

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

MANUAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS
PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, AYUDA EN ACCIÓN EL
SALVADOR, ADT ILAMATEPEC, SANTA ANA, A FIN DE FORTALECER LA
ECONOMÍA LOCAL DEL TERRITORIO DEL PAÍS

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL

PRESENTADO POR
STEPHANNIE YANIRA ESCOBAR PORTILLO
KATHERINE PATRICIA ZELEDÓN AGUILAR

DOCENTE ASESOR
LICENCIADO JOSUÉ ENMANUEL IBAÑEZ NIETO

AGOSTO, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

Ante todo le agradezco a **Dios** por darme fortaleza, sabiduría y fuerza de voluntad para superar cada uno de los retos a lo largo de mi carrera. **A mis padres, Nelson Escobar y Delmy de Escobar**, por su apoyo incondicional, por su amor, sus consejos y sus oraciones. Muchas gracias por inculcar principios, valores y motivarme a alcanzar mi sueño. **A mi hermano, Jorge Escobar**, por su gran apoyo, estar presente cuando lo he necesitado y siempre darme ánimos a seguir luchando. **A mi novio, Romario Sandoval**, por su apoyo en todo momento y alegrar mis días, gracias por su paciencia, amor y comprensión. **A mi amiga y compañera de trabajo, Katherine Zeledón**, por su esfuerzo y dedicación para lograr esta meta juntas. **Al docente asesor, Licdo. Josué Ibañez**, por su tiempo y conocimiento aportado en este proceso; gracias por confiar en nosotras. **Gracias a la fundación Ayuda en Acción** por el apoyo y la oportunidad de aprender mucho en este proceso. **A mi abuelito, Jorge Soriano**, gracias por su amor, sus oraciones y confiar en mí, Dios lo bendiga. **A mi tía, Morena Portillo**, gracias por su apoyo, sus oraciones y siempre motivarme en los momentos difíciles. **A Vilma Pérez y Juan Díaz** gracias por su apoyo y tanto cariño hacia mí y mi familia, son como mis abuelitos. **A mi prima, Jacqueline Gómez y todas las hermanas de la iglesia Casa de Misericordia el gran Rey**, gracias por siempre motivarme y llevarme en sus oraciones. **A mi tía Miriam Escobar y mi prima Aíslinne Escobar** por su apoyo, muchas gracias. **A mi hermana en Cristo Dinora Martínez**, gracias por cada oración y estar cuando la he necesitado, Dios la bendiga. A cada uno de mis amigos y familiares que estuvieron involucrados en este proceso, por su confianza y apoyo incondicional, muchas gracias. Dios los bendiga a todos.

Stephannie Yanira Escobar Portillo

AGRADECIMIENTOS

Doy infinitas gracias **al único y sabio Dios**, por haberme sostenido en estos años de carrera; sin su ayuda, su provisión, su fortaleza, nada de esto fuera posible. Por ello, agradezco a mi Dios por todos esos momentos que sostuvo mi mano cuando quería desistir. Muchas gracias por ser el amor de mi vida, **JESÚS**, te amo con todo mi corazón. **A mis padres, Isaí Zeledón y Patricia de Zeledón**, por ser siempre tan especiales y por todo su apoyo incondicional, por siempre darme ánimos a pesar de las situaciones difíciles que la vida nos presentó. Muchas gracias por todos sus sacrificios y oraciones. **A mi amado prometido, Jorge Murillo**, por ser mi compañero de batallas, mi amigo, mi confidente, mi maestro. Amor gracias, sin ti este paso hubiera sido más largo, gracias por compartir todos tus conocimientos, gracias por siempre ser un instrumento de Dios para bendecir mi vida, te amo amor, y a toda la familia Murillo, muchas gracias. **A mis tíos Joel, Josué y Jessica** por siempre brindarme su ayuda en los momentos difíciles y a toda mi familia en general por su apoyo. **A mis hermanos en Cristo de la iglesia Guerreros de Cristo** que siempre estuvieron extendiendo sus oraciones. **A mi compañera de tesis y amiga, Stephannie Escobar**, por sus aportes en este proceso, gracias amiga por compartir conmigo esta etapa, Dios te bendiga. **Al docente asesor, Licdo. Josué Ibañez**, por su tiempo y dedicación en cada una de las asesorías y por su paciencia en este proceso. **Finalmente, a la ONG Ayuda en Acción**, por abrirnos las puertas de la institución y por todo el apoyo brindado.

Todo lo puedo en Cristo que me fortalece. Filipenses 4:13

Katherine Patricia Zeledón Aguilar

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 Antecedentes de la institución.....	16
1.1.2 Pensamiento estratégico	21
1.1.3 Estructura organizativa	22
1.2 Planteamiento del problema.....	23
1.3 Objetivos de la investigación	26
1.3.1 Objetivo general.	26
1.3.2 Objetivos específicos.	26
1.4 Justificación	27
1.5 Alcances	28
1.6 Limitantes	29
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	30
2.1 El emprendimiento	31
2.1.1 ¿Qué es un emprendedor?	32
2.1.2 El espíritu emprendedor.	33
2.1.3 Características de los emprendedores.	34
2.1.4 Tipología de emprendimientos.	36
2.1.4.1 Emprendimientos respecto al ciclo de vida del negocio.	37
2.1.4.2 Emprendimientos respecto a la motivación por emprender.	39
2.1.4.3 Emprendimientos en función del giro de la actividad emprendedora.....	40
2.2 Manuales administrativos	41
2.2.1 Concepto.	42
2.2.2 Objetivos de los manuales.....	43
2.2.3 Clasificación de los manuales.	44
2.2.3.1 Clasificación del manual de la ONG Ayuda en Acción.	47
2.2.4 Elaboración del manual.....	47
2.2.4.1 Contenido del manual.	48
2.3 Desarrollo del proyecto	49
2.3.1 Concepto de proyecto.	49
2.3.2 Tipos de proyectos.	50
2.3.3 Características de los proyectos.....	52

2.3.4 Ciclo de vida del proyecto.....	52
2.4 Creación de un proyecto emprendedor	53
2.4.1 Formulación del proyecto.	54
2.4.1.1 Concepción de la idea.....	54
2.4.1.2 Diseño del proyecto.	57
2.4.2 Evaluación del proyecto.....	58
2.4.2.1 Evaluación del mercado.....	60
2.4.2.1.1 Componentes de una evaluación de mercado.....	61
2.4.2.2 Evaluación técnica.....	63
2.4.2.2.1 Localización del negocio.....	64
2.4.2.2.2 Condiciones de instalación e infraestructura	64
2.4.2.2.3 Capacidad instalada.	65
2.4.2.2.4 Diseño del proceso productivo.	65
2.4.2.2.5 Diseño organizacional.....	65
2.4.2.3 Evaluación económica-financiera.....	66
2.4.2.4 Evaluación del riesgo.....	66
2.4.3 Administración del proyecto.	67
2.4.3.1 Planeación estratégica.....	67
2.4.3.1.1 Declaración de la misión.	67
2.4.3.1.2 Declaración de la visión	68
2.4.3.1.3 Metas y objetivos.....	68
2.4.3.1.4 Estrategias.	68
2.4.3.2 Ejecución.	68
2.4.3.3 Seguimiento y control.....	69
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	70
3.1 Tipo de estudio.....	71
3.2 Enfoque de la investigación	71
3.3 Población y muestra	73
3.4 Fuentes de información	74
3.4.1 Fuentes de información primaria.....	74
3.4.2 Fuentes de información secundaria.	75
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76
3.5.1 Análisis documental.....	76
3.5.2 Observación participativa.	76

3.5.3 Entrevista.....	77
3.5.4 Historias de vida.....	78
3.6 Presentación de resultados.....	78
3.7 Procesamiento de la información.....	98
3.8 Análisis e interpretación de resultados.....	103
CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MANUAL DE EMPRENDIMIENTOS	108
4.1 Etapa I: Selección del emprendedor.....	116
4.1.1 Perfil del emprendedor.....	118
4.1.1.1 Criterios de selección.....	118
4.1.1.2 Características emprendedoras.....	120
4.1.1.2.1 Definición de las características.....	121
4.2 Etapa II: Formulación del emprendimiento.....	126
4.2.1 Identificación de la idea.....	128
4.2.1.1 Brainstorming o Lluvia de ideas.....	130
4.2.2 Depuración de las ideas.....	131
4.2.2.1 Método de los factores ponderados.....	131
4.2.3 Definición de la idea.....	134
4.3 Etapa III: Evaluación del emprendimiento.....	135
4.3.1 Evaluación de mercado.....	137
4.3.1.1 Análisis de mercado.....	138
4.3.1.1.1 Segmentación de mercado.....	138
4.3.1.1.2 Demanda.....	141
4.3.1.1.3 Competencia.....	142
4.3.2 Evaluación técnica.....	143
4.3.2.1 Diseño del producto.....	145
4.3.2.2 Tecnología de producción.....	147
4.3.2.3 Proceso de producción.....	148
4.3.2.4 Diseño organizacional.....	151
4.3.2.5 Localización del negocio.....	154
4.3.2.6 Distribución del negocio.....	159
4.3.3 Evaluación económica.....	163
4.3.3.1 Inversión inicial.....	165
4.3.3.2 Costos de operación.....	167
4.3.3.3 Punto de equilibrio.....	169

4.3.3.4	Pronóstico de ventas	172
4.3.3.5	Presupuesto	174
4.3.3.6	Análisis costo-beneficio (CB)	176
4.3.3.7	Registros contables	179
4.4	Etapa IV: Administración del emprendimiento	186
4.4.1	Pensamiento estratégico	188
4.4.1.1	Imagen corporativa	188
4.4.1.1.1	Logo	194
4.4.1.1.2	Eslogan	196
4.4.1.1.3	Misión	197
4.4.1.1.4	Visión	199
4.4.1.1.5	Valores	201
4.4.1.1.6	Objetivos	201
4.4.1.2	Mezcla de marketing	204
4.4.1.2.1	Producto	204
4.4.1.2.2	Precio	207
4.4.1.2.3	Plaza	209
4.4.1.2.4	Promoción	210
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		215
5.1	Conclusiones	216
5.2	Recomendaciones	218
Referencias bibliográficas		221
Anexos		225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Ayuda en Acción.....	22
Figura 2: Principales características del comportamiento emprendedor.....	35
Figura 3: Clasificación de los emprendimientos según su ciclo de vida.....	38
Figura 4: Ciclo de vida de los proyectos	52
Figura 5: Etapas de un proyecto emprendedor.	53
Figura 6: Interacción de las etapas de la administración de proyectos	69
Figura 7: Proyecto de emprendimiento	117
Figura 8: Características de un emprendedor	120
Figura 9: Capacitaciones de emprendimientos productivos	127
Figura 10: Proyecto emprendedor.....	136
Figura 11: Ejemplo genérico de la estructura de producto.....	146
Figura 12: Ejemplo de la estructura de producto del calzado casual	146
Figura 13: Ejemplo de diagrama de flujo	150
Figura 14: Ejemplo de formato para organigrama.....	153
Figura 15: Metodología de las 5´s	162
Figura 16: Proyecto comunal, Dulces Típicos el Torogoz.....	187
Figura 17: Características de nombre de marca.....	188
Figura 18: Preguntas de la técnica Brainwriting.....	189
Figura 19: Información básica de una etiqueta.....	206
Figura 20: Elementos del Social Networking.....	212

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de los emprendimientos según GEM.....	36
Tabla 2: Clasificación de emprendimientos por actividad emprendedora	41
Tabla 3: Clasificación de los manuales según su naturaleza	44
Tabla 4: Clasificación de los manuales de acuerdo con su contenido	45
Tabla 5: Clasificación de los manuales con relación a su ámbito de aplicación	46
Tabla 6: Clasificación del manual de la ONG Ayuda en Acción	47
Tabla 7: Triangulación de entrevistas	98
Tabla 8: Triangulación de entrevistas	99
Tabla 9: Triangulación de las técnicas de investigación	100
Tabla 10: Triangulación de las técnicas de investigación	101
Tabla 11: Triangulación de entrevistas.....	102
Tabla 12: Cuadro de criterios de selección.....	119
Tabla 13: Formato para entrevista.....	122
Tabla 14: Cuadro de diagnóstico.....	124
Tabla 15: Ejemplo de llenado del cuadro de diagnóstico	125
Tabla 16: Cuadro de calificación de ideas	132
Tabla 17: Cuadro de calificación de ideas	132
Tabla 18: Cuadro de calificación de ideas	133
Tabla 19: Consolidado de resultados.....	133
Tabla 20: Cuadro de segmentación	140
Tabla 21: Formato de encuesta para la demanda	141
Tabla 22: Cuadro de comparación entre competidores	142

Tabla 23: Formato para registro de tecnología de la producción.....	148
Tabla 24: Ejemplo de proceso de producción.....	149
Tabla 25: Formato de distribución eficiente.....	161
Tabla 26: Formato de costos operativos.....	168
Tabla 27: Guía para la elaboración del presupuesto.....	174
Tabla 28: Formato para presupuesto.....	175
Tabla 29: Ejemplo costo-beneficio.....	178
Tabla 30: Rubros del Libro de Registro Contable.....	182
Tabla 31: Ejemplo de llenado de un registro de ventas.....	184
Tabla 32: Ejemplo de Libro Básico de Registro Contable.....	185
Tabla 33: Formato para elaborar una marca.....	193
Tabla 34: Tipología de logos.....	194
Tabla 35: Tipología de colores.....	195
Tabla 36: Guía para crear un eslogan.....	196
Tabla 37: Guía para crear una misión.....	198
Tabla 38: Guía para crear una visión.....	200
Tabla 39: Componentes de un producto.....	205

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, la carencia de empleo, la precariedad laboral y la inserción en actividades de poca productividad, constituyen debilidades encontradas por la población al momento de la búsqueda de un puesto de trabajo. Sumado a esto, los problemas de violencia, delincuencia y deserción escolar temprana, perturban las condiciones de empleabilidad en las trayectorias laborales futuras. Es por ello, que diferentes organizaciones, entidades y hasta el gobierno, actualmente apoyan la materia de emprendimiento en el país debido a la importancia que esta actividad emprendedora genera para el desarrollo de las economías locales.

Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, Santa Ana, que en lo sucesivo se le conocerá también solo como Ayuda en Acción, es una organización no gubernamental que apoya el emprendimiento en El Salvador con recursos técnicos y financieros a diversas comunidades del país en iniciativas económicas; sin embargo, hay factores que impiden el éxito de los proyectos emprendedores. Dicha organización no cuenta, en la actualidad, con una guía o manual a través del cual coordine, gestione y administre el apoyo a las iniciativas productivas de las comunidades con quienes trabaja.

Por tal motivo, el objeto de este estudio fue proporcionar una propuesta de manual de proyectos de emprendimientos a la ONG Ayuda en Acción, como una herramienta técnica que le permita mejorar el funcionamiento de las iniciativas productivas de las comunidades y fortalecer las economías locales del país.

La investigación se realizó recabando información relevante de aquellos entes involucrados en el tema de estudio, principalmente de la organización Ayuda en Acción; de los emprendimientos con los que trabaja la ONG; de representantes de instituciones que apoyan a los emprendedores; de especialistas en el tema de emprendimientos; de psicólogos educativos

en el tema del desarrollo de aptitudes emprendedoras, y de otras fuentes documentales de las cuales se obtuvo información importante para la elaboración de dicho manual orientado a desarrollar un emprendimiento, mejorar las capacidades técnicas de los emprendedores y ayudar a consolidar los proyectos de negocio.

Así pues, el presente documento es el producto final de esta investigación y está estructurado en cinco capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I Generalidades de la investigación. Abarca los antecedentes de la institución, la descripción de la situación problemática, los objetivos y la justificación que fundamenta la necesidad de desarrollar este trabajo.

Capítulo II Marco teórico. Expone toda la conceptualización y terminología en la que se circunscribe el estudio.

Capítulo III Metodología. Hace referencia al tipo de estudio que se realizó, definiendo la población y tipo de muestra, el enfoque y las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información.

Capítulo IV Propuesta de manual de emprendimientos. Constituye la investigación propiamente dicha, el grueso del estudio, es decir, el diseño de la propuesta del manual.

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones. Como su nombre lo indica, contiene las conclusiones y recomendaciones, resultado final de la investigación.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos que complementan este trabajo.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES
DE LA
INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la institución

Ayuda en Acción es una organización no gubernamental que nace en el año 1981 de la mano de Gonzalo Crespi de Valldaura, Conde de Orgaz, en Madrid, España. Cuenta con presencia en 20 países alrededor del mundo en cuatro continentes: América, África, Asia y Europa (Ayuda en Acción, 2019).

Según la entrevista hecha al Licdo. Roberto Flores García, Gestor de proyectos de la institución, el trabajo de la ONG en El Salvador comenzó en el año de 1990 como una unión de voluntades decididas a conformar una organización de personas que ayudan a otras personas; una comunidad solidaria formada por hombres y mujeres que intercambian capacidades, recursos y valores como la igualdad y el respeto mutuo. Inicia con la ADT o sede en Morazán, luego emergió la ADT Cabañas Ilobasco, luego Santo Domingo y Jiquilisco. Poco a poco se ha ido expandiendo a lo largo de todo el país con su sede central en la ciudad de San Salvador (ver guía de entrevista en anexo I).

Ayuda en Acción ADT Ilamatepec, es una sede ubicada en Santa Ana, Santa Ana, que trabaja en la actualidad con comunidades en los municipios: el Congo y Coatepeque.

Trabaja con un enfoque generacional en todas las intervenciones de largo plazo que lleva a cabo. Lo hace como estrategia para romper con la llamada transmisión intergeneracional de la pobreza, con los elementos que la convierten en algo que se hereda. Por ello, coloca como protagonistas de su trabajo a aquellos grupos que pueden cambiar esta inercia: la infancia y las personas jóvenes, a las que hay que ayudar a encontrar la forma de romper el círculo vicioso, en cada contexto geográfico y cultural; y especialmente, a las niñas y mujeres por el mayor nivel de exclusión, falta de oportunidades y por su capacidad de ser verdaderos motores de cambio y bienestar, no solo para ellas, sino para las comunidades donde se encuentran.

Centrados en las personas más vulnerables, Ayuda en Acción, reafirma y fortalece su esquema de trabajo basado en un acompañamiento a largo plazo de las comunidades en las que trabaja. Desde su punto de vista, obtener resultados en la eliminación de brechas requiere un trabajo sostenido con las personas vistas individual y colectivamente. Para la entidad, llegar a tener éxito implica necesariamente nuevas oportunidades de desarrollo económico y social y, sobre todo, ayudar a transformar la actitud de las personas para que sean conscientes de sus derechos y de su capacidad para protagonizar su futuro.

Ayuda en Acción se construye a partir de una base social cada vez más global: el voluntariado, miembros de las comunidades vulnerables con las que se trabaja, empresas, donantes públicos, autoridades locales, instituciones académicas y organizaciones internacionales. La magnitud de los retos que enfrenta requiere acciones concertadas en las que nadie sobra. Es una organización capaz de impulsar y dinamizar las alianzas más idóneas para cada contexto, tanto en el plano local como en el nivel internacional; así lo acreditan décadas de trabajo en África, América Latina, Asia y Europa, en territorios y poblaciones altamente vulnerables y con menor acceso a oportunidades. Bajo un modelo de trabajo basado en un acompañamiento a largo plazo, participa en las dinámicas sociales, económicas y políticas de sus zonas de intervención, facilitando la construcción conjunta de todos los actores del territorio para generar bienestar e inclusión. En ese marco, la población destinataria y protagonista de su trabajo es, primordialmente, la infancia, la juventud y las mujeres, especialmente en aquellos contextos más vulnerables, donde se ven abocados y abocadas a superar los mayores obstáculos y brechas para acceder a sus derechos en igualdad y equidad. Por último, en línea con la Agenda 2030 de Naciones Unidas, trabaja por un modelo de desarrollo sostenible social, económico y medioambiental, cuya realización implica

un compromiso universal que aplica por igual al mundo desarrollado y a los países en desarrollo. En ese sentido, promueve una ciudadanía global capaz de discernir las interdependencias que subyacen a los desafíos actuales de la humanidad y que comprenda la importancia de sus acciones individuales y colectivas a la hora de encontrar las soluciones.

Su trabajo se basa en la estrategia GAPS¹, cuyos componentes son los siguientes:

G: generar oportunidades.

A: adaptación para afrontar el cambio climático.

P: protección contra la violencia y la intolerancia.

S: salvar vidas.

El objeto de esta estrategia es luchar frente a brechas de desigualdad, género, tecnología digital, entre otras; las cuales generan marginación y perpetúan las situaciones de pobreza y exclusión. Para ello, promueve entornos seguros en donde las personas puedan desarrollarse plenamente con las mismas oportunidades y herramientas, asegurando su capacidad para adaptarse a los desafíos de un mundo en constante cambio y golpeado por crisis humanitarias, económicas, ambientales y de diferente índole.

Los ejes de operatividad de la institución son los siguientes:

- **Generación de oportunidades:**

Promueve una educación de calidad, inclusiva y equitativa, para luchar contra el abandono escolar prematuro y la transmisión intergeneracional de la pobreza, a través de proyectos de innovación educativa en el aula y la comunidad. Se desarrollan cadenas de valor sostenibles en sectores como la agricultura, ganadería, pesca, turismo o energía, asegurando la inclusión de la población más vulnerable para que les permita obtener un ingreso sostenible y justo. Se fomenta el empleo y emprendimiento de manera que todas las personas tengan oportunidades

¹ Ayuda en Acción, Estrategia Institucional 2019/2021, Reduciendo brechas.

para realizar una actividad que le aporte un ingreso decente y sostenible que mejore sus condiciones de vida.

En el tema del empleo, Ayuda en Acción desarrolla programas en alianzas público privadas que facilitan el acceso de los jóvenes al trabajo a través de procesos de orientación, capacitación técnica, acompañamiento e intermediación con el mercado laboral.

- **Adaptación para el cambio climático:**

Garantiza el acceso sostenible a alimentos a través de la agricultura sostenible adaptada a los cambios y variabilidad del clima contribuyendo a unas condiciones de seguridad alimentaria adecuadas. Promueve el acceso sostenible a agua potable, priorizando los contextos que sufren el impacto de la sequía de manera recurrente y luchando frente a las causas de la desertificación. Acompaña una transición justa e inclusiva hacia modelos energéticos más sostenibles que promuevan el abandono de prácticas que tienen un impacto negativo en el medio ambiente y los recursos naturales.

Ayuda en Acción trabaja por extender el acceso a energías limpias, minimizando los costes sociales del cambio de matriz energética y aprovechando las oportunidades de la nueva economía verde como vehículo de inserción de los más necesitados, particularmente la juventud rural (Ayuda en Acción, 2019).

- **Protección de la violencia y la intolerancia:**

Promueve sistemas de protección y atención frente a situaciones de violencia, abuso y explotación como la sexual o el trabajo forzado, priorizando aquellos colectivos en mayor riesgo, como las personas jóvenes y los niños y las niñas, garantizando el ejercicio pleno de sus derechos. Reconoce el papel fundamental de las mujeres en los procesos de desarrollo, asegurando la igualdad de oportunidades y eliminando cualquier tipo de discriminación,

haciéndolas protagonistas de los procesos de desarrollo comunitario. Impulsa estrategias que promuevan la cultura de paz, la solidaridad y la participación ciudadana como mecanismo para la prevención de violencia y los conflictos que pueda garantizar una coexistencia pacífica.

Así mismo, Ayuda en Acción hace campañas de sensibilización en las comunidades para prevenir las situaciones de violencia y discriminación, garantizando la educación de las niñas y ayudando a generar un entorno seguro en el que las mujeres puedan desplegar plenamente todas sus potencialidades para ejercer todos sus derechos y acceder a oportunidades socio-económicas y de empleo (Ayuda en Acción: estrategia institucional, 2019).

- **Salvar vidas:**

Proporciona una respuesta efectiva a personas víctimas de crisis humanitarias garantizando sus necesidades básicas, su protección y una rápida recuperación de su vida digna y de sus medios de vida favoreciendo el nexo entre el trabajo humanitario y el desarrollo. Apoya a población refugiada y desplazada interna, así como a población migrante, que requiere de asistencia humanitaria, ofreciendo protección y apoyo para reconstruir su vida digna, acceder a oportunidades o regresar a sus hogares. Promueve la gestión del riesgo ante desastres como estrategia de prevención, mitigación y preparación, que contribuya a salvar vidas y proteger los medios de vida de las personas víctimas de los desastres consiguiendo que las comunidades sean más resilientes. Fortalece aspectos como la generación de oportunidades, la capacidad de adaptación, los entornos seguros y libres de violencia y la construcción de sociedades más solidarias y pacíficas, pues contribuyen directamente a la capacidad de resiliencia de personas y comunidades para hacer frente a esas crisis.

