de este y su aplicación en las empresas:

La palabra estrategia proviene del griego estrategos, que proviene del ámbito militar. En dicho mundo, los estrategos se asocian con la organización y

planificación de campañas con el objetivo de lograr ciertas metas que generalmente están asociadas con derrotas al enemigo. La estrategia empresarial, que representa el principal objetivo de estudio de este texto, adapta ideas de la estrategia militar al establecer que una empresa debe especificar sus objetivos, desarrollar planes de acción y asignar sus recursos para cumplir tales objetivos. (párr. 1)

Como lo menciona el autor, la estrategia empresarial se puede interpretar como el mecanismo o proceso que sirve para formular los objetivos y planes futuros de una empresa. La estrategia empresarial permite a las empresas asignar las acciones, el personal y los recursos necesarios, en este caso que la empresa sea el líder del mercado.

2.1.8. Modelo de Negocio.

Como parte de la proyección de conocimientos empresariales a la población involucrada por medio de este programa, uno de los conceptos importantes a desarrollar es el de modelo de negocio, según lo menciona Serrano y Blázquez (2015) es "(...) el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica y entrega valor a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación." (p. 107).

De acuerdo con la definición se determina la importancia que toma la planificación e implementación de estrategias en la creación de una idea o modelo de negocios, con el fin de darle forma a ideas empresariales que tienen las personas para generar ingresos, y como este modelo utiliza herramientas, procesos e insumos, para conocer las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, con el objetivo de gestionar anticipadamente el éxito de una empresa en el mercado.

2.1.9. Modelo de negocios Canvas.

Una de las herramientas que frecuentemente se utilizan en la formulación de negocios es el Modelo Canvas, para facilitar la comprensión y adquisición de nuevos conocimientos y además para desarrollar ideas innovadoras, esta herramienta Serrano y Blázquez (2015) lo explican de la siguiente manera; “el Canvas Model es una herramienta muy útil que nos ayuda a diseñar e innovar en nuestros modelos de negocio.” (p. 107).

La función que realiza el Modelo Canvas la desarrolla Saniz (2018), la cual se basa en un cuadro que permite observar claves o aspectos importantes de una empresa, producto o servicio, de una manera específica, brindando información de lo que se crea, ofrece y da valor una organización, mismas plasmadas y desarrollado en las nueve partes del Modelo Canvas.

Es por esta razón que el Modelo Canvas es una herramienta útil para la formulación de una empresa, producto o servicio, porque orienta a los involucrados que buscan desarrollar una idea empresarial de una manera fácil y que cumple con los objetivos de manera puntual.

2.1.10. Análisis FODA.

Para el desarrollo empresarial es de suma relevancia la utilización de herramientas de análisis que evalúan procesos, productos, servicios u organizaciones, de ahí que existan diferentes tipos, sin embargo, en este caso el más utilizado y que brinda buenos resultados es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ilundáin (2017) define como análisis FODA lo siguiente:

Análisis de situación, en el que la organización debe determinar su posición, con qué recursos cuenta y los retos a los que se enfrenta. Este análisis suele

conocerse como Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) o SWOT por sus siglas en inglés.” (p. 11).

Con base en lo anterior, es importante resaltar que un análisis FODA se puede dividir como variables externas e internas. Entre las variables externas se encuentran las amenazas y oportunidades que una organización, proceso, producto o servicio enfrenta en el entorno donde se desenvuelve; una amenaza frena el crecimiento de la empresa y caso contrario las oportunidades, que ayuda a tener mayor estabilidad y posicionamiento en el mercado.

Las variables internas se destacan por desarrollarse dentro de una organización o bien son características con las que cuenta un producto o servicio. Se dividen en fortalezas, que son esos aspectos que destacan positivamente dentro de una empresa o bien de un producto. Además, se encuentran las debilidades que son esos factores que se deben mejorar internamente para que beneficie y ayude en el desarrollo interno.

2.1.11. Finanzas personales.

Aunque se mencione aspectos empresariales, también es importante el bienestar del emprendedor o cualquier persona que desconoce estrategias para cuidar sus propias finanzas.

Parte esencial para una vida económicamente controlada o saludable ya sea aplicado para empresas, o en este caso a nivel personal de los y las involucradas en este programa, de manera que se considera fundamental el crear conciencia sobre la importancia de contar con salud financiera y el adquirir conocimientos que puedan brindar el respaldo y la guía necesarios. Haciendo referencia a lo anterior, Rodríguez S. (2017) afirma que las “finanzas personales abarca un sinnúmero de actividades y

decisiones que impactan el desarrollo financiero y económico a lo largo de toda la vida.” (p. 5).

De acuerdo con esta definición, se rescata el alto nivel de importancia que tiene el contar con una salud financiera adecuada en el diario vivir, siendo esta un aspecto fundamental en las decisiones y riesgos que se presenten, además de contar con el conocimiento en esta área para controlar eventualidades y buscar un bienestar económico.

Lo mencionado por Rodríguez (2017) hace referencia que las finanzas personales se basan en buscar estrategias al momento de invertir o financiar, además destinar diferentes presupuestos para crear un ambiente de estabilidad y tranquilidad gracias a la planificación, administración y control de los recursos, ya sea a corto, mediano o largo plazo; además de evaluar otros posibles factores como despidos, jubilación, pagos de seguros, etcétera.

2.1.12. Vulnerabilidad Económica.

La vulnerabilidad económica siempre ha sido una de las grandes desigualdades que se presentan en la sociedad, ya que mientras un porcentaje poco significativo de la población disponen de ingresos económicos por encima del salario mínimo, por otra parte la gran mayoría de los ciudadanos ganan mucho menos que el salario estipulado por ley y sin dejar de lado que además se desempeñan en trabajos informales, donde no se les brinda las condiciones mínimas labores, esa parte de la ciudadanía se encuentra dentro de la población en vulnerabilidad económica.

Según Pinazo, S, (2011),”la vulnerabilidad económica se manifiesta por la falta de recursos económicos por situaciones de precariedad en el empleo, por las bajas pensiones y la falta de protección económica de ingresos mínimos” (p. 58)

2.1.13. Vulnerabilidad Social.

Con respecto al término de vulnerabilidad social en base a lo que mencionan Abramovay y Castro (2015), se entiende como el resultado negativo de la relación entre la disponibilidad de recursos (materiales y simbólicos) de los actores y el acceso a la estructura de oportunidades sociales, económicas, culturales que se originan en el Estado, el mercado y en la sociedad civil.

Además de ser un factor del cual algunas entidades buscan colaborar, brindando herramientas, insumos y ayudas, para disminuir esos índices de personas en riesgo social que se encuentran en el país, ya sean familias, mujeres, jóvenes, madres o padres solteros, con el fin de mejorar la calidad de vida.

2.1.14. Resiliencia Organizacional.

Cuando se da inicio al desarrollo de negocio, existen diferentes factores que influyen y en ocasiones provocan que no se tenga éxito en el mercado, pero es importante aprender de las diferentes situaciones y sobre todo realizar un análisis de los errores cometidos para implementar mejoras, es decir; aprender de las malas experiencias y de esa manera progresar de una manera exitosa en el próximo proyecto, cuando ocurre una situación como esta, se le denomina resiliencia organizacional, Elidea & Prado (2017), mencionan a Vogus & Sutcliffe (2007) “Resiliencia se refiere al mantenimiento de los ajustes positivos en algunas condiciones difíciles, de modo que la organización emerge de estas condiciones fortalecidas y más ingeniosas” (p.493).

Lo mismo aplica para cualquier emprendimiento o proyecto de negocio que esté en desarrollo y que por diferentes factores no se logran incursionar o consolidar en el mercado, es ahí donde este término resiliencia debe ser aplicado, es decir; aprender

de las malas experiencias y emerger, lo que significa dar origen a nuevos y mejores proyectos.

La resiliencia organizacional también debe implementar otros elementos que son de suma importancia para proporcionarle al negocio una ventaja competitiva que esté por encima de los productos o servicios ya existente en el mercado, y ese elemento es la innovación, por medio de ella se abren nuevos horizontes dirigidos a la calidad y originalidad de los productos o servicios que se brinden, lo cual dará un valor agregado al negocio y permitirá la fidelización de los clientes.

2.1.15. Empoderamiento.

Otro concepto importante para incentivar al desarrollo de un negocio es el empoderamiento, el cual es definido por Bacqué y Biewer (2016) como una articulación de “(...) dos dimensiones, la del poder, que constituye la raíz de la palabra, y la del proceso de aprendizaje para acceder a éste.” (p. xii).

Por lo tanto, se puede destacar que el empoderamiento les permite a las personas confiar en sí mismas, creer en sus capacidades de tal manera que se automotive para conseguir alcanzar todas las metas que se propongan.

Pérez (2015) se refiere al empoderamiento como un proceso compuesto por tres niveles: el individual, que se enfoca en la creación o fortalecimiento del autoestima, el de las relaciones cercanas que incluye a la familia, amigos y demás seres queridos, lo cual ayuda a percibir un sentimiento de seguridad o colaboración en situaciones que lo ameriten, y por último el desenvolvimiento grupal, que da la oportunidad de desarrollar las capacidades impulsando el logro de los objetivos personales con mayor facilidad.

CAPÍTULO III APROXIMACIÓN AL MARCO METODOLÓGICO

3.1. Paradigma de la investigación

Juste, González y Díaz, (2012) hacen referencia a la definición de Gage (1963) de paradigma el cual lo expone como "(...) modelos, pautas o esquemas. Los paradigmas no son teorías; son más bien maneras de pensar o pautas para la investigación que cuando se aplican, pueden conducir al desarrollo de la teoría." (p. 31)

Por otra parte, dentro del concepto de paradigma, se considera el concepto de paradigma cualitativo. Cook y Reichardt, (2005), definen dicho concepto como un "intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos con retroinformación y modificaciones constantes de la teoría y de los conceptos, basándose en los datos obtenidos." (p. 66)

Considerando ambos conceptos se determina que el paradigma empleado en la investigación es el paradigma cualitativo, ya que se busca comprender la situación de las personas en vulnerabilidad socioeconómica, los factores que influyen en su situación, su percepción de la realidad además de cómo se estructura su posición en la sociedad.

3.2. Enfoque de la investigación

Como parte del presente marco, se encuentra el concepto de enfoque de la investigación, donde Muñoz, (2013) cita a Ruiz (2011) el cual este último establece el concepto como un "(...) proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación" (Cap. 4, parr. 1)

Para el presente trabajo se considera un enfoque de tipo cualitativo, ya que basado en las palabras de Galeano (2003)

Tienden a comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de las múltiples lógicas presentes en los diversos y

heterogéneos actores sociales, y por tanto desde sus aspectos particulares y rescatando la interioridad (visiones, percepciones, valores, formas de ser, ideas, sentimientos y motivos internos) de los protagonistas. (pág. 24)

Lo anterior permite verificar que el tipo de enfoque a utilizar sea cualitativo ya que la población de estudio se encuentra inmersa en un fenómeno social, que en este caso es la vulnerabilidad socioeconómica, de manera que este permita conocer las características principales de los sujetos, como hábitos, grado de conocimiento, habilidades, para así abordar los temas de la mejor manera posible.

3.3. Tipo de la investigación

Parte esencial de la realización de este seminario es tener un conocimiento de lo que es la investigación, según menciona Sánchez, (2011)

La investigación es un proceso creador mediante el cual la inteligencia humana busca nuevos valores. Su fin es enriquecer los distintos conocimientos del hombre, provocando acontecimientos que le hablan del porqué de las cosas, penetrando en el fondo de ellas con mentalidad exploradora de nuevos conocimientos. (p.41)

Por esa razón es importante identificar cual es el tipo de investigación para la elaboración del presente seminario, tomando en cuenta que existen varios tipos, para efectos del trabajo se engloba en el tipo de investigación cualitativa.

Es por ello por lo que en el siguiente apartado se menciona el tipo de investigación cualitativo, definido por Grove y Gray, (2019) como un “enfoque metodológico y subjetivo utilizado para describir las experiencias vitales, culturales y procesos sociales desde la perspectiva de las personas implicadas”. (p. 477).

De manera que se considera la investigación dentro de este tipo, puesto que se enfoca más en las vivencias sociales y cómo estas influyen en su comportamiento, sin

dejar de lado los datos cuantificables mismos que facilitan información relevante, lo anterior de forma tal que se puedan implementar y desarrollar los talleres lo más adaptado posible a los involucrados.

3.4. Hipótesis

Como lo menciona Paz (2017) la hipótesis “(...) se propone como un ordenamiento del tema en forma y método. De ahí que sea una relación entre la investigación y la teoría, operable, con validez y fidelidad.” (p.57).

La misma autora define la hipótesis como “(...) una respuesta tentativa a la pregunta de investigación. Por tanto, una hipótesis es una proposición provisional, una presunción que requiere verificarse.” (p.57).

Considerando dicha definición, se entiende por hipótesis como aquel enunciado que se genera durante el desarrollo de la investigación con el fin de guiar el trabajo al brindar una respuesta provisional al problema y que, además, debe ser verificada con el propósito de darle un sentido a la exploración.

Para el presente trabajo la hipótesis que se considera es explicativa puesto que, para Moguel, (2005) esta “estudia la causa y efectos de los fenómenos” (p. 39). Este abarca la vulnerabilidad socioeconómica y cómo afecta a la población de manera negativa, producto de factores cómo la escolaridad, salud, desempleo y diversos índices que frenan el desarrollo de la sociedad.

De esta forma se establece la hipótesis: Es la adaptación del programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional, que maximizará las oportunidades de emprender un negocio a las personas vinculadas al Área de Desarrollo Económico Local las cuales buscan superar sus dificultades socioeconómicas para solventar sus necesidades.

3.5. Variable de una investigación

Es parte fundamental de toda investigación conocer las variables del trabajo, para lo cual es necesario conocer el concepto y tipos de estas, López, (2017) el cual cita a Sampieri (2003) las define como “atributos, propiedades o características que presentan las unidades de análisis y se someten a medición. Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (párr. 150).

En este caso se considera que para la presente investigación la variable es de tipo independiente-dependiente ya que López, (2017) las conceptualiza como:

La Variable Independiente (VI), que influye, es el antecedente y, por lo tanto, es la causa de la Variable Dependiente (VD). La variable independiente es manipulada por el investigador en el método experimental, por lo tanto, la VI es acogida para establecer agrupaciones en el estudio, clasificando intrínsecamente a los casos de este. Por otra parte, la Variable Dependiente es hacia la que se hace la predicción (consecuente) y aporta el resultado que nos permite encontrar las diferencias entre los diferentes grupos y sujetos de la muestra. (párr. 166)

Por ende, se entiende que el tipo de variable es independiente-dependiente ya que se investigará únicamente a las personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica ya sea por desempleo o algún impedimento personal, y por consecuencia se clasificarán según la clase social, escolaridad, idea de negocio, entre otros relevantes.

Tabla 1

Variables

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Analizar el contenido actual de los Manuales del Programa de Formación para el Emprendimiento y la Incubación, estableciendo el temario relevante para la población en estudio.	Programa Emprendido s.	Conocer los temas abordados en el programa y determinar el contenido ideal con base a la población, sus perfiles económicos y la personalidad de los y las emprendedores pertenecientes a ADEL.	Determinar las condiciones de contenido de Emprendidos con base a las personas perteneciente a ADEL.	Contenido del programa de Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional.

<p>Caracterizar al grupo de beneficiarios vinculados al “Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas” conociendo sus perfiles y situación socioeconómica.</p>	<p>Perfiles. Situación socioeconómica actual.</p>	<p>Consiste en determinar la situación socioeconómica actual de los involucrados, conocer las ideas de negocio que se pueden desarrollar con el programa y además obtener información personal para llevar un control de los participantes.</p>	<p>Caracterizar a las Encuestas y análisis personas vinculadas al Área de Desarrollo de la ADEL. Económico Local.</p>
---	---	---	---

Desarrollar habilidades empresariales mediante la propuesta del Modelo de Negocio Canvas, como respuesta a las necesidades de comprensión del negocio y del entorno.	Modelo de Negocio Canvas.	Lograr la creación y formalización de la idea de negocio de los involucrados por medio de una herramienta sencilla.	Plantear un temario que abarque los conceptos empresariales y formalización de negocios.	Complementar el Modelo Canvas en la adaptación del programa de emprendidos.
--	---------------------------	---	--	---

<p>Adaptar con base a las necesidades de la población en estudio el programa Emprendidos, mediante los perfiles determinados en la caracterización con el fin de brindarles a las personas en vulnerabilidad socioeconómica del Área de Desarrollo Local de la Municipalidad Cañas, herramientas que les permita el crecimiento de su competitividad en el entorno empresarial.</p>	<p>Programa de Desarrollo en Gestión y Administración Empresarial al (PRODEG AE).</p>	<p>Lograr la comprensión por parte de los emprendedores vinculados al ADEL, del funcionamiento de PRODEGAE y la manera de llevarlo a la práctica.</p>	<p>Facilitar una herramienta capaz de utilizarse en el desarrollo de la población emprendedora perteneciente a programas de desarrollo empresarial de gobiernos locales una Creación de la adaptación del programa Emprendidos, PRODEGAE, de acuerdo con las necesidades de la población de ADEL.</p>
---	---	---	---

Con respecto al instrumento en aplicar, se establece la encuesta, con el propósito de obtener los datos que faciliten la caracterización de los perfiles para proceder a la adaptación del programa Emprendidos; la cual proporciona información general y un panorama socio económico real de la población lo que permite ajustar el programa a las necesidades de estos.

3.6 Población y muestra

El concepto de población, Guerrero, (2018) define al mismo “como un conjunto de individuos o elementos de interés” (p.15). Lo anterior, permite que de acuerdo con el enfoque de investigación se determinen los individuos u objetos que se desean investigar.

De igual Guerrero, (2018) la manera define muestra:

(...) como parte de una población que se utiliza cuando al estudiar la población tiene un alto costo o no se puede acceder a ella. Un problema que se presenta en la elección de la muestra es que sea representativa y proporcione una visión útil de la naturaleza de la población (p.15)

La muestra de la población permite que cuando la cantidad de individuos es muy alta se pueda disminuir mediante una fórmula de ajuste de muestra, y además dicha muestra puede realizarse por conveniencia, con el fin de abarcar aún más la cantidad total de los miembros de la población en estudio.

Para el presente trabajo se utiliza como población las personas vinculadas al Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, la cual cuenta con 88 integrantes activos al momento de esta investigación. De esta forma se procede a realizar el cálculo de la muestra, utilizando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N= Tamaño de población

n= Muestra

Z= Nivel de confianza deseado; 1,96 Nivel de confianza=95%

σ = Desviación estándar poblacional que al no contar con ese valor se utiliza un valor constante de 0,5.

e= Máximo error admisible=0,05

Teniendo como resultado lo siguiente:

$$n = \frac{88. (0,50)^2 . (1,96)^2}{(88 - 1). (0,05)^2 + (0,50)^2 . (1,96)^2}$$

$$n = \frac{84,51}{1,17}$$

$$n = 71,75$$

De esta forma se obtiene una muestra de 71,75 personas para realizar el presente trabajo final de graduación, sin embargo, se opta por utilizar una muestra a conveniencia de 70 personas por motivo de facilidad y disponibilidad.

3.7. Cronograma de la gestión del proyecto.

El presente cronograma se encuentra establecido por semanas que miden el tiempo de la ejecución del seminario, mismo que está sujeto a cambios por causas externas al proyecto. Al enviar para su revisión se realizaron las modificaciones respectivas a las fechas, mismas en las que se estableció el trabajo de campo necesario para la caracterización de la población, adaptación del programa, entre otros.

TBM: ADAPTACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL PARA SU IMPLEMENTACIÓN A PERSONAS EN VULNERABILIDAD SOCIOECONÓMICA, QUE SE ENCUENTRAN VINCULADAS AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CAÑAS, 2022																																																			
La realización de las actividades expuestas en el cronograma, se postula para el año 2021, esto debido a la solicitud de prórroga en el oficio LMG-004-2020 dando respuesta al numeral 21 del artículo 21 del 2020 del reglamento de trabajo final de graduación																																																			
Estudiantes	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-2021	oct-21	nov-21	dic-21																																							
Carmora Duarte Andrea de los Angeles Espinoza Galera Luis José García Reyes Gretel Marie Molina Poveda Marjorie	I Cuatrimestre 2020	II - III - IV Cuatrimestre 2020	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-2021	oct-21	nov-21	dic-21																																					
ACTIVIDAD	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48		
Aprobación de ante proyecto TFG																																																			
Suspensión de TFG - Seminario por COVID-19																																																			
Integración capítulos I, II y preparación esquema CAPÍTULO IV. VER ANEXO 3 Reglamento TFG																																																			
Desarrollo de la investigación																																																			
Presentación y análisis de los resultados. Se realiza la presentación y análisis de la información recabada en el trabajo de campo, así como la interpretación de la misma																																																			
Conclusiones: Síntesis de logros e identificación de principales hallazgos																																																			
Recomendaciones: Señala algunas inquietudes, propone oportunidades de mejora e líneas de investigación																																																			
Integración capítulo IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS																																																			
Incorporación Parte introductoria y parte final del TFG, según Anexo 3 Reglamento TFG																																																			
Revisión a líder TFG																																																			
Correcciones líder TFG																																																			
Revisión a lector TFG																																																			
Correcciones lector TFG																																																			
Preparación TFG para defensa																																																			
Revisión a director de Carrera TFG																																																			
Defensa TFG																																																			

Figura 1 – Cronograma.

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis de datos

A continuación, se analizaron los datos relevantes con respecto al cuestionario de caracterización de la población (ver anexo 1), donde se aplica preguntas abiertas y cerradas, abordando temas sobre datos personales, caracterización de la población e información socioeconómica.

La muestra calculada anteriormente es de 70 emprendedores, sin embargo, se logró la opinión de 76 emprendedores del Área de Desarrollo Económico Local (ADEL).

4.1.1. Perfil sociodemográfico de los emprendedores de ADEL.

Con miras a la modificación del taller y pormenorizar sobre la población interesada, se tienen los siguientes datos:

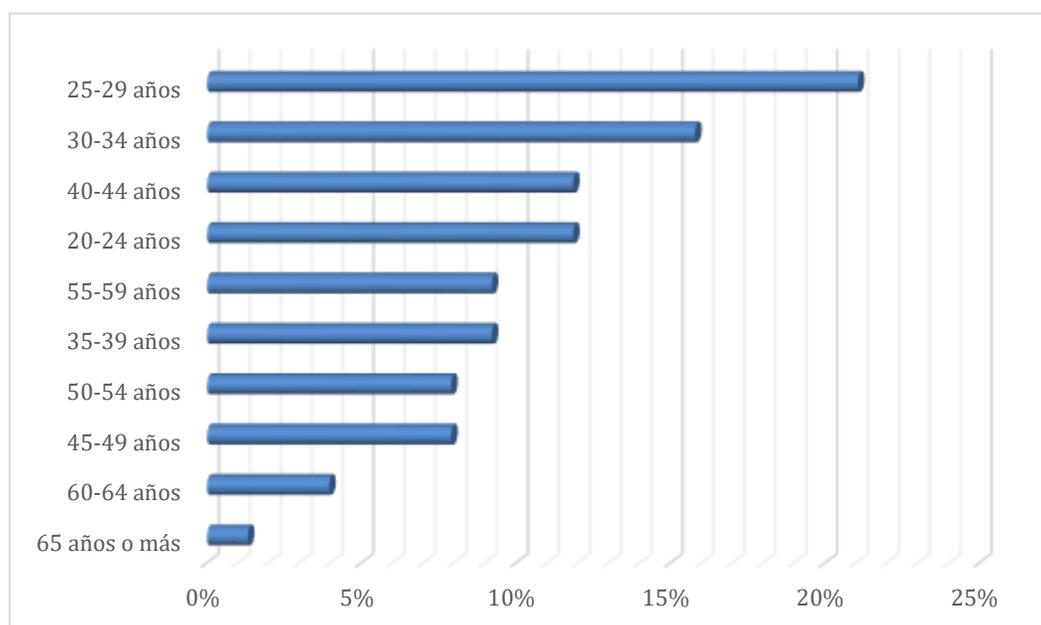


Figura 2 - Rango de edades de los emprendedores de ADEL.

El rango de edades es entre 20 y 34 años, con un total de 49% de los encuestados. El otro 51%, está dividido en los demás rangos de edades, hasta más

de 65 años. El Sistema Costarricense de Información Jurídica define a personas jóvenes como aquellas “(...) con edades comprendidas entre doce y treinta y cinco años (...)” (Procuraduría General de la República, 2021).

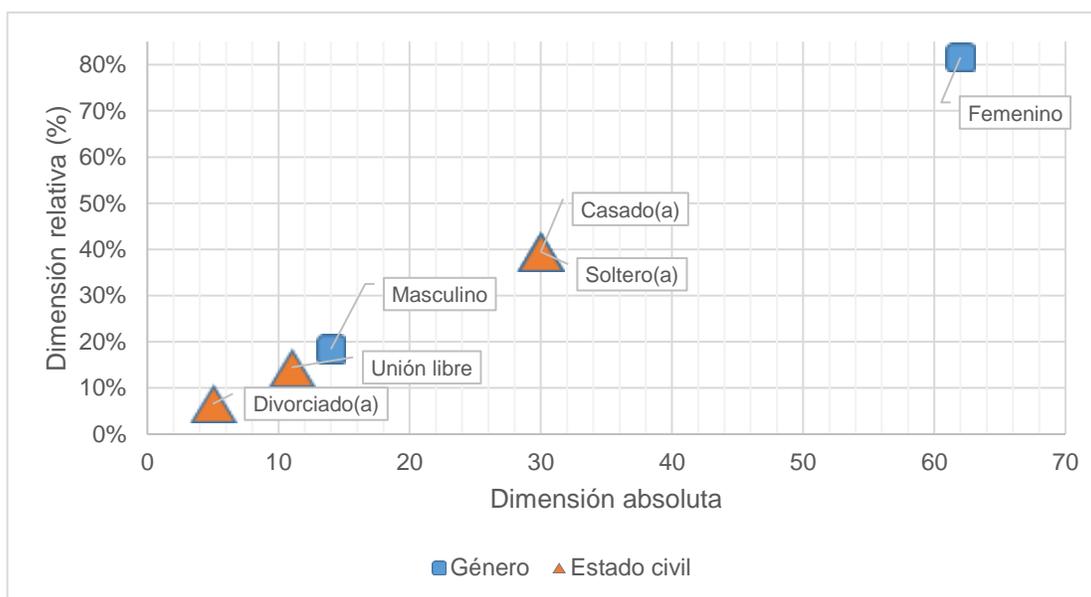


Figura 3 - Género y estado civil de los emprendedores de ADEL

Con base a la figura anterior, se identificaron las siguientes particularidades de los emprendedores:

- Género: la mayoría (82%), son de género femenino. Apenas el 18% representan al género masculino. Según el Semanario Universidad, la fuerza femenina en los emprendimientos ha sido mayor. Por ejemplo, en la XIII edición de la Competencia Regional de Negocios de Yo Emprendedor, por primera vez en trece años, la mayor participación fue de mujeres, con un 55% de su presencia (Estrada Pimentel, 2020). Por otro lado, Forbes Centroamérica afirma que la presencia de las mujeres en emprendimientos es de un 67% (Arteaga, 2021).

- Estado civil: en cuanto al emprendimiento, se puede notar que las personas interesadas son solteros(as) y/o casados(as), con una representación del 39% cada uno.

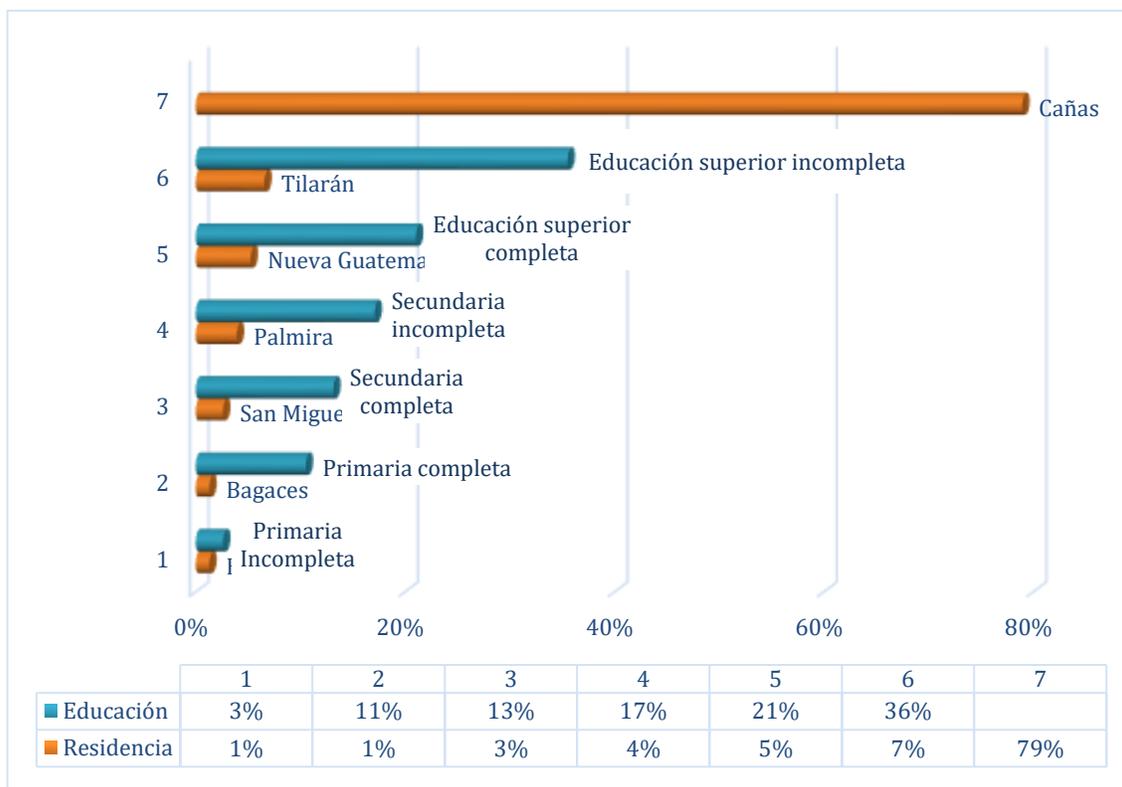


Figura 4 - Nivel educativo y residencia de los emprendedores de ADEL

De acuerdo con lo mostrado en la figura anterior, un 36% de la población posee educación superior incompleta, pero apenas un 3% la primaria incompleta. Adicionalmente, para la modificación de módulos, resulta importante el nivel educativo, pues así, se debe tomar en cuenta que el 100% de las personas está dentro de niveles educativos muy variados, por lo que es estrictamente necesario la adaptación a los módulos.