1.1.2 Pensamiento estratégico

- **Misión**

Promover la solidaridad de las personas en un mundo global para impulsar que la infancia, sus familias y poblaciones que sufren pobreza, exclusión y desigualdad, desarrollen sus capacidades para conseguir sus aspiraciones de vida digna, de modo sostenible.

- **Visión**

Ser una institución que aspire a un mundo sin pobreza, exclusión y desigualdad. Un mundo donde las personas se ayuden unas a otras y puedan desarrollar sus capacidades, disfruten plenamente de sus derechos y participen a través de cauces democráticos en las decisiones que afectan a sus vidas para ser así los protagonistas de su propio desarrollo.

- **Valores**

Compromiso con los derechos humanos y la dignidad de las personas; pretendiendo que todas las personas puedan ejercer sus derechos y estén capacitadas para disfrutar de una vida digna.

Independencia de todo grupo político, creencia religiosa o interés económico que lleva a cabo su misión respetando la libertad de todas las personas con las que se trabaja.

Transparencia en la rendición de cuentas ante las personas e instituciones con y para las que se trabaja, las que apoyan y ante la sociedad en general, buscando siempre la mayor eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.

Esfuerzo colectivo al trabajar desde la corresponsabilidad de las personas ante los intereses comunes, al lado de los demás y de todas sus organizaciones, a través de redes y alianzas comprometidas con la visión del mundo de la institución.

1.1.3 Estructura organizativa

La estructura orgánica de la ONG se sintetiza en el siguiente organigrama:

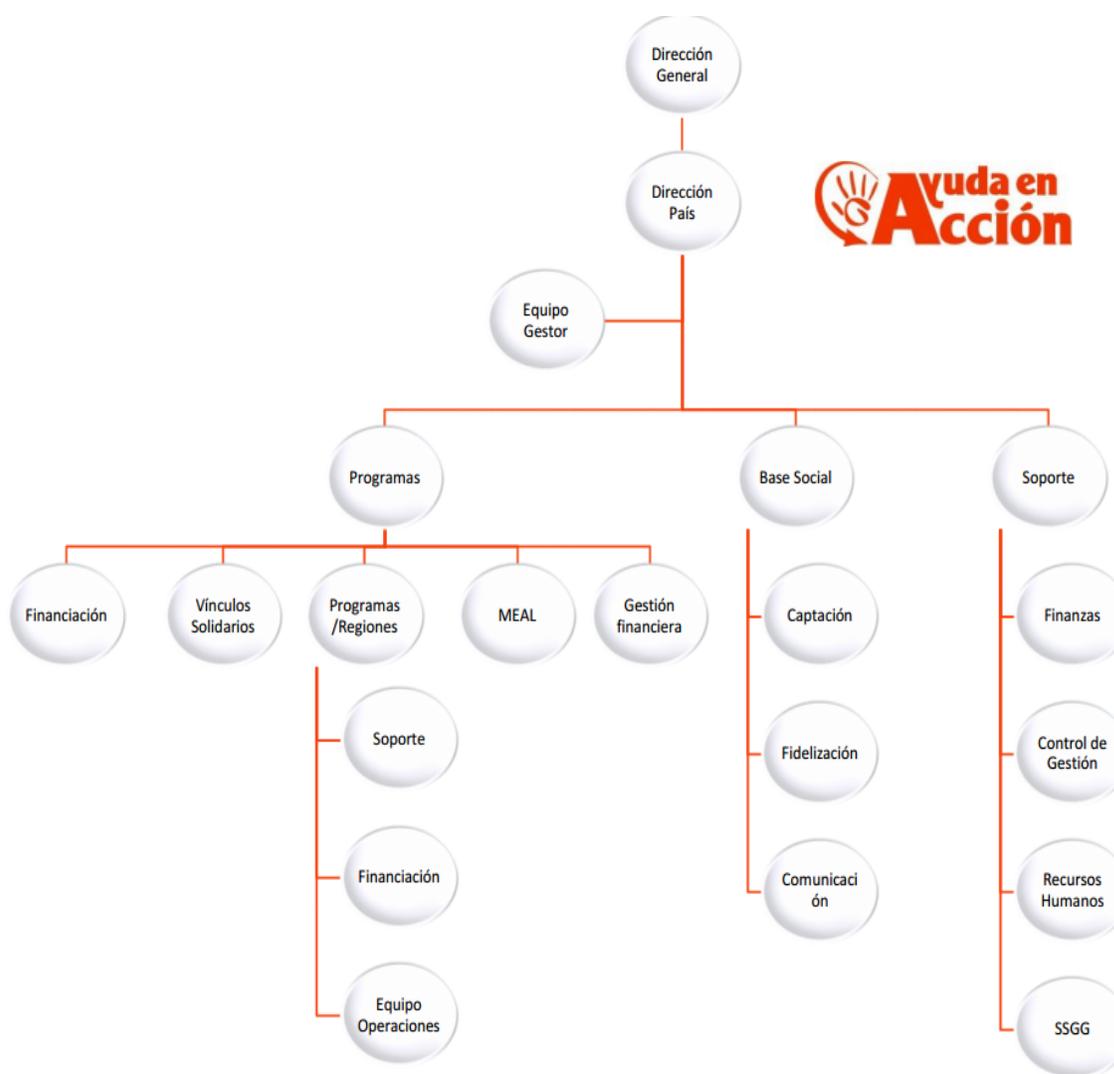


Figura 1: Organigrama de Ayuda en Acción
Fuente: Ayuda en Acción

1.2 Planteamiento del problema

El trabajo es, sin lugar a duda, uno de los pilares del desarrollo, fuente de crecimiento económico para el país, camino de movilidad social para los individuos y un espacio de dignificación personal. Para que el trabajo cumpla con estas características debe ser bien remunerado, gozar de las protecciones que manda la ley y ser una tarea satisfactoria para aquel que la realiza diariamente.

La Constitución de la República de El Salvador, en la sección segunda, Trabajo y Seguridad Social, artículo 37, establece que el Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar las condiciones de empleabilidad a fin de que el trabajador pueda obtener un empleo que le permita a él y a su familia lograr una existencia digna (art. 37 Cn.). Sin embargo, las condiciones de empleabilidad en el país no han sido las mejores en los últimos años.

Datos según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) en su Informe de Coyuntura Económica 2019, revelan que el crecimiento del empleo formal continúa siendo insuficiente para cubrir la demanda de trabajadores que anualmente entran a la fuerza laboral. Las cifras analizadas por la entidad estiman que cada año, 50,000 personas se unen a la demanda por conseguir un empleo formal en el país. La fundación señaló que en los últimos cinco años, El Salvador generó solo 49,972 empleos; 4,994 aproximadamente por año. Al contrastar este dato con la demanda formal de empleo se tiene que solo se cubre un 20 % de la misma por año.

En cuanto al empleo informal, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo OIT en su informe: Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo – Tendencias 2019, comenta que en El Salvador la informalidad en el empleo representa entre el 70 y el 80 por

ciento del empleo total, convirtiéndose en uno de los países de Centroamérica con una de las tasas más altas de informalidad, donde el 50 por ciento o más de la población se ve afectada por la pobreza multidimensional.

Por otra parte, el Banco Mundial muestra los porcentajes de desempleo total para El Salvador como sigue: 4% en 2015; 4.418% en 2016; 4.385% en 2017; 4.39% en 2018; 4.346% en 2019. Lo cual sugiere que en los últimos 5 años el promedio de la tasa de desempleo se ha mantenido en 4% mostrando tendencias muy leves y poco significativas de disminución.

Es en el contexto de lo antes expuesto, debido a la situación laboral desfavorable que permea al país combinada con la falta de políticas y estrategias gubernamentales para generar condiciones de empleabilidad como lo manda la Constitución en el artículo 37 arriba mencionado, que en los últimos años ha cobrado auge el tema del emprendimiento como una alternativa que sirva como fuente para generar ingresos.

En El Salvador mucho del trabajo que se genera proviene de lo que se llama emprendimiento y autoempleo. Según el último informe nacional de El Global Entrepreneurship Monitor (GEM)², el 31% de los salvadoreños entre 18 y 64 años trabaja en este rubro.

La investigación del GEM aduce que el 31.2 % de los salvadoreños entre 18 y 64 años eran emprendedores en 2014. De acuerdo con el mismo informe, en El Salvador, el 82.6 % piensa que ser emprendedor es una buena opción de carrera, un porcentaje mayor al promedio latinoamericano de 65.8%.

² El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un proyecto internacional de medición, investigación y promoción del emprendimiento conducido en El Salvador por la Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN).

Es así, como diversos organismos, entidades, organizaciones y hasta el gobierno, actualmente fomentan y apoyan la materia de emprendimiento en el país. Entre las instituciones más reconocidas que promueven y respaldan la actividad emprendedora están: CONAMYPE, CENTROMYPE, INJUVE, Voces Vitales, AL-INVEST 5.0-CAMARASAL, entre otras.

Ayuda en Acción, es una organización más que se suma a la lista anterior de entidades que apoyan el emprendimiento en El Salvador. Esta ONG ha venido apoyando técnica y financieramente a diversas comunidades del país en iniciativas económicas. Entre los proyectos que ha trabajado en conjunto con las comunidades destacan: Dulces Típicos El Torogoz, Condiciones de vida saludable, Vínculos saludables, Protección de los medios de vida resilientes: dar seguimiento al emprendimiento productivo, entre otros.

Lastimosamente el tema de los emprendimientos no siempre cumple con las condiciones deseables para considerarlo una forma de trabajo que constituya un sólido pilar del desarrollo económico. Resulta que en el país el 32% de los emprendimientos son de subsistencia, un 9.4% de los salvadoreños ha cerrado un negocio en el último año y solo el 2 % de los negocios nuevos pueden ser clasificados como innovadores (ESEN, 2015).

Entre los factores que aminoran el éxito de los proyectos de emprendimiento, está el no contar con buenos programas de apoyo al emprendimiento como consecuencia de que las instituciones carecen de herramientas técnicas que les permitan maximizar estos programas.

La administración de proyectos de Ayuda en Acción, ATD Ilamatepec, Santa Ana, no cuenta en la actualidad con una guía o manual a través de la cual se oriente, gestione y administre el apoyo a las iniciativas productivas de las comunidades con quienes trabaja. Ante esta problemática planteada, el objeto de esta investigación, es recopilar todos los insumos

necesarios para elaborar una guía técnica o manual a fin de que la institución tenga las herramientas necesarias para potenciar el diseño y ejecución de sus programas de apoyo al emprendimiento que le permita brindar un mejor soporte técnico a las comunidades tal que esto repercuta en el aumento de la eficiencia y autosostenibilidad de los proyectos; por lo que este instrumento técnico (manual de proyectos de emprendimientos), incidirá en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de las comunidades, de la sociedad y del país en general.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Elaborar un manual de proyectos de emprendimientos para la organización no gubernamental, Ayuda en Acción El Salvador, ADT Ilamatepec, Santa Ana, como una herramienta técnica que le permita eficientizar el funcionamiento de las iniciativas productivas de las comunidades para fortalecer las economías locales del país.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar las características, cualidades, componentes y atributos necesarios para la creación de un manual de proyectos de emprendimientos productivos.
- Construir los perfiles idóneos de los emprendedores con quienes la institución podrá trabajar los proyectos de emprendimiento.
- Maximizar las competencias gerenciales, administrativas y de gestión de la ONG en sus programas de apoyo a los emprendimientos a través del uso del manual.

- Mejorar las capacidades técnicas de los emprendedores, que apuesten por establecer o consolidar su propio negocio.

1.4 Justificación

La problemática abordada anteriormente, se resume en la necesidad que tiene la ONG Ayuda en Acción, de contar con un manual para el funcionamiento de los emprendimientos productivos que coadyuve al fortalecimiento de las economías locales del territorio del país.

Este problema proporciona la oportunidad, como futuras Licenciadas en Mercadeo Internacional, de poner en práctica todos los conocimientos, métodos y técnicas adquiridas a lo largo de la carrera a través de la realización de este trabajo de grado denominado: **MANUAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL, AYUDA EN ACCIÓN EL SALVADOR, ADT ILAMATEPEC, SANTA ANA, A FIN DE FORTALECER LA ECONOMÍA LOCAL DEL TERRITORIO DEL PAÍS**, con el propósito de aumentar la eficiencia y productividad en la administración de los proyectos de la ONG en conjunto con las comunidades, lo que a su vez permitirá responder al problema planteado de dicha institución y darle solución.

La realización de este manual beneficiará principalmente a los siguientes sujetos. Primero, a la organización no gubernamental Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, ya que le proveerá de una guía técnica que le servirá para apoyar eficazmente a las comunidades emprendedoras generando un impacto positivo en las mismas al crear autonomía económica. Segundo, a las comunidades con quienes la organización trabaja los proyectos, pues les permitirá trabajar con mayor rendimiento sus iniciativas productivas lo que fructificará, por un lado, en el

mejoramiento de sus condiciones de vida, y por el otro, en lograr una autosostenibilidad de sus emprendimientos. En tercer lugar, como resultado de estos proyectos, se producirá mayor riqueza para el país, se aumentará el comercio, se generarán fuentes de empleo y muchas comunidades saldrán del anonimato, a consecuencia de la imagen que estos negocios les confieran.

Este trabajo se justifica también por el hecho de que el producto de esta investigación (el manual de proyectos de emprendimientos) servirá como modelo que podrá ser replicado por las demás sedes de la ONG en todo el país y otras instituciones que trabajen con emprendimientos o programas de apoyo a emprendimientos.

1.5 Alcances

El alcance de la investigación consiste en definir los límites de esta, en otras palabras, como lo dice Ortez (2009), es bajar de los niveles abstractos, a los más concretos y operativos en la investigación. El mismo autor sugiere por lo menos 3 tipos de límites: teóricos, espaciales y temporales.

- **Límites teóricos:** El estudio se restringe a presentar a la ONG Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, Santa Ana, el manual de proyectos de emprendimientos productivos.
- **Límites espaciales:** El área geográfica que comprende el estudio son los municipios de Santa Ana, el Congo y Coatepeque, puesto que la ADT Ilamatepec trabaja primordialmente en esta región.
- **Límites temporales:** La realización de esta investigación tendrá una duración aproximada de seis meses.

1.6 Limitantes

La enfermedad infecciosa COVID-19 producida por el virus SARS-CoV-2; declarada como pandemia el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), debido a la problemática de salud causada y por sus alarmantes niveles de propagación y gravedad. Ante lo cual, el Gobierno de El Salvador, en uso de sus facultades decretó medidas restrictivas que limitaron el presente trabajo de grado con relación a lo siguiente:

- Movilidad para realizar investigación de campo, in situ.
- Uso de técnicas e instrumentos de investigación que ameritan contacto físico entre personas, como la entrevista personal, o reuniones como los grupos focales; forzando a que la investigación original se ajustara a un contexto virtual y en línea.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 El emprendimiento

El tema del emprendimiento ha cobrado apogeo en los últimos tiempos tanto a nivel económico, político, académico y gubernamental. Muchos de los habitantes de un país deciden experimentar en este campo. Unos movidos por factores internos como sus capacidades, aspiraciones, sueños y actitudes que consideran necesarias para poder emprender porque ven una oportunidad en el mercado para hacerlo. Otros porque las circunstancias propias les permiten ya que están dotados de los recursos (capital humano, capital social, capital financiero) para lograrlo; y finalmente aquellos que las condiciones del entorno (sociales, políticas, legales, económicas, etc.) les fuerzan a montar un negocio.

En países en desarrollo como El Salvador, los emprendimientos tienen dos características; una de ellas es que se ven influenciados por la necesidad, ante la falta de empleo y la carencia de protección social; y la otra, es que la gran mayoría son emprendedores informales.

Frente al cuadro anterior, es menester definir entonces el significado del emprendimiento. Según la ESEN (2015), el emprendimiento es un proceso con diferentes etapas definidas por hechos clave en el ciclo de vida de un negocio, desde la intención de emprender hasta el establecimiento en un mercado, por el cual dicho emprendedor crea y mantiene un negocio propio, que le permite obtener un ingreso y, además, generar empleos para otras personas.

Para Peter (1993) es el proceso de crear algo nuevo, con valor, con dedicación de tiempo y asumiendo los riesgos financieros, psíquicos y sociales correspondientes; recibiendo las recompensas de satisfacción e independencia económica y personal.

Finalmente, sintetizando el tema, se puede decir que el emprendimiento es todo el conjunto de actividades que realiza un emprendedor a fin de iniciar y sostener en el tiempo una idea productiva.

2.1.1 ¿Qué es un emprendedor?

De acuerdo con Hatten (1997) citado en Olmos (2007) el término *entrepreneur* (emprendedor) es de origen francés y data del siglo XVII, se traduce literalmente como mediador. Originalmente, se refería a los hombres que organizaban y dirigían exploraciones, expediciones y maniobras militares. Nótese entonces, que el concepto nace en un contexto de aventura, aludiendo a aquellas personas atrevidas que se embarcaban en viajes con el propósito de descubrir cosas nuevas o lograr metas específicas actuando de forma diferente para crear o mejorar resultados. No fue sino con el correr del tiempo que poco a poco el término se fue vinculando al área de los negocios.

A partir del siglo XX, las escuelas económicas, a través de sus principales exponentes como Schumpeter (1949), Knigh (1942), Kinzner (1979) presentaron sus interpretaciones, sirviendo como base para la evolución en la definición del emprendedor. En ese sentido, el concepto más aceptado de "emprendedor" fue popularizado por el economista Joseph Schumpeter en 1945, definiéndolo como alguien versátil, que posee las habilidades técnicas para saber producir, reunir recursos financieros, organizar las operaciones internas y capitalizar sus esfuerzos a través de las ventas (Dees, 2001).

Dollinger (2003) lista algunos autores con sus definiciones sobre este tema: Knight (1921) afirma que emprendedor es quien se beneficia del fruto de asumir la incertidumbre y el riesgo de un proyecto. McClelland (1961) menciona que es el que toma un riesgo moderado en la ejecución de una obra, y Garnert (1985) lo define como la persona que toma la iniciativa en la creación de nuevas organizaciones. Esto son solo algunos ejemplos de lo complejo que es llegar a establecer con precisión el significado de emprendedor ya que constituye, sin duda, un

objetivo difícil en virtud de las diferentes corrientes teóricas que tienden a definir al emprendedor según su propia área de estudio.

Amaru (2008), por su parte, sostiene que el emprendedor, en esencia, es una persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas. El mismo autor asevera que existen personas que pueden ser solo creativas o solo implementadoras, pero emprendedor, solo aquel que tiene la habilidad de combinar estos dos aspectos.

De las definiciones anteriores, se pueden extraer conclusiones para formular una acepción genérica de persona emprendedora como aquella que toma la decisión de materializar una idea productiva o iniciar un proyecto, haciendo uso de sus capacidades y recursos (de diferente naturaleza), afrontando los fracasos y las situaciones de incertidumbre y de riesgo con el objeto de darle continuidad y sostenibilidad a dicho proyecto o idea.

2.1.2 El espíritu emprendedor.

Varios académicos han tratado de obtener una definición clara y específica para esta expresión, no obstante, existen diferentes enfoques.

En el siglo XVII, Richard Cantillon proponía que el espíritu emprendedor implicaba tomar el riesgo de comprar a precios seguros y vender a precios inciertos, enmarcando el término a un contexto de mercado (Stevenson, 2005).

Dollinger (2003) hace referencia a tres aspectos incluidos en la definición de espíritu emprendedor: innovación, organización económica y crecimiento en época de riesgo.

La DG de Política de la PYME³ de España aduce que el espíritu emprendedor presenta una doble faceta. Por un lado, está estrechamente ligado a la iniciativa, a la acción y a la capacidad de innovar; tiene voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente. Por otro

³ Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Madrid, España.

lado, supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. En general, se puede decir que el espíritu emprendedor está asociado con los factores internos del sujeto (personalidad, valores, carácter, capacidades emprendedoras, actitudes, aptitudes, entre otros) que le permiten desarrollar una cultura emprendedora orientada a un estilo de vida de creación.

El espíritu emprendedor está dado por aquellos elementos intangibles inherentes al individuo; y cuando este los activa para conjugarlos con factores externos (recursos, oportunidades, economía, gobierno, etcétera) entonces se convierte en un emprendedor. En otras palabras, la persona que emprende es aquella que instrumentaliza su espíritu emprendedor.

2.1.3 Características de los emprendedores.

A menudo se oye que el emprendedor nace con ese espíritu, otros afirman que se hace. La realidad ha de situarse entre estos dos extremos; algo de innato, pero también algo de instrucción. Desde la perspectiva conductual, se han realizado diversos estudios sobre el comportamiento del emprendedor, que muestran que no existe un perfil único e infalible; existen emprendedores con distintas personalidades que han logrado triunfar en sus emprendimientos; sin embargo, las investigaciones al respecto han identificado que tienen varias cualidades en común, las cuales se manifiestan y combinan en diferentes formas y grados de intensidad.

Amaru (2008) propone en la figura 2 las principales características del comportamiento del emprendedor.

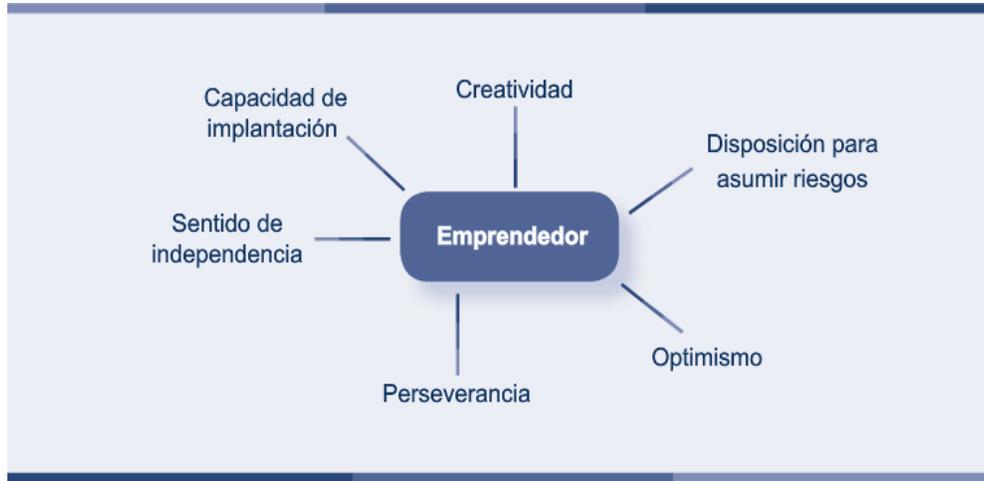


Figura 2: Principales características del comportamiento emprendedor
 Fuente: Amaru Maximiano, Antonio Cesar. Administración para emprendedores

- **Creatividad:** es la capacidad de crear cosas nuevas, producir soluciones innovadoras a través de la generación de ideas propias o de asociaciones con ideas existentes.
- **Disposición para asumir riesgos:** arriesgar significa tener el valor de enfrentar la posibilidad de un fracaso o pérdida. Las recompensas son inciertas y solo las dificultades son visibles, pero el emprendedor está dispuesto a superarlas.
- **Optimismo:** el emprendedor se posiciona con una visión de éxito, en vez de imaginar y temer los posibles fracasos; ante los obstáculos, los enfrentan con decisión, con miras a resolver problemas y lograr resultados positivos.
- **Perseverancia:** dar prueba de constancia y tesón en aquello que se emprende para llegar al término de las cosas.
- **Sentido de independencia:** los emprendedores son personas que prefieren laborar sin necesidad de una supervisión inmediata. Les gusta ser autónomos, prefiriendo trabajar para ellos mismos en vez de hacerlo para otros, creando sus propias reglas y evitando la influencia de presiones externas.

- **Capacidad de implantación:** Requiere la firmeza de tomar decisiones para llevar a cabo lo planeado compatibilizando los dos aspectos que siempre intervienen en la toma de decisiones: el racional, que implica realizar un detallado análisis con el máximo de información, y el emocional, vinculado más a las motivaciones y a los sentimientos.

2.1.4 Tipología de emprendimientos.

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), los emprendimientos, con relación al ciclo de vida del negocio se clasifican en seis categorías: potenciales, intencionales, nacientes, nuevos, establecidos y abandono del negocio. Y con respecto a la motivación por emprender, son clasificados en dos categorías: por oportunidad y por necesidad. La tabla 1 resume la clasificación según el GEM.