Con respecto a su lugar de residencia, la mayoría (79%) pertenecen al cantón de Cañas, y los demás (Nueva Guatemala, Palmira, San Miguel y Buenos Aires),

son zonas aledañas a Cañas, pertenecientes a este mismo cantón. El resto de la población pertenece a los cantones de Tilarán y Bagaces.

Cabe resaltar que estas cifras de nivel educativo no son dependientes del lugar de residencia.

4.1.2. Aspectos relevantes para la aplicación de módulos

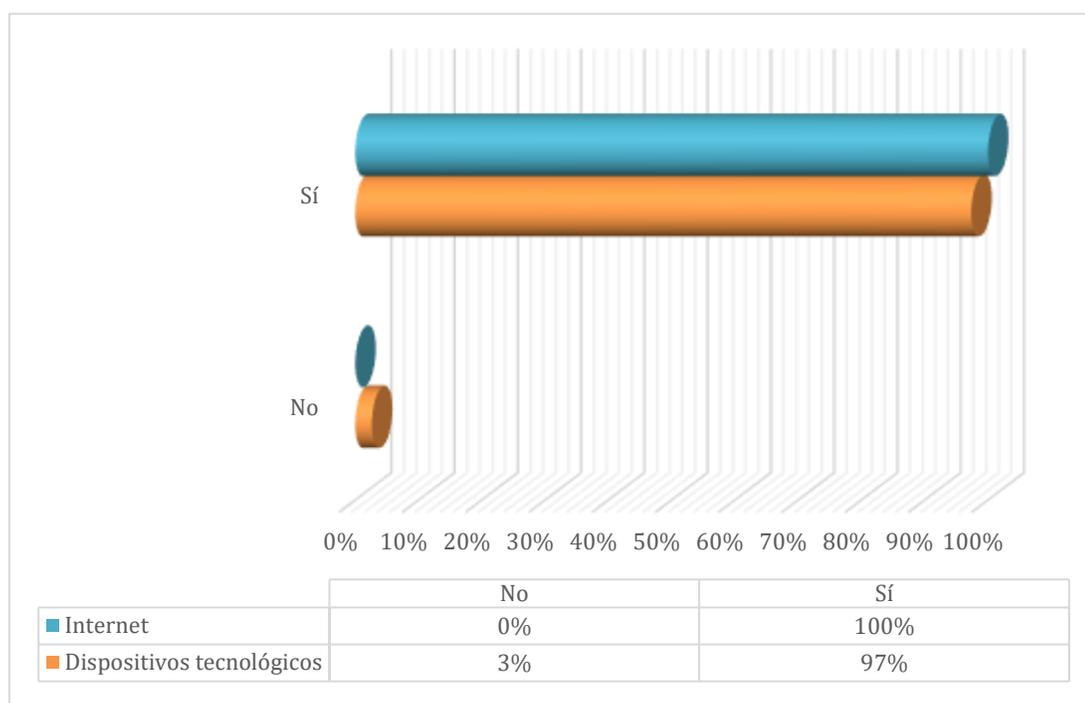


Figura 5 - Acceso a internet y dispositivos tecnológicos de los emprendedores de ADEL

Como se observa en la figura anterior, el 100% de las personas cuentan con acceso a internet, sin embargo, un 97% tiene posibilidades de utilizar dispositivos tecnológicos. Tan solo el 3% no cuenta con dispositivos tecnológicos.

En esta coyuntura, los emprendedores prefieren la modalidad de enseñanza bimodal (54%), antes que la obtención de material físico y presencial, por lo que las tecnologías de información son imprescindibles para impartir los módulos (Tabla abajo).

Varela & Corrales (2015) afirman que la bimodalidad tiene amplias ventajas, ya que:

Las tecnologías permiten la creación de diversos escenarios de aprendizaje, caracterizados por ser flexibles, diversos, interactivos, colaborativos, y ampliados en conexiones, en donde académicos y estudiantes se comunican, comparten, dialogan, aprenden juntos y ambos construyen conocimiento superando las barreras de espacio y tiempo. (p.3)

Tabla 2

Modalidad para impartir módulo

Modalidad para impartir módulos	
Modalidad de enseñanza	Relativo
Bimodal (Sesión virtual y presencial)	54%
Guías didácticas (Material físico de la teoría)	13%
Presencial (bajo normas del Ministerio de Salud)	33%
Total	100%

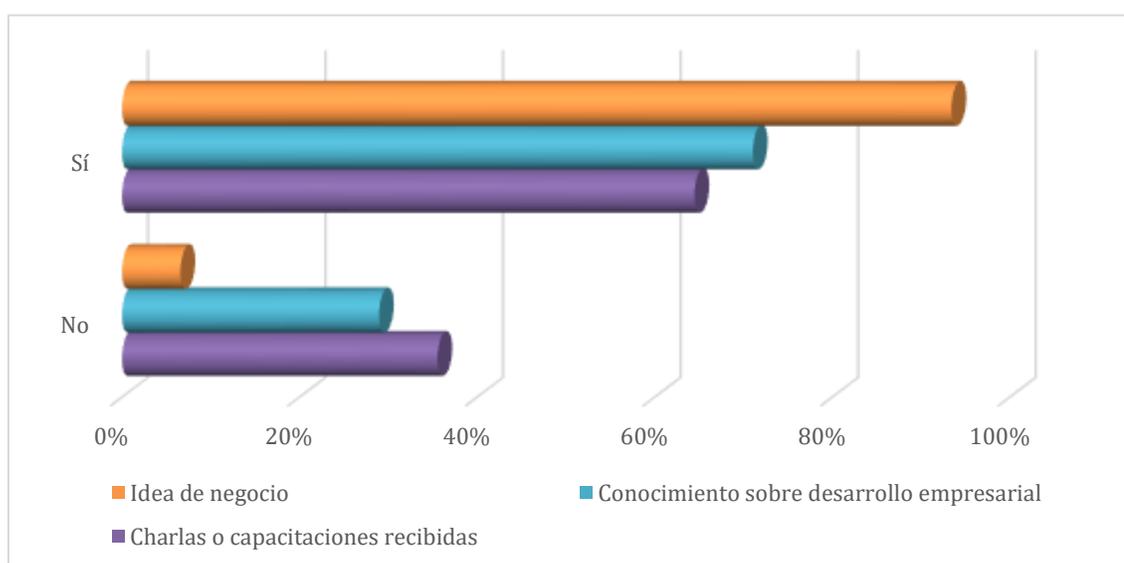


Figura 6 - Idea de negocio, conocimiento sobre desarrollo empresarial y capacitaciones recibidas, de parte de los emprendedores de ADEL

En la figura anterior, se puede observar que la mayoría de los emprendedores de ADEL, tiene una idea de negocio, y apenas un 7% no la tiene, por lo que resulta de suma importancia trabajar el proceso creativo para el emprendimiento en productos o la innovación de procesos. Para estas personas que no tienen la idea de negocio, “(...) existen formaciones informativas y formativas para ayudar al emprendedor y darle una guía de cómo empezar en este camino.” (Martínez, 2015).

Además, las cifras de conocimiento sobre desarrollo empresarial y charlas o capacitaciones recibidas, está estrechamente ligado, pues la mayor parte de la población tiene una idea sobre el desarrollo empresarial (71%), por lo que se les brindarán nuevos conocimientos y a su vez fortalecerá su desempeño al momento de emprender un negocio por medio de la adaptación del programa Emprendidos. Al mismo tiempo, la mayoría conoce sobre la dinámica de charlas o capacitaciones, pues un 64% las ha recibido, haciendo de esta forma que los módulos impartidos, sean enriquecidos con conocimientos y experiencias de los mismos participantes.

4.1.3. Identificación socioeconómica de la población

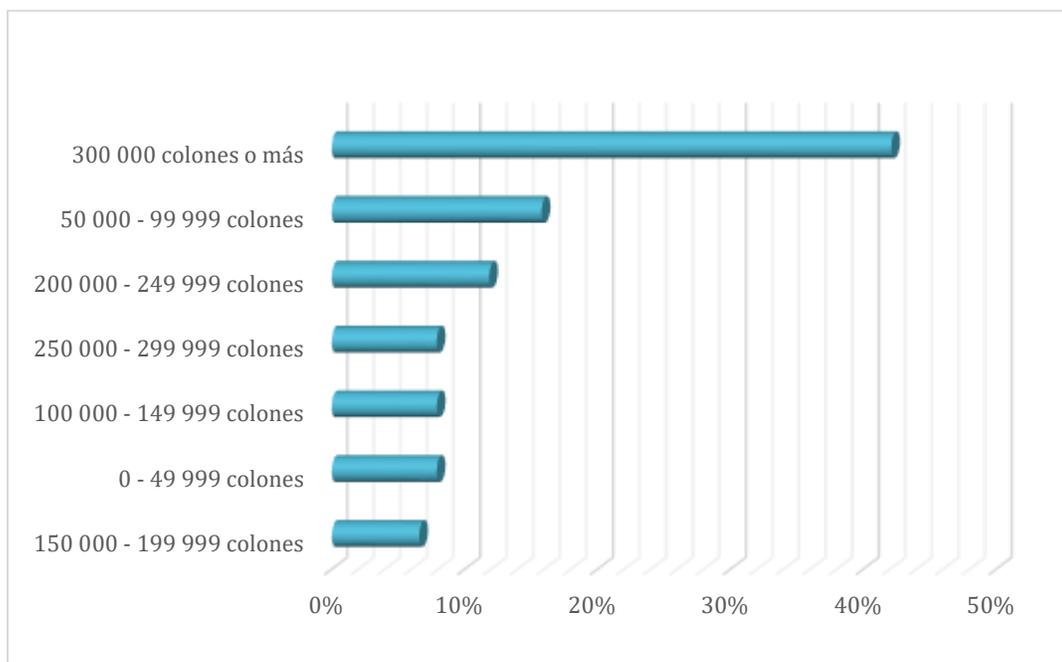


Figura 7 - Ingresos mensuales de la población ADEL, producto de sus emprendimientos

Los ingresos mensuales de las personas mediante sus emprendimientos son mayores a 300 000 colones para el 42% de la población investigada.

Tan solo el 8% genera ingresos mensuales de menos de 49 999 colones. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020), las motivaciones para iniciar con la actividad económica son (en orden ascendente):

- a) Deseo de organizar su propia empresa o ser su propio jefe.
- b) Complementar el ingreso familiar.
- c) Encontrar una oportunidad en el mercado.

Es por lo anterior que una mejor organización de su negocio o la planificación de una idea para el emprendimiento podría mejorar estas cifras de ingresos.

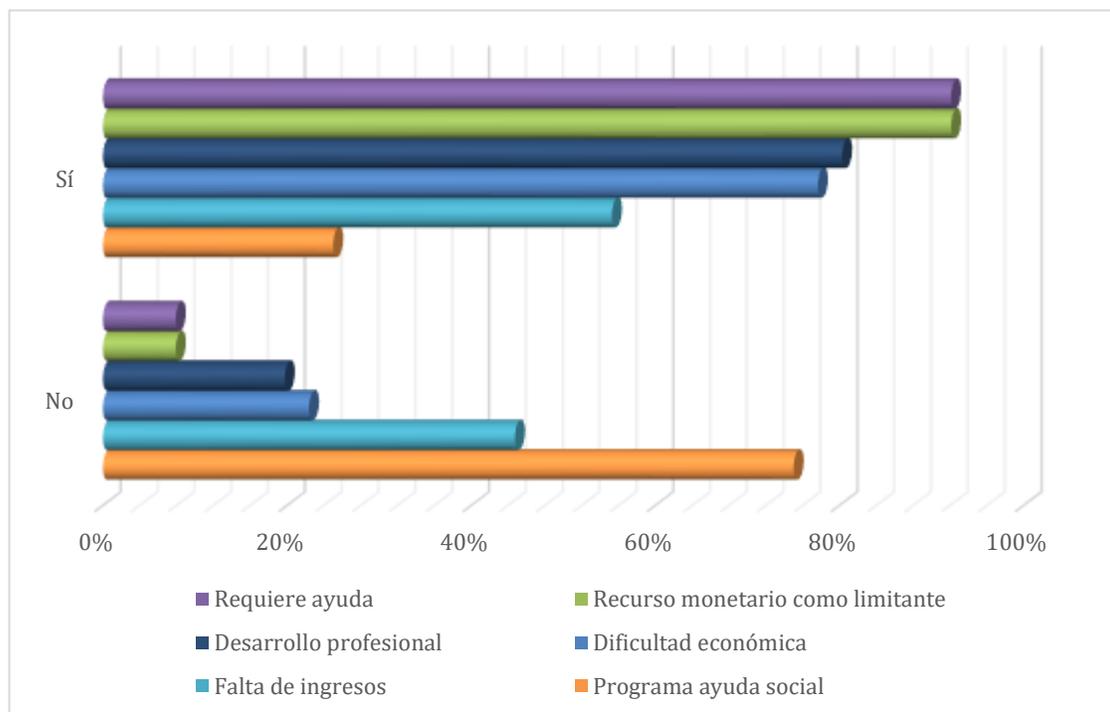


Figura 8 - Preparación de situación económica actual de la población de ADEL

En la figura anterior, se puede observar que gran parte de la población (92%) considera que requiere de apoyo de algún tipo, ya sea monetaria o educativa. En este caso, la educación empresarial y administrativa juega un papel muy importante en los emprendedores, ya que, en este contexto, como lo menciona Camacho Corredor (2003):

La educación debe ser agente de cambio y generador de nuevas ideas (...) que posibiliten con su puesta en práctica la generación de empleo, a través de la incorporación de la innovación como simiente productiva de corto y mediano plazo (p.3)

Dicho lo anterior, a través de la educación o capacitaciones integrales que se le pueda brindar al emprendedor, el hecho del recurso monetario como una limitante para emprender podría reducirse, pues podría apuntar a que en realidad una enseñanza en temas administrativos es una herramienta que podría sobreponerse muchas veces a su economía y no ser precisamente un restrictivo que cerca del 92% de la población señala. Como lo indica Sarmiento del Valle (2019), “(...) el emprendimiento y creación de empresas es multidimensional e interdisciplinar (...)”. Al mismo tiempo, el 80% de la población indica que le ha afectado su situación social y económica en el desarrollo profesional.

Resulta importante notar en la ilustración 7 que el 78% de la población indica que presentan una dificultad económica y el 55% presenta falta de ingresos, por lo que un emprendimiento podría mitigar esta situación, tal como lo representa el caso colombiano de la creación de empresas, donde se ha mantenido un índice positivo y se ha destacado como uno de los más altos del mundo, donde cerca del 40% de las empresas han sido creadas por necesidad (Sarmiento del Valle, 2019)

A pesar de las cifras anteriores, tan solo un tercio de la población ha estado en programas de ayuda social, por lo que estos módulos son de suma relevancia como partícipes de un impulso social y de innovación, con modelos pedagógicos administrativos.

Aunado a lo anterior, el segundo porcentaje más alto (14%), señala como vulnerabilidad su escolaridad, y en primer lugar se encuentra el hecho de que haya presentado alguna dificultad económica

Tabla 3

Vulnerabilidad de la población

Vulnerabilidad	Relativo
Ninguna	8%
Salud	9%
Otro	12%
Escolaridad	14%
Dificultad económica	57%
Total	100%

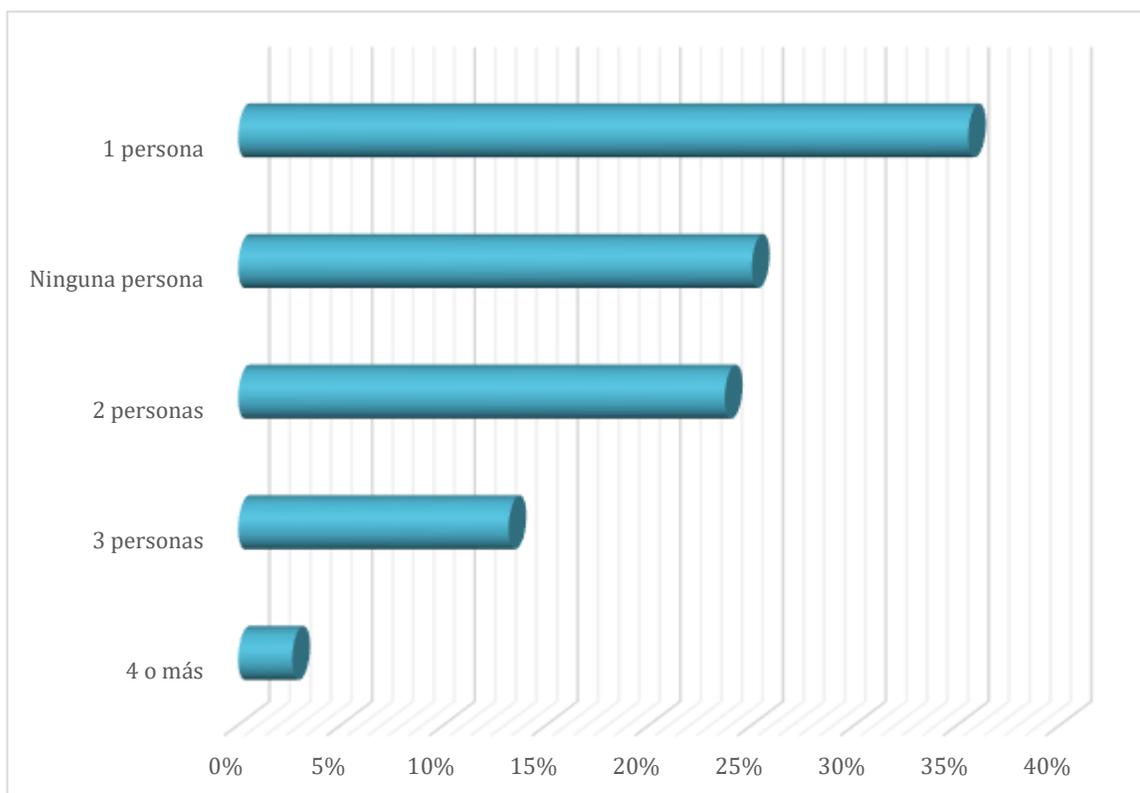


Figura 9 - Cantidad de personas que dependen del emprendedor de ADEL

De acuerdo con la encuesta aplicada, más del 30% de los emprendedores tienen un dependiente, mientras que del 25% no depende ninguna persona. Sin embargo, el resto de los emprendedores tienen dependientes de hasta dos (24%), tres (13%) y más de cuatro (3%) personas, por lo que un emprendimiento que genere ingresos adicionales podría significar una mejor calidad de vida para estas personas.

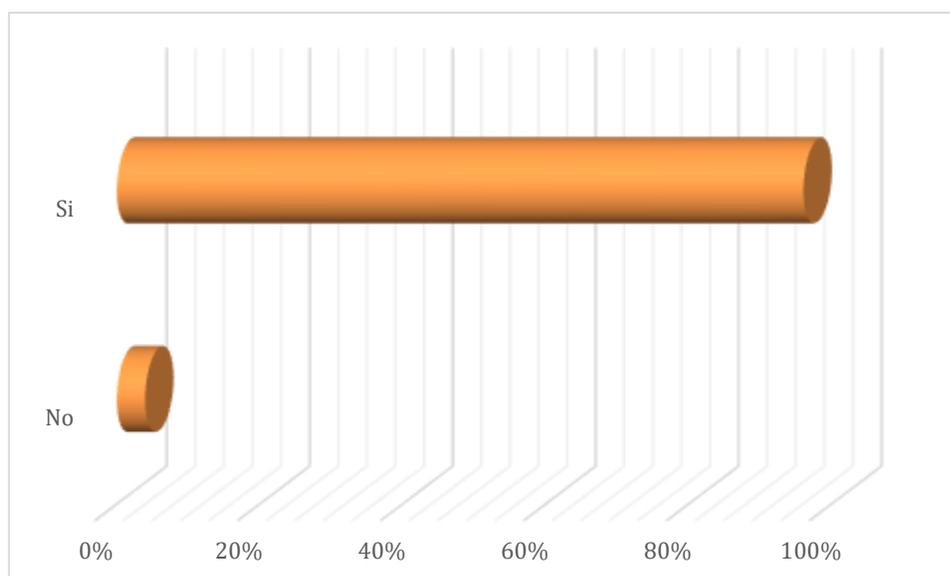


Figura 10 - Emprendedores de ADEL interesados en participación de programa Emprendidos

Por último, y de los aspectos más importantes para lograr la adaptación del programa, de acuerdo con la encuesta realizada, se muestra en la figura anterior que la mayoría de los emprendedores (96%), están en la disposición de participar en un futuro en el programa de la mano con el Área de Desarrollo Económico Local. Solamente un 4% no consideran formar parte de dicho programa.

4.2. Caracterización de la población

Según la Real Academia Española., (2021) caracterizar es “determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás”, dicho concepto permite tener una visión más clara de los elementos a

considerar en dicha caracterización, y a la vez determinar qué elementos son importantes para establecer la metodología del programa, con base a los manuales de Emprendidos.

Lo anterior proporciona una guía que facilita el establecimiento del perfil de las personas emprendedoras que forman parte de ADEL y de acuerdo con la información recolectada, crear una adaptación del programa antes mencionado, que ayude en su desarrollo de aptitudes en temas empresariales.

4.2.1. Caracterización social.

De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta aplicada, la población de ADEL en su mayoría son mujeres jóvenes solteras y casadas, con hijos por los cuáles deben velar, lo cual se puede considerar un impulso a su esfuerzo por emprender y mantener a flote el negocio. Además, este grupo posee educación superior incompleta lo que de alguna forma les atribuye habilidades o al menos competencias básicas para crear un negocio, buscar los diferentes recursos necesarios, formalizar y mantenerlo en el tiempo.

Por otra parte, retomando el tema de género, es claro que las mujeres en busca de obtener su independencia económica con el propósito de subsistir o apoyar en su hogar, están más receptivas a hacer realidad esa idea de negocio, a diferencia de los hombres los cuales emprenden en minoría, muy probablemente por su rol, socialmente establecido, de proveedor el cual los inclina por un trabajo con un salario fijo y funciones establecidas que implica menor esfuerzo.

Así lo señala el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) (2011) en un estudio realizado:

Los datos reflejan una tendencia al aumento de la jefatura femenina con respecto a la masculina desde el año 2000. Según la Encuesta de Hogares del 2009, de los 1.279.289 hogares en el país, el 70% son hogares con jefatura masculina y el 30% con jefatura femenina. (p.23).

De manera tal que demuestra que, pese a la participación de las mujeres, son los hombres en su mayoría los que se mantienen como jefes de hogar.

Otro aspecto importante que impulsa el emprendimiento es el desempleo y la brecha laboral existente entre hombres y mujeres, por este motivo es que en los últimos años tanto las personas como el gobierno han apostado por las ideas de negocio como medio de subsistencia e incluso de empleabilidad. Como lo menciona el INAMU (2019):

(...) la participación de las mujeres en el ámbito laboral alcanzó un 47.8%, mientras que los hombres un 74.3%, lo que quiere decir que, en ese mismo periodo, el porcentaje de desempleo femenino fue superior al de los hombres. ... La división sexual del trabajo continúa limitando el acceso, permanencia y crecimiento laboral de las mujeres, lo que afecta de manera directa el desarrollo económico y social de ellas y de sus familias. (parr. 5-9)

Lo que demuestra que las desigualdades se han mantenido en el tiempo, y es por esa razón que las mujeres buscan crear su propio negocio con el propósito de obtener ingresos económicos.

Cabe señalar que pese a la diversidad de entidades que cuentan con programas de apoyo (financiamientos, educativos, etc.) para las PYMES, la mayoría no forma parte ni ha participado de alguno, en ocasiones por la extensa tramitología, por

desconocimiento o falta de proyección de los programas existentes o por miedo a la formalización del negocio, siendo este último el más común.

4.2.2. Caracterización Académica.

En este aspecto, como se señaló anteriormente, la población de ADEL en su mayoría cuenta con educación superior incompleta y completa, que además ha recibido capacitaciones sobre temas relacionados a PYMES y afirma tener conocimiento sobre desarrollo empresarial; de manera que son personas que tienen el deseo de mejorar, de capacitarse para poder implementar estrategias que le permitan hacer crecer su negocio y saber cómo administrar de manera eficiente los ingresos que este les produce.

Por otro lado, se puede demostrar la necesidad de una constante capacitación ya que pese a tener conocimientos señalan la falta de ayuda educativa constante, posiblemente debido a los cambios inevitables que presenta el mercado y a diferentes desafíos a los que estas emprendedoras se enfrentan, además debido a la fuerza que ha tomado la tecnología en tiempos de pandemia donde los cambios son mucho más acelerados, lo que ha obligado a las PYMES a incursionar en ese ámbito para mantenerse a flote, sin embargo no han contado con mucho apoyo en ese tema.

De acuerdo con una nota publicada por BBVA (2021):

En 2021 se estima que la mayoría de pymes ampliarán y sofisticarán sus canales de venta en redes sociales e internet para atraer a un público cada vez más digitalizado y familiarizado con las operaciones virtuales. Como resultado,

aumentará también el pago a través de tarjetas y aplicaciones móviles porque muchas pymes se han adaptado para hacer servicios de delivery. (parr. 9)

De ahí la necesidad de que los emprendedores cuenten con capacitación constante para actualizar conocimientos, ver tendencias del mercado y lograr establecer estrategias acertadas, de modo que la formación constante es necesaria.

4.2.3. Caracterización Económica.

Con base en los datos obtenidos mediante la encuesta realizada, se determina que la mayoría de las personas que conforman ADEL, tienen ingresos superiores a los 300.000 colones, los cuales son generados por sus emprendimientos, sin embargo, para que dichos ingresos incrementen es importante que emprendedores cuenten con aptitudes en áreas como: finanzas, mercadeo, creatividad, innovación y administración, que le brinden las herramientas necesarias para implementar estrategias que le permitan el crecimiento de su negocio, ya que; debido a la situación económica existe mucha competencia.

Según el periódico La Nación (2020), menciona que con base a los datos proporcionados por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (2019): “El 35% de los hogares costarricenses tiene al menos un miembro de la familia con intenciones de crear un negocio propio (...)”.

Lo anterior demuestra que existen muchas personas interesadas en la creación de un negocio propio, pero por la falta de conocimiento acerca de los procesos que deben realizar para la formalización de este, les resulta complejo llevar a cabo la idea, sin dejar de lado la falta de recursos económicos requeridos tanto para la

inversión inicial como para los gastos por concepto de permisos que se necesitan para funcionar legalmente. “Además de la falta de dinero, también se evidencia que existe falta de conocimiento acerca de los requisitos que se necesitan para formar una pequeña empresa (...)” (La Nación, 2020, parr. 3).

Los emprendedores de ADEL, también hacen referencia a estos tipos de necesidades, es decir; falta de recursos económicos, carencia de información sobre programas de ayuda social que les brinde apoyo monetario para el desarrollo de un negocio propio. Además, es importante destacar que los emprendedores, tienen al menos una persona que dependen económicamente de ellos, razón por la cual el desarrollo de su emprendimiento influirá de manera directa a mejorar la calidad de vida de ellos y las personas a su cargo.

4.2.4. Brecha tecnológica.

Otro aspecto importante que se debe conocer es si los emprendedores disponen de dispositivos tecnológicos (celular y/o computadora) y acceso a internet, con el fin adaptar las capacitaciones según la modalidad que más les convengan a las personas pertenecientes a ADEL, dichas modalidades son: remota, bimodal o presencial. Con base a la información obtenida en la encuesta se determina que el 97% de la población investigada poseen equipo tecnológico que les permita recibir capacitaciones de manera remota.

Lo descrito anteriormente, es de suma importancia, ya que; los emprendedores además de que pueden ser capacitados de manera remota, también les permite aprovechar la tecnología y hacer uso correcto de ella para beneficiar a su negocio, y poder adaptarse a los cambios que han surgido como consecuencia de la

pandemia del COVID-19, es decir; analizar las diferentes ventajas que ofrece la tecnología para dar a conocer y vender sus productos o servicios.

Según La República (2020) las empresas debieron realizar cambios en los canales de distribución y medios de pago, tal como se detalla a continuación:

(...) la mayoría de empresas han tenido que recurrir a Internet para vender sus bienes y servicios, ante las fuertes medidas sanitarias impuestas para contener la expansión del virus y que van desde la imposibilidad de trasladarse en automóvil, el envío de trabajadores y estudiantes a sus casas, hasta el cierre de comercios (parr. 3).

Cabe destacar que muchas empresas disminuyeron sus ventas o servicios incluso, además algunos se vieron en la obligación de cerrar sus negocios, razón por la cual resulta trascendental que los emprendedores conozcan acerca de las diferentes herramientas tecnológicas, y la manera en que pueden ser utilizadas para la implementación estrategias que les permitan continuar con sus actividades económicas, ajustándose a los cambios que han surgido debido a la pandemia y demás variaciones que puedan aparecer a futuro en el mercado.

El Instituto Nacional de Estadística y Censo, realizó un estudio durante el año 2020, en donde indica; "(...)que las empresas en Costa Rica redujeron sus ventas hasta un 90% a causa de la pandemia por COVID-19, sin dejar de lado que algunas debieron de hacer cierre temporal 28 %". (INEC, 2021, párr.3).

4.2.5. Caracterización Geográfica.

Dando continuidad a la caracterización de la población, se determina como zona investigativa los emprendedores pertenecientes al Área de Desarrollo Económico Local, siendo este un departamento de la municipalidad de Cañas que trabaja en el desarrollo, formación y asesoramiento a personas que cuenten con una idea de negocio o un proyecto en ejecución.

Una de las oportunidades de extensión, realización y adaptación del programa en otras zonas son las áreas de desarrollo o los diversos departamentos municipales o gobiernos locales que velan por el bienestar de los emprendedores en sus respectivos cantones.

Incluso de organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) (s.f) el cual con alianza a otras instituciones motiva a los gobiernos locales en contar con programas de desarrollo empresarial, tal como lo menciona en su sitio web con el concurso Cantones emprendedores. En la cual menciona:

MEIC cuenta con la alianza estratégica del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) y la Universidad Técnica Nacional (UTN), con el cual se busca incentivar la participación de los Gobiernos Locales como actores claves, a través de la mejora del clima de negocios, el impulso de proyectos de desarrollo, la promoción del emprendimiento y la empresariedad y la articulación con otras instituciones. (MEIC, s.f.)

Es por esa razón que la realización de programas como el desarrollado en esta investigación, serán de utilidad para que gobiernos locales del país tomen como

herramienta para dar inicio o bien tener una mejorar en sus programas de desarrollo empresarial de esa manera causar un mejor impacto en su economía local.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada, se determina que la mayoría de los involucrados pertenecen al cantón de Cañas y se distribuyen entre los 5 distritos que lo conforman, siendo estos, Cañas, Bebedero, San Miguel, Palmira y Porozal.

A nivel geográfico el distrito primero Cañas, cuenta con la mayor población, esto producto de ser la zona altamente comercial del cantón, sin embargo, al ser el distrito primero el de mayor actividad económica, es recurrente la visita de emprendedores de distritos aledaños, ya sea para ofertar productos como también realizar diversas diligencias que no pueden ejecutar en sus zonas.

Todos estos factores son idóneos para considerar que el distrito Central como el lugar más adecuado para realizar lecciones o bien como punto de entrega de material didáctico, para efectos de la realización de cursos en modalidades presenciales como bimodal con entrega de guías de trabajo autónomo.

Además, como antes mencionaba, la municipalidad cuenta con espacios útiles para la realización de actividades para la enseñanza presencial o bien poner a disposición las oficinas municipales como zona para entregar el material didáctico impreso para quienes lo necesiten.

No obstante, se recomienda que como medidas de seguridad e higiene y además como un factor de conciencia ambiental, tomar en cuenta la modalidad virtual para las sesiones de asesorías y clases además de utilizar herramientas tecnológicas como el correo electrónico para la entrega de materiales didácticos.

Entre los datos obtenidos también se observa que la mayor parte de la población encuestada cuenta con dispositivos e internet a su disposición, lo cual facilita la adaptación del programa de manera remota o de manera bimodal.

4.2.6. Caracterización Empresarial.

Según menciona el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en su sitio web, en datos del 2017, las PYME han representado durante los 6 años de estudio alrededor del 97.5% del parque empresarial, manteniéndose en esa cifra la tendencia durante el periodo 2012 - 2017. (MEIC, 2019, p.17).

Con base a ello se considera importante el aporte que brindan las PYME en la economía de Costa Rica y no es la excepción en el cantón de Cañas, con el pasar de los años varias instituciones han incentivado el emprendimiento en la comunidad, los cuales nacen por varios motivos siendo el de subsistencia uno de los factores que provoca la participación de muchas personas.

Por esta razón es importante dar continuidad y seguimiento a todas esas personas que tienen una idea de negocio o bien ya cuentan con un proyecto propio, aún más en escenarios donde el índice de desempleo alcanza cifras de un 18,7% según el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica (INEC, 2021).

Con este tipo de programa se pretende dar acompañamiento y herramientas útiles para el desarrollo empresarial de nuevos y ya existentes ideas de negocios, esto con el fin de establecerlos en el mercado y a largo plazo generar nuevos empleos en la zona y de esa manera ayudar la economía local y social.

4.3. Relevancia de modelo CANVA como herramienta en el desarrollo empresarial.

Según la información obtenida en el análisis de datos, específicamente en la figura #6, se evidencia que la mayor cantidad de los participantes cuentan con una idea de negocio, o bien tienen un emprendimiento activo con el cual se desarrollan en el mercado

De acuerdo con lo anterior, se considera que el Modelo de Negocios Canvas es de suma importancia dentro de la propuesta de adaptación del programa Emprendidos, con el fin de proporcionar una herramienta de apoyo a los involucrados en temas de desarrollo empresarial.

Broitman, P. (2019) señala la importancia de este, “El modelo Canvas tiene los beneficios de ser visual, bajo costo y colaborativa. Además, proporciona un lenguaje común para describir, visualizar y también adaptar modelos de negocio en un solo cuadro.” (párr. 4). De esta forma, tomando como base los perfiles de las personas pertenecientes al programa ADEL de la Municipalidad de Cañas, este modelo de negocios facilita la comprensión de variables que se deben desarrollar en un plan de negocios y que tienden a ser complejos al elaborarlos de manera tradicional.

Además, Broitman, P. (2019) determina que “el modelo Canvas es un instrumento cualitativo, que se debiese complementar con otros modelos cuantitativos que incluyan el manejo de datos y números, tales como herramientas financieras, contables, de marketing, entre otras.” (párr. 5). Por esta razón, se clasifica como una herramienta de fácil comprensión para los emprendedores,

tomando en cuenta la caracterización, índices de escolaridad, ideas de negocio o emprendimiento establecido, de ahí la razón fundamental por la que se incorporó en el Programa de Desarrollo en Gestión y Administración Empresarial, el cual se amplía en el apartado de anexos (Ver anexo 2).

4.4. Metodología establecida para la adaptación del programa.

La metodología del programa se enfoca en población joven la cual tiene personas dependientes de ellos económicamente debido a su condición de jefes de hogar, ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2018) en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares muestra que en la región Chorotega la relación de dependencia económica es de 1,32 en relación entre las persona menores de 15 años y personas que se encuentran fuera de la fuerza laboral con las personas que si se encuentran dentro de la fuerza de trabajo. Considerando que el tamaño promedio del hogar sea de 3,3 en esta región, se puede afirmar que los emprendedores de ADEL tienen al menos una persona que depende económicamente de ellos.

Por lo cual, se debe desarrollar temas como valores y toma de decisiones. Por otra parte, se debe desarrollar el tema de finanzas sanas y asesoramiento económico, ya sea mediante información referente a subsidios económicos o proyectos de inversión como Sistema Banca de Desarrollo, que le permita a los negocios tener un mayor crecimiento e ingreso económico, ya que; en su mayoría son emprendimientos de subsistencia.

También se debe implementar el proceso de formalización de los emprendimientos, mediante una guía de pasos a realizar que permita que los emprendedores logren este proceso tan importante y de forma más simplificada.

Por otro lado, se debe establecer dentro de la metodología conceptos empresariales adaptados a la población debido a que la mayoría de estos cuentan con conocimientos básicos.

Además, se debe añadir herramientas y conceptos tecnológicos que permitan simplificar los negocios. Se debe considerar la formulación de estrategias de mercadeo virtual acordes a la condición de los emprendedores y sus empresas, que permita que los negocios puedan brindar a los clientes el mejor producto o servicio mediante la tecnología.

Para el tipo de programa a desarrollar se considera que la metodología más idónea es de manera bimodal, con una sesión virtual a la semana más una sesión presencial cada dos semanas esto durante 8 semanas. Dichas sesiones presenciales se deberán impartir en el distrito central de Cañas, esto con el fin de abarcar la mayor cantidad de emprendedores dispuestos a realizar el programa.

Por último, la metodología del programa debe tomar en cuenta todo tipo de emprendimiento no solo los que estén en marcha, sino también la concreción de ideas y negocios mediante el proceso de creatividad e innovación que permita a los futuros participantes el mejor aprovechamiento en el desarrollo de sus ideas.

4.4.1. Programa de Desarrollo en Gestión y Administración Empresarial (PRODEGAE).

A continuación, como resultado de la caracterización obtenida se procede a realizar la adaptación del programa Emprendidos de la Universidad Técnica Nacional enfocado en la población del Área de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Cañas, al cual se le ha denominado Programa de Desarrollo en Gestión y Administración Empresarial (PRODEGAE). Dicho nombre se adapta al objetivo que tiene esta herramienta, la cual es generar habilidades, conocimientos y herramientas relacionadas con el desarrollo del negocio.

Además, se presenta el logo del PRODEGAE, el cual será utilizado en la presentación de los temas y en los documentos relacionados al mismo.



Figura 11 - Logo PRODEGAE

PRODEGAE está conformado por cinco unidades las cuales se detallan a continuación.

Unidad I: Pensamiento Empresarial.

Objetivo: Establecer los términos empresariales que proporcionen las competencias adecuadas, con el propósito de concientizar sobre la importancia de estos tanto a nivel personal como técnico.

Contenido de la unidad:

- a) Administración.
- b) Análisis FODA.
- c) Emprendimiento.

Unidad II: Habilidades Gerenciales

Objetivo: Describir las habilidades gerenciales más destacadas dentro del ámbito empresarial con la finalidad de definir un perfil de aptitudes competentes necesarios para cualquier organización.

Contenido de la unidad:

- a) Comunicación.
- b) Liderazgo.
- c) Motivación.
- d) Negociación.
- e) Trabajo en equipo.
- f) Toma de decisiones.

Unidad III: Innovación para el desarrollo de un Producto o Servicio:

Objetivo: Brindar conocimientos útiles para el desarrollo de productos o servicios mediante habilidades creativas e innovadoras, con el propósito de fabricarlos y comercializarlos en el mercado.

Contenido de la unidad:

- a) Innovación y creatividad.
- b) Desarrollo de un producto.
- c) Mercadotecnia.

Unidad IV: Plan de Negocios

Objetivo: Proveer los conocimientos básicos requeridos para la elaboración de un Plan de negocios que le permita al emprendedor conocer el desarrollo y viabilidad de su negocio.

Contenido de la unidad:

- a) Proyecto de un negocio.
- b) Gestión estratégica.
- c) Gestión organizativa.
- d) Gestión legal.
- e) Gestión financiera.

Unidad V: Modelo Canvas

Objetivo: Desarrollar en el aprendiente habilidades relacionadas con el desarrollo de modelos de negocios bajo el formato CANVA y la manera en que el mismo aplica sus conocimientos con el fin de dar a conocer su observación integral de los procesos de negocios.

Contenido de la unidad:

- a) Modelo de negocios CANVAS.
- b) Importancia del modelo de negocio CANVAS.
- c) Elementos que lo componen.
- d) Estructura para elaborar un modelo CANVAS.

Cabe destacar que las unidades de PRODEGAE se encuentran desarrolladas en el apartado de anexos, donde se explica cada tema y sus respectivas actividades detalladamente (ver anexo 2).

CAPÍTULO V RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

1. En primera instancia, la caracterización realizada permitió conocer el perfil emprendedor de los miembros pertenecientes a ADEL que en su mayoría cuentan con conocimientos empresariales, sin embargo, necesitan de un asesoramiento que les permita potenciar su negocio ya que muchos son de subsistencia.
2. PRODEGAE dispone de un temario amplio e idóneo para su aplicación a los miembros de ADEL; dicha adaptación no utilizó como guía únicamente el perfil establecido en la caracterización, sino también, el contenido abordado en el Programa de Formación para el Emprendimiento y la Incubación.
3. El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta dinámica ideal para ser aplicada por los emprendedores de ADEL, es por ello por lo que PRODEGAE incluye este modelo empresarial, ya que; es fácil de entender y sobre todo de aplicar, por lo cual dicho instrumento es de gran utilidad para que la población seleccionada pueda desarrollar los conocimientos adquiridos en dicho programa.
4. PRODEGAE es una herramienta didáctica de mucha utilidad y provecho para los miembros de ADEL, por los temas adaptados de acuerdo con el entorno empresarial en el cual se desenvuelven, además de las actividades e instrumentos que este incluye, con el fin de brindar los conocimientos técnicos desarrollo y la competitividad de los emprendedores.
5. Debido a la pandemia del COVID-19 que afectó a nivel mundial y la inactividad comercial e institucional durante la realización del seminario, no

se logró comprobar en su totalidad la hipótesis de la investigación, ya que; la situación mencionada anteriormente, limitó la posible aplicación de PRODEGAE, además debido a la naturaleza de la investigación siendo modalidad seminario, se restringe aún más la puesta en práctica de la adaptación.

5.2. Recomendaciones

1. Se incentiva a los miembros de ADEL llevar a cabo PRODEGAE ya que la adaptación del programa está directamente dirigida y relacionada a ellos. El éxito de dicho programa es responsabilidad de dicha población.
2. Replicar este programa en otras municipalidades como un plan nacional de desarrollo económico para los emprendedores, ya que puede funcionar como impulsor para la activación sobre departamentos de desarrollo empresarial en otros gobiernos locales del país.
3. Por último, se recomienda a ADEL realizar de forma obligatoria la evaluación del programa a los participantes, ya que la retroalimentación de esta puede ser de mucha ayuda en el futuro para la corrección de errores de este y poder realizar los ajustes necesarios.

CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía

- Abramovay, M., y Castro, L. (2015). *Violencia y vulnerabilidad social*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/31191?page=2>
- Agencia Universitaria para Gestión de Emprendimiento (s.f.) ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.augeucr.com/es/quienessomos>
- Alvarado, M., y Barva, M. (2016). *Gestión de talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=UTGvDAAAQBAJ&pg=PT89&dq=talento+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiL582nxZPIAhXnRd8KHSkMAHwQ6AEIRTAf#v=onepage&q=talento%20humano&f=false>
- Arteaga, R. (1 de Enero de 2021). Los emprendedores de Costa Rica se reinventan para sortear la crisis del Covid-19. *Forbes Centroamérica*. Recuperado de <https://forbescentroamerica.com/2021/01/01/los-emprendedores-de-costa-rica-se-reinventan-para-sortear-la-cri-sis-del-covid-19/>
- Bacqué, M.-H., y Biewener, C. (2016). El empoderamiento, una práctica emancipadora. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4909148>
- BBVA. (11 de Febrero de 2021). Consejos para las pymes en tiempos de pandemia. Recuperado el de <https://www.bbva.com/es/pe/consejos-para-las-pymes-en-tiempos-de-pandemia/>
- Broitman, P. (2019). *La importancia del modelo Canvas para innovar en los negocios*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de <http://programainnovacionyemprendimiento.uc.cl/noticias/noticias-testimonio-opinion/la-importancia-del-modelo-canvas-para-innovar-en-los-negocios/>
- Castro, J. (29 de julio de 2020). Tres mil emprendedores brincaron a comercio electrónico ante Covid-19. *La República*. Recuperado el 21 de mayo de 2021,

- de <https://www.larepublica.net/noticia/tres-mil-emprendedores-brincaron-a-comercio-electronico-ante-covid-19>.
- Camacho Corredor, D. (2003). *La importancia de formar jóvenes emprendedores*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4829127.pdf>
- Chacón, K (12 de enero de 2020). 35% de los hogares costarricenses tiene intención de emprender. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/negocios/35-de-los-hogares-costarricenses-tiene-intencion/5TYHMI3RWFGF3EXJURLQGVUCBQ/story/>
- Chirinos, Y., Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43-61. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/20657075003.pdf>
- Cook, T., y Reichardt, C. S. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=E-vqzcBuCi0C&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todos+cualitativos+y+cuantitativos+en+investigaci%C3%B3n+evaluativa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHv5n968nAhUnx1kKHYZyCvEQ6AEIJzAA#v=onepage&q=M%C3%A9todos%20cualitativos%20y%20c>
- Córdoba J. (Productor). (2021). *Baja escolaridad de jefes de familia condena a la pobreza a 358.000 hogares costarricenses*. [sitio web]. De <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/baja-escolaridad-de-jefes-de-familia-condena-a-la/711da7b1-8c38-4aff-8c53-c406517e3595/video/>
- Elidea, R y Prado, M, (agosto, 2017). *Revista Científica Dominio de las Ciencias. Resiliencia Organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano*. (3), 488-504.
- Estrada Pimentel, M. (18 de Noviembre de 2020). Aumento del número de mujeres emprendedoras en Centroamérica. *Semanario Universidad*. Recuperado de <https://semanariouniversidad.com/pais/aumenta-el-numero-de-mujeres-emprendedoras-en-centroamerica/>

- Fundación DEMUCA (2019). Sobre DEMUCA. San José, Costa Rica: Fundación DEMUCA. Recuperado de http://fundaciondemuca.com/index.php/site/quienes_somos
- Galeano, M. E. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=Xkb78OSRMI8C&pg=PA24&dq=enfoque+cualitativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjg9qXMw6LoAhULIKwKHc4cATQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=enfoque%20cualitativo&f=false>
- Grove, S. K., y Gray, J. R. (2019). *Investigación en enfermería: Desarrollo de la Práctica Enfermera Bassada En La evidencia*. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=-OKiDwAAQBAJ&dq=enfoque+metodo%20C3%B3gico+y+subjetivo+utilizado+para+describir+las+experiencias,+vitales,+culturales+y+procesos+sociales+desde+la+perspectiva+de+las+personas+implicadas&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Guerrero, L. S. (2018). *Probabilidad y Estadística para Bachilleratos Tecnológicos*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=mo55DwAAQBAJ&pg=PA15&dq=poblacion+estadistica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSzt2bx5PoAhULheAKHUIQDB4Q6AEINzAC#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n%20&f=false>
- Gutiérrez, G. (2013, Mayo). Evolución del emprendimiento en El Salvador. *Evolución del emprendimiento*, 1(2), 189-207. Recuperado de <http://201.131.110.78/jspui/bitstream/10972/2216/1/Evolucion%20del%20emprendimiento.pdf>
- Gutiérrez, S. (2020). El Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT) de la UTN culmina con éxito talleres virtuales de pre-incubación. Atenas, Alajuela, Universidad Técnica Nacional. Recuperado de <https://www.utn.ac.cr/content/el-centro-de-incubaci%C3%B3n-de-empresas-de-base-tecnol%C3%B3gica-ciebt-de-la-utn-culmina-con-%C3%A9xito>
- Ilundáin, J. (2017). *El proyecto estratégico de la empresa*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

- Instituto Nacional del emprendedor, INADEM. (2018). *Programa del desarrollo empresarial*. Ciudad de México. Recuperado de <https://tutoriales.inadem.gob.mx/categoria.php?id=2>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica. (Enero de 2020). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2019*. Recuperado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reeconomenameh2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Encuesta continua de empleo*. Recuperado de <https://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reeced2020ef2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica. (25 de febrero de 2021). *94% de las empresas impactadas por efectos del COVID-19*. Recuperado de <https://www.inec.cr/noticia/94-de-las-empresas-impactadas-por-efectos-del-covid-19>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Costa Rica. (22 de mayo de 2021) *Social. Otros temas sociales*. Recuperado de <https://www.inec.cr/social/otros-temas-sociales>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica. (2021). *Costa Rica. Tasa de desempleo nacional fue de un 18,7%*. Recuperado de <https://www.inec.cr/noticia/tasa-de-desempleo-nacional-fue-de-un-187>
- Instituto Nacional de la Mujer. (2011). *Las brechas de género en Costa Rica*. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_SEPTIEMBRE_2012_54/INAMU/2010/brechas_genero_Costa_Rica.pdf
- Instituto Nacional de la Mujer. (25 de Setiembre de 2019). *Se mantienen desigualdades entre hombres y mujeres en la educación y el trabajo*. Recuperado de <https://www.inamu.go.cr/se-mantienen-desigualdades-entre-hombres-y-mujeres-en-la-educacion-y-el-trabajo>
- Juste, R. P., González, A. G., y Díaz, J. Q. (2012). *Métodos y diseños de investigación en educación*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a

- Distancia. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/48593?as_all=M%C3%A9todos_y_dise%C3%B1os_de_investigaci%C3%B3n_en_educaci%C3%B3n&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as
- López, J. M. (2017). *Investigación educativa. Fundamentos teóricos, procesos y elementos prácticos*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=c3CZDgAAQBAJ&pg=PT54&dq=ejemplos+de+variables+en+una+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjysL32q4ToAhWiVt8KHQz7ADMQ6AEIJjAA#v=onepage&q=ejemplos%20de%20variables%20en%20una%20investigacion&f=false>
- Martínez, J. (2015). *La importancia del emprendimiento para la empresa Barcelona Activa*. Pregrado Administración de Empresas, Barcelona. Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2989/Martinezjuan2015.pdf?sequence=1>
- Mieles, L., Albán, A., Valdospin, J., y Vera, D. (2018, Dic). E-COMMERCE: UN FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL ECUADOR / E-COMMERCE: A FUNDAMENTAL FACTOR FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN ECUADOR. *ECOCIENCIA*(Especial), 3. Recuperado de <https://ezproxy.utn.ac.cr/login?url=https://search.proquest.com/docview/2229616829?accountid=162647>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2010-2014). Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/PoliticaNacEmpren.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014-2018). Política de fomento al emprendimiento de Costa Rica. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politicaFomentoalEmprendimiento.pdf>
- Ministerio de economía, industria y comercio de Costa Rica. (2019). *Informe: Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012-2017 Nueva metodología*. Recuperado de

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>

Ministerio de economía, industria y comercio de Costa Rica. (s.f). *Cantones serán premiados por fomentar y apoyar el emprendimiento*. Recuperado de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/944/cantones-seran-premiados-por-fomentar-y-apoyar-el-emprendimiento.php>

Moguel, E. R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA37&dq=#v=onepage&q=estudia%20la%20causa%20y%20efectos%20de%20los%20fen%C3%B3menos&f=false>

Municipalidad de Cañas, Área de Desarrollo Económico Local (2014) Desarrollo Empresarial. Recuperado de <https://si.cultura.cr/capacitacion-apoyo/municipalidad-de-canas-area-de-desarrollo-economico-local.html>

Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación. Un enfoque por competencias, segunda edición*. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=LgDYDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=enfoque+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi6xdbN_KHoAhVthuAKHbwWA0gQ6AEIJzAA#v=onepage&q=enfoque%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Paz, G. B. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Pérez, G. (2015). *Conflictividad y empoderamiento en agrupaciones sociales contemporáneas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=4626418&query=Conflictividad%2By%2Bempoderamiento%2Ben%2Bagrupaciones%2Bsociales%2Bcontempor%25C3%25A1neas>.

Pinazo, S, (2011). *Autonomía Personal y Dependencia. Bases teóricas y práctica social*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=4OqKEanG2kEC&pg=PA58&dq=vulnerabilidad+economica+que+es&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj7quDQzajtAhU4>

[RTABHYiyDSgQ6AEwB3oECAkQAq#v=onepage&q=vulnerabilidad%20economica%20que%20es&f=false](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48550&nValor3=95949&strTipM=TC#:~:text=como%20un%20todo.-,Personas%20j%C3%B3venes.,Sistema%20Nacional%20de%20Juventud.)

Procuraduría General de la República. (13 de Mayo de 2021). *Ley General de la Persona Joven*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48550&nValor3=95949&strTipM=TC#:~:text=como%20un%20todo.-

[,Personas%20j%C3%B3venes.,Sistema%20Nacional%20de%20Juventud.](#)

Pyme El Financiero. (2015, abril 16). ¿Qué es un emprendedor y cuáles programas le brindan apoyo? *El Financiero CR*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-es-un-emprendedor-y-cuales-programas-le-brindan-apoyo/T2NVP3WICVEHBEAEE7BXAGM5A4/story/>

Ramírez, J. (2016, Setiembre 19). ¿Qué son las habilidades blandas y por qué es necesario desarrollarlas? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.universidadescr.com/blog/que-son-las-habilidades-blandas-y-por-que-es-necesario-desarrollarlas/>

Real Academia Española. (5 de mayo de 2021) Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/caracterizar>

Rodríguez, S. (2017). *Finanzas personales, su mejor plan de vida*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/70632?page=6>.

Sainz, J. M. (2018). *Crear una empresa en la práctica*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

Sarmiento del Valle, S. (2019). Entender el emprendimiento para solucionar la problemática Económica y Social. *Dictamen Libre*, 14(24), 149-169. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/download/5470/4935/10135>

Sánchez, J. C. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=XG4KMFNnP4C&pg=PA41&dq=que+es+el+tipo+de+investigacion&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjQ9ZCz8 LnAh#v=onepage&q=que%20es%20el%20tipo%20de%20investigacion&f=false](#)

Serrano, M., y Blázquez, P. (2015). *Desing thinking: lidera el presente: crea el futuro*. Recuperado de <https://search.proquest.com>

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id= 8-1BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Fundamentos+de+estrategia+empresarial.&ots=F_0fJosaf8&sig=hjzhSKxoq_MQiYb0tA2rsVlwprg#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20estrategia%20empresarial.&f=false

Tecnológico de Costa Rica. (2021) TEC EMPRENDE LAB. Recuperado de <https://www.tec.ac.cr/tec-emprende-lab>

Universia. (2019). Habilidades blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas. Recuperado de <https://noticias.universia.cl/empleo/noticia/2014/02/03/1078831/habilidades-blandas-que-son-que-es-importante-desarrollarlas.html>

Universidad Nacional. (2015) Área de Emprendimiento. Recuperado de <http://www.otve.una.ac.cr/index.php/programa-una-emprendedores>

Varela Córdoba, K., y Corrales Escalante, X. (2015). Experiencia de cursos universitarios con una modalidad bimodal en el ámbito de las Ciencias Sociales en Educación Superior. *Virtual Educa*, 38. Recuperado, de <https://repositorial.cuaieed.unam.mx:8443/xmlui/handle/20.500.12579/4135?show=full>

Vázquez, J. (2015). *El emprendimiento empresarial: La importancia de ser Emprendedor*. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=fYfJCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

CAPÍTULO V ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN DE POBLACIÓN. INFORMACIÓN GENERAL

Somos estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, que realizamos nuestro trabajo final de graduación en la modalidad de seminario para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión y Administración Empresarial

Como parte de la investigación se pretende realizar este cuestionario para definir la caracterización de la población involucrada en este trabajo final de graduación denominado **ADAPTACIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDIDOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL PARA SU IMPLEMENTACIÓN EN PERSONAS EN VULNERABILIDAD SOCIOECONÓMICA VINCULADOS AL ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CAÑAS, 2020.**

Esta información brindada será privada y de uso únicamente exclusivo para la realización y aplicación del Programa (NOMBRES DEL PROGRAMA).

La realización de este cuestionario es con fines investigativos.

SECCIÓN I – DATOS PERSONALES.

1. Nombre completo _____
2. Género _____
3. Edad _____
4. Cédula o pasaporte _____
5. Nacionalidad _____
6. Estado civil _____
7. Lugar de residencia _____
8. Nivel educativo alcanzado _____
9. Teléfono de casa _____
10. Celular _____
11. Correo electrónico _____
12. Dirección _____

SECCIÓN II – CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN.

1. ¿Cuenta usted con una idea de negocio?
 () Sí Especifique _____
 () No

2. ¿Cuenta usted actualmente con un negocio que le genere ingresos propios?
 () Sí Especifique _____
 () No

3. ¿Considera que tiene alguna dificultad económica?

- () Sí Especifique _____
() No

4. ¿Cuenta con conocimiento adquirido de manera empírica o académica sobre desarrollo empresarial?:

- () Sí () No

5. ¿Ha recibido capacitaciones o charlas sobre ideas de negocio?:

- () Sí () No

6. ¿Le gustaría contar con un programa de capacitaciones para aprender a desarrollar ideas de negocios?:

- () Sí () No

SECCIÓN III - CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA

1. Ingreso monetario bruto por mes en su núcleo familiar

- () 0 - 49 999 colones por mes
() 50 000 - 99 999 colones por mes
() 100 000 - 149 999 colones por mes
() 150 000- 199 999 colones por mes
() 200 000 - 249 999 colones por mes
() 250 000 - 299 999 colones por mes
() 300 000 colones o más por mes.

2. ¿Considera que el no disponer con los recursos monetarios es una limitante para un desarrollo de un negocio?

- () Si
() No

3. ¿Considera que necesita algún tipo de ayuda (monetaria/educativa) que lo impulse a emprender?

- () Sí
() No

4. ¿Carece actualmente de ingresos que lo ayuden a subsistir?

- () Sí () No

5. Marque una equis en qué ámbito cuenta con vulnerabilidad o debilidad.

Escolaridad	
Salud	
Violencia doméstica	
Dificultad económica	
Discapacidad	
Otra: Especifique	

6. ¿Se encuentra dentro o ha formado parte de algún programa de ayuda social?