Tabla 1
Clasificación de los emprendimientos según GEM

CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO	
Potenciales	Intencionales
Nacientes	Nuevos
Establecidos	Abandono del negocio
MOTIVACIÓN POR EMPRENDER	
Oportunidad	Necesidad

Fuente: Elaboración propia con datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2015

2.1.4.1 Emprendimientos respecto al ciclo de vida del negocio.

Emprendedores “**potenciales**” son aquellas personas cuya mezcla de motivaciones, percepciones y circunstancias, vuelve más probable que decidan iniciar un negocio. Estas personas no tienen definida una idea de negocio todavía, pero sí contemplan la posibilidad de emprender como una opción valiosa. Al grupo de emprendedores potenciales que expresamente manifiestan su intención de emprender, se les llama emprendedores “**intencionales**”. No han pasado todavía a ser empresarios pues no han realizado los gastos necesarios para iniciar el negocio (en particular, reconocer salarios), pero expresan su deseo de emprender próximamente.

Los emprendedores “**nacientes**”, ya han iniciado su negocio, solo que su tiempo de actividad es menor a 3 meses; los emprendimientos “**nuevos**” llevan ya en el mercado un tiempo de actividad entre 3 y 42 meses, incluyendo el pago de salarios y erogaciones producto de gastos propios del negocio. Los emprendedores “**establecidos**” son aquellos que tienen más de 3.5 años de operar, ya que, a los tres años y medio de operación la mayoría de negocios ha superado el período de mayor riesgo de cierre y puede considerarse una operación más estable. Los emprendedores ya establecidos funcionan también como fuente de inspiración, aprendizaje y financiamiento para aquellos que comienzan a emprender, así ayudan a construir el ciclo para otros emprendedores.

Por último, “**el abandono o cierre de negocios**” es crucial para terminar de entender la dinámica emprendedora del ciclo de vida de los negocios en el mundo empresarial; en particular, ayuda a entender cuáles son los factores que llevan a una persona a finalizar la operación del negocio, que pueden ser de tipo económico (baja demanda, excesiva competencia), personal (otras oportunidades de negocio o laborales) o social (inseguridad,

dedicación a la familia) y que son susceptibles de ser afectadas por las políticas públicas. La característica de este tipo de emprendimientos es que la gran mayoría fracasa y cierra en los primeros años de operación (por lo general, antes de los primeros 3 años). La figura 3 grafica lo descrito anteriormente con relación a los emprendimientos respecto a su ciclo de vida.

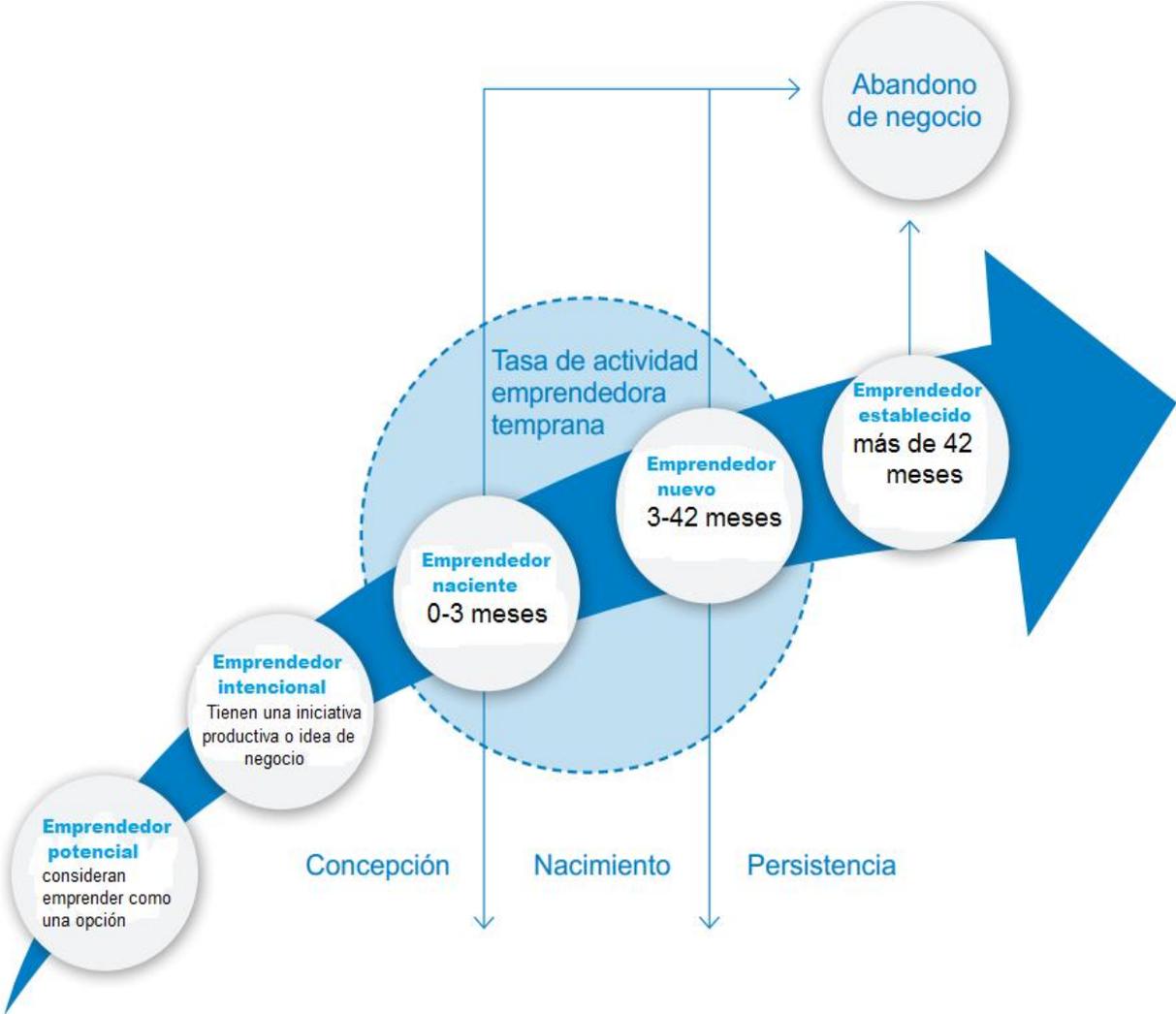


Figura 3: Clasificación de los emprendimientos según su ciclo de vida
Fuente: Elaboración propia con información del GEM

2.1.4.2 Emprendimientos respecto a la motivación por emprender.

Esta clase de emprendimientos se caracteriza porque su móvil se encuentra en las condiciones externas de la sociedad que circundan la vida de las personas. Se clasifican en emprendimientos por necesidad y por oportunidad.

- **Emprendimientos por necesidad:** Este tipo de personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. Por lo general, son sectores desplazados del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa (Kantis, 2009).

Este tipo de emprendedores carecen de preparación técnica, su situación hace que estén concentrados en la acción trabajando casi siempre de forma empírica. Son empáticos y solidarios, ellos no han buscado o detectado una oportunidad, el estudio de mercado se limita a una sencilla observación que les permite detectar necesidades existentes. De acuerdo con CENPROMYPE⁴, esta categoría se divide a su vez en dos tipos de emprendimientos conceptualizados en la estrategia regional de emprendimiento del SICA: emprendimiento de subsistencia y emprendimiento tradicional. El primero, se refiere a las acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o una visión de crecimiento estructurada en el mercado; se desarrollan en el sector informal de la economía y a cargo de poblaciones empobrecidas (mujeres en su mayoría), sin oportunidades de conocimientos y financiamiento para desarrollar dichos emprendimientos. Los segundos, hacen referencia a las 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 de

⁴ El Centro Regional de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENPROMYPE) es la instancia especializada en la micro, pequeña y mediana empresa del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).

capital. Tienden a desarrollar su actividad en la formalidad, en mercados y sectores tradicionales de la economía sin elementos diferenciadores en sus productos o servicios.

- **Emprendimientos por oportunidad:** Son aquellos ejecutados por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hacen motivados por la identificación de una oportunidad de mercado.

Para Kantis (2009), estas personas aprovechan la detección de problemas, déficits o necesidades con la finalidad de capitalizar, a través de sus ideas creativas e innovadoras, soluciones a las mismas.

Son acciones empresariales con alto potencial de crecimiento donde el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento humano, el potencial de acceso a recursos de financiación e inversión y una estructura de gobierno corporativo, les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.

La mayoría de los emprendedores por oportunidad suelen ser individuos con cierta formación y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajos anteriores o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto.

2.1.4.3 Emprendimientos en función del giro de la actividad emprendedora.

Olmos (2007) explica que un emprendimiento es de tipo empresarial cuando persigue como objetivo fundamental, hacer negocios; y de tipo social, cuando las acciones de la organización no son lucrativas. La siguiente tabla muestra algunas diferencias entre estos dos tipos de emprendimientos.

Tabla 2
Clasificación de emprendimientos por actividad emprendedora

	Emprendimiento empresarial	Emprendimiento social
Propietario único:	Una persona inicia sola una organización.	Asociación religiosa, artística o educativa.
Sociedad:	Dos o más personas unen recursos para formar una organización.	Organización benéfica, cultural o literaria.
Objetivo principal:	Lucrativo. Obtener ganancias.	No lucrativo. Distinto a obtener una ganancia.
Relación con la sociedad:	Hacer negocios.	Solventar y afrontar problemas sociales.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Hatten (1997) citado por Olmos (2007)

Más allá de estas clasificaciones, que sirven para poder establecer cuáles son las herramientas y recursos necesarios con los que deberán contar cada uno de ellos, no dejan de ser categorías analíticas que en la realidad se mezclan y correlacionan.

2.2 Manuales administrativos

Para lograr el buen desempeño de una organización es necesario contar con manuales que sirvan como una herramienta que dirija todo el quehacer cotidiano a fin de facilitar y estandarizar la realización del trabajo, ya que en ellos se consigna, la descripción de las actividades que deben realizarse y los procedimientos a través de los cuales se regula el cumplimiento de estas.

2.2.1 Concepto.

Fincowsky (1998) define los manuales administrativos como “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de sus tareas” (p.147).

Para Valencia (2012) un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades, instrucciones y procedimientos a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente.

Por su parte, Terry (1973) señala que un manual es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos de este en una organización.

Partiendo de las anteriores definiciones, se puede afirmar que el manual de proyectos de emprendimientos que ocupa a esta investigación constituye un instrumento de carácter técnico para la ONG Ayuda en Acción, a fin de informar e instruir a las personas para trabajar en forma coordinada y armónica, a efecto de alcanzar sus metas con la optimización de los recursos disponibles. Asimismo, se establece como una herramienta que permitirá facilitar el accionar administrativo y operacional de la institución, normalizando su trabajo para garantizar un actuar uniformemente en la ejecución correcta de las tareas en el contexto específico, en este caso, el área de los emprendimientos productivos con las comunidades.

2.2.2 Objetivos de los manuales.

Es claro que los manuales administrativos no son solamente documentos que estrictamente debe tener una empresa u organización por su simple existencia, detrás de su creación están los fines para los cuales son elaborados.

De acuerdo con Fincowsky (1998), según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos primordiales:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

En el caso de la presente investigación, con la elaboración del manual de emprendimientos para la organización Ayuda en Acción, se persiguen los objetivos citados anteriormente, con el agregado de contar con un conjunto de instrucciones, que especifique en términos claros y sencillos, cómo debe llevarse a cabo el trabajo de las iniciativas productivas o ideas de negocio con las comunidades, a fin de lograr el desarrollo económico, social y local de los territorios del país.

2.2.3 Clasificación de los manuales.

Las distintas organizaciones (públicas o privadas) elaboran diferentes tipos de manuales de acuerdo con sus propósitos y a los requerimientos de los destinatarios o usuarios. En la actualidad, un gran número de instituciones han adoptado el uso de manuales como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos. A continuación, se presenta una clasificación básica de los manuales en virtud de diversas categorías.

Tabla 3
Clasificación de los manuales según su naturaleza

<u>POR SU NATURALEZA</u>	
Estos manuales se clasifican de acuerdo con su área de aplicación.	
Macroadministrativos	Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
Mesoadministrativos	Instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
Microadministrativos	Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella de forma general o dirigirse a una de sus áreas en forma específica.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Fincowsky (1998)

Tabla 4

Clasificación de los manuales de acuerdo con su contenido

POR SU CONTENIDO

Son manuales que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

De historia	Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
De organización	Describe las distintas unidades organizativas que conforman la estructura orgánica formal de la institución, a través de la descripción de los objetivos, organigramas, niveles jerárquicos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo.
De puestos	Es un instructivo de trabajo que precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de trabajo de una organización.
De procedimientos	Este manual determina la sucesión secuencial de cada uno de los pasos concatenados entre sí, que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
De políticas	También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
De contenido múltiple	En un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos o categorías que se deben separar en secciones (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización). En él se combinan dos o más tópicos que se interrelacionan en la práctica administrativa.

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Fincowsky (1998)

Tabla 5

Clasificación de los manuales con relación a su ámbito de aplicación

POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

Estos manuales concentran información particular de un área o unidad administrativa de una organización, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. Son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que sirven de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos. El grupo incluye los manuales:

Técnicos	Estos manuales explican minuciosamente cómo deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
De compras	Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
De producción	Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación.
De calidad	Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
De ventas	Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
De personal	Regula las reglas del empleo y del empleado y contiene información sobre reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.
De emprendimientos	Este manual es una guía con la que se explica al personal, cómo trabajar iniciativas de negocio.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Valencia (2012)

2.2.3.1 Clasificación del manual de la ONG Ayuda en Acción.

Tabla 6
Clasificación del manual de la ONG Ayuda en Acción

AYUDA EN ACCIÓN, ADT ILAMATEPEC, SANTA ANA	
POR SU NATURALEZA	Microadministrativo , ya que el manual estará adscrito a una sede en particular de la ONG, la ADT regional Ilamatepec, Santa Ana.
POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN O ALCANCE	Específico , pues regirá concretamente una determinada función operacional de Ayuda en Acción, los emprendimientos productivos (por oportunidad y/o necesidad) .



Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Elaboración del manual.

Una vez determinado el tipo de manual, su propósito, sus destinatarios y cuáles serán los ámbitos de su contenido, se necesita obtener datos básicos y puntos de referencia para elaborarlo.

Las técnicas para la elaboración de manuales consideran un trabajo bien planificado y organizado para realizar el levantamiento de la información. El uso de cuestionarios y entrevistas con miembros del personal de ejecución y de la gerencia es indispensable, especialmente cuando se trata de la elaboración de un nuevo manual (tal como es el caso de este estudio) sobre el cual existen pocas referencias. Otras técnicas utilizadas son la recopilación y estudio de documentos, observación directa, y por último, la redacción de los

documentos propiamente dicha. Todo esto se llevó a cabo tal y como se demuestra en la metodología de la investigación del estudio.

Con la elaboración y puesta en práctica de esta nueva herramienta administrativa (manual de emprendimientos productivos) se estará contribuyendo a la tecnificación administrativa y a la modernización de la institución.

2.2.4.1 Contenido del manual.

El diseño de un manual consta normalmente de dos partes: una general, y otra específica o de contenido principal. La parte general debe contener, por lo menos, los siguientes aspectos genéricos:

- i. La carátula de identificación de la institución a la que pertenece el manual.
- ii. El índice del contenido.
- iii. La presentación del documento.
- iv. Los objetivos del manual.
- v. Políticas para su uso.
- vi. Revisión y actualización.
- vii. Apartado de aprobación y vigencia.

Como se dijo anteriormente, el manual que atañe a este trabajo es de tipo específico, un manual de emprendimientos productivos. No hay una regla absoluta para elaborar los manuales específicos, todo depende de los objetivos y necesidades que la institución pretenda satisfacer con el mismo. En el caso particular del manual para la ONG Ayuda en Acción, su cuerpo principal se define en el capítulo III del presente documento, donde luego de examinar

las necesidades de la organización, consultar una vasta literatura sobre el tema y de hacer los análisis pertinentes con la información recogida, se determinó su contenido, que rige la manera de cómo debe administrarse un emprendimiento productivo desde la concepción de la idea hasta su ejecución y sostenibilidad.

2.3 Desarrollo del proyecto

En la actualidad, el ser humano dispone a su alcance de una serie de productos y servicios que, en términos generales, son satisfactores de necesidades que le facilitan su vivir.

Todos y cada uno de estos bienes y servicios iniciaron como una idea, que poco a poco evolucionó hasta convertirse en un proyecto bien estructurado y evaluado que encauzó el rumbo a seguir y fue la base para justificar una inversión económica con miras a obtener a la vez, una rentabilidad fruto de esa inversión.

De lo anterior, se deriva la necesidad de elaborar proyectos, por consiguiente, es determinante hablar un poco sobre lo que son los proyectos, así como definir la metodología de trabajo propuesta para la creación de proyectos emprendedores.

2.3.1 Concepto de proyecto.

Todo emprendimiento productivo es al mismo tiempo, un proyecto. Por ello, es menester tener en claro la definición de este. El experto en proyectos, Gabriel Baca Urbina, expone que un proyecto es “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (Urbina, 2010, p.2). Esta es una definición general de proyecto que traza la línea para aducir que independientemente las distintas

clasificaciones y naturalezas de los proyectos, todos apuntan hacia lo mismo, suplir una necesidad.

Ahora bien, el proyecto que concierne a esta investigación es el de inversión; en este contexto, el mismo autor Urbina (2010) define un proyecto de inversión como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad. En el mismo sentido, para Rivera (2010) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Finalmente, de acuerdo con Rodríguez (2011) los proyectos son estudios específicos sobre nuevos negocios que requieren la disposición de recursos económicos y de presupuestos; teniendo un inicio y un fin hasta que se estabilizan.

2.3.2 Tipos de proyectos.

Los proyectos se pueden clasificar según diversos criterios como el sector de la economía al que van dirigidos, según el objetivo, el ejecutor, su área de influencia, etc. La principal tipología es:

- i) Según el sector de la economía al que están dirigidos.
 - **Agropecuarios:** proyectos dirigidos al sector primario (producción animal y vegetal, actividades pesqueras y forestales, etc.).
 - **Industriales:** centrados en la industria manufacturera y extractiva, así como en el procesamiento de los productos obtenidos del sector primario.
 - **De servicios:** no producen bienes materiales tangibles (servicios de valor añadido, administrativos, etc.).

ii) Según la naturaleza de la actividad económica.

- **Proyectos empresariales:** son de naturaleza lucrativa. Proporcionan bienes o servicios de utilidad general a la sociedad persiguiendo una rentabilidad.
- **Proyectos sociales:** estos proyectos tienen por objeto atender las necesidades básicas de la población (salud, educación, vivienda, alcantarillados, entre otras) llevados a cabo, por lo general, por las ONG o por el área de responsabilidad social de empresas privadas.

iii) Según el ejecutor.

- **Públicos:** realizados por instituciones del gobierno con presupuestos provenientes del dinero público. Forman parte de los programas y planes de desarrollo económico y social de los distintos organismos de la administración pública.
- **Privados:** son realizados por personas naturales o jurídicas empleando recursos privados y/o créditos. Son proyectos realizados, en general, por la empresa privada.
- **Mixtos:** son proyectos promovidos y realizados coordinadamente entre el sector público y privado de un país. Se les conoce como socios públicos-privados.

iv) Por su área de influencia.

- Proyectos locales
- Proyectos regionales
- Proyectos nacionales
- Proyectos multinacionales

2.3.3 Características de los proyectos.

Los proyectos tienen diversas características dependiendo de su tipología, propósitos, metas, alcances, etcétera, aun así, es posible tener las siguientes convergencias.

- **Tiempo:** los proyectos tienen duración finita (de unas semanas a varios años); tienen un principio y un fin.
- **Objetivos:** persiguen fines únicos en su consecución.
- **Recursos:** constituyen el conjunto de medios concretos (recursos materiales, financieros, tecnológicos, humanos) que se van a utilizar en la realización del proyecto.
- **Acciones:** son los diversos procedimientos, tareas y actividades que, con el uso de los recursos, permiten alcanzar los propósitos del proyecto.
- **Destinatarios:** son las personas a quienes se dirigen los resultados del proyecto.

2.3.4 Ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida es “la secuencia de fases que van desde el comienzo hasta el final de un proyecto” (Amaru, 2008, p.200). La siguiente figura ilustra el ciclo de vida de un proyecto.



Figura 4: Ciclo de vida de los proyectos

Fuente: Elaboración propia con información de la Escuela Politécnica Superior (2014)

El ciclo de vida permite la visualización del proyecto, desde su inicio hasta su conclusión, lo cual facilita su estudio y la aplicación de las herramientas de gestión de proyectos.

Es pertinente tomar en cuenta que cada tipo de proyecto puede tener un ciclo de vida específico.

2.4 Creación de un proyecto emprendedor

Así como para el ciclo de vida de un proyecto no hay una regla escrita en piedra, de igual manera, para la creación de un proyecto emprendedor no existe una metodología específica; todo estará en función de las necesidades que pretende satisfacer y de los resultados que quiera generar. Desde este punto de vista, para la presente investigación, luego de consultar una vasta literatura al respecto, se proponen 3 etapas fundamentales para la creación de un proyecto de emprendimiento productivo, mismas que están incluidas en el manual de proyectos de emprendimientos, fin último de este trabajo académico. Estas etapas son: su formulación, evaluación y administración. La figura 5 presenta la infografía del desarrollo de un proyecto de emprendimiento con las relaciones de sus etapas y subetapas.

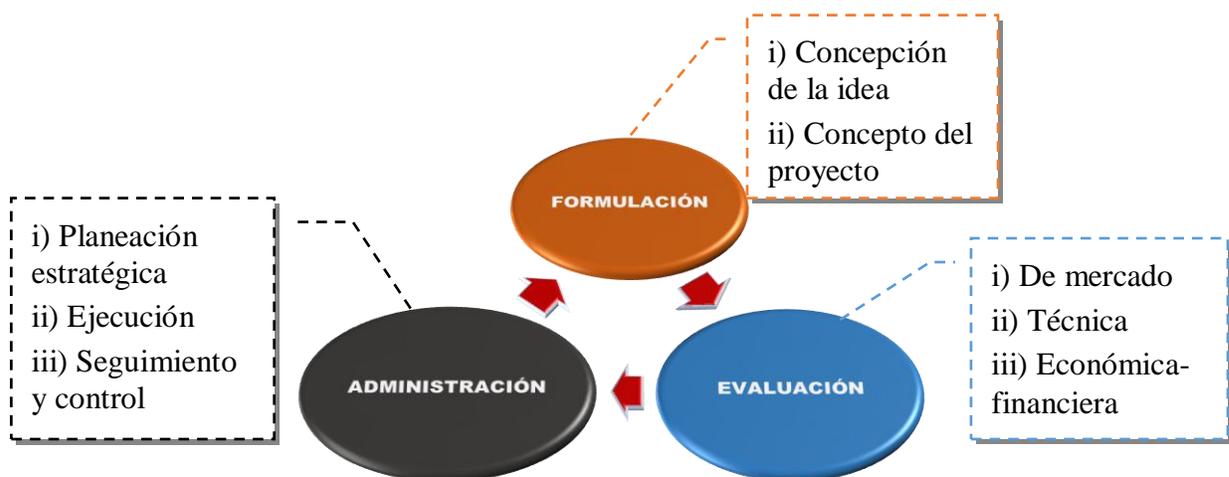


Figura 5: Etapas de un proyecto emprendedor
Fuente: Propia

2.4.1 Formulación del proyecto.

La formulación del proyecto va encaminada a tener claramente definido el proyecto que se pretende hacer realidad. Esta etapa tiene dos niveles de profundidad: la concepción de la idea, y el concepto del proyecto, dando como resultado el perfil del proyecto.

2.4.1.1 Concepción de la idea.

Todo emprendimiento nace a partir de una idea, que luego se madura y se procesa hasta convertirla en un proyecto real. Urbina (2010), le llama a esta sección: gran visión o identificación de la idea. Para el autor citado, esta concepción se elabora a partir de información existente, el juicio común y la experiencia.

En este escenario, cabe hacerse la pregunta, ¿de dónde vienen las ideas que dan marcha a un proyecto?. Se puede decir en primer lugar, que las ideas vienen de la combinación de inspiración por parte del emprendedor, es la consecuencia de ser sensible y estar atento y alerta a todo lo que le rodea. Cuando algo le parece interesante, cuando observa discrepancias, cuando observa irregularidades, cuando le surgen dudas, cuando quiere resolver algún problema y, sobre todo, cuando atiende a la “intuición”, esa voz interna, esa colisión de pequeñas corazonadas que le hablan y que le llevan a buscar alguna respuesta. En resumen, la fuente de todas las ideas es la realidad misma. La realidad le presenta problemas y necesidades al ser humano; y es de ahí mismo, de esa realidad, de donde este toma las ideas para solventar los problemas y satisfacer esas necesidades, es decir, el emprendedor es capaz de transformar ideas en oportunidades de negocio.