() Sí

() No

7. ¿Dependen usted económicamente de otra persona?

() Si. **Si su respuesta es “sí”, salte a la pregunta 9**

() No

8. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

() 1

() 2

() 3

() 4 o más

9. ¿Le ha afectado su situación social y económica en su desarrollo profesional?

() Sí

() No

10. ¿Le gustaría participar en un programa de desarrollo empresarial brindado por el Área de Desarrollo Económico Local?

() Sí

() No

GRACIAS POR SU TIEMPO



PRODEGAE

**PROGRAMA DE DESARROLLO EN
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

Programa elaborado por:

Andrea de los Ángeles Carmona Duarte

Luis José Espinoza Galera

Gretel María García Reyes

Marianela Molina Poveda

2021



Contenido

Presentación.....	1
Objetivo del manual	2
Recomendaciones para el desarrollo exitoso del curso	2
Introducción	3
Unidad I – Pensamiento empresarial.....	6
Objetivo general de la unidad	6
Resultados de aprendizaje	6
1. Administración	7
1.1. Objetivos.....	8
1.2. Misión.	9
1.3. Visión.....	9
1.4. Valores.	10
Actividad.....	11
2. Análisis F.O.D.A	12
2.1. Definición.....	12
2.2. Importancia.....	13
2.3. ¿Cómo elaborar un análisis FODA?	14
Actividad.....	17
3. Emprendimiento	18
3.1. ¿Qué es un emprendimiento?	18
3.2. Definición de emprendedor.....	19
3.2.1. Tipos de emprendedores.....	20
3.2.2. Característica de los emprendedores.	21
Actividad.....	23
Unidad II – Habilidades gerenciales	25
Objetivo general de la unidad	25



Resultados de aprendizaje	25
1. Comunicación	26
1.1. Comunicación externa	27
1.2. Comunicación interna	27
Actividad	29
2. Liderazgo	30
2.1. Características del líder	30
2.2. Tipos de liderazgo	31
Actividad	32
3. Motivación	34
3.1. Necesidades del ser humano	34
3.2. Factores relacionados con la motivación	35
Actividad	37
4. Negociación	38
4.1. Escenarios de la negociación	39
4.2. Conflictos	39
4.3. Solución de conflictos	40
Actividad	42
5. Trabajo en equipo	43
5.1. Valores	44
Actividad	45
6. Toma de decisiones	47
6.1. Factores en la toma de decisiones	48
Actividad	51
Unidad III – Innovación para el desarrollo de producto/servicio	53
Objetivo general de la unidad	53
Resultados de aprendizaje	53



1. Innovación y creatividad	54
1.1. Definición de innovación.....	54
1.2. Tipos de innovación.....	54
1.3. Niveles de innovación.....	58
1.4. Definición de creatividad.....	59
Actividad.....	60
2. Desarrollo de un producto	62
2.1. Creación de un producto	64
2.2. Ciclo del producto	64
Actividad.....	66
3. Mercadotecnia.....	69
3.1. Estudio de mercado.....	69
3.2. Mezcla de mercado	71
3.3. Redes Sociales.....	73
3.4. Herramientas digitales	74
Actividad.....	76
Unidad IV – Plan de negocios	79
Objetivo general de la unidad	79
Resultado de aprendizaje.....	79
1. Proyecto de un negocio.....	80
1.1 Plan de negocio.....	80
1.2. Importancia de un plan de negocio.....	81
1.3. Componentes del plan de negocio	82
Actividad.....	83
2. Gestión estratégica.....	84
2.1. Componentes de la gestión estratégica.....	85



2.1.1. Visión.....	85
2.1.2. Misión	86
2.1.3. Objetivos del negocio	87
2.1.4. Análisis F.O.D.A.	87
Actividad	89
3. Gestión organizativa	90
3.1. Características de una organización	91
3.2. Clasificación de la estructura organizacional.....	91
3.3. Representación de la estructura organizacional.....	92
3.4. Tipos de organigrama.....	92
3.4.1. Organigrama vertical	93
3.4.2. Organigrama horizontal	93
3.5. Niveles jerárquicos de un organigrama	94
Actividad	96
4. Gestión legal.....	97
4.1. Leyes, normas y regulaciones	97
4.1.1. Permiso del Ministerio de Salud	97
4.1.2. Patente Municipal	97
4.1.3. Regímenes de tributación.....	98
4.1.4. Suscripción de póliza de riesgos del trabajo.....	99
4.1.5. Inscripción de la empresa ante la Caja Costarricense del Seguro Social. 99	
4.1.6. Inscripción como PYME ante el Ministerio de Economía.....	100
Actividad	101
5. Gestión financiera.....	102
5.1. Inversión inicial	102



5.2. Depreciación.....	103
5.3. Presupuesto de venta.....	104
5.4. Costo Total	105
5.5. Costo de personal.....	106
5.6. Punto de equilibrio	107
5.7. Estados financieros	107
5.7.1. Estado de resultados	108
5.7.2. Balance general.....	109
5.7.3. Flujo de efectivo.....	110
5.8. Valor actual neto.....	111
5.9. Tasa interna de retorno	112
Actividad	113
Unidad V: Modelo de negocios CANVA	117
Objetivo general de la unidad	117
Resultado de aprendizaje	117
1. Modelo de negocios CANVAS.....	118
1.1. Importancia del modelo de negocio CANVAS	118
1.2. Elementos que los componen	118
1.3. Estructura para elaborar un modelo CANVAS.....	120
Actividad121	
Bibliografía	122
Anexos	127

Tabla de ilustraciones

Figura 1 - Procesos de la planeación estratégica	7
Figura 2 - Características de los objetivos	9
Figura 3 - Diferencia entre misión y visión	10



<i>Figura 4</i> - Matriz para realizar un Análisis y clasificación de sus variables	13
<i>Figura 5</i> - Etapas para elaborar un análisis FODA.....	16
<i>Figura 6</i> - Tipos de emprendimiento	19
<i>Figura 7</i> - Tipos de emprendedores	21
<i>Figura 8</i> - Esquema de comunicación empresarial	28
<i>Figura 9</i> - Características de un líder, parte 1	30
<i>Figura 10</i> - Características de un líder, parte 2.....	31
<i>Figura 11</i> - Pirámide de Maslow.....	34
<i>Figura 12</i> - Valores de un equipo	44
<i>Figura 13</i> - Tipos de innovación	55
<i>Figura 14</i> - Ejemplos de niveles de innovación	58
<i>Figura 15</i> - Fases de desarrollo de productos.....	62
<i>Figura 16</i> - Razones por lo que un producto surge en el mercado	64
<i>Figura 17</i> - Ciclo de vida del producto.....	65
<i>Figura 18</i> - Procesos de un estudio de mercado.....	70
<i>Figura 19</i> - Variables de las 4 P's	73
<i>Figura 20</i> - Redes sociales más utilizadas y su función.....	74
<i>Figura 21</i> - Tipos de herramientas digitales	75
<i>Figura 22</i> - Componentes del plan de negocio	82
<i>Figura 23</i> - Componentes de la gestión estratégica.....	85
<i>Figura 24</i> - Elementos de la visión.....	86
<i>Figura 25</i> - Componentes y preguntas para realizar una misión.....	87
<i>Figura 26</i> - Variables del análisis F.O.D.A.	88
<i>Figura 27</i> - Estructura de un organigrama vertical	93
<i>Figura 28</i> - Estructura de un organigrama horizontal.....	94
<i>Figura 29</i> - Estado de inversión inicial total.....	103
<i>Figura 30</i> - Fórmula para cálculo de depreciación anual	104
<i>Figura 31</i> - Cuadro para cálculo de depreciación anual.....	104
<i>Figura 32</i> - Cuadro para cálculo del presupuesto de venta.....	105
<i>Figura 33</i> - Cuadro para cálculo de costo total.....	106
<i>Figura 34</i> - Cuadro para cálculo del costo de personal.....	106



<i>Figura 35</i> - Fórmula para cálculo del punto de equilibrio	107
<i>Figura 36</i> - Cuadro para cálculo de un estado de resultado	109
<i>Figura 37</i> - Cuadro de cálculo del balance general.....	110
<i>Figura 38</i> - Cuadro para elaboración de un flujo de caja	111
<i>Figura 39</i> - Consideraciones del VAN	112
<i>Figura 40</i> - Consideraciones del TIR.....	112
<i>Figura 41</i> - Estructura para elaborar el modelo CANVAS	120



Presentación

Bienvenidos al Programa de Desarrollo en Gestión y Administración empresarial (PRODEGAE), una herramienta para brindar apoyo tanto a emprendedores, comerciantes o personas que cuentan con una idea de negocio en mente.

Dicho programa fue una adaptación realizada a los Manuales de la Universidad Técnica Nacional (UTN, 2014) de Emprendidos, un Programa de capacitación en emprendimiento para la creación de una incubadora de empresas de base tecnológica de la UTN.VEAS.

La revisión y adaptación del programa fue elaborado por estudiantes de dicha institución del grado de licenciatura de la carrera de Gestión Empresarial para su trabajo final de graduación en la modalidad de seminario.

PRODEGAE, podrás encontrar temas y herramientas idóneas para el desarrollo de nuevos emprendimientos, abarcando temas como:

- Pensamiento empresarial.
- Habilidades gerenciales.
- Innovación para el desarrollo de productos o servicios
- Desarrollo de negocios.
- Modelo Canvas.

Además, te invita a disfrutar y sacar el mayor provecho del programa como un apoyo en el crecimiento de los participantes en la rama empresarial y el cual puede ser utilizado a nivel nacional en departamentos de desarrollo empresarial de gobiernos locales de Costa Rica, como un instrumento para la mejora de la economía local.

Objetivo del manual

Desarrollar conocimientos empresariales mediante el Programa de Desarrollo en Gestión y Administración empresarial (PRODEGAE) con el fin de ayudar al crecimiento empresarial a pequeños y medianos emprendedores.

Recomendaciones para el desarrollo exitoso del curso

Como parte del desenvolvimiento del participante con el programa primeramente deberá de contar con alguno de estos requisitos para recibir de manera exitosa estos cursos:

1. Contar con la actitud y motivación para dar inicio al curso en temas relacionados al desarrollo empresarial.
2. Pertenecer o tener una idea de negocio, emprendimiento o estar vinculado a comercios o empresas donde se pueda desarrollar los resultados que se pretenden lograr en el curso.
3. Tener disponibilidad para participar en las clases y material didáctico, las cuales serán importantes para el proceso de capacitación.
4. Contar con dispositivos digitales que funciones para participar de manera virtual en las diversas actividades en dado caso de restricciones sanitarias, al no contar se implementara por medio de material físico y autónomo con sesiones de asesorías presenciales.
5. Crear un pensamiento visionario donde se aprovecha lo aprendido para mejora en la economía local.

Introducción

El presente programa tiene como fin brindar herramientas que ayuden a personas que se encuentran en diversas etapas de creación o bien reestructuración de sus ideas de negocios, con el fin de que se desenvuelvan en los mercados de manera exitosa y de esa manera generar bienestar económico a muchos emprendedores que existen en el país.

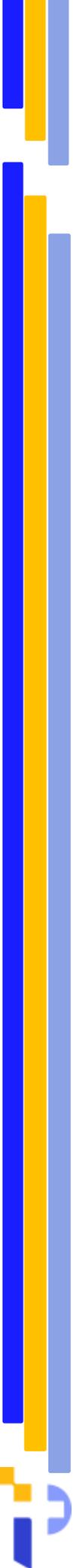
Esta iniciativa nace por parte de un grupo de estudiantes de la carrera de Gestión Empresarial con ayuda de docentes y departamentos de acción social de la Universidad Técnica Nacional, sede Guanacaste mediante la realización del trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura.

Al ser un trabajo investigativo, no se puede excluir los principales factores para dirigir este trabajo a emprendedores del país, al tomar en cuenta diversos indicadores que engloba la economía y la importancia de optar por estas fuentes de ingresos para la subsistencia y calidad de vida de los ciudadanos de Costa Rica

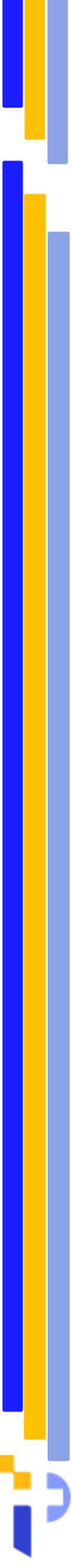
Para ello fue adecuado recurrir a la creación de un programa por medio de la adaptación de los manuales Emprendidos un programa de capacitación en emprendimiento para la creación de una incubadora de empresas de base tecnológica de la UTN.VEAS.

Para la creación de este programa fue necesario realizar una revisión de diversos temas que se consideran vitales para cualquier persona que cuenta con una idea de negocio o un emprendimiento ya establecido en el mercado, tomando en cuenta diversos factores como las tecnologías, innovación y los nuevos pensamientos que ayudaran aún más la excelente incursión de negocios en el mercado.

En esta nueva adaptación el cual se llama Programa de Desarrollo en Gestión y Administración empresarial (PRODEGAE) cuenta con unidades que engloba temas de: Pensamiento empresarial, habilidades gerenciales, innovación para el desarrollo de productos o servicios, desarrollo de negocios y modelo Canvas, provechoso para el crecimiento profesional de los participantes.



UNIDAD I – PENSAMIENTO EMPRESARIAL



Unidad I – Pensamiento empresarial

En el presente capítulo se desarrollarán conceptos estratégicos que son de suma importancia en todo negocio, y que además brindan los fundamentos adecuados para el óptimo planteamiento de metas tomando en cuenta el entorno, lo que la empresa es en la actualidad y lo que quiere llegar a ser, la cultura, entre otros.

Objetivo general de la unidad

Establecer los términos empresariales que proporcionen las competencias adecuadas, con el propósito de concientizar sobre la importancia de estos tanto a nivel personal como técnico.

Resultados de aprendizaje

1. Reconocer la importancia de establecer objetivos, definir la misión y visión para marcar el rumbo a seguir y obtener los mejores resultados.
2. Definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera clara, directa y realista, y la forma en que se le puede sacar provecho a las mismas.
3. Describir de forma conceptual qué es un emprendedor, un emprendimiento y lo que esto conlleva.

1. Administración

Como parte administrativa es fundamental que los negocios se establezcan un propósito principal alrededor del cual deben girar todas las acciones que se realicen, además el tener una perspectiva realista de lo que somos y lo que queremos llegar a ser es lo que nos permitirá mantener el enfoque en los resultados. Así lo plantean García & Cano (s.f.):

La planeación estratégica también identificada como la planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados. (p. 86)



Figura 12 - Procesos de la planeación estratégica

1.1. Objetivos.

Respecto a los objetivos es claro que hay que ser quisquillosos al plantearlos, Argudo (2017) menciona que estos “definen y especifican metas perseguidas por parte del negocio, que sirven como brújula o guía para desarrollar estrategias de organización y mercado.” De esta forma queda claro que, para establecer el plan estratégico, toda empresa debe primeramente definir sus objetivos ya que estos indican las metas que se desean alcanzar. (párr. 5)

Cabe destacar que los objetivos son el punto de partida para cualquier estudio, estrategia, mejora que se quiera implementar, de manera que es necesario plantearlos adecuadamente para evitar inconvenientes a futuro, así lo destaca Argudo (2017) “cuanto más definidos sean esos objetivos, más probabilidades habrá de mejorar los procesos y lograrlos en primer lugar.” (párr. 9)

Todo negocio debe tener claras las características principales de los objetivos, dentro de las cuales se dice cada uno debe ser “específico, medible, práctico, realista y medible en el tiempo.” Además, es necesario que estos respondan ciertas preguntas para que cumplan con las características señaladas anteriormente, las cuales son: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo? y ¿para qué? Argudo, 2017. (párr. 14)

Teniendo claro la importancia de cumplir con esos requerimientos es que se puede lograr establecer objetivos que van a darle un rumbo certero al negocio.

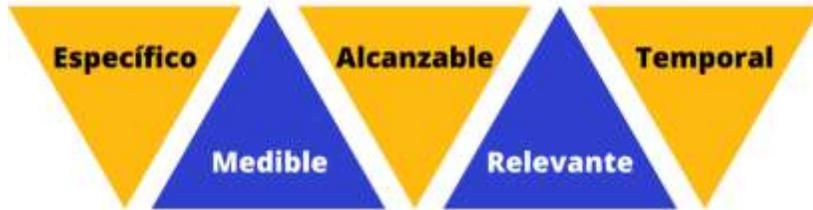


Figura 13 - Características de los objetivos

1.2. Misión.

Rojas y Medina (2011) hacen referencia a la misión y la definen de la siguiente manera: “La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.” (p. 54)

De manera que se hace necesario contar con una misión para que de esta forma se tenga claro qué es lo que la empresa hace, qué le ofrece al mercado, siempre manteniendo el enfoque e el alcance de los objetivos y respondiendo a la pregunta ¿quién somos?

1.3. Visión.

Por otra parte, está la visión, que marca una idea futura de lo que se quiere que sea la empresa, Rojas y Medina (2011) la definen como:

(...) conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de como creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa. (p. 54)

De esta forma se destaca la importancia de tener una mira al futuro del negocio, respondiendo a la pregunta ¿quiénes queremos llegar a ser?, haciéndose necesario plasmarla para que los objetivos y metas que se tengan nos ayuden a alcanzarla.

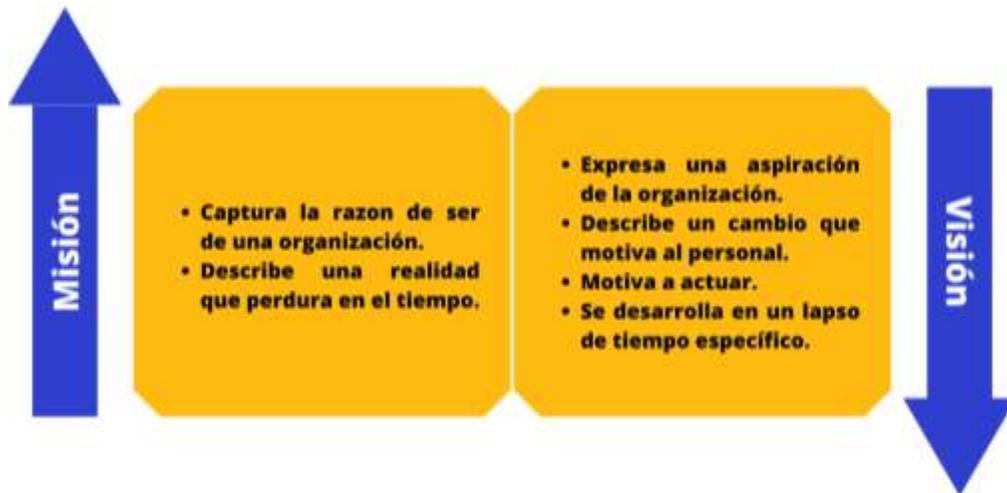


Figura 14 - Diferencia entre misión y visión

1.4. Valores.

Los valores en una empresa son los que le dan identidad a esta, es la forma en que se vive el día a día y que apoya el clima organizacional que se pretenda. Espinoza (2020) se refiere a estos en su blog como “principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permite crear nuestras pautas de comportamiento.” (párr. 9)

De acuerdo con lo anterior es evidente que los valores son un aspecto fundamental en toda organización, sin importar el tamaño, ya que definen el comportamiento y la cultura para el público interno, del cual depende la imagen que se desee proyectar y la percepción que el público externo llegue a tener.

Actividad.

1. Defina con sus propias palabras qué entiende por Misión y Visión.

Misión: _____

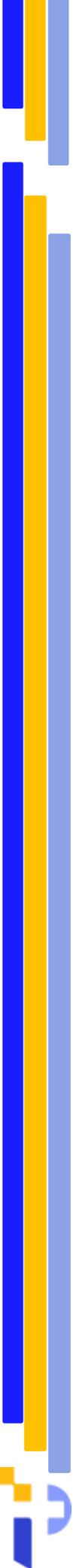
Visión: _____

2. Con ayuda de su facilitador, defina su objetivo principal de vida.

Recuerde utilizar las preguntas clave.

3. De acuerdo con lo desarrollado, defina su misión y visión personal.

Misión	Visión



2. Análisis F.O.D.A

2.1. Definición.

Siempre es necesario evaluar los aspectos que influyen en las empresas, independientemente del tamaño, ya que esto muestra los puntos débiles y fuertes permitiéndonos tener un panorama general.

Tal es el caso del análisis FODA, el cual es definido por Ponce (2007) como una herramienta que:

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p.114)

El FODA, SWOT por sus siglas en inglés, permite generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, mostrando los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para poder autoevaluarse y establecer estrategias que ayuden a fortalecer la empresa. La siguiente imagen lo ilustra de forma puntual.

Alguna de las herramientas para elaborar un excelente análisis FODA es con ayuda de herramientas como la matriz FODA, la cual reúne las diversas variables y es útil para tener un panorama para la creación del análisis y obtener un resultado más cercano a la realidad, donde más adelante de este documento se desarrollará.



Figura 15 - Matriz para realizar un Análisis y clasificación de sus variables

2.2. Importancia.

Lo primordial y más importante es que el FODA es una herramienta sencilla de utilizar y aplicable a cualquier empresa, tal lo señalan García y Cano (s.f.) como:

Una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo. (p.85)

Cabe resaltar además la necesidad de contar con un equipo, en el caso particular de la PYMES como tienden a ser negocios pequeños y con pocos integrantes se puede optar por invitar a terceros de confianza que desde su perspectiva puedan apoyar en dicho análisis brindando opiniones objetivas.

2.3. ¿Cómo elaborar un análisis FODA?

Para realizar el análisis FODA, primero debemos comprender cada una de sus variables, Ramírez, (s.f.) las define de la siguiente manera:

Fortaleza. En lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro (...).

Debilidad. Deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro (...).

Oportunidades. Aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito (...) pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa (...).

Amenazas. Factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia (...). (p. 55-56)

De esta forma, ya definidas las variables y con conocimiento sobre lo que es cada una, es necesario tener en cuenta algunos aspectos claves para la formulación

de un análisis FODA confiable. Ramírez, (s.f.) propone que dicho análisis sea realizado por un equipo que tenga experiencia en diferentes áreas para que existan diferentes enfoques, éstos deben tener acceso a la información del negocio, conocer la misión, visión, objetivos y establecer un plazo razonable para concluirlo. (p. 56)

Para realizar un análisis FODA se deben seguir ciertas pautas, las cuales harán que dicho proceso sea más certero, a continuación, se citan algunos:

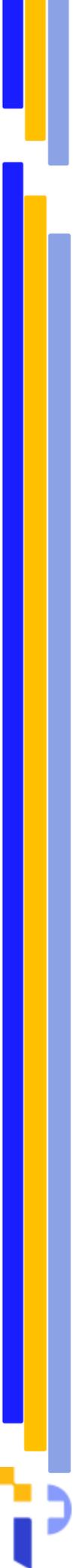




Figura 16 - Etapas para elaborar un análisis FODA

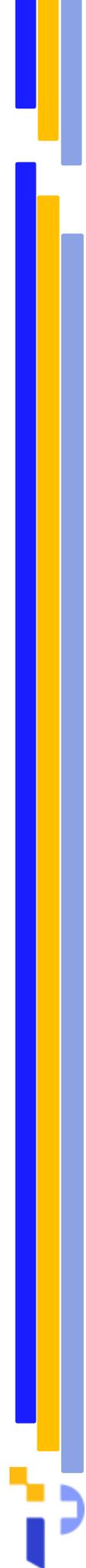
Fuente: (Ramírez, s.f., p. 56-57), figura por elaboración propia, (2021)

Actividad.

1. De acuerdo con los términos desarrollados anteriormente, explique con sus propias palabras, ¿por qué se considera importante la realización de un FODA?

2. Considerando las pautas para realizar un análisis FODA, realice su FODA personal, de manera que cite al menos 3 aportes y cada variable.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS



3. Emprendimiento

3.1. ¿Qué es un emprendimiento?

El emprendimiento surge de una idea, la misma debe tomar en cuenta tanto el entorno como las capacidades de la persona; así lo señala Uribe (2013) al referirse a este como:

(...) un conjunto de competencias, que parte de la actitud de la persona, para captar oportunidades de su entorno, lo cual requiere un pensamiento sistémico, convertirlas en ideas innovadoras con base en su creatividad y generar proyectos productivos en diferentes campos, para beneficio propio y de su entorno. (p, 14)

Generalmente los emprendimientos nacen de la necesidad que tienen los individuos por generar ingresos, pero los mismos van de la mano de las competencias que se tienen, lo creativo de la persona, las habilidades y el ambiente donde este se desenvuelve.

Existen diversas clasificaciones de los emprendimientos, esto va a depender de la aplicación que se le dé a este, en ese sentido se pueden citar los siguientes:

- Según los sectores, donde se pueden considerar lo de tipo cultural, tecnológico, artístico, social, deportivo, innovador, empresarial, agrícola.
- De acuerdo con el mercado meta donde se refiere a emprendimiento rural, indígena, juvenil, femenino o universitario.

- Según el grado de madurez, el cual toma en cuenta la experiencia y tiempo del negocio.
 - De acuerdo con el propósito, el cual toma en cuenta lo que son por subsistencia o necesidad, por oportunidad, innovador y de alto impacto.
- (Uribe, 2013, p. 18-19)

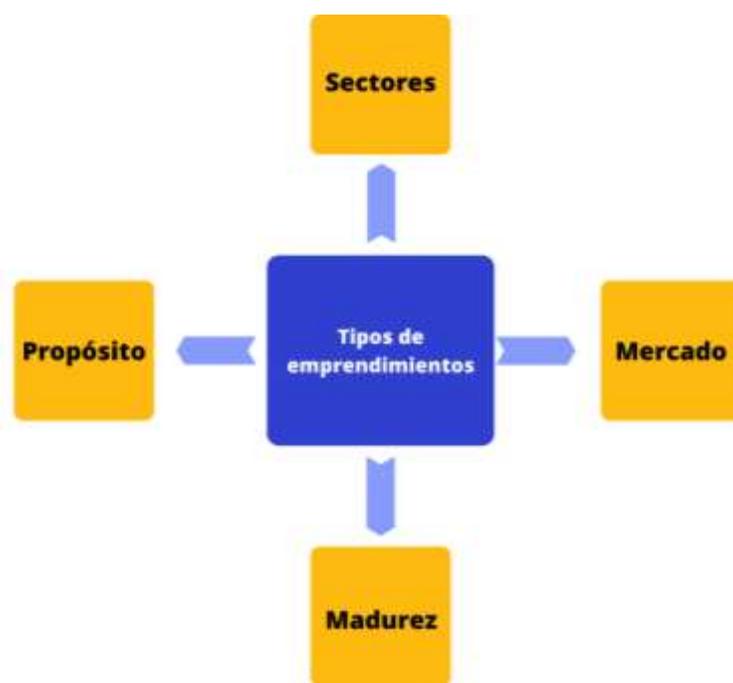


Figura 17 - Tipos de emprendimiento

Fuente: Uribe, (2013), figura por elaboración propia, (2021)

3.2. Definición de emprendedor.

Luna (2016) define al emprendedor como “una persona con visión estratégica, creativa e innovadora que aplica sus habilidades para satisfacer plenamente las necesidades de la sociedad mediante un producto-servicio.” (p. 19). De manera que, según lo mencionado anteriormente, un emprendedor es la persona que genera una idea de negocio nueva, aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que le

ofrece el mercado para solventar, e incluso crear, una carencia de las personas obteniendo un beneficio económico para poder satisfacer las propias.

Además, el emprender se ha vuelto una tendencia a lo largo del tiempo, esto muy posiblemente se deba a la falta de empleos y la necesidad de los individuos por subsistir. Cabe señalar también el apoyo e impulso del estado y sus distintas instituciones para que las personas obtengan las habilidades necesarias, se capaciten sobre el proceso adecuado para formalizar y tengan acceso a diferentes programas.

3.2.1. Tipos de emprendedores.

Existen diferentes tipos de emprendedores, lo cual va muy de la mano con las habilidades y competencias que posee cada individuo, a continuación, se definen:

- **Administrativo.** Aplica la investigación y desarrollo para aportar ideas como procesos de mejora continua.
- **Incubador o fundador.** Crea nuevos negocios o nueva línea de negocios.
- **Adquisitivo.** Utiliza el proceso de mejora continua al aplicar la innovación que tiene como efecto el crecimiento mejorado.
- **Oportunista.** Ubica las oportunidades estratégicas para aprovecharlas en el periodo correcto.
- **Imitador.** Aplica la creatividad e innovación en negocios ya existentes, buscando la mejora de estos.
- **Artesano.** Personas con habilidades técnicas básicas y poco conocimiento de negocios. (Luna, 2016, p. 19)



Figura 18 - Tipos de emprendedores

3.2.2. Característica de los emprendedores.

Diversos investigadores del tema, por medio de estudios realizados han enlistado las características principales con la que debe contar todo emprendedor, sin embargo, cabe señalar que muchas de ellas se pueden desarrollar en el proceso con la experiencia que se va adquiriendo. Luna (2016) señala algunas de las más importantes:

- El emprendedor debe ser creativo.
- Debe ser una persona innovadora.
- Debe actuar con total motivación.
- Debe ser un hábil comunicador.
- Debe ser una persona proactiva.