Sin dejar al margen la realidad, en segundo lugar, la concepción de nuevas ideas para el emprendimiento, es posible estimularla con la utilización de técnicas y métodos de generación

de ideas tomados del campo de la creatividad como los recomendados a continuación por Cooper (1993),

- Establecer un grupo focal, es decir, una persona que estimule y dirija al grupo encargado de generar ideas.
- Utilizar grupos de clientes para que sugieran ideas y necesidades que puedan ser atendidas por productos actuales o nuevos.
- Observación directa de clientes para identificar cómo usan o no usan los productos para, en su caso, realizar modificaciones en los mismos.
- Organizar concursos de ideas para nuevos productos y servicios poniendo en marcha sesiones de creatividad para sugerir nuevas ideas.

Además de estas fuentes genéricas, Balañá (1985) señala otros métodos y técnicas destinados a potenciar la creatividad y que pueden ser utilizados para desarrollar nuevas ideas.

Los más usuales son:

- **Métodos combinatorios:** estos métodos de generación de ideas exploran mediante análisis combinatorio, todas las posibilidades de solucionar un problema. Para ello, dividen el problema o el producto en sus partes esenciales considerando todas las posibles soluciones existentes para cada aspecto del problema, soluciones que luego se combinan entre sí hasta encontrar la solución más favorable.

- **La tormenta de ideas (Brainstorming):** es una reunión o dinámica de grupo que emplea un moderador y un procedimiento para favorecer la generación de ideas. La producción de ideas en grupo puede ser más efectiva que individualmente. El fundamento

del método es que muchas ideas mueren por la crítica destructiva a que se ven sometidas antes de que maduren o se perfeccionen. Mediante este sistema se trata primero de generar las ideas y luego de evaluarlas. La reunión trata de crear un clima distendido que favorezca a la comunicación y a la participación de los asistentes. Se fomenta la participación de todos los miembros del equipo y en un principio las ideas de los demás no se critican por muy descabelladas que puedan parecer. Se trata de poner en juego la imaginación y la memoria de manera que una idea lleve a otra. El método trata de fomentar las asociaciones de ideas por semejanzas o por oposición.

- **Método de trituración o antitético:** consiste en aplicar al objeto que se estudia el conjunto de verbos que expresan un cambio con la finalidad de proceder a la rotura, en sentido figurado, del objeto que se analiza. Este método resulta bastante útil cuando se quiere mejorar un producto o adaptarlo a unas condiciones nuevas de uso.

- **Lista de atributos:** consiste en hacer un listado de los atributos o propiedades del producto y posteriormente modificar algunos de ellos para buscar una nueva combinación que lo perfeccione.

- **Estudios de la forma de vida:** estos métodos se basan en el estudio de las formas de vida de los potenciales consumidores. A partir del análisis de sus actividades diarias, de sus hábitos y costumbres, es posible descubrir necesidades todavía no cubiertas por la actual gama de productos del mercado, o incluso nuevas necesidades del consumidor, que ni este es consciente de su existencia y que pueden ser satisfechas por productos todavía no existentes en el mercado.

Respecto a la información vertida precedentemente, es importante poner de relieve dos puntos. Primero, que todas estas técnicas de generación de ideas tienen sus propios procedimientos bien detallados; aquí se ha presentado solamente un breve resumen de su definición. Segundo, estos procedimientos estimulan la aparición de ideas, pero no aseguran que las ideas que se generan sean las correctas, no obstante, estimular la aparición de nuevas ideas, es el método más seguro para conseguir que estas aparezcan y, sobre todo, para obtener una masa crítica lo suficientemente importante para realizar una selección de las mismas.

Una vez que se tiene un banco de ideas, es necesario someterlas a evaluación a través de criterios técnicos, científicos y otros que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder seleccionar así la mejor de ellas, la cual se convertirá en un proyecto real. El procedimiento habitual que se sigue para realizar esta selección se denomina: método de ponderación y sigue los siguientes pasos:

- i. Elegir los criterios por los que se van a calificar las ideas.
- ii. Ponderar cada idea por los criterios calificadores.
- iii. Ordenar y jerarquizar las ideas de acuerdo a su puntuación.
- vi. Seleccionar la idea que cumpla los requerimientos fijados por los criterios.

2.4.1.2 Diseño del proyecto.

Consiste en desarrollar aún más la idea original, madurándola, procesándola, hasta tener más clara una visión de proyecto emprendedor con la misma. Incluye la definición del concepto del producto o servicio que se creará con el proyecto.

El concepto es la descripción de las características físicas y perceptibles del resultado final del proyecto (Montaña, 1989).

La definición del concepto permite responder de forma clara a la pregunta ¿qué es o en qué consiste el proyecto?.

Como antes se dijo, como resultado de la formulación del proyecto se construye el perfil, el cual se puede definir como la redacción del pliego de especificaciones, condiciones, características, atributos y demás detalles importantes del proyecto que se pretende emprender, mencionando a la vez el objeto que persigue. Debe contener, al menos, los siguientes ítems:

- Definición del concepto.
- Objetivo que persigue.
- Sector del proyecto.
- Público objetivo.
- Beneficiarios del proyecto.

2.4.2 Evaluación del proyecto.

Antes de tomar la decisión de llevar a cabo un proyecto, es necesario que el emprendedor lo someta a un análisis multidisciplinario en distintos campos de acción. Aunque no se puede hablar de una metodología estricta que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, debido a la gran diversidad de grados y detalles de estos y a sus diferentes aplicaciones y propósitos, sí es posible afirmar categóricamente que la decisión final debe estar fundada en estudios previos que tomen en consideración todos los factores que participan y afectan el proyecto. No se debe pensar en invertir en un proyecto sin antes haber hecho los análisis pertinentes que muestren si se tendrá éxito o si por el contrario no se alcanzarán a cumplir las expectativas planteadas.

La realidad es que se deben realizar los estudios necesarios que demuestren la viabilidad y la factibilidad de dicho proyecto.

Se entiende por factibilidad, a la etapa del avance del proceso de preinversión del proyecto en la que se analizan y evalúan distintas maneras de ejecutarlo, de materializar su intervención y de exponer en forma ordenada y jerárquica, cuáles son las opciones principales que se analizaron para concretarlo (Sobrero, 2009).

A partir de la factibilidad, se da a conocer qué es lo que se necesita para que el proyecto logre tener éxito al ejecutarse, esto es, determinar si se cuenta con los recursos necesarios y suficientes (humanos, tecnológicos, materiales, económicos, financieros, entre otros) que permitirán poner en funcionamiento el nuevo proyecto.

Por su parte, de conformidad con el mismo autor, Sobrero (2009), la viabilidad focaliza su atención en las relaciones e interacciones que se generan entre la intervención propuesta por el proyecto y el medio intervenido. Se entiende por medio (o ambiente), el espacio de referencia, destinatario del proyecto, aquél donde se verifican sus resultados y sus impactos. Es decir, el análisis de la viabilidad expresa la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible.

Un proyecto puede ser viable pero no factible, y al mismo tiempo factible pero no viable. Sin embargo, para que tenga éxito es necesario que cumpla con ambos criterios.

Un proyecto factible es aquel que es posible de realizarse en función de los recursos que el mismo requiere, entre tanto un proyecto viable, es aquel que es conveniente de realizar porque sus aportes son necesarios y pertinentes, ya que las condiciones sociales y naturales del entorno así lo permiten, y hasta cierto punto, también lo exigen.

Entre los objetivos de los análisis de factibilidad y viabilidad figuran los siguientes:

a) saber si se podrá o no producir o ejecutar algo, b) saber si se venderá, c) definir si habrá ganancias, pérdidas o si podrá ser autosostenible en el tiempo, d) aprovechar al máximo los recursos propios con los que se opere, e) tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno, entre otros.

En conclusión, se puede afirmar, que una evaluación de proyectos es el resultado de varios análisis previos a la ejecución del mismo, entre los cuales se tienen como principales:

- Evaluación de mercado.
- Evaluación técnica.
- Evaluación económica financiera.

2.4.2.1 Evaluación del mercado.

La definición más sintética de mercado, es la que ofrece, entre otros autores, Bonta & Farber (2002) para quienes el mercado es donde confluye la oferta y la demanda; y en un sentido más amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, los cuales difieren de una o más formas, en sus deseos, recursos, localización, actitudes y prácticas de compra.

Para poder llegar a comprender concretamente las necesidades y deseos de los consumidores que constituyen un mercado, es necesaria la intervención de un análisis o investigación de mercado que de acuerdo con Benassini (2009), se define como la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. Es el análisis minucioso del entorno comercial en el que se desenvolverá el proyecto, de este derivan todos los demás análisis, por esto es considerado el más importante (Tapia, 2013).

Los objetivos de una evaluación de mercado son:

- Concluir si existe, la aceptación o no, de un producto o servicio dentro del mercado.
- Identificar oportunidades de mercado y minimizar riesgos de hacer negocios brindando criterios para tomar decisiones.
- Tener una noción clara del tipo y cantidad de clientes interesados que pueden adquirir el bien o servicio que se piensa vender, y a qué precio están dispuestos a obtenerlos.
- Indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.

Finalmente, cuando la evaluación se hace como parte inicial de un proyecto, brinda información concerniente a la conveniencia y viabilidad de la continuidad del mismo, es decir, si existe la apertura de mercado necesaria para el producto o servicio, entonces el proyecto continúa y se realizan las restantes evaluaciones (técnica y económica) de lo contrario, se da por terminado el proyecto.

2.4.2.1.1 Componentes de una evaluación de mercado.

Para realizar una evaluación de mercado es necesario realizar un análisis de todas las variables mercadológicas que interaccionan en el universo mercadotécnico. Kotler & Armstrong (2007) sugieren las siguientes variables:

- **El consumidor:** es un agente económico (persona u organización) que, contando con un poder adquisitivo, demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o proveedor.

- **La demanda:** es la cantidad de bienes y/o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a un precio determinado, buscando la satisfacción de una necesidad.

- **La oferta:** es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes, están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado. En el análisis de la oferta se estudia con quién se va a competir, cuál es la capacidad de producción, a qué precio venden, con base en qué compiten (condiciones de pago, calidad, precios, entre otros).

- **Plan de marketing:** es un documento donde se plasman las estrategias de mercadeo a seguir, esto es, las acciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos de mercado, así como también detectar oportunidades y definir los cursos de acción y los programas operativos. El plan de marketing debe incluir los objetivos de marketing, los cuales, a su vez, deben guardar una relación estrecha con los objetivos, las metas y estrategias de toda la organización en general.

- **La mezcla de marketing:** también conocida como marketing mix, es un componente de la mercadotecnia orientada a la manipulación de cuatro variables básicas: producto, precio, plaza y promoción.

- i) **El producto** es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se disponga en un mercado para su adquisición, uso o consumo, satisfaciendo una necesidad.

- ii) **El precio** se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Para determinar el precio, la empresa debe tomar en cuenta aspectos como: los costos de producción y comercialización, el margen de utilidad que desea obtener, los elementos del entorno (como la competencia), las estrategias de marketing adoptadas.

iii) Plaza también conocida como posición o distribución, se compone de todos aquellos canales de comercialización con el objetivo de conseguir que el producto llegue satisfactoriamente al cliente. Son cuatro los elementos, al menos, que configuran la política de distribución:

a) Canales de distribución, b) cobertura, c) distribución física, d) merchandising.

iv) Promoción: es una herramienta del marketing mix, orientada a presentar las cualidades, características, ventajas y beneficios de un producto a fin de persuadir y estimular, en un mercado determinado, la compra de este. Sus principales elementos son: publicidad, propaganda, promoción de ventas, promoción de imagen, relaciones públicas.

2.4.2.2 Evaluación técnica.

En esta evaluación se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado, en la cual se analiza: el lugar de localización del negocio, su capacidad instalada, las condiciones de instalación e infraestructura y la organización administrativa requerida (Padilla, 2011).

En términos sencillos, se trata de montar un sistema de operaciones que transforme las decisiones que se tomaron en la etapa de evaluación de mercado, en productos y servicios. Es así, que el resultado de la evaluación técnica es contar con una administración de operaciones

establecida.”La administración de las operaciones implica una compleja red de componentes, dentro y fuera de la compañía, que forman la cadena de suministro”(Amaru, 2008, p.119).