- Debe saber tomar decisiones.
- Debe saber trabajar en equipo.
- Debe ser negociador.
- Debe ser perseverante.
- Debe trabajar con calidad.
- Planear estratégicamente
- Tener liderazgos.
- Buscar la efectividad.
- Administrar el cambio.
- Confianza en sí mismo.
- Capacidad para manejar problemas.
- Aceptar riesgos. (p. 20-21)

Estos atributos son decisivos para el éxito de todo emprendedor, se puede observar claramente que son enfocados al área empresarial puesto es un pilar fundamental en todo negocio, además cabe reiterar que dichas características se pueden desarrollar con el tiempo y la experiencia, lo importante es mantener una actitud positiva.



Actividad.

1. Cite cada una de las clasificaciones de los emprendimientos y brinde un ejemplo para cada uno.

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

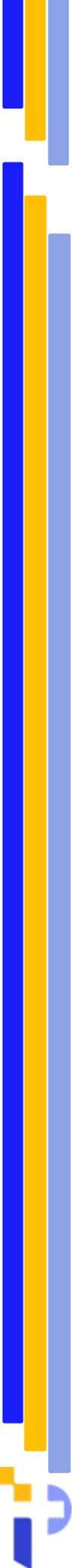
2. Asocie cada ítem con el concepto correspondiente.

Tipos de emprendedores

- | | | |
|-------------------|-----|---|
| 1. Administrativo | () | Ubica las oportunidades estratégicas para aprovecharlas. |
| 2. Incubador | () | Personas con habilidades técnicas básicas. |
| 3. Adquisitivo | () | Aplica la creatividad e innovación en negocios ya existentes. |
| 4. Oportunista | () | Aplica la investigación y desarrollo para aportar ideas. |
| 5. Imitador | () | Crea nuevos negocios o nueva línea. |
| 6. Artesano | () | Utiliza el proceso de mejora continua al aplicar la innovación. |



UNIDAD II – HABILIDADES GENERALES



Unidad II – Habilidades gerenciales

En el presente capítulo se desarrollarán conceptos que crearán un perfil con habilidades que ayudan para la correcta dirección de empresas, departamentos o actividades empresariales, todo con el fin de tener una mejor interpretación y relación a nivel social con otras personas y que vendrán muy bien para el éxito de los negocios.

Objetivo general de la unidad

Describir las habilidades gerenciales más destacadas dentro del ámbito empresarial con la finalidad de definir un perfil de aptitudes competentes necesarios para cualquier organización.

Resultados de aprendizaje

- Identificar los conceptos de comunicación, liderazgo, negociación, trabajo en equipo, negociación, toma de decisiones y solución de conflictos con el propósito de distinguir los elementos y características de cada habilidad
- Recalcar la importancia de cada una de las habilidades para los gestores y su importancia en la aplicación de estas dentro de cada organización.

1. Comunicación

De las más importantes habilidades que pueda tener un emprendedor o un líder es la comunicación. Elemento que permite transmitir los pensamientos, actitudes y sentimientos a los demás.

La comunicación a pesar de que es un proceso básico en nuestro día a día, es de suma importancia para poder intercambiar información entre el emisor y el receptor, y al mismo tiempo este proceso permite que podamos influenciar en la otra parte en un objetivo en común.

Para Editorial Vértice (2008) la comunicación es “la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor” (p.2). Considerando siempre los elementos imprescindibles de la comunicación: Emisor, receptor, mensaje, canal, código, etc.

De igual forma, Editorial Vértice (2008) define la comunicación empresarial como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Ésta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.

Estos dos anteriores conceptos nos permiten tener una visión más amplia de lo que puede implicar la comunicación dentro de las empresas, no es únicamente tener una comunicación con los clientes, sino también dentro de la empresa, entre los colaboradores.

La comunicación empresarial se divide en varios tipos, para Editorial Vértice (2008) se dividen de la siguiente manera:

1.1. Comunicación externa

Esta se refiere a las personas externas a la empresa como lo son clientes, proveedores, competencia; en sí, el público en general que no tienen ningún tipo de relación o tienen una relación bastante limitada con la empresa.

En su mayoría el canal que se usa para interactuar con ellos mediante el departamento de marketing o relaciones públicas. Sin embargo, cualquier departamento o colaborador puede llegar a interactuar con alguna persona externa a la empresa.

1.2. Comunicación interna

Se enfoca en los clientes internos de la organización, ya que ellos están directamente relacionados con la empresa. Entre ellos están los directivos, colaboradores, accionistas, etc. (p.5)

Además, la comunicación empresarial puede tener diferentes niveles según su responsabilidad.

Entre ellas está la comunicación descendente. Este tipo de comunicación se da de los niveles superiores a los inferiores, es decir del jefe al subordinado. Permite a los altos mandos de las empresas transferir la información a los subordinados de lo que se debe, desea y necesitar hacer dentro de la organización. Además de instrucciones, noticias o evaluaciones que permita el cumplimiento de los objetivos.



Por otro lado, tenemos la comunicación ascendente, la cual va del subordinado a los jefes superiores y la información que se transmite en su mayoría se basa en la rendición de cuentas, entrega de resultados o resolución de conflictos. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

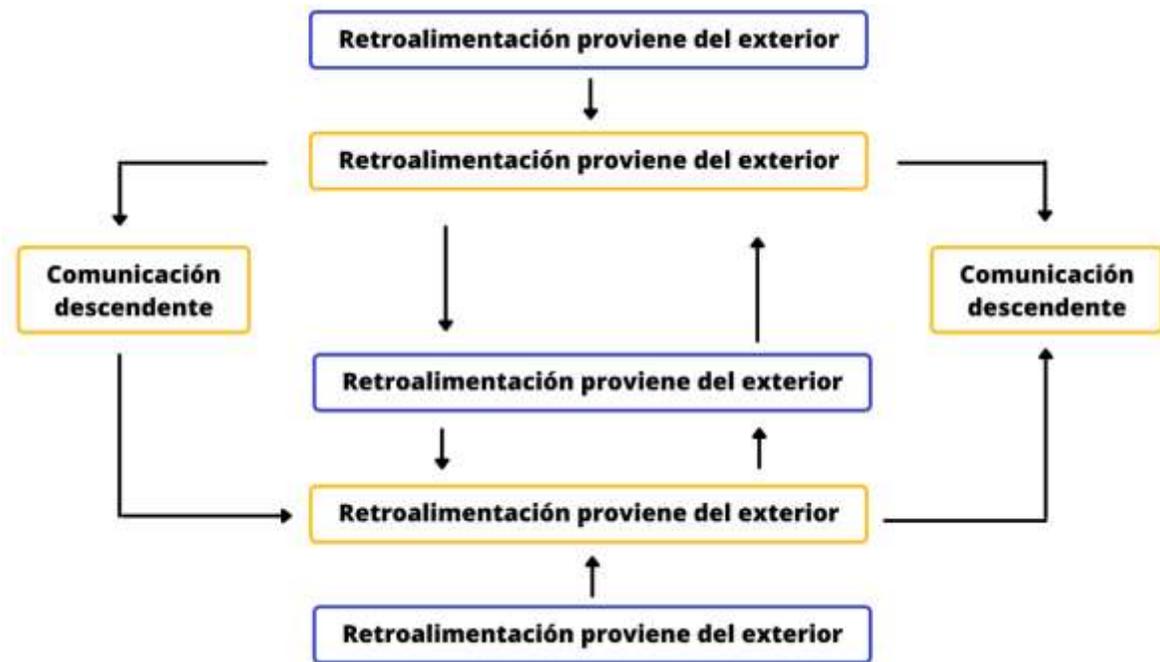
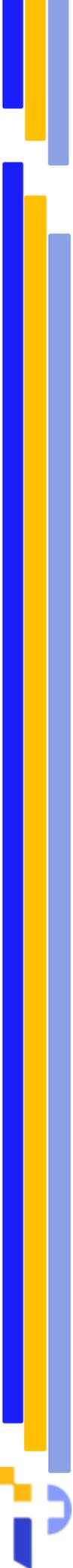


Figura 19 - Esquema de comunicación empresarial
Fuente: Universidad Técnica Nacional, (2014), figura por elaboración propia, (2021)

La comunicación dentro de las empresas es de suma importancia, ya que permite y facilita el desarrollo de las relaciones interpersonales y a su vez mejora la productividad ya que se logra que la información llegue de forma clara, fluida y eficaz y sea fácil identificar los objetivos y la cultura de la organización.



Actividad

1. Explique con sus propias palabras. ¿Cuáles considera usted que son los elementos imprescindibles de la comunicación?

2. ¿Cuál considera usted que es la diferencia entre comunicación interna y comunicación externa?

3. Según lo desarrollado anteriormente, ¿Cuál es importante la comunicación asertiva dentro de las empresas?



2. Liderazgo

El liderazgo es una habilidad fundamental dentro de las organizaciones, permite orientar a los colaboradores, influenciar su conducta y su comportamiento dentro de la empresa con el fin de obtener los resultados deseados. (Cosme, 2018)

Pero para lograr dichos objetivos, toda organización necesita de una persona que sea capaz de tomar el control de esta y tenga la visión de éxito que necesita toda empresa.

El líder es aquella persona capaz de coordinar las acciones para poder influenciar a un grupo a lograr los objetivos, pero es importante conocer que hace posible que un líder sea un buen líder y que lo hace competente. Cosme (2018) da una descripción detallada de las principales características de un líder: (p.40-45)



2.1. Características del líder

Figura 20 - Características de un líder, parte 1
Fuente: Cosme, 2018. Figura por elaboración propia. (2021)



Figura 21 - Características de un líder, parte 2
Fuente: Cosme, 2018. Figura por elaboración propia. (2021)

2.2. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo que permiten encaminar de mejor manera a la organización. Universidad Técnica Nacional (2014) divide en tres tipos el liderazgo:

1. Liderazgo directivo: este estilo se enfoca en orientar las acciones de los colaboradores de que se debe hacer, y como debe hacerse.
2. Liderazgo de apoyo: este estilo prioriza las necesidades y el bienestar de los colaboradores mediante un comportamiento asequible y amigable.
3. Liderazgo participativo: permite la participación de los empleados tomando en cuenta sus opiniones e ideas en la toma de decisiones.

El líder es actor fundamental en toda organización, es el que guía a los colaboradores de qué hacer y cómo hacerlo. Competente y comprometido por el éxito de la organización.

Actividad

1. Explique con sus propias palabras que es el liderazgo

2. Asocie cada una de las características de un líder que se presentan con su respectivo significado

- | | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| Motivación | ● | ● | Capacidad de anticipar las dificultades y resolverlas de manera audaz. |
| Proactivo | ● | ● | Hacer propias las metas y objetivos organizacionales, cumpliendo con sus obligaciones. |
| Empatía | ● | ● | Cualidad necesaria en todo líder, su tarea es que los colaboradores se sientan con actitud. |
| Compromiso | ● | ● | Capaz de comunicarse de manera efectiva, con claridad; implica escucha activa y empática. |
| Comunicación asertiva | ● | ● | Capacidad de comprender las necesidades de los demás. |

3. De acuerdo con lo desarrollado en el capítulo, mencione los 3 tipos de liderazgo.





3. Motivación

El ser humano siempre busca satisfacer sus necesidades sin importar lo que esto conlleve. Esta búsqueda incansable de satisfacción es conocida como motivación.

3.1. Necesidades del ser humano

Hay muchas áreas en las que el ser humano necesita satisfacer sus necesidades. Estas necesidades han sido estudiadas por muchos años y gracias a Abraham Maslow se pueden clasificar en 5 diferentes niveles, desde las más elementales a las más complejas que están directamente relacionadas a las actividades humanas. Rodulfo (2018) clasifica dichas necesidades de la siguiente manera:



Figura 22 - Pirámide de Maslow

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas como alimento, sueño, abrigo; aquellas que permiten la supervivencia de cada individuo.
2. Necesidades de seguridad: son las que implican protegerse del peligro.
3. Necesidades de reconocimiento o estima: estas necesidades se basan con el individuo como sociedad y la aceptación por parte de sus cercanos, amor y amistad.
4. Necesidades de afiliación: están relacionadas con autoevaluación, prestigio, reconocimiento, seguridad en sí mismo y confianza.
5. Necesidades de autorrealización: son esas necesidades que permiten que el individuo logre su máximo potencial y superación. Estas necesidades pueden ser satisfechas mediante recompensas intrínsecas.

Estas últimas necesidades están directamente relacionadas con la motivación. Lograr la satisfacción de estas necesidades puede producir felicidad en hacer lo que se hace y el ámbito empresarial no es la excepción. Una buena gestión de la motivación puede ser capaz de provocar en los colaboradores la realización de los objetivos.

3.2. Factores relacionados con la motivación

Algunos factores que se relacionan a la motivación según la Universidad Técnica Nacional (2014) son los siguientes:

- **Identidad grupal:** Es un acto importante para potenciar la motivación en las personas, ya que tanto el reconocimiento grupal como individual genera en los colaboradores que el trabajo que realizan es importante para la empresa.

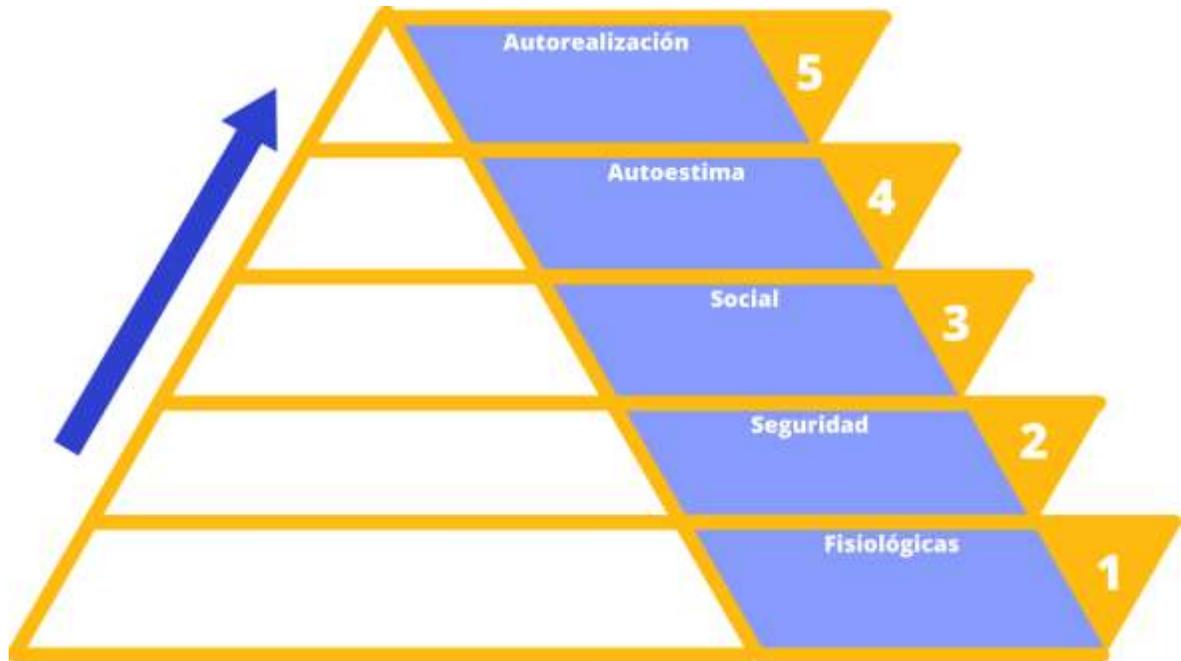
- **Empatía:** es la habilidad social que deberá tener el gerente hacia sus colaboradores para poder comprender las necesidades y situaciones de cada colaborador.
- **Confianza:** este factor es la base para las relaciones interpersonales, permite delegar actividades importantes con el fin de mejorar la productividad.
- **Delegar:** es una habilidad gerencial importante, ya que permite involucrar a las personas y a su vez comprometerlas al desempeño eficaz.

Un buen gerente o líder es aquel que logra que sus subordinados se sientan fuertes y capaces de lograr sus objetivos, además de recompensar y reconocer su rendimiento. De igual forma, el líder debe fomentar un espíritu positivo que genere en los colaboradores la sensación de éxito, esto en medida puede que lograr el cumplimiento de su trabajo sea un motivador para los colaboradores.



Actividad

1. Realice su propia pirámide de Maslow con base a las variables de cada nivel.



4. Negociación

El acto de la negociación puede generar muchos beneficios a una organización si es bien ejecutada, caso contrario, si se realiza un acuerdo que genera más pérdidas que beneficios, puede ser la punta del iceberg que lleva a cualquier empresa a la quiebra.

Para Vicuña, Hernández, Paredes y Ríos (como se citó en Buitrago, Hernández y Hernández, 2016) la negociación es

Un medio alternativo de resolución de conflictos entre las personas, las organizaciones e instituciones, sin la presencia de terceros, donde las partes en conflicto exponen y defienden sus puntos de vista. Constituye un proceso de comunicación, a través del cual ellas mismas dan solución al problema llegando a un mutuo acuerdo que privilegie sus intereses. (p.100)

Con dicha afirmación, podemos conceptualizar de mejor manera lo que implica la negociación empresarial. Generalmente la habilidad de negociar lleva a que una persona sea capaz de evitar en la medida de lo posible aquellos factores que afectan de forma negativa a la empresa y al mismo tiempo lograr los objetivos de forma satisfactoria.

Sin embargo, lograr todo eso es más complejo de lo que parece, ya que la negociación es un proceso elaborado y que se relaciona directamente a las habilidades de negociación que tengan los actores de dicho acto.

4.1. Escenarios de la negociación

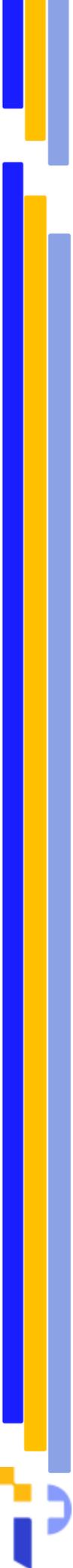
En adición a lo anterior, la negociación permite que los actores más allá de verse en una confrontación puedan ser capaces de encontrar un punto en común o una solución para ambas partes. Universidad Técnica Nacional (2014) muestra los siguientes escenarios de una negociación:

1. Compromiso simple: este escenario ofrece una solución mínima al problema. Ninguna de las partes se satisface de la solución encontrada
2. Concesiones mutuas: es superior al compromiso simple. Brinda un equilibrio para las partes en el resultado final de la negociación.
3. Adjudicaciones de contrapartidas: superar las expectativas de las partes al buscar nuevos factores en el proceso de negociación.
4. Creación de nuevas alternativas: se busca una perspectiva diferente del problema con el fin de buscar la mejor solución para todas las partes.

4.2. Conflictos

En todo proceso de negociación, previamente debe existir un conflicto. Dicho esto, se debe entender el conflicto como “Lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes... .. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades” (VINYAMATA, como se citó en García, 2006, p.139-140)

El conflicto puede llegar a tener efectos negativos o positivos dependiendo de la manera en que este se maneje.



Por lo tanto, dentro de las consecuencias de manejar de manera negativa un conflicto están: debilitamiento de los miembros del grupo, sistema social rígido y distorsión de la realidad.

Por otra parte, los efectos de manejar el conflicto positivamente están: incrementa la capacidad de innovación, renovación de la energía de los miembros y clarifica la posición de las personas. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

Los conflictos son inevitables, ya que cada persona tiene una actitud y perspectiva diferente a los problemas y cada uno busca una solución contraria. Sin embargo, el conflicto puede enriquecer nuestra perspectiva al conocer y considerar los puntos de vista de los demás.

Cabe recalcar que, si no se manejan de la mejor manera los conflictos, estos pueden destruirnos tanto de manera individual como colectiva por eso es importante experimentar al mínimo los conflictos y sobrellevarlos de la mejor manera posible.

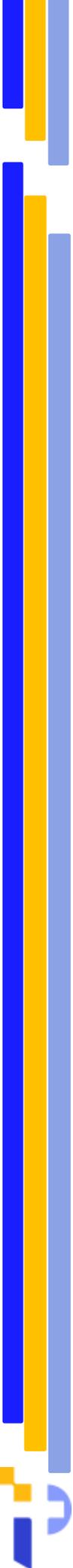
4.3. Solución de conflictos

La interpretación de una negociación puede verse influenciada por los estilos de esta. Por consiguiente, se debe conocer los diferentes estilos de negociación y los factores que influyen en cada estilo. Estos estilos son los siguientes:

1. Competitivo: este estilo busca que su opinión prevalezca de las opiniones ajenas. El negociador busca el poder, busca defender su opinión o simplemente obtener la mejor satisfacción posible.

2. Cooperativo: a comparación del anterior este es afirmativo y cooperativo, busca el trabajo en equipo con el fin de encontrar una solución que satisfaga los intereses de todas las partes.
3. Conciliador: este estilo tiene las características entre el competidor y cooperativo. Si bien busca que todas las partes obtengan una solución oportuna y aceptable, no pretende competir para obtener las soluciones.
4. Evasivo: es todo lo opuesto al cooperativo, no enfrenta al conflicto y no busca una solución propia ni mutua. Puede que la mejor solución sea evadir o retirarse ante una situación amenazante.
5. Compaciente: en este caso este estilo es lo opuesto al competidor, es muy cooperativo y descuida los propios intereses por complacer los de los demás. La generosidad excesiva y obediencia pueden ser interpretados como auto sacrificio. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

Como conclusión, es importante conocer en que consiste el conflicto, la negociación y los estilos, esto con la finalidad de poder lidiar de una manera más efectiva y satisfactoria los conflictos, además de poder negociar con las mejores condiciones buscando siempre el escenario ganar-ganar.



Actividad

1. De acuerdo con lo visto anteriormente, explique con sus propias palabras ¿qué entiende por conflicto?

2. Mencione los 5 estilos de negociación y explique con sus propias palabras el que más le llamó la atención.

3. ¿Cómo actúa usted ante un conflicto? Comparta sus pasos a seguir para resolverlo.



5. Trabajo en equipo

En muchas organizaciones es indispensable que los colaboradores sepan desempeñarse en diferentes escenarios, y el trabajo en equipo no es la excepción. El concepto de trabajo en equipo puede tener varias visiones. Durán (2018) conceptualiza el trabajo en equipo como “un conjunto de individuos donde cada uno se encarga de realizar una tarea, pero con la visión enfocada en el objetivo común” (p.7).

A pesar de encontrar una multitud de conceptos relacionados al trabajo en equipo, todos los conceptos comparten 3 elementos en común; conjunto de individuos, organización y objetivo común.

Sin embargo, hay que saber identificar la diferencia entre grupo y equipo. Para Durán (2018) “un grupo es un conjunto de personas que se unen para desarrollar una actividad en común”. (p.10). Mientras que un equipo:

Es un conjunto reducido de personas, entre seis y ocho, que se unen para alcanzar un objetivo común y en cuyo desarrollo establecen normas de funcionamiento y roles. Uno de los miembros del equipo suele desarrollar el papel del líder o responsable y se encarga de guiar y llevar hasta la meta a todos los componentes de equipo. (p.11)

Esta diferencia nos permite establecer la dinámica de trabajo, ya que, una vez comprendida esta discrepancia entre los términos, los individuos podrán tener un mejor desempeño dentro del equipo.

5.1. Valores

Otro aspecto importante del trabajo en equipo son los valores y principios. Estos elementos son importantes dentro de todo equipo ya que guían a los individuos en sus actos y las acciones que deben de realizar para el cumplimiento de los objetivos. Durán (2018) menciona ciertos valores que él considera indispensables en todo equipo.



Figura 23 - Valores de un equipo
Fuente: Durán (2018), figura por elaboración propia, (2021)

Actividad

1. Según su opinión, ¿qué considera que es mejor, el trabajo en equipo o el individual? ¿Por qué?
2. De acuerdo con lo desarrollado, ¿cuál cree usted que es la diferencia entre grupo y equipo?
3. Relacione cada una de las palabras que se le brindan a continuación con su respectivo significado

ESFUERZO

COMPAÑERISMO

HUMILDAD

CONFIANZA

CONSTANCIA

RESPECTO

ILUSION

Valor esencial para establecer relaciones personales sanas y de calidad.

Mantenerse fuerte y confiado en que se tiene la capacidad para lograr los objetivos del equipo.

Poner el trabajo realizado a disposición de los demás miembros del equipo.

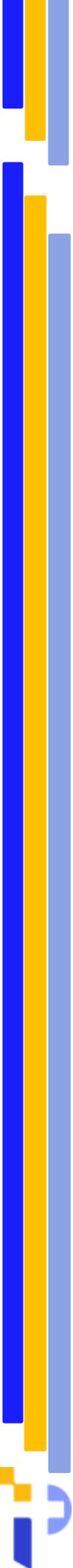
Seguir trabajando arduamente a pesar de las dificultades.



Valor que debe prevalecer entre los miembros ante situaciones difíciles y de incertidumbre.

Un principio que en muchas ocasiones es superado por el ego.

La cultura del esfuerzo que conlleva a seguir trabajando mientras los demás descansan.



6. Toma de decisiones

Toda organización es vulnerable a los peligros y amenazas del entorno, ninguna se exenta de ello. Se debe tener en cuenta todas las alternativas posibles para afrontar de mejor manera el problema, pero ¿Cuál es la mejor decisión para la empresa ante una amenaza? Y lo más importante ¿Quién debe tomar esa decisión? Robbins (como se citó en Solano, 2013) afirma que:

En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. (p.45)

Considerando la cita anterior, se puede decir que la toma de decisiones es algo que se aplica día a día, no importa que tan grande sea la responsabilidad esta no pertenece únicamente al ámbito empresarial.

Sin embargo, la toma de decisiones en el entorno empresarial es más compleja, está se da en todos los niveles de la organización, pero de forma ascendente no tienen tanto peso como las decisiones que se toman de forma descendente.

6.1. Factores en la toma de decisiones

A pesar de esto, existen factores que son de gran apoyo para evaluar una decisión y su importancia. Solano (2013) divide esos factores en los siguientes cinco:

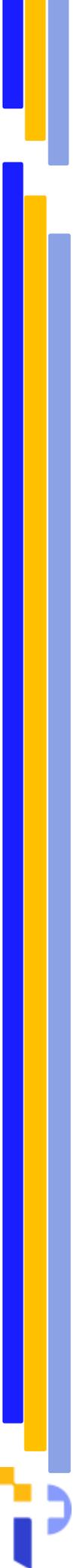
- **Tamaño del compromiso:** esta variable está relacionado con el factor económico y humano. En muchas ocasiones para tomar una decisión se necesita mucho dinero y el esfuerzo del capital humano.
- **Flexibilidad de los planes:** en este caso este factor hace referencia a la reversibilidad del plan ya que algunas decisiones tienen carácter definitivo mientras que otras son reversibles.
- **Certeza de los objetivos y las políticas:** en algunas organizaciones la toma de decisiones es descentralizada, permite a los colaboradores las herramientas para saber actuar en ciertas situaciones. Sin embargo, en otras es todo lo contrario, el actuar de los colaboradores depende de otros de alto nivel, esto convierte la toma de esas decisiones de gran importancia
- **Cuantificación de las variables:** en este apartado se destaca por tener en cuenta la cuantificación de los costos ya que esto hace más fácil la toma de una decisión.
- **Impacto humano:** este factor toma en cuenta a las personas que puede perjudicar la toma de una decisión. Las decisiones que afectan a otras personas suelen ser decisiones grandes e importantes.

Además de los factores para la toma de decisiones, también se consideran las etapas en las que se toman las decisiones.



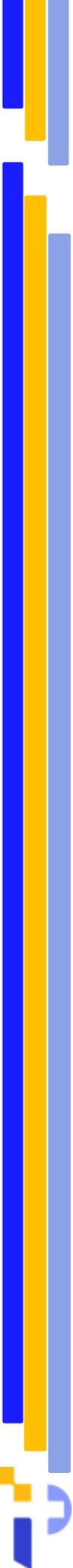
Según Castro (2013), estas son las 8 etapas del proceso de toma de decisiones.

- **Identificación del problema:** en esta etapa el administrador debe ser capaz de identificar qué factores están afectando el estado actual de la empresa.
- **Identificación de los criterios de decisión:** en este paso se debe identificar los aspectos son importantes que pueden influir en las alternativas de solución
- **Asignación de pesos a los criterios:** este paso se basa en darle prioridad a los problemas identificados en el paso anterior según su prioridad en la toma de decisión.
- **Desarrollo de alternativas:** este paso consiste en considerar las alternativas viables que pueden dar solucionar el problema inicial.
- **Análisis de las alternativas:** el tomador de la decisión debe de analizar cuidadosamente las variables filtradas y poder darse cuenta de las fortalezas y debilidades de cada alternativa y poder compararlas con los criterios anteriores.
- **Selección de una alternativa:** en este paso se debe seleccionar la alternativa que más se adecue a las necesidades que necesita la empresa y la que resuelva de mejor manera el problema,
- **Implantación de la alternativa:** este paso es el más importante, ya que si no se lleva a cabo de la mejor manera la implantación de la decisión esta pueda fallar.



- **Evaluación de la eficacia de la solución:** este último paso evalúa el resultado de la decisión y poder demostrar si dicha decisión pudo corregir el problema.

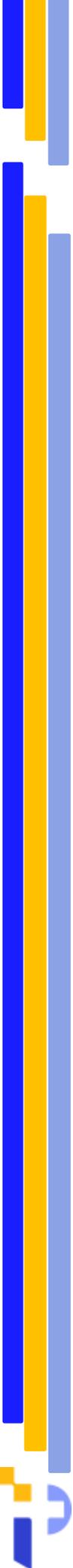
Cabe recalcar que la toma de decisiones es de suma importancia en cualquier organización, ya que siempre se está en la búsqueda de la mejor alternativa tanto para la empresa como para los colaboradores. Es un proceso minucioso que necesita la mayor atención posible, ya que de una decisión depende toda una organización.



Actividad

1. ¿Considera usted que la toma de decisiones es más importante en el ámbito empresarial que en el ámbito personal?

2. Según lo abordado anteriormente, mencione los pasos a seguir para la toma de decisiones empresariales.



UNIDAD III: INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTO/SERVICIO



Unidad III – Innovación para el desarrollo de producto/servicio

En esta unidad se espera desarrollar en el aprendiente habilidades relacionadas con el mercado y la manera en que el mismo aplica sus conocimientos con el fin de dar a conocer sus ideas de negocio como también posicionarse en la mente del consumidor, el cual será el principal objetivo para lograr el éxito esperado.

Objetivo general de la unidad

En esta unidad se espera desarrollar en el aprendiente habilidades relacionadas con el mercado y la manera en que el mismo aplica sus conocimientos con el fin de dar a conocer sus ideas de negocio como también posicionarse en la mente del consumidor, el cual será el principal objetivo para lograr el éxito esperado.

Resultados de aprendizaje

1. Construir conocimientos técnicos sobre la aplicación de la innovación y creatividad en ideas de negocios que generen competitividad en el mercado.
2. Desarrollar técnicas para la creación y diseño de productos o servicios que incursionen de manera exitosa en el mercado.
3. Comprender la información del mercado a incursionar de la idea de negocio, mediante herramientas que identifican las necesidades y brinda un acercamiento con los consumidores.

1. Innovación y creatividad

La innovación y la creatividad son habilidades que todo emprendedor debe desarrollar durante su proceso de aprendizaje, mismas que serán de mucha utilidad a nivel empresarial por ser factores que hacen diferenciador un producto o servicio con el de los demás y de esa manera volverse más competitivos en el mercado.

1.1. Definición de innovación

Para que cuente con una mejor comprensión de lo que conocemos por innovación, citan Castro E. y Fernández I. (2020) citan a Pavón J. quien dice que;

Innovación es el conjunto de actividades, inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. (Pavón J, 1981, p. 21)

Cuando se pretende ser más competitivos, siempre es importante considerar la innovación, crear productos o servicios nuevos o bien realizar modificaciones considerables que respondan a las necesidades del consumidor de una alternativa nunca antes vista y novedosa.

1.2. Tipos de innovación

La innovación puede ser aplicada en diversas áreas, para efectos empresariales, la innovación se utiliza desde un producto o servicio, procesos productivos, mercadeo e incluso en temas organizacionales para empresas de mayor tamaño, es de ahí que nacen los tipos de innovación que puede utilizarse en ideas de negocio y consecuente a ello obtener éxito en el mercado.



Figura 24 - Tipos de innovación

La innovación puede ser aplicada en diversas áreas, para efectos empresariales, la innovación se utiliza desde un producto o servicio, procesos productivos, mercadeo e incluso en temas organizacionales para empresas de mayor tamaño, es de ahí que nacen los tipos de innovación que puede utilizarse en ideas de negocio y consecuente a ello obtener éxito en el mercado.

Con el fin de comprender los tipos de innovación y facilitar la identificación de cada uno, Schnarch A. (2014), detalla a continuación lo siguiente:

“Innovación de producto: es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora respecto a sus características o uso deseado.” (p. 41). Este tipo de innovación es el más frecuente en modelos de negocios, el bien o servicio, tienden a cubrir una necesidad en el mercado y ser competitivos obliga a innovar para poder destacar ante los demás, puede ser por medio de los materiales que se utilizan, la facilidad de uso en el producto, componentes que trae, etc.

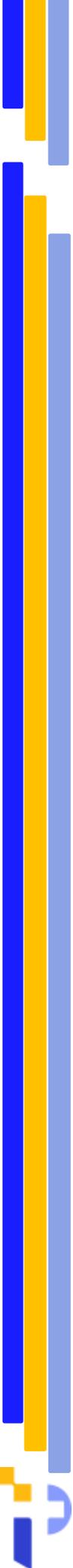
Ejemplo: Uno de los ejemplos más evidentes es sobre los teléfonos celulares o portátiles, los cuales fueron una innovación que pasaron de esos aparatos gigantescos con una antena larga, con dificultad para captar señal y con teclado por botones, a los existentes en la actualidad, donde se observan celulares inteligentes que cumplen con múltiples funciones y características que se ha vuelto útil para el diario vivir de muchas personas.

“Innovación de proceso: es la implementación de un nuevo método de producción o distribución con un alto grado de mejoras en técnicas, equipo y software.” (p.41). La innovación en procesos surge cuando se quiere reducir costos al momento de producir un bien, otro de los procesos existentes en las empresas es el proceso de venta de un producto, distribución a puntos de venta y otros más, donde es posible aplicar la innovación.

Ejemplo: Las cadenas de restaurante McDonald aplica constantemente la innovación en sus procesos con el objetivo de disminuir el tiempo de preparación de sus platillos, utilizando insumos y capacitaciones que agilizan las labores a sus colaboradores y consecuentemente brindar un excelente servicio a sus consumidores.

“Innovación de marketing: es la implementación de un nuevo método de comercialización que contiene importantes mejoras en diseño del producto, en su presentación o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.” (p. 41).

La comercialización y el dar a conocer tu empresa en el mercado es una de las actividades más importantes en la actualidad, con el tiempo han surgido herramientas útiles para desarrollar estos procesos de marketing y la manera en la



que se realice, será vital para ser un el factor innovador, otro de los aspectos son las estrategias que se realicen y que las mismas cumplan con la expectativa que tiene la influencia hacia nuestros productos o servicios.

Ejemplo: Una de las herramientas utilizadas por corporativos que deben atender consultas de múltiples clientes, han implementado Chatbots, donde el objetivo de esta herramienta es atender y dar solución a las consultas de los consumidores por medio de mensajería predeterminada y automatizada por un chat en plataformas sociales o de contacto con los clientes.

“Innovación organizacional: es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.” (p. 41). Estos tipos de innovación se enfocan en lo relacionado a las prácticas en nuestra organización, puede ser aplicado sin importar el tamaño de la empresa, ya que se basa en nuestra zona de trabajo, la relación entre miembros internos y externos que en cierta parte dan un aporte a la actividad de la organización.

Ejemplo: Uno de los ejemplos que consideró aplicar la innovación en la organización en la compañía de Amazon en departamentos de oficina, en la cual se enfocan en cumplir los objetivos de la empresa y el bienestar de los colaboradores, aplicando una estrategia de espacios recreativos que aliviarán la presión o estrés de los trabajadores y evaluando el cumplimiento de las actividades por medio de metas cumplidas, el colaborador tiene un lapso de tiempo y la manera de trabajar la define él mismo.

1.3. Niveles de innovación

Debe reconocerse que dentro de la innovación existen los niveles, los cuales buscan clasificar las diversas maneras que existen para modificar o crear un producto, estos niveles de innovación se dividen en dos formas, el cual Castro E. y Fernández I. (2020) definen la innovación radical como la que modifica profundamente las referencias habituales de las prestaciones del producto y por otra parte mencionan la innovación incremental como una mejora progresiva de las prestaciones o costes del producto. (p. 43).



Figura 25 - Ejemplos de niveles de innovación

En resumen, un producto, servicio, proceso, estrategia, etc. Puede contar con una innovación que sea radical la cual se basa en una transformación considerable en su aspecto y que busca mejorar su función, por otra parte, el incremental que realiza algunas mejoras en su estructura e igualmente causa un cambio positivo en su función.

1.4. Definición de creatividad

Una de las habilidades que va de la mano con la innovación es la creatividad, ya que son esos pensamientos creativos que impulsan a las personas a crear cosas nuevas de una manera única o diferente, para comprender aún más lo que significa creatividad, según indica Delgado J. (2018) es “la capacidad para generar ideas nuevas, de calidad y útiles para resolver el problema que se plantea [...] se puede asociar a una persona, un producto, un proceso, una organización.” (p.18)

Como lo mencionan anteriormente, la habilidad de ser creativo puede ser aplicada en diversas áreas y es de suma importancia desarrollar ese pensamiento creativo para el momento de involucrarse en un nuevo negocio y proponer diferenciadores al mercado tal y como lo menciona Delgado J. (2018), “el estudio de la creatividad como capacidad de generar ideas nuevas, buenas y relevantes.” (p.18)

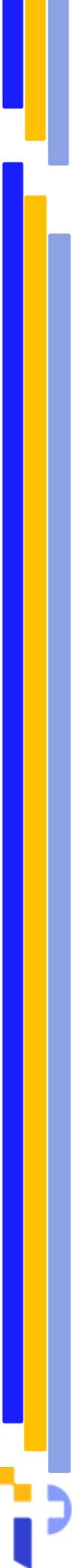


Actividad

1. Define con tus propias palabras. ¿Qué es la innovación?

2. Menciona algunos ejemplos o casos reales donde se hayan utilizado estos tipos de innovación.

Tipo de innovación	Ejemplo de caso real
Innovación de producto	
Innovación de procesos	
Innovación de marketing	
Innovación organizacional	



3. Clasifique los ejemplos de innovaciones con base al nivel que se le aplica colocando 1. Radical o 2 Incremental, según corresponda:

1. Innovación Radical

2. Innovación Incremental

Una emprendedora fabrica jabones artesanales neutros, sin embargo, vio la opción de fabricarlos con aromas de frutos rojos.

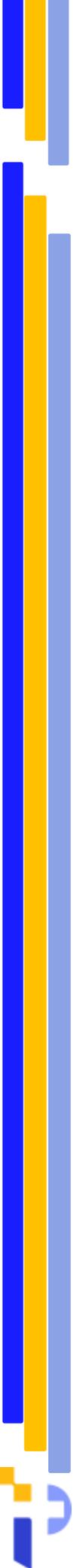
La computadora fue uno de los inventos que revolucionó la actividad tecnológica, ya que fue un invento nunca antes visto.

Se dejó atrás el fax y las máquinas de mecanografía por las nuevas impresoras electrónicas.

Un fabricante de cerveza artesanal observó que existía un mercado anuente para comprar una cerveza sin alcohol, lo cual lo llevó a crear una línea de este tipo de bebida.

Antes los agricultores contrataban avionetas para realizar la fumigación al campo, ahora con el uso de Drone, esa tarea se volvió eficiente y ahorra recursos.

La marca de higiene bucal, Colgate, creó una pasta dental ideal para el blanqueamiento dental, dejando atrás su clásico producto.



2. Desarrollo de un producto

Después de definir dos de los conceptos más utilizados como lo es la innovación y la creatividad, se entiende inmediatamente que son dos habilidades que dan un apoyo para el desarrollo de productos y/o servicios.

Es por esta razón que Guilera, L. y Garrell A. (2021) brindan un punto de vista sobre el desarrollo de un producto donde expresa, “Cuando una empresa se plantea innovar su oferta de productos y/o servicios, le conviene hacerlo de una manera estructurada, siguiendo un método” (p. 49).

Sobre este método en el cual se hace referencia, se aplica por medio de cuatro fases.

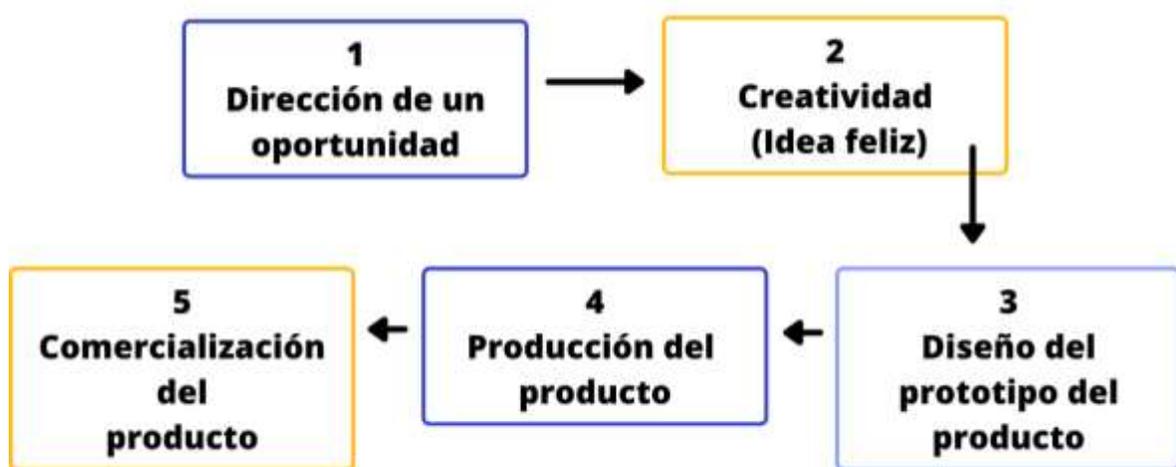


Figura 26 - Fases de desarrollo de productos

Se puede comprender fácilmente las etapas para desarrollar un producto con la figura anterior, aun así, estos mismos autores Guilera, L. y Garrell A. (2021) brindan algunos conceptos para tener una mayor penetración al método.

“El primer paso es observar la realidad de los productos y servicios actuales en el mercado y detectar las oportunidades de desarrollar una oferta nueva basada en las nuevas tendencias que se presentan.” (p. 49)

“Segundo paso es generar una idea feliz para crear un nuevo producto/servicio o mejorar de manera sustancial los actuales. Un paso que exige buena creatividad.” (p. 49)

“El siguiente paso es aplicar la metodología del diseño para obtener un prototipo de éxito” (p. 49)

“Se realizarán las inversiones y cambios estructurales necesarios en la fabricación para obtener el nuevo producto con la máxima calidad y menor coste posible aplicando las innovaciones tecnológicas que mejor se adapten a los objetivos.” (p. 49)

“La comercialización del producto/servicio producido se realizará aplicando creatividad e innovación para optimizar la competitividad y, en consecuencia, el rendimiento económico de la inversión realizada.” (p. 49)

Con este método, el proceso para desarrollar un producto brinda una idea de las etapas que se deben de seguir para insertar un producto o servicio en el mercado de manera exitosa.



2.1. Creación de un producto

Una vez comprendida la metodología para desarrollar un producto, es importante identificar la creación de un producto, apoyándonos en algunos conceptos útiles para crear un producto.

Según Zamarreño G. (2020), menciona que una idea de producto puede surgir de la siguiente manera.



Figura 27 - Razones por lo que un producto surge en el mercado

Fuente: Zamarreño, G. 2020, figurado por elaboración propia, (2021)

2.2. Ciclo del producto

Toda empresa independientemente el tamaño, debe identificar las etapas que un producto experimenta cuando se encuentra en el mercado, todo este proceso se le llama el ciclo del producto.

Una mejor explicación por Schnarch A. (2014). “los productos tienen un periodo de gestación, nacimiento, madurez, declinación y finalmente abandono. Esto es lo que se conoce normalmente como ciclo de vida del producto” (p. 28)

Para comprender cómo se compone el ciclo del producto es importante definir estas variables que igualmente desarrolla Schnarch A. (2014).

Introducción: En muchos aspectos, esta etapa es la más riesgosa y costosa. Sin embargo, en el caso de productos realmente nuevos, hay poca competencia directa. (p.30)

- Crecimiento: En esta etapa, las ventas y los productos se elevan, a menudo a gran velocidad. (...) Crece el número de distribuidores, se introducen las economías de escala y los precios descienden un poco. (p. 30)
- Madurez: Durante la primera parte de este periodo, las ventas siguen creciendo, pero a un ritmo cada vez menor. Tienden a estabilizarse, pero disminuyen las utilidades del fabricante y de los detallistas. (p.30)
- Declinación y posible abandono: Para la mayoría de los productos, la obsolescencia comienza de modo inexorable cuando nuevos productos aparecen en el mercado y reemplazan a los anteriores. El control de costos adquiere cada vez mayor importancia conforme decae la demanda. (p. 31)

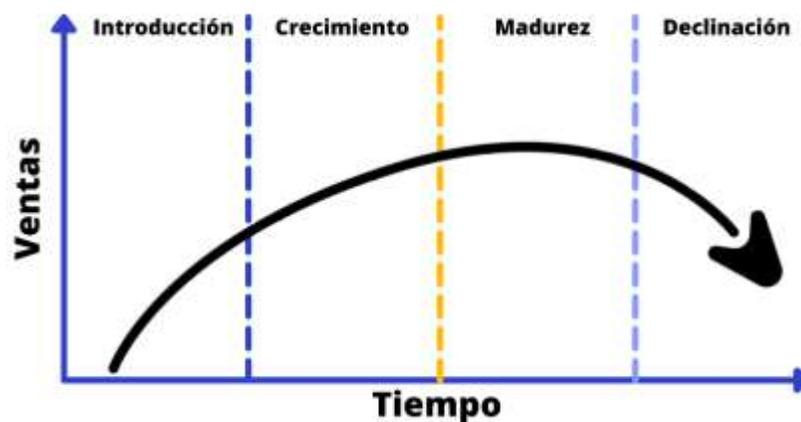


Figura 28 - Ciclo de vida del producto

Actividad

1. Con la metodología del desarrollo de un producto, utilice un producto/servicio ficticio o real y mencione que acciones tomaría para crear un producto.

Producto/Servicio a utilizar: _____

Metodología	Acciones por tomar
1. Dirección de oportunidad: Identificar la competencia directa del mercado.	
2. Creatividad (Idea feliz): Creativamente, planteó una idea de un producto/servicio	
3. Creación de prototipo: ¿Qué materiales consideró idóneos para crear un prototipo?	
4. Producción del producto ¿Qué herramientas y procesos puedo utilizar para producir más mi producto/servicio?	
5. Comercialización de producto: ¿Cómo pretendo comercializar mi producto/servicio?	



2. Con base en los ejemplos planteados, identifique en qué etapa se encuentra el producto/servicio en su ciclo de vida.

A. El fabricante de carros Volkswagen anunció que a partir del 2019 dejará de fabricar el icónico vehículo “escarabajo”, que durante 80 años estuvo en el mercado, sin embargo, la casa productora no ve rentable continuar la producción del vehículo.

¿En cuál etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el caso anterior?

Introducción

Crecimiento

Madurez

Declinación

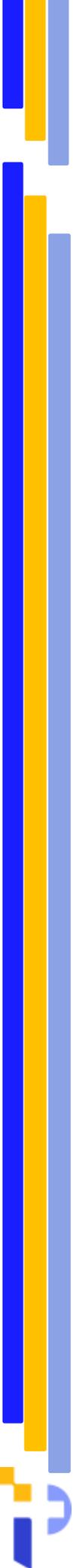
B. María decidió iniciar su emprendimiento de mermeladas, al momento de realizar un estudio del mercado, considero apropiado ingresar a la feria del agricultor de su pueblo y de esa manera ofrecer sus nuevos productos en mermeladas.

Introducción

Crecimiento

Madurez

Declinación



C. Manuel, quien lanzó su línea de producto para limpieza del hogar en su comunidad, lo que no esperaba Manuel es que los vecinos están contentos con los resultados del producto y le han comentado a vecinos de otra comunidad, es por esta razón que don Manuel inició el proceso de vender sus productos en comunidades vecinas debido a la gran aceptación de su producto.

Introducción

Crecimiento

Madurez

Declinación

D. Una empresa de batidos lanzaron un producto a base de frutos orgánicos, tuvo una excelente aceptación por un grupo de clientes anuentes en comprarlo, lo cual ha dado seguridad a la empresa en continuar bajo esa línea la creación de futuros productos, ya que son compras recurrentes.

Introducción

Crecimiento

Madurez

Declinación



3. Mercadotecnia

Una de las ramas en temas empresariales es la mercadotecnia, materia que se enfoca en el comportamiento de las actividades de una empresa en el mercado, uno de los conceptos más atinentes sobre la mercadotecnia la menciona Thompson I. (2006). En cual dice;

“El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización” (parr. 11)

3.1. Estudio de mercado

Una herramienta de utilidad para conocer más el mercado a incursionar es el estudio de mercado, la cual explica Quaranta N. (2020), “se trata de analizar el perfil actual del cliente y su proyección, sus hábitos de consumo, sus preferencias, su comportamiento, su capacidad de pago. El fin último es obtener información para confeccionar la proyección de la demanda, la cual se plasmará como la principal fuente de ingresos en el flujo de fondos.” (p. 40)

Este estudio contempla muchos aspectos, que se evidencia con la información anteriormente brindada, entre ellos se investiga:



Figura 29 - Procesos de un estudio de mercado

Para entrar en detalles sobre estos procesos para realizar un exitoso estudio de mercado, Chaviun, S. (s.f) menciona:

1. Identificación del problema: Cuestionarse, ¿Quién es mi público meta?, ¿Cuál es la viabilidad de mi producto o servicio en el mercado?, quienes son los competidores? (párr. 16)

2. Planeamiento de objetivo: Definir el segmento de mercado al que quiero llegar, conocer la viabilidad de mi producto o servicio en el mercado e identificar a la competencia. (párr. 17)



3. Determinar el grupo de estudio: Se debe conocer las características generales sobre variaciones demográficas, condiciones económicas, tamaño, hábitos y ubicación. Estudiando una muestra de la población. (párr. 18)

4. Elegir fuentes de información: Recurrir a recursos que darán datos de interés, como lo son las estadísticas en internet sobre visitas a los sitios, libros, revistas, publicaciones del gobierno, etc. (párr. 19)

5. Selección de herramientas e instrumentos para recabar datos: Posterior de conocer los objetivos y las fuentes que darán los datos de la investigación en el mercado y el grupo de estudio, se selecciona las herramientas a utilizar, pueden ser cuestionarios u hojas de registro de la información recabada. (párr. 20)

6. Análisis de los datos: Para la etapa de interpretar los datos conseguidos, se recomienda el uso de tablas comparativas, gráficos o códigos para facilitar la interpretación y agrupación de datos. (párr. 21)

7. Organización de resultados y conclusiones: Se encuentran los aspectos más importantes del estudio, donde damos respuestas a las preguntas iniciales a la investigación y la cual da corresponden a los objetivos que se crearon al principio. (párr. 22)

3.2. Mezcla de mercado

La mezcla de mercado o también conocida como las 4 p's, es una herramienta investigativa sobre variables, útil para identificar las funciones que se deben realizar al momento de introducir un producto, servicio o emprendimiento en el mercado, tal y como menciona Coll, F. (2020) en su sitio web, la mezcla de mercado es un

“conjunto de variables, el conjunto de herramientas, con las que cuenta una empresa, o un responsable de marketing, para lograr los objetivos que previamente se plantearon.” (parr. 2)

Estás variables que se mencionan por Coll, F. (2020), son las que se deben desarrollar y tienen a ser relevantes para el cumplimiento de los propósitos, estas 4 P's son:

Plaza: Son los canales donde se oferta el producto al cliente, evalúa las fases del producto de creación hasta entrega en punto de venta, sucursales, redes sociales. (Parr. 8)

Promoción: Estrategia para captar más clientes, bajo una etapa de transmitir información del producto donde se pretende captar más ingresos. (Parr. 7)

Producto: Aquí se explica la necesidad que se trata de satisfacer en el consumidor y los servicios relacionados que puedan ser necesarios para el disfrute del producto, los cuales mejoran y añaden valor al producto, como, por ejemplo, el servicio posventa, la garantía o el servicio técnico. (Parr. 6)

Precio: Define la competitividad en el mercado por medio del precio establecido observando la competencia o bien por el precio establecido por costos de producción. (Parr. 5)

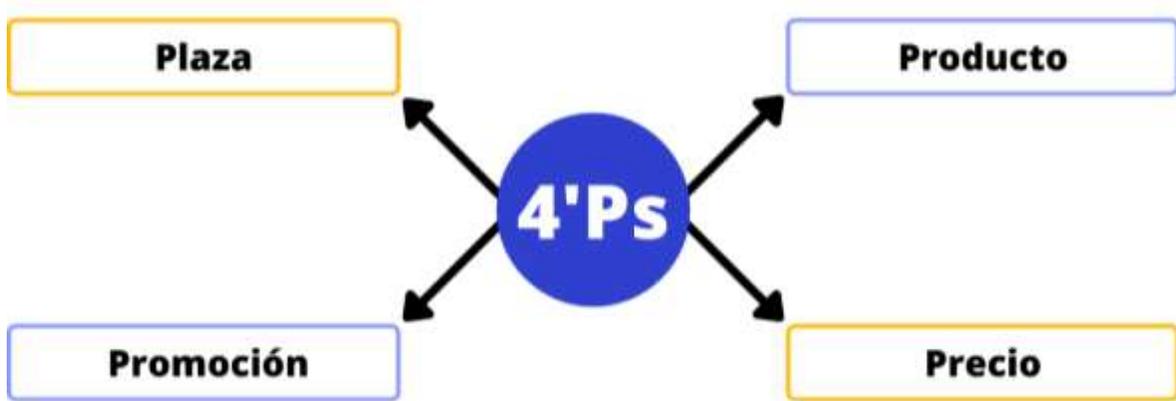


Figura 30 - Variables de las 4 P's

3.3. Redes Sociales

En la era actual con muchos avances tecnológicos, globalización e innovación, las redes sociales se han vuelto una estrategia útil para acercar la conexión con los consumidores, por medio de plataformas que captan mayor cantidad de clientes por medio de canales más económicos.

Según Valls, M. define las redes sociales como; “un lugar en la web cuya finalidad es permitir a los usuarios relacionarse, comunicarse, compartir contenido y crear comunidades, como una herramienta de democratización de las informaciones que transforma a las personas en receptores y en productores de contenido.” (p. 27)

Las redes sociales además de ser un sitio donde se comparte información sobre diversos temas, también se ha vuelto una estrategia publicitaria muy poderosa para las empresas y es dependiendo a la actividad de esta que se eligen redes sociales convenientes para obtener mejores resultados, según Asociación española de la economía digital. (2014), mencionar las siguientes redes sociales:



Figura 31 - Redes sociales más utilizadas y su función

3.4. Herramientas digitales

Una vez que comprendemos la función de las redes sociales y saber que son plataformas que se pueden utilizar para nuestros emprendimientos, es importante conocer las múltiples herramientas digitales que se pueden utilizar para tener mejor administración y conseguir mayor éxito en nuestra empresa o emprendimiento.

Medina J. (2020) indica:

Existen herramientas tecnológicas para los emprendedores con plataformas que les ayudan a realizar su plan de negocio, los estudios de mercado, la consecución de inversionistas, la evaluación y proyecciones financieras, trabajar en entornos colaborativos, utilizar las redes sociales y beneficiarse del entorno digital. (Parr. 3)



Figura 32 - Tipos de herramientas digitales

Actividad

1. Define con tus propias palabras. ¿Qué es mercadotecnia?

2. Menciona los 6 procesos o pasos a seguir para realizar un estudio de mercado:

Paso 1: _____

Paso 2: _____

Paso 3: _____

Paso 4: _____

Paso 5: _____

Paso 6: _____

3. Utilizando un producto/servicio ficticio o existente, aplique la mezcla de mercado.

Producto/Servicio a utilizar: _____

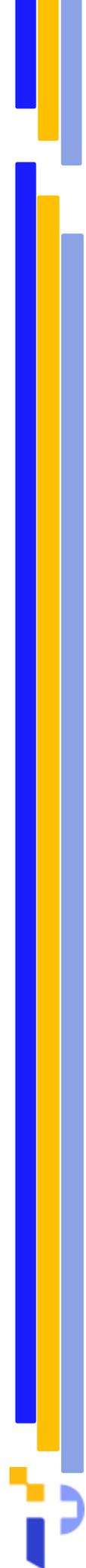
Etapa	Acciones por tomar
<p>1. Plaza:</p> <p>Canales y puntos de venta donde se ofertará el producto/servicio.</p>	
<p>2. Producto/servicio</p> <p>Cuáles son las características del producto/servicio para que sea atractivo al mercado</p>	



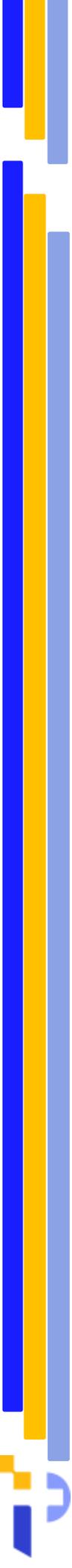
<p>3. Promoción:</p> <p>Promociones y estrategias para atraer al cliente y fidelizarlos con el producto.</p>	
<p>4. Precio:</p> <p>Cómo establece los precios y cuál considera que sea el precio de su producto/servicio.</p>	

4. Con base a la mezcla de mercado realizada anteriormente, mencione 3 redes sociales que utilizaría para su emprendimiento y 3 herramientas digitales que le ayudarán a mejorar el rendimiento de su empresa.

Redes sociales	Herramientas digitales



UNIDAD IV - PLAN DE NEGOCIOS



Unidad IV – Plan de negocios

Esta unidad pretende desarrollar habilidades en el aprendiente relacionadas al plan de negocios y la manera en que el mismo aplica sus conocimientos con el fin de conocer e insertarse en mercados por medio de sus ideas de negocios o emprendimientos y puedan desenvolverse positivamente en los mercados.

Objetivo general de la unidad

Proveer los conocimientos básicos requeridos para la elaboración de un Plan de negocios que le permita al emprendedor conocer el desarrollo y viabilidad de su negocio.

Resultado de aprendizaje

1. Identificar el concepto de Plan de negocios y su importancia para el desarrollo de su emprendimiento.
2. Desarrollar los componentes de un plan de negocios como lo son: gestión estratégica, gestión organizativa, gestión legal y gestión financiera.