2.4.2.2.1 Localización del negocio.

Localizar un negocio significa establecer la posición física geográfica, que contribuye en mayor medida a la facilidad de llegar al mercado objetivo y a la materia prima al menor costo y con la mayor ventaja competitiva. Esta localización puede estar condicionada por los siguientes factores:

- El factor geográfico que determina las condiciones climáticas, de contaminación, comunicación y conectividad.
- El factor institucional que determina las localizaciones de acuerdo a sus políticas de centralización o descentralización.
- Factores sociales tales como: el ambiente humano, seguridad, cultura, accesibilidad de transporte y alcance de centros de servicios.
- Factores económicos tales como el costo del suministro de materiales, cercanía de los mercados e impuestos.

2.4.2.2.2 Condiciones de instalación e infraestructura.

Luego de saber dónde estará ubicado el negocio, otra decisión importante en el montaje del sistema de operaciones, es la distribución física del espacio. La forma en la que se organice el local determina el ritmo del proceso, el aprovechamiento del tiempo y del espacio y finalmente, la calidad del producto o servicio. Es importante que la infraestructura y la distribución cumplan con las condiciones de higiene y seguridad ocupacional para el personal.

2.4.2.2.3 Capacidad instalada.

El emprendedor debe de fijar con base en la evaluación de mercado y técnica, la cantidad de mercancías que producirá y que ofertará al mercado. Factores que determinan la capacidad instalada del proyecto son:

- La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto, por esto el tamaño propuesto solo debe aceptarse si la demanda estudiada es claramente superior a la producción que proponen las instalaciones.
- La tecnología y los equipos a los que se puede acceder también tienden a ocupar gran parte de las instalaciones.

2.4.2.2.4 Diseño del proceso productivo.

El emprendedor debe diseñar el proceso de producción para el producto (si es un bien tangible) o el proceso de venta del servicio (si es un servicio el que se prestará). Para ello, debe de formular la secuencia de operaciones que harán posible la fabricación del producto o la prestación del servicio, tomando en cuenta la infraestructura tecnológica que se empleará para producir (tecnología, equipos, maquinaria, herramientas, materias primas, métodos de trabajo, talento humano) y las especificaciones y normas de calidad.

2.4.2.2.5 Diseño organizacional.

Consiste en organizar al recurso humano para que cumpla con todas las funciones que requiere la puesta en marcha del proyecto, es decir, construir la estructura organizativa que gráficamente se ha de plasmar en el organigrama de la compañía.

2.4.2.3 Evaluación económica-financiera.

Estudia todos los procedimientos de inversión a realizarse, considerando dentro de estos, los costos directos e indirectos de fabricación y venta, para determinar la utilidad o pérdida del ejercicio proyectada (ILPES, 2006).

Ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporciona la evaluación técnica, que sirve de base para la toma de decisiones de inversión.

La evaluación económica financiera, está integrada por dos partes fundamentales: la primer parte corresponde a un análisis de la inversión total del proyecto: los costos de producción, el financiamiento y la elaboración de un presupuesto.

La segunda parte corresponde a un análisis financiero, cuyo propósito principal estriba en el hecho de estimar y analizar la rentabilidad del proyecto, para lo cual se utilizan indicadores financieros (por la naturaleza de los proyectos de la ONG, se recomienda el análisis costo-beneficio para esta parte).

Los objetivos de esta sección son:

- Analizar los costos y gastos directos e indirectos del proyecto.
- Definir la inversión total requerida para su operación.
- Realizar un presupuesto de operación.
- Efectuar un análisis financiero (costo-beneficio para el caso).

2.4.2.4 Evaluación del riesgo.

Por lo general, esta es la última evaluación de toda la evaluación general del proyecto, por cuanto hay que estar consciente de que la inversión de dinero implica siempre algún grado de riesgo. Esto debido a factores fortuitos como terremotos, incendios, pandemias, derrumbes,

etc., simplemente porque no son predecibles y no es posible asegurar que un negocio nuevo estará a salvo de casos fortuitos. Estos factores también provienen del ámbito económico o político, como es el caso de las drásticas devaluaciones monetarias, la atonía económica, graves perturbaciones al orden público del país y otros acontecimientos que afectan gravemente la rentabilidad y la estabilidad del negocio (Urbina, 2010).

2.4.3 Administración del proyecto.

Luego de haber formulado el proyecto y haberlo evaluado (pasándolo por los filtros de mercado, técnico, económico y financiero), el emprendedor está listo para poner en marcha el proyecto y quedarse administrándolo.

Con la utilización de las herramientas de gestión de proyectos se puede preparar un plan estratégico de la actividad emprendedora.

2.4.3.1 Planeación estratégica.

La organización necesita establecer un plan en el que se despliegue la estrategia general de la compañía con respecto a toda la actividad emprendedora operativa que esta hará. Este plan, proyecta a la vez la imagen de la empresa en el que se sustenta lo que el negocio es (misión), lo que persigue ser (visión), así como las metas, objetivos y estrategias con las que pretende posicionarse en el mercado.

2.4.3.1.1 Declaración de la misión.

Es el establecimiento de lo que la organización es. La misión proporciona dirección a la compañía.

2.4.3.1.2 Declaración de la visión.

La visión es la imagen a futuro de la empresa; lo que en el presente no es, pero con la estrategia pretende ser. Implica un compromiso de todos los niveles de la estructura organizacional.

2.4.3.1.3 Metas y objetivos.

Una meta es un logro que se fija con un plazo de tiempo para alcanzarlo. Los objetivos son los resultados finales de una actividad planificada a los que se llega. La diferencia entre los objetivos y las metas del negocio es que, estas últimas, se caracterizan por ser más específicas, en otras palabras, el conjunto de metas lleva al cumplimiento de los objetivos.

2.4.3.1.4 Estrategias.

Es el establecimiento de planes de acción y compromisos a largo plazo acompañados por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de las metas y objetivos. Es describir cómo trabajará la organización.

2.4.3.2 Ejecución.

Si la planeación estratégica ha sido bien definida, esta parte se vuelve menos pensante, más mecánica, pues se trata de implementar todo aquello que ya está pensado y planeado. Se refiere principalmente a la implementación de las tareas, la coordinación de las actividades, la comunicación de las prioridades y la dirección del trabajo.

2.4.3.3 Seguimiento y control.

Al efectuar el proceso de seguimiento y control se verifica el logro de los productos de acuerdo con el alcance predeterminado y se formaliza la aceptación del cliente. También se observa y se mide regularmente el rendimiento del equipo de trabajo para detectar variaciones en el plan o la estrategia y actuar con acciones correctivas. Del mismo modo, se realiza el control de los cambios que puedan afectar el negocio, adquiriendo las actualizaciones correspondientes que exige el medio en que este se desempeña. Este seguimiento y control exige estar al pendiente de toda la actividad emprendedora a lo largo de su operación.

Es importante también decir que esta etapa de seguimiento y control coincide en el tiempo con la etapa anterior de ejecución, interactuando entre sí para obtener los resultados de acuerdo con los requerimientos de los clientes o destinatarios. Por otro lado, el control también afecta al proceso de planeación. La figura 6 ilustra todas estas interacciones.

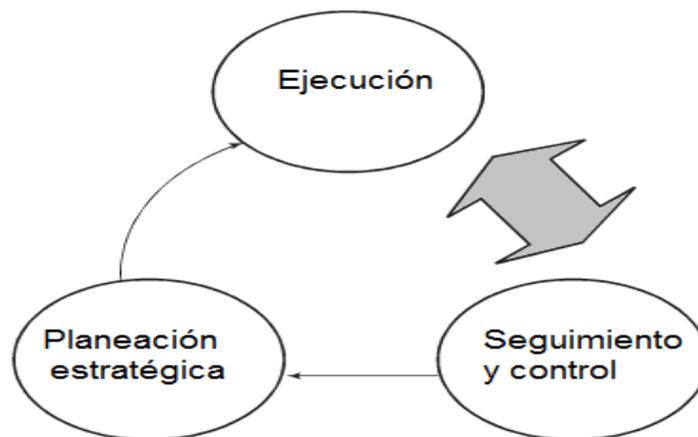


Figura 6: Interacción de las etapas de la administración de proyectos
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

Para efectos del desarrollo del estudio y debido a la naturaleza del tema abordado, la investigación que se realizó fue de tipo descriptiva. Según Ortez (2009) los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, cómo está la situación de las variables o estudios en una población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quiénes, dónde y cuándo se están presentando.

Por su parte, para Hernández , Fernández & Baptista (2010), la investigación descriptiva solo pretende medir o recoger información sobre los conceptos o las variables que se están investigando de manera independiente o conjunta sin indicar cómo se relacionan estas.

En ese sentido, para este estudio, el propósito fue recoger información sobre los elementos y las características que deben ser tomadas en cuenta para construir un manual de proyectos de emprendimientos, así como la descripción de los perfiles de personas y comunidades con quienes se trabajarán este tipo de proyectos a partir del uso del manual.

3.2 Enfoque de la investigación

Hernández et al. (2010) aduce que durante el siglo XX, dos enfoques emergieron para realizar investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos de la realidad de las variables que se están estudiando con el objeto de comprender, interpretar y describir, en forma numérica, esa realidad que se investiga; en tanto que la investigación cualitativa busca comprender, interpretar y describir esa realidad, no tanto a partir de los números, sino desde los pensamientos, sentimientos, emociones, y otros aspectos

no cuantificables de los involucrados en el estudio (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2011).

Cabe destacar, que ambos enfoques sirven para generar conocimiento e intrínsecamente ninguno es mejor que otro, la elección depende de la intencionalidad que se adquiera en función de la aproximación para conocer un fenómeno o hecho.

La presente investigación se abordó desde el enfoque cualitativo por las siguientes razones: Hernández et al. (2010) afirma que el acento en el enfoque cualitativo no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlas desde las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Los datos predominantes que se recolectaron en este estudio fueron de tipo cualitativo, es decir, no numéricos; fueron percepciones, experiencias y puntos de vista de las personas involucradas en la investigación sobre la situación observada por ellos en cuanto a los proyectos que la ONG Ayuda en Acción ha administrado y la manera como han funcionado en las comunidades. Asimismo, la información de tipo numérica o estadística que se pudo recabar, se utilizó para describir, comprender y analizar la realidad de los proyectos de emprendimientos que la organización ejecuta, no para medir las variables o buscar relación entre ellas.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2011) explica que la investigación cualitativa tiene como objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno o realidad, no tratar de probar o medir en qué grado ocurre una cierta cualidad, sino descubrir tantas cualidades como sea posible. Esto concuerda con este trabajo, pues uno de los objetivos específicos fue identificar todas las cualidades, componentes y atributos que debe contener el manual de proyectos de emprendimientos productivos.

3.3 Población y muestra

La población estuvo relacionada con el conjunto de personas que formaron parte de los sujetos de investigación; y la muestra, la parte de la población que mediante una técnica estadística (muestreo), participó directamente dando su opinión en la recopilación de la información.

Para esta investigación, de manera puntual, la población estuvo conformada por todos aquellos entes involucrados en el tema de estudio, que principalmente fueron:

- ONG Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, Santa Ana.
- Habitantes de las comunidades que actualmente están trabajando en emprendimientos con la ONG.
- Entidades o instituciones que realizan proyectos o programas de apoyo a iniciativas económicas de emprendedores en el país.
- Expertos y especialistas en el tema de emprendimientos.
- Psicólogos educativos en el tema del desarrollo de aptitudes y competencias emprendedoras.

En los estudios cualitativos, como lo menciona Hernández et al. (2010), la muestra no es probabilística y desde esta perspectiva, su tamaño no es importante, ya que el interés del investigador no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia.

En consecuencia de lo anterior, para este estudio, se utilizó un muestreo por conveniencia o intencional, que consistió en hacer uso de los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso.

En ese sentido, la muestra estuvo constituida por grupos de personas, eventos, comunidades, instituciones y diferentes entidades que se vieron relacionadas con la investigación y de las cuales se pudo obtener sus puntos de vista, sus opiniones, sus

experiencias, reflexiones e ideas, y otro tipo de información de interés que contribuyó a entender el fenómeno estudiado, solucionar el problema planteado y cumplir con los objetivos formulados en la investigación, sin que necesariamente esto haya implicado que fuera representativa del universo o población que se estudiaba.

3.4 Fuentes de información

Una fuente de información es todo aquel recurso que contiene datos formales, informales, escritos, orales y demás, que contribuyen a un mayor conocimiento de la problemática a tratar.

Para la recolección de datos se emplearon las siguientes fuentes:

3.4.1 Fuentes de información primaria.

Se refieren a la información que es levantada “in situ” por el propio investigador, para conocer de primera mano la situación del problema en estudio (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2011).

Es información nueva, que no ha sido recolectada previamente