1. Proyecto de un negocio.

Para comprender sobre qué es un plan de negocio y los elementos que lo componen, primero debe conocer acerca de qué es un negocio, ya que, el plan de negocio se elaborará con base al proyecto que deseamos desarrollar, Quaranta (2019), menciona en su libro Planes de Negocio la definición de proyectos, basado en Sapag Chain (s,f): “el proyecto surge como respuesta a una” idea” que busca ya sea la solución de un problema o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a una necesidad de un tercero”. (p. 21)

Los proyectos buscan satisfacer las necesidades que tienen las personas, de acuerdo con los cambios que surgen en el entorno, y tienen como objetivo de encontrar una oportunidad de negocio que sea aceptada en el mercado.

Para ello se debe tener claro el bien o servicio con que se pretende iniciar una idea de negocio, elaborar un documento formal en el cual se definirán los objetivos empresariales y estudios que se deben analizar para conocer si el negocio es prometedor, a este documento se le denomina: Plan de Negocio.

1.1 Plan de negocio

Sin duda existen varias versiones acerca de lo que es plan de negocio, pero le brindamos las definiciones más sencillas y fáciles de entender las cuales se le detallan a continuación:

Cotio (2011), menciona a Alcaraz (2001) donde se refiere a un plan de negocio como: “(...) un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor” (p. 17)

Según Moreno (2016),” el plan de negocio se ha definido como un procedimiento para estudiar una oportunidad de negocio y como el sistema que expresa los objetivos, las formas operativas y los resultados de una oportunidad de negocio” (p. 19)

Un plan de negocio será una guía donde plantea su idea de negocio, con los objetivos que desea alcanzar, las maneras en va a lograr dichos objetivos, realiza evaluación y conoce certeramente los resultados obtenidos.

Las principales características que debe considerar en la elaboración de su plan de negocio según Huarte y Zorita (2016), son las siguientes:

- **Eficaz:** contiene información precisa que permita analizar a su proyecto.
- **Estructurado:** su estructura debe ser simple y clara que permita seguirlo fácilmente
- **Comprensible:** evitar el uso de conceptos muy técnicos, es decir; debe ser fácil de leer. (p.22)

1.2. Importancia de un plan de negocio

Según Torrecila, Andrés y Skotnicka (2019), mencionan a Bueno (1994) y Priede et al. (2010), señalan los cuatro principales aspectos sobre la importancia del plan de negocios:

- a) Identificar, describir y analizar oportunidades de negocios.
- b) Analizar la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera.
- c) Reducir el grado de incertidumbre en la toma de decisiones.
- d) Posibilitar la búsquedas y obtención de fuentes de financiación. (párr.6)

1.3. Componentes del plan de negocio

El plan de negocio de negocio está conformado por varios componentes, los cuales se desarrollarán más adelante, algunos de ellos ya han sido abarcado al inicio de este manual, sin embargo, se hará un breve repaso de estos, de tal manera que se pueda completar todos y cada uno de ellos.

A continuación, se le detallan los componentes que se desarrollarán en esta unidad:



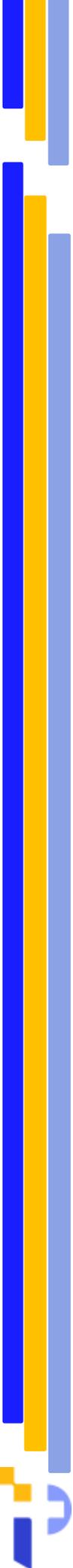
Figura 33 - Componentes del plan de negocio

Actividad

1. Defina con sus propias palabras ¿qué es un plan de negocio?

2. ¿Por qué considera importante elaborar un plan de negocio para su emprendimiento?

3. ¿Cuáles son los componentes de un plan de negocio?



2. Gestión estratégica

La gestión estratégica le permite definir el enfoque que desea llevar a cabo, es decir; todo negocio requiere tener un norte, de hacia dónde se desea llegar, esto lo logrará mediante el desarrollo de los diferentes elementos que conforman la gestión estratégica y que más adelante se desarrollarán.

Antes de conocer los elementos que conforman la gestión estratégica de su negocio, es importante que tenga conocimiento acerca de qué se trata este concepto, González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019), afirman que la gestión estratégica, (...) es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera” (p.4)

En otras la gestión estratégica mediante sus elementos tales como: objetivos, misión, visión y análisis FODA, le permitirán a su negocio tener definido lo que desea alcanzar en un período determinado de tiempo.

A pesar de que algunos de estos conceptos han sido desarrollados en el tema de Pensamiento Empresarial, se hará un breve reforzamiento de dichos conceptos.

2.1. Componentes de la gestión estratégica

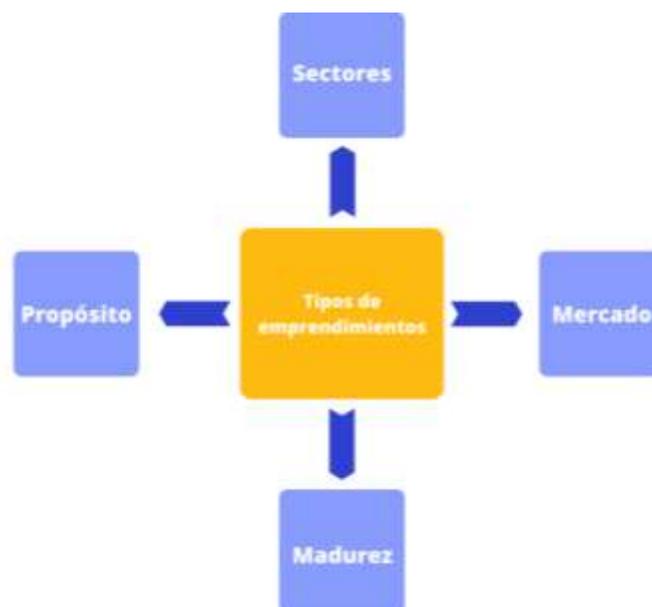


Figura 34 - Componentes de la gestión estratégica

2.1.1. Visión

La visión, como se señaló en el capítulo I, es donde se establece como será su negocio en el futuro, es un es un sueño empresarial, se piensa en el crecimiento y expansión del negocio, es decir, es un panorama del futuro que se desea alcanzar.

A pesar de que su negocio sea una microempresa, se debe siempre pensar en un futuro prometedor, considerando el éxito ante un mundo cambiante, donde se enfrenten nuevas situaciones, que permitan la adaptación para el crecimiento de su negocio.

Algunos elementos de visión según Prieto (2012), son los siguientes:

- **Horizonte:** La visión debe ser formulada teniendo definido un horizonte de tiempo y teniendo en cuenta el medio que se desarrolla la organización.
- **Compromiso:** debe ser apoyada y compartida por el equipo de trabajo del negocio.

- **Amplitud:** debe estar en un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos de la empresa.
- **Significado:** Debe inspirar el sentido de pertenencia hacia la entidad.
- **Realismo:** tiene que ser un sueño posible y no una ilusión perdida. (p.99)

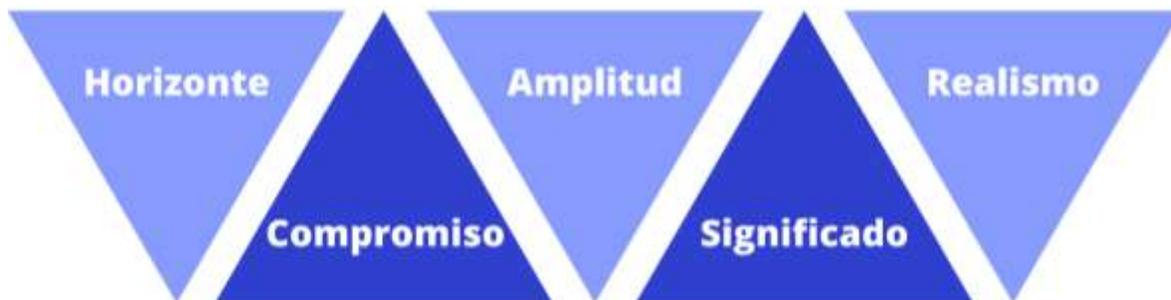


Figura 35 - Elementos de la visión

2.1.2. Misión

La misión, la cual fue abordada anteriormente, les permite a los clientes conocer el negocio, es una breve descripción acerca del producto o servicio que se les ofrece, lo cual puede despertar el interés por consumir o contratar sus servicios.

Prieto (2012), indica que para la construcción de la misión de su empresa puede considera los siguientes componentes y preguntas:



Figura 36 - Componentes y preguntas para realizar una misión

Fuente: Prieto, 2020, figura por elaboración propia, (2021)

2.1.3. Objetivos del negocio

Las empresas tienen diferentes objetivos y estos son elaborados para plantear las metas que se pretenden alcanzar, y las acciones que se deben realizar para poder cumplirlas, se basan de acuerdo con la visión y misión de su empresa. Torres (2015) define a objetivos como “(..) los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Concretan visión y misión. Es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión”. (p.70)

2.1.4. Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA permite conocer la situación interna y externa de la empresa, subdividiéndose en dos análisis:

1. Análisis interno, se refiere a las Fortalezas que se tiene en la empresa y que la hacen diferente ante la competencia y las Debilidades, que son los factores

que provocan que el negocio se encuentre en una posición desfavorable ante los competidores.

2. Análisis Externo, son las Oportunidades se basa en los nuevos mercados que la empresa puede tener en el futuro y las Amenazas, son los posibles factores que pueden ocasionar que la empresa esté en peligro para continuar en el mercado.

El FODA permite tener un panorama dentro y fuera del negocio, evaluar y realizar cambios, mejoras y adaptaciones que exija el mercado. Sánchez (2020) define al análisis FODA como, “(...)una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades que ofrece su entorno” (párr.4)



Figura 37 - Variables del análisis F.O.D.A.

Actividad

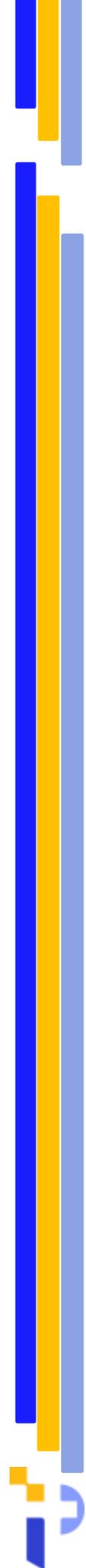
1. Elabore su visión y misión empresarial de acuerdo con los conceptos desarrollados en el manual.

Recuerde: La visión se refiere a dónde desea llegar, la misión es la razón de ser de su negocio.

Declaratoria de mi visión empresarial	Declaratoria de mi misión empresarial

2. Analice su negocio, identifique los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

Fortalezas (+) (Factores internos)	Debilidades (-) (Factores internos)
Oportunidades (+) (Factores externos)	Amenazas (-) (Factores externos)



3. Gestión organizativa

Las empresas trabajan para alcanzar los objetivos que se hayan planteado, para ello se debe disponer de un orden dentro del negocio, para que los mismo sean logrados de manera eficaz, haciendo una correcta distribución de recursos y actividades basadas en los procesos que se realizan, lo cual les permitirá tener una gestión organizacional eficiente y eficaz (del Río, 2017)

Sin importar el tamaño del negocio se debe contar de una estructura organizacional en donde las funciones se distribuyan, lo que permitirá realizar las labores de una manera eficiente, es decir; maximizando los recursos del negocio y de forma eficaz, logrando los objetivos planteados. Algunas personas considerarán que para las empresas pequeñas no es importante pero ya que; no disponen de amplio personal, lo cual no es un impedimento, los cargos y funciones pueden ser asumidos por una sola persona, promoviendo el orden, visión del negocio e imagen de formalidad de este.

Para comprender mejor acerca de la gestión organizativa en un negocio se debe tener conocimiento acerca de lo que es una organización, Rodríguez (2017), la define como "(...) un sistema sociotécnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito" (p.11)

Con base a lo anterior, se determina que una empresa debe ser una organización que trabaja para cumplir con los objetivos establecidos, por medio de una estructura organizacional, donde se detallan las funciones y departamentos de la empresa, más adelante se ampliará este concepto.

3.1. Características de una organización

Para que una empresa funcione de manera adecuada, Rodríguez (2017), expresa que existen tres características fundamentales que deben tener las organizaciones:

1. Tener un propósito.
2. Está integrada por personas.
3. Todas las organizaciones desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros (p.11)

Como anteriormente se había indicado un negocio debe contar con una estructura organizacional, que es la encargada de la distribución del personal de la empresa, Brume (2019) define a una estructura organizacional como:

(...) un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (p. 8)

En otras palabras, la estructura organizacional es la encargada de distribuir las funciones y los puestos de trabajo que se requieren en el negocio.

3.2. Clasificación de la estructura organizacional

La estructura organizacional de un negocio puede clasificar según su grado actividades y la complejidad de esta, según Rodríguez, (2017), menciona algunas maneras para diferenciarlas:

- a) Horizontal: se utiliza cuando en la empresa se necesita de conocimientos especializados, es decir; donde el personal requiere de mayor destreza en las labores que se realizan, se puede determinar que es implementado en las grandes empresas, donde se requiere de colaboradores con el mismo nivel o similar grado académico.
- b) Vertical: es una de las más conocidos en las empresas, en donde se diferencia los niveles más bajos, es decir; desde la alta gerencia (gerente, administrador) hasta los servicios operativos (guardas, misceláneos) del negocio (p.23)

3.3. Representación de la estructura organizacional

La estructura organizacional es representada mediante una figura gráfica denominada: organigrama, Brume (2017), menciona a Franklin & Gómez (2002), “lo definen como la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan “(p. 42)

Por medio de los organigramas el negocio presenta un esquema de los niveles de jerarquía por los cuales está compuesta su empresa, el tamaño del organigrama dependerá del tamaño de la empresa, en el caso de las microempresas no debe ser grande, ya que; se tendrá un número pequeño de niveles de jerarquía, las funciones pueden ser realizadas por un grupo pequeño de colaboradores.

3.4. Tipos de organigrama

Con el fin de tener una estructura entre las organizaciones, es por ello por lo que se utilizan los organigramas como herramienta para plasmar este tipo de

información, tomando en cuenta los tipos de organigramas que existen, tanto de forma vertical como horizontal.

3.4.1. Organigrama vertical

Se basa en una estructura jerárquica en donde las responsabilidades del negocio recaen a una sola persona o bien en la cima de la estructura, mientras más bajo se ubica el cargo del trabajo tendrá menos responsabilidades dentro de la empresa, se consideran tradicionalmente los organigramas más utilizados en un negocio. (Conde, s.f.)

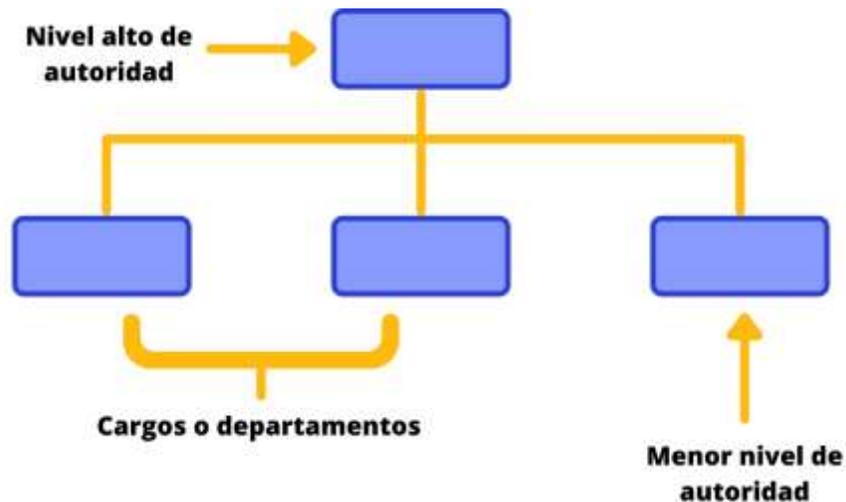


Figura 38 - Estructura de un organigrama vertical
Fuente: Conde, s.f. Elaboración propia, (2021)

3.4.2. Organigrama horizontal

Este tipo de organigrama se representa mediante un esquema de izquierda a derecha, en forma de filas, es más adaptable para la microempresa, en donde los niveles jerárquicos son pocos, ya que; no se cuenta con gran cantidad de departamentos, y se pretende que haya una comunicación entre todos los niveles. (Conde, s.f.)

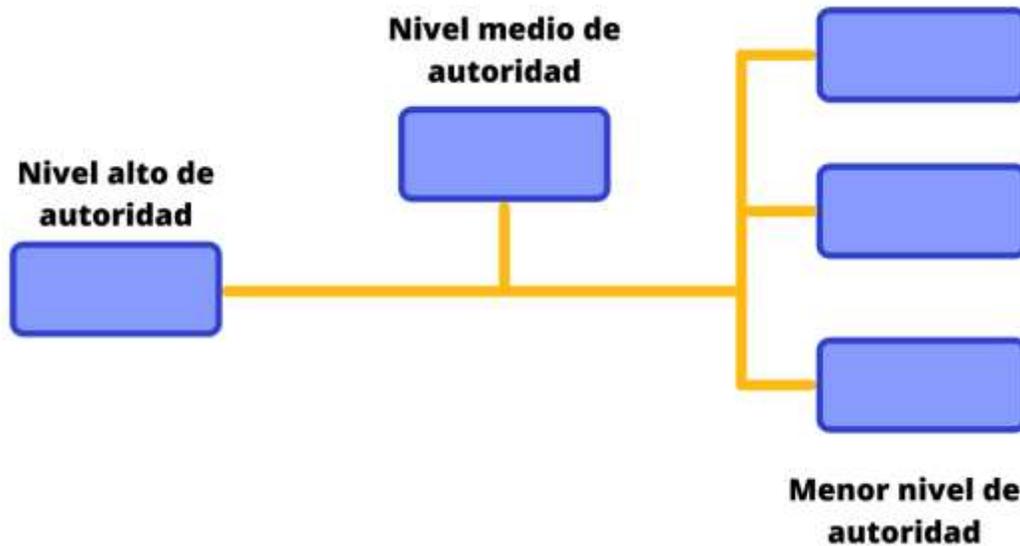


Figura 39 - Estructura de un organigrama horizontal
Fuente: Conde, s.f. Elaboración propia, (2021)

3.5. Niveles jerárquicos de un organigrama

A continuación, se detallan los niveles jerárquicos que pueden existir dentro de una organización, esto según Asturias Corporación Universitaria (s,f) la cual indica que puede estar conformada por tres niveles:

- 1. Gerencia:** Es el más alto nivel de su empresa, también se le puede denominar administrador, este debe cumplir con todas las funciones que tienen mayor responsabilidad, ya que; recuerde que entre más alto sea el cargo más responsabilidad tendrá que asumir al frente de su negocio. Además, debe velar por que los objetivos se vayan logrando de acuerdo con lo planificado.
- 2. Intermedio:** Nivel de los mandos medios, que están conformados por los directores de las diferentes áreas con las que se cuente en la empresa, como lo son: Recursos Humanos, Área Administrativa, Mercadeo y Financiero, todo dependerá del tamaño y distribución de funciones que tenga el negocio.



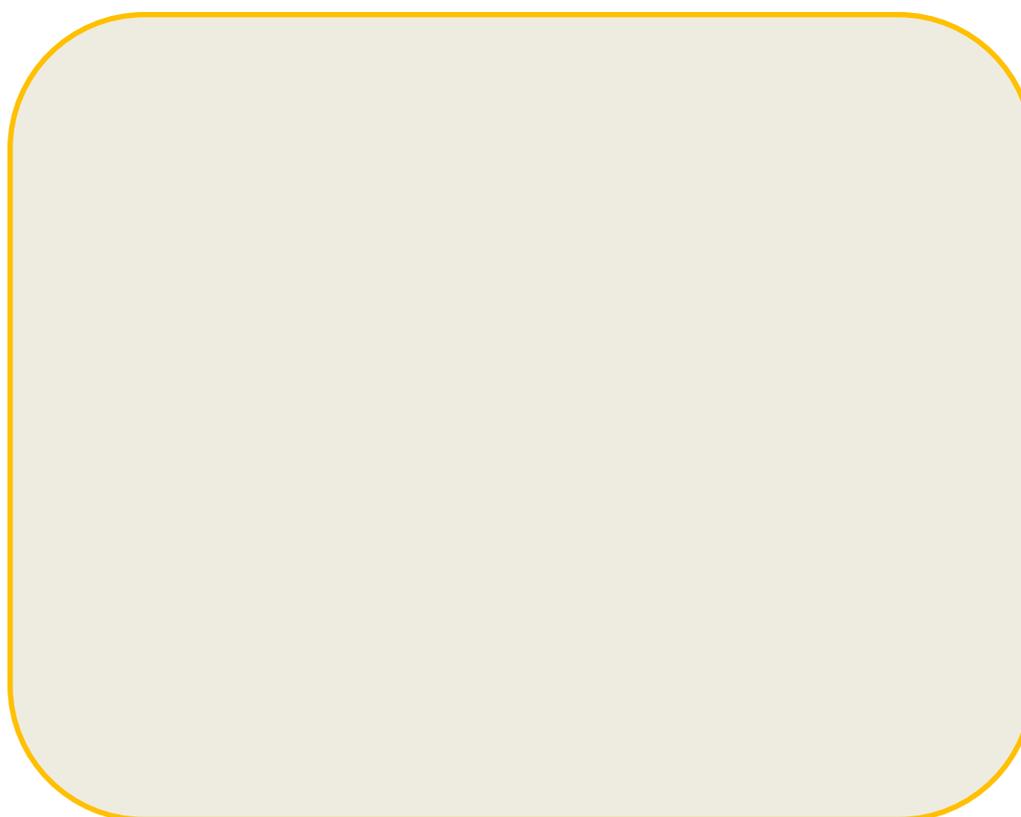
3. **Operativo:** Nivel más bajo de la organización, son los encargados de ejecutar las acciones que se desarrollan en el nivel táctico, en este nivel se encuentran el personal que tiene contacto directo con la elaboración del producto, como lo son vendedores, obreros, guardas de seguridad y misceláneos, entre otros. (p.5)



Actividad

Explique con sus propias palabras, ¿qué entiende por Gestión organizativa?

De acuerdo con la información brindada anteriormente, realice el organigrama de su negocio



4. Gestión legal

La formalización es una de las actividades de mucha importancia para sostener la economía en los mercados, además de otros factores que giran en torno a la salubridad para la colectividad y recaudación de impuestos.

Costa Rica cuenta con una estructura de organizaciones gubernamentales que facilitan al emprendedor la realización de ciertos procesos, así como diferentes especialistas capaces de asesorar de manera legal a las personas que quieran formalizar sus negocios.

4.1. Leyes, normas y regulaciones

Parte de la formalización de una empresa, se deben cumplir con leyes, normas y regulaciones que todo emprendedor debe cumplir y son mencionados a continuación.

4.1.1. Permiso del Ministerio de Salud

En términos generales, dentro de las regulaciones o normativas que rigen este tipo de negocios se encuentra el Decreto No. 39472-S Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud. El cual se da de forma estandarizada en todo el territorio nacional, evalúa y permite la actividad comercial a ciertas empresas mediante requisitos y lineamientos. (Ministerio de Salud, 2016)

4.1.2. Patente Municipal

Por otra parte, dentro de lo que son los reglamentos de los gobiernos locales se encuentran las patentes, los cuales son permisos de comercialización regidos por

las municipalidades, los cuales se solicitan de forma presencial en las oficinas de la institución y tanto el solicitante como el dueño del negocio deben estar al día con sus obligaciones para llevar a cabo este trámite. Dentro de los requisitos según la Municipalidad de Cañas, (2021), son los siguientes:

- a) Solicitud por escrito (Carta) dirigida a la Municipalidad de Cañas indicando el uso que se le dará al certificado.
- b) Autorización por escrito del dueño o del apoderado. Para Sociedades Adjuntar Personería
- c) Timbre Municipal.

Cualquier actividad lucrativa requiere una licencia (o patente) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad empresarial. Ello implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación.” (Código Municipal, Ley N.O. 7794, Artículo 88)

4.1.3. Regímenes de tributación

El régimen simplificado según (Ministerio de Hacienda, 2021) aplica únicamente para pequeños contribuyentes, quienes presentan su declaración de venta y renta en forma trimestral en los primeros quince días del mes (abril, julio, octubre y enero) y llevan su contabilidad en un único libro.

Mientras que el régimen tradicional (Ministerio de Hacienda, 2021). aplica para todas los negocios físicos y jurídicos, que presten servicios o realicen ventas de manera habitual. Así como las importaciones e internaciones de bienes. (Ministerio de Hacienda, 2021).

4.1.3.1. Principales impuestos

- a) Impuesto de renta: Grava las utilidades generadas por cualquier actividad o negocio de carácter lucrativo que realicen las personas físicas o jurídicas en el territorio nacional durante el período fiscal, independientemente de la nacionalidad, domicilio, lugar de constitución o reunión de las Juntas Directivas o de la celebración de contratos, este dependerá de lo establecido en el régimen simplificado.
- b) Impuesto de Valor Agregado (IVA): Tributo que paga el consumidor por la compra de bienes y servicios. Recae sobre el valor agregado en la venta de mercancías y en la prestación de algunos servicios indicados en la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado, Decreto N° 41.779. (Ministerio de Hacienda, 2021).

4.1.4. Suscripción de póliza de riesgos del trabajo.

En el caso de contar con colaboradores, se debe realizar el trámite por medio del Instituto Nacional de Seguro.

4.1.5. Inscripción de la empresa ante la Caja Costarricense del Seguro Social.

Conforme a la legislación costarricense, el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para estos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la CCSS, trámite que puede ser consultado en la página.

La inscripción patronal y el aseguramiento de los trabajadores deben hacerse de forma inmediata una vez que los empleados ingresen a la empresa.

Una vez inscrito, el patrono debe remitir las planillas en los 3 primeros días hábiles de cada mes, con la información del mes anterior. El pago de las planillas debe efectuarse a más tardar en la fecha que indique el comprobante de pago. De acuerdo con la Ley de Protección al Trabajador N 7983 y sus reformas, el pago de las cuotas debe realizarse como máximo 20 días naturales después del cierre mensual establecido por ley. (Caja Costarricense del Seguro Social, 2021)

4.1.6. Inscripción como PYME ante el Ministerio de Economía

4.1.6.1. Procedimiento en línea

1. Ingrese a <https://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp>.
2. Debe registrarse como usuario suministrando un correo electrónico y una contraseña.
3. Una vez registrado podrá “loguearse”, dar clic en el botón que indica Registro Condición PYME.
4. Complete el formulario con la información solicitada que se despliega en la pantalla.
5. Al finalizar y en caso de que la documentación esté completa, el sistema le remitirá un correo electrónico indicando que su solicitud ha iniciado su trámite, para lo cual la DIGEPYME tendrá un plazo de 5 días, máximo para comunicarle la resolución de su solicitud.

Tome en cuenta que, si su trámite es solamente de renovación, debe solicitar asignación de expediente, escribiendo al correo: siec@meic.go.cr (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC, 2021)

4.1.6.2. Procedimiento presencial

El proceso de registro también puede realizarlo presentándose en las oficinas del MEIC con dos de los tres requisitos, la solicitud de inscripción al registro pyme; o bien visitando cualquiera los CIDES que operan en diferentes zonas del país.

La calificación PYME, tiene vigencia por 12 meses; por lo que debe renovarse anualmente. (MEIC, 2016)

Actividad

1. Señale, de forma personal, cuáles son algunas ventajas de contar con los permisos pertinentes.



5. Gestión financiera

Esta gestión es de las más importantes, ya que permite darnos cuenta si la idea de negocio o emprendimiento genera o generará algún beneficio económico para la empresa. Esta gestión se compone de varios elementos entre ellos están: inversión inicial, financiamiento, costos e indicadores financieros. Estos últimos, son los instrumentos que demostrarán si la idea es o no rentable.

5.1. Inversión inicial

En este apartado es necesario determinar el total de recursos que serán invertidos en el proyecto para que este pueda ponerse en marcha. Es necesario sumar los activos fijos, inversión preoperativa, además del capital de trabajo.

El capital de trabajo son los recursos monetarios necesarios para mover el negocio. Por otra parte, se debe dividir la inversión inicial en financiación propia o de terceros, esto con el fin de poder demostrar la liquidez del proyecto. (Bóveda, Oviedo y Yakusik, 2015)

Inversión total			
Inversiones	Financiación		Total gastos (financiación)
	Propia	Terceros	
ACTIVOS FIJOS			
(+)Terrenos			
(+)Construcciones			
(+)Maquinaria			
(+)Instalaciones			
(+)Muebles			
(+)Equipo informatico			
(+)Herramienta y utensilios			
(+)Equipo de oficina			
(+)Otros			
(=)TOTAL ACTIVOS FIJOS			
INVERSIONES PRE OPERATIVAS			
(+)Elaboracion de proyectado			
(+)Contruccion Legal			
(+)Licencias y Permisos			
(+)Gastos de Formalización			
(+)Registro de marca			
(+)Investigación de mercado			
(+)Campaña de Marketing			
(+)Capacitación de personal			
(=) TOTAL INVERSIONES PRE OPERATIVAS			
CAPITAL DE TRABAJO			
(+)Caja mínima			
(+)Inventario Inicial			
(=) TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			
Gastos Inversión Total (ACTIVOS FIJOS+INVERSIONES+CAPITAL DE TABAJO)			

Figura 40 - Estado de inversión inicial total

5.2. Depreciación

Este rubro es aquel valor que se pierde de los activos fijos, el cual disminuye su valor transcurrido el tiempo de uso. El Ministerio de Hacienda (2009), en la Directriz CN-01-2009 define la depreciación como “la distribución sistemática del costo de un activo durante su vida útil”. (párr.19).

En Costa Rica se utiliza el método de línea recta, el cual consiste en la siguiente fórmula:



Donde:
t= año, 1,2,...n
Dt= depreciación anual
P= Costo inicial o base no reajustada
VR= Valor residual
n= Vida depreciable esperada (años de vida útil)

$$Dt = \frac{P - VR}{n}$$

Figura 41 - Fórmula para cálculo de depreciación anual
Fuente: Ministerio de Hacienda (2009), figura por elaboración propia, (2021)

Cabe aclarar que los datos para la fórmula dependen del tipo de activo, ya que cada tipo tiene una cantidad porcentaje y años de vida útil.

Activos Fijos	Valores	Vida Útil	Depreciación Anual
Construcción			
Maquinaria			
Muebles			
Equipo de oficina			
Equipo informático			
Herramienta			
Total depreciación Anual			
Total depreciación Mensual (TDA/12)			

Figura 42 - Cuadro para cálculo de depreciación anual

5.3. Presupuesto de venta

Para realizar el presupuesto de venta o proyección de venta es necesario saber las unidades vendidas o las que estarían dispuestos a comprar los clientes y el precio de venta, además del total de gastos.

Estos datos deben ser calculados de forma mensual y deben de realizarse por cada producto o servicio, de manera individual. Como resultado, podemos calcular dichos datos de cada producto o servicio de manera anual y de esta forma poder



realizar o constaran si las proyecciones son acordes a los objetivos planteados.
(Bóveda et al., 2015)

Presupuesto de Venta		
Productos o servicios	Proyección de venta	
	Mensual	Anual
Producto o servicio 1		
Unidad Vendida		
Precio x unidad		
Total		
Producto o servicio 2		
Unidad Vendida		
Precio x unidad		
Total		
Producto o servicio 3		
Unidad Vendida		
Precio x unidad		
Total		

Figura 43 - Cuadro para cálculo del presupuesto de venta

5.4. Costo Total

Esta variable financiera se divide en otros dos costos, costo variable y costo fijo, El primero hace referencia a todos aquellos rubros que aumentan cuando se producen más productos o disminuyen cuando la cantidad de productos es poca. Entre estos podemos mencionar: impuesto al valor agregado, fletes, seguros, materia prima, mano de obra. (Bóveda et al., 2015)

En cambio, el costo fijo son aquellos rubros que, aunque se produzca poco o mucho no se alteran al cambio del volumen de producción. Entre estos están: alquiler, salarios fijos, electricidad, agua, internet, etc. (Bóveda et al., 2015)



Concepto de costeo	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia prima o mercadería				
Insumos				
Mano de obra				
Cargas sociales				
Costo de comercialización				
Herramientas				
Total de costo				
Costos unitarios				

Figura 44 - Cuadro para cálculo de costo total

5.5. Costo de personal

Esta clasificación corresponde a aquellas remuneraciones que se realizan a los respectivos cargos de la empresa. Se pueden clasificar en si reciben salario mensual o comisión y si estos representan un costo variable o fijo. Cabe recalcar que es de suma importancia no duplicar estos costos. (Bóveda et al., 2015)

Cargos por área de gestión	Remuneraciones			Tipo de costo	
	Salario Mensual	Comisiones	Otros	CV	CF
Dirección					
Administrativa					
Operaciones					
Comercial					
Total Gastos					

Figura 45 - Cuadro para cálculo del costo de personal



5.6. Punto de equilibrio

Es un indicador muy útil que nos permite conocer cuál es el volumen mínimo de ventas que necesita la empresa para poder cubrir al menos sus costos, es decir; no perder, ni ganar. Esto quiere decir que el punto de equilibrio es una situación donde las ventas del negocio son iguales a los costos y gastos de esta. (Bóveda et al., 2015)


$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos}}{1 - \frac{\text{Costo}}{\text{Venta}}}$$

Figura 46 - Fórmula para cálculo del punto de equilibrio

5.7. Estados financieros

Estos estados se basan en estimaciones o proyecciones que realizará la empresa en períodos futuros. Estos estados financieros son conocidos también como estados financieros proyectados.

La elaboración de estos es de suma importancia para la confección de un buen plan de negocios ya que considera elementos como el mercado, competidores, clientes, capacidad de producción los cuales son elementos que ya se han establecido con anterioridad en el plan de negocios. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

Entre los estados financieros más importantes para la elaboración de un plan de negocios están: balance general, estado de resultados y flujo de caja.

5.7.1. Estado de resultados

El estado de resultado es “un estado financiero que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo de gastos contable, a través de enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos”. (Román, 2017, p.91)

Con dicha afirmación queda muy claro que el estado de resultado nos muestra si la empresa generó o no las utilidades deseadas y si estas fueron cumplidas en cierto periodo. En este proceso se contempla en primera instancia los ingresos los cuales son generados gracias a las ventas realizadas.

A los ingresos se deben descontar los egresos los cuales se dividen se dividen en costos fijos y variables, los cuales representan una salida de dinero ya que son necesarios para poder realizar las actividades comerciales. (Bóveda et al., 2015)

Por otro lado, podemos contemplar el margen de contribución, en él se considera las ventas menos los costos variables y muestra cómo el precio de venta contribuye a cubrir los costos fijos y a la misma vez generan utilidad. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

Al resultado de los ingresos menos los egresos se le conoce como utilidad bruta. Este monto es la ganancia que se obtiene antes de impuestos. Mientras que la utilidad líquida o neta es el resultado de la utilidad bruta menos impuesto. La utilidad líquida es la ganancia real de la empresa después de descontar todos los gastos y egresos. (Bóveda et al., 2015)

Estado de Resultado		
Indicadores	Mensual	Anual
Ingresos		
(+)Ventas		
(=)Total ventas		
Egresos		
(+)Costos Variables		
(+)Costos Fijos		
(=)Total egresos		
Margen de contribucion (ventas-costo variable)		
(=)Utilidad Bruta (Total ventas - Total egresos)		
Impuestos (%*Utilidad bruta)		
(=)Utilidad Neta (Utilidad bruta - Impuestos)		

Figura 47 - Cuadro para cálculo de un estado de resultado

5.7.2. Balance general

El balance general es un estado financiero contable que refleja un momento específico de la información financiera y económica de la empresa. Está dividido en 3 grandes cuentas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio o capital contable.

Los activos representan los recursos en propiedad de la empresa. Por su parte, los pasivos son todas las obligaciones económicas o deudas a las que debe responder la empresa, mientras que el patrimonio son los aportes de los dueños o socios de la empresa. La suma de los activos debe ser la misma que la suma de los pasivos y el patrimonio. Siempre. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

Balance General Projectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activo corriente						
(+)Bancos						
(+)Cuentas por cobrar						
(+)Inventario de mercancías						
(=)Total Activo Corriente						
Activo no corriente						
(+)Activos fijos						
(+)Depreciación acumulada						
(=)Total Activo no Corriente						
(=)TOTAL SUMA ACTIVOS (CORRIENTE + NO CORRIENTE)						
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE						
Pasivo corriente						
(+)cuentas por pagar						
(+)documentos por pagar						
(=)Total pasivo corriente						
Pasivo no corriente						
(+)Deuda financiera a largo plazo						
(=)Total Pasivo no corriente						
(=)TOTAL SUMA PASIVO (CORRIENTE + NO CORRIENTE)						
(+)Capital acciones						
(+)Utilidades retenidas						
(=)TOTAL SUMA CAPITAL CONTABLE						
TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE						

Figura 48 - Cuadro de cálculo del balance general

5.7.3. Flujo de efectivo

Este balance es de suma utilidad para conocer los movimientos del efectivo que realiza la empresa. Este se divide en tres, actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La información resultante del flujo de efectivo muestra la capacidad de pago con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones, además de la capacidad para generar efectivo y sus necesidades de liquidez, es decir de financiamiento.

Este estado, al igual que el estado de resultado, puede generar un resultado positivo o negativo. Sin embargo, lo importante es que muestra cómo genera o consumo el efectivo la empresa de las actividades que mantiene. Para poder

realizar este cálculo es de suma importancia tener la clasificación de los costos fijos y variables de la empresa. (Universidad Técnica Nacional, 2014)

Flujo de Caja						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE INGRESOS						
Incremento porcentual de ventas						
(+)Ingresos por ventas						
(+)Ingresos por otros						
(=)TOTAL FLUJO DE INGRESOS						
FLUJO DE EGRESOS						
(-)Inversiones						
(-)Costos variables						
(-)Costos Fijos						
(=)TOTAL FLUJO DE EGRESOS						
FLUJO EFECTIVO NETO						
	f0	f1	f2	f3	f4	f5
	(1+i) ⁿ⁰	(1+i) ⁿ¹	(1+i) ⁿ²	(1+i) ⁿ³	(1+i) ⁿ⁴	(1+i) ⁿ⁵
VAN (fórmula)						
TIR (fórmula)						

Figura 49 - Cuadro para elaboración de un flujo de caja

5.8. Valor actual neto

Este indicador financiero muestra los flujos de ingresos y egresos futuros que un proyecto tendrá en un periodo de tiempo específico, esto con el fin de determinar si aun descontando la inversión inicial queda alguna ganancia en el proyecto. Si se obtiene un resultado positivo, el proyecto es viable. También permite considerar diferentes tipos de inversión y poder reflejar cuál de ellas es la más viable. (Bóveda et al., 2015)

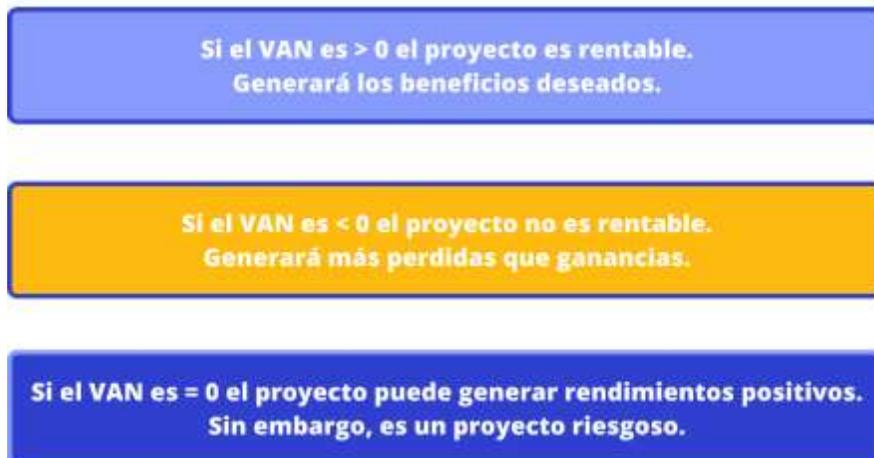


Figura 50 - Consideraciones del VAN

5.9. Tasa interna de retorno

Este indicador conocido como TIR, es la tasa de descuento de un proyecto que permite conocer si el beneficio obtenido en el proyecto es igual al monto de inversión, en otras palabras; es el porcentaje de beneficio o pérdida obtenido para las inversiones que no hayan sido retiradas del proyecto. En este caso el VAN es igual a 0. Una tasa mayor podría hacer que el beneficio obtenido sea menor que la inversión. (Bóveda et al., 2015)

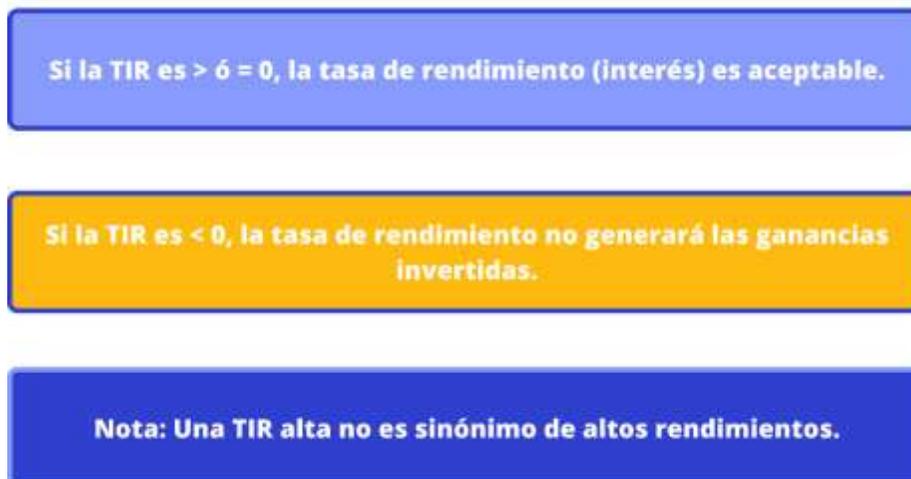


Figura 51 - Consideraciones del TIR

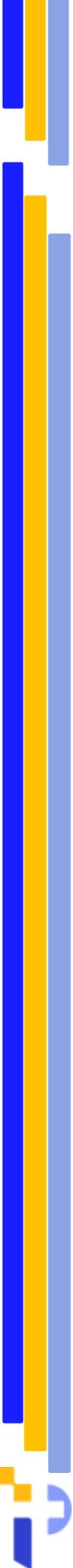
Actividad

1. ¿Considera que es importante el análisis de la información financiera para lograr mantener a flote un negocio? ¿Por qué?

2. Solución de caso.

La empresa Patitos S.A. Se dedica a la venta de helados de paleta artesanal y desea hacer el cálculo de sus utilidades netas al mes. Ellos venden 1500 paletas al mes a un precio de ₡600 por paleta (calcule el ingreso por ventas). Considere que los costos fijos equivalen al 15% de los ingresos y el costo variable equivale al 25% de los ingresos por ventas, además de un 10 % de impuesto. Calcule el margen de contribución, utilidad bruta y utilidad neta.

Estado de Resultado	
Indicadores	Mensual
Ingresos	
Ventas	
Egresos	



Costos Variables	
Costos Fijos	
Margen de contribución	
(Ventas-Costo Variable)	
Utilidad bruta	
Impuestos (10%)	
Utilidad Neta (Utilidad bruta-Impuestos)	

3. Considerando el ejercicio anterior, realice su propio estado de resultado mensual.

Nota: según actividad económica, averigüe su régimen tributario para realizar el cálculo del impuesto.

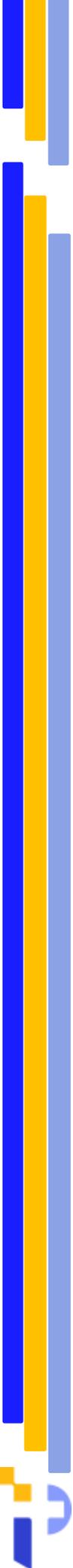
Estado de Resultado	
Indicadores	Mensual
Ingresos	
Ventas	



Egresos	
Costos Variables	
Costos Fijos	
Margen de contribución	
(Ventas-Costo Variable)	
Utilidad bruta	
Impuestos (10%)	
Utilidad Neta (Utilidad bruta-Impuestos)	



UNIDAD V: MODELO DE NEGOCIOS CANVA



Unidad V: Modelo de negocios CANVA

En esta unidad se espera desarrollar en el aprendiente habilidades relacionadas con el desarrollo de modelos de negocios bajo el formato CANVA y la manera en que el mismo aplica sus conocimientos con el fin de dar a conocer su observación integral de los procesos de negocios, el cual será el principal objetivo para lograr el éxito esperado.

Objetivo general de la unidad

Explicar los componentes y conceptos útiles para la creación del modelo de negocios CANVA, con el propósito de incentivar a los emprendedores a realizar estos análisis para implementarlos en sus negocios en el mercado.

Resultado de aprendizaje

1. Construir conocimientos técnicos sobre los conceptos relacionados en el modelo de negocio CANVAS.
2. Desarrollar técnicas para la creación y diseño del modelo de negocios CANVAS con el fin que incursionen de manera exitosa en el mercado.
3. Comprender la información creada durante la ejecución del modelo de negocio CANVA, mediante la herramienta que identifica las variables a investigar.

1. Modelo de negocios CANVAS

Ferreira-Herrera (2015) menciona que Alexander Osterwalder fue el creador del modelo de negocio Canvas mediante su tesis doctoral. Este modelo permite la representación de una idea de negocio de forma clara y sencilla, y a su vez permite ver de una manera resumida un verdadero plan de negocios. (p. 76)

Por otro lado, Meza (s.f.) define el modelo Canvas como “una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.” (s.f.)

1.1. Importancia del modelo de negocio CANVAS

Este modelo de negocios ha sido de mucha utilidad desde su creación, ya que ha permitido conceptualizar los elementos más importantes que componen una idea de negocio. La aplicación de esta herramienta es de suma importancia ya que permite la conclusión de una estrategia empresarial. (Ferreira- Herrera. p. 78)

Otro punto por destacar del modelo Canvas es su dinámica gráfica, ya que al ser un lienzo permite desarrollar las ideas de negocio de forma condensada y fácil de interpretar comparado a un extenso y elaborado plan de negocios que puede tomar mucho tiempo. (Ferreira-Herrera. p.78)

1.2. Elementos que los componen

Ferreira-Herrera (2015) explica de forma detallada los elementos que componen el modelo de negocio Canvas:

1. Segmentos de mercado: este elemento se basa en poder identificar el nicho de mercado y las oportunidades del negocio. La mayoría de los proyectos que se llevan a cabo suelen enfocarse en el producto y no en el cliente. Por eso se debe tomar en cuenta que el producto a ofrecer satisfaga una necesidad y para eso es de mucha utilidad.
2. Propuestas de valor: es una búsqueda de los elementos que permite diferenciarse de la competencia. Debe haber una estrecha relación entre la propuesta de valor y el segmento de mercado, ya que la propuesta de valor puede llegar a satisfacer una específica necesidad.
3. Canales: los canales de distribución ayudan a delimitar los medios de comunicación, venta y distribución en los que se hace entrega del valor brindado por el producto.
4. Relaciones con clientes: en esta etapa se debe escoger adecuadamente cuáles son los medios por los que se establecerán las relaciones. La clave de una buena relación con los clientes es saber conectar con ellos y poder dar el mensaje correcto.
5. Fuentes de ingresos: este elemento se obtiene a través de los clientes, los cuales son los únicos capaces de adquirir las propuestas de valor que se ofrecen. A pesar de que la fuente de ingresos es consecuencia de los elementos anteriores, debe ser la prioridad, ya que antes de empezar un proyecto se debe conocer la fuente de ingresos.
6. Recursos clave: en esta etapa es de suma importancia reconocer e identificar los recursos y activos imprescindibles para llevar a cabo el proyecto. Los recursos claves se consideran capital humano, tecnológico y físico.

7. Actividades clave: este elemento del modelo Canvas hace referencia en poder establecer las actividades necesarias e indispensables para el logro de los objetivos y la funcionalidad del modelo.
8. Asociaciones clave: se deben definir las actividades que se deben externalizar y determinar los recursos que se deben adquirir con terceros. Hay que establecer alianzas estratégicas y socios potenciales.
9. Estructura de costes: existen diferentes tipos de costes como: costos directos e indirectos, fijos y variables. Es de suma importancia conocer la estructura básica de costos ya que se pueden determinar elementos importantes como el precio de venta.

1.3. Estructura para elaborar un modelo CANVAS

Una vez analizado las diversas etapas de un modelo de negocio de CANVAS, es recomendable utilizar la siguiente estructura para la investigación y análisis de la información de una manera congruente y eficiente:

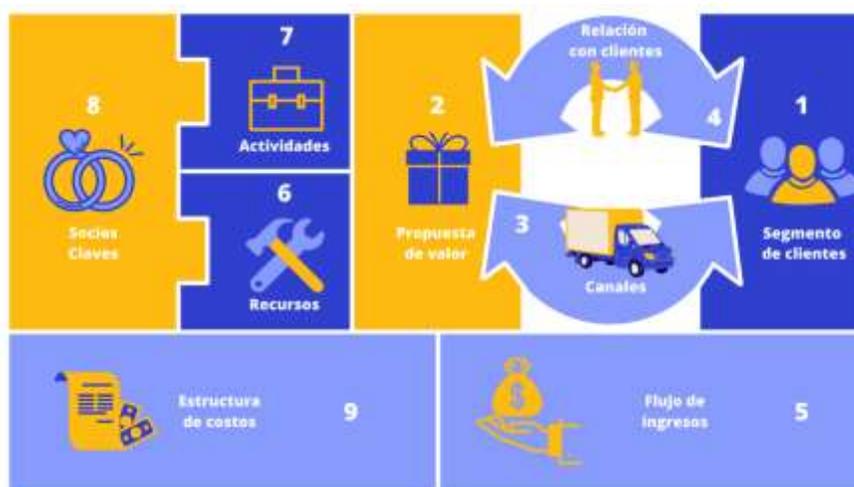


Figura 52 - Estructura para elaborar el modelo CANVAS

Actividad

1. Con base a la información vista anteriormente, realice el análisis de modelo de negocio CANVAS de su emprendimiento o propuesta de proyecto, desarrollando sus diversas variables colocadas en el cuadro.

The image shows a Business Model Canvas template with 9 numbered sections, each containing an icon and a blank space for text. The sections are arranged as follows:

- Section 1:** Top right, blue background, icon of a person with a gear.
- Section 2:** Top middle, orange background, icon of a gift box.
- Section 3:** Middle right, blue background, icon of a truck.
- Section 4:** Middle top right, blue background, icon of a hand holding a pencil.
- Section 5:** Bottom right, blue background, icon of a scale.
- Section 6:** Middle left, blue background, icon of a wrench and hammer.
- Section 7:** Top middle-left, blue background, icon of a briefcase.
- Section 8:** Top left, orange background, icon of two interlocking rings.
- Section 9:** Bottom left, blue background, icon of a printer.

Bibliografía

- Argudo, C. (17 de mayo de 2017). *Los objetivos empresariales*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/objetivos>
- Asociación española de la economía digital. (2014). *Informe sobre usos de redes sociales en empresas 2014*. Adigital. <https://www.adigital.org/emailing/2014/rrss/informe.pdf>
- Asturias Corporación Universitaria, (s, f). *Funciones y Niveles de Administración*. Recuperado de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf2.pdf
- Bóveda, José Enrique; Oviedo, Adalberto; Yakusik S., Ana Luba. *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio*. 2015. Paraguay. Consultora PRODUCTIVA.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional 2019*. Recuperado de: <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Buitrago Acuña; Ramiro, Hernández Rivas; María, Hernández Malpica; Pedro. *LIDERAZGO RESONANTE Y SU EFECTO DINAMIZADOR EN LA NEGOCIACIÓN ANTE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES*. 2016. Revista de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2727/2919>
- Caja Costarricense del Seguro Social, (2021). *Trámites*. Recuperado de : <https://www.ccss.sa.cr/tramites>
- Castro E. y Fernández I. (2020). *La innovación y sus protagonistas*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/172827?page=22>
- Castro Rozo, Fabricio Enrique. *Indicadores de gestión: Toma de decisiones basada en la Inteligencia de Negocios*. 2013. Tecnología Investigación y Academia, Volumen 1(Número 2). Recuperado de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/4639/7094>

- Chauvin, S. (s.f.). *Estudio de mercado: Guía básica para elaborar tu propia investigación de mercados*. Mujeres de empresa. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/estudio-de-mercado-guia-basica/>
- Conde, J. (s.f.). *La Organización de una empresa*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/003950421e3a832d34165>
- Cosme Vidal, José Carlos. *Liderazgo*. 2018. España. Editorial Elearning S.L.
- Del Río, J. (2016, noviembre, 03). *Gestión Organizacional en entornos complejos por parte de las MYPIMES del Sector Servicios de la Ciudad de Sincelejo. Tendencias*. Recuperado de : <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a03.pdf>
- Delgado J. (2018). *Claves de la creatividad empresarial*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/122450?page=18>
- Durán Ascencio; Alejandro. 2018. *Trabajo en equipo*. España. Editorial Elearning S.L
- Espinoza, R. (23 de marzo de 2020). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>
- Fernández, F. (2017, 09 de agosto). *Repensar el liderazgo estratégico*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es>
- García & Cano. (s.f.). *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado de <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r130276.PDF>
- García Villaluenga; Leticia. 2006. *Mediación en conflictos familiares. Una construcción desde el derecho de familia*. Madrid. Editorial Reus. S.A.
- González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019). *Gerencia Estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *TeloS*, volumen (21), 243-256. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Guilera, L. y Garrell, A. (2021) *Productos y servicios inteligentes y sostenibles: técnicas para la innovación y la creatividad*. Recuperado de <https://elibro->

net.ezproxy.utn.ac.cr/es/lc/biblioutn/titulos/172965de 4 principales estímulos que llevan a las empresas a realizar innovaciones tecnológicas

Huarte, S. y Zorita, E. (2016). *El Plan de negocio*. Recuperado de: https://books.google.co.cr/books?id=Onu_CwAAQBAJ&pg=PP1&dq=plan%20de%20negocio%20huarte%20y%20zorita&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false

Luna, C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/40472?page=32>.

Medina, J. (2020). *Herramientas tecnológicas para los emprendedores: variadas y útiles para cada ocasión*, Marketing 4commerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.co/herramientas-tecnologicas-para-emprendedores/>

Ministerio de Economía Industria y Comercio, (2016). *Solicitud De Registro Pyme Hasta El 31 De agosto Permitirá Exoneración Del Pago Del Impuesto A Personas Jurídicas*. Recuperado de : <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/879/solicitud-de-registro-pyme-hasta-el-31-de-agosto-permitira-exoneracion-del-pago-del-impuesto-a-personas-juridicas.php>

Ministerio de Hacienda. 2009. Valoración, Revaluación, Depreciación de Propiedad Planta y Equipo. Directriz CN-001-2009. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5218af6c4f22c_DirectrizCN0012009PropiedadPlantayEquipo.pdf

Ministerio de Salud Pública, (2016). *Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios*. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>

Moreno Castro, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. RIL editores. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/67489?page=19>

- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/69242>
- Publicaciones Vértice S.L. Comunicación Interna. 2008. España. Editorial Vértice.
- Quaranta, N. (2020). *Planes de negocio*. Recuperado de : <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/130238?page=21>
- Ramírez, J. (s.f). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Rodríguez, M. (2017), *Gestión Organizacional*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/326423934.pdf>
- Rodulfo, Juan. 2018. ¿Por qué Maslow? Como usar su teoría para permanecer en el poder para siempre. Huntersville, Carolina del Norte.
- Rojas y Medina. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/70197?page=55>.
- Román Fuentes, Juan Carlos. *Estados Financieros Básicos. Proceso de elaboración y reexpresión*. 2017. México. Editorial ISEF.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Recuperado de: https://books.google.co.cr/books?id=6h0JEAAQBAJ&printsec=frontcover&q=foda&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=foda&f=false
- Sistema de Información Empresarial Costarricense, (2021). *Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado de: (<https://www.siec.go.cr/DIGEPYME/login.jsp>
- Uribe , M. (2013). *Emprendimiento y empresarismo*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/70216?page=14>.

- Solano, Ana Isabel. 2013. Toma de decisiones gerenciales. Revista Tecnología en marcha, Volumen 16-3, páginas 44-51. Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467
- Schnarch A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos. Creatividad, innovación y marketing*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/68844?page=41>
- Toreccilla, J, Andrés, M y Stokcnika, A. (enero, 2019) La importancia del plan de empresa como herramienta de gestión para emprendedores tecnológicos. *Revista Espacios*, 40 (3), 28. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p28.pdf>
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de: <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/39403?page=2>
- Universidad Técnica Nacional. Programa de formación para el emprendimiento y la incubación. Manual de habilidades gerenciales. 2014. Costa Rica.
- Universidad Técnica Nacional. Programa de formación para el emprendimiento y la incubación. Manual de Plan de Negocios. 2014. Costa Rica.
- Valls, M. (2016). *Las redes sociales: herramienta de gestión empresarial*. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/ereader/biblioutn/78915?page=28>
- Zamarreño, G. (2020). *Fundamentos de marketing*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=ZyH-DwAAQBAJ&lpg=PA1&dq=el%20producto%20mercadotecnia&pg=PA103#v=onepage&q&f=false>

Anexos

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE PRODEGAE

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. GÉNERO:

MASCULINO

FEMENINO

OTRO _____

2. EDAD

SOBRE EL PROGRAMA

3. Evalúe según su opinión las metas y objetivos del programa:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Relevancia del contenido					
Realismo y practicidad					
Claridad de los temas desarrollados					
Conocimiento adquirido sobre los temas desarrollados					

4. Cuáles han sido los motivos que lo motivaron a participar en el programa:

<ul style="list-style-type: none"> ● Refrescar o mejorar mis conocimientos ● Aprender nuevas habilidades ● Aprender nuevas actitudes ● Superación personal ● Otros: <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

5. Señale qué tipo de información recibió en el programa

	ABUNDANTE	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	NULA
--	-----------	------------	--------------	------



Acerca de habilidades blandas				
Acerca de habilidades empresariales				
Acerca de empoderamiento				
Acerca de finanzas sanas				

7. Valore a continuación la calidad de los temas desarrollados en el programa:

	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
Claridad					
Trabajo práctico					
Exactitud de los temas					
Orden de los temas					

8. Valore la estructura de aprendizaje aplicada en el programa precisión

COMPONENTES	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA	No ha ocurrido
Presentación de Teorías y Conceptos						
Demostración de la teoría o destreza						
Práctica y retroalimentación						
Presentación de materiales de aprendizaje						
Reflexión sobre la práctica y teoría						

9. Evalúe la calidad de los materiales recibidos en el programa:

	MUY BUENO	BUENO	NORMAL	MALO	MUY MALO
Relevancia de los temas desarrollados					
Claridad y fácil comprensión de los conceptos desarrollado					
Grado de practicidad de los temas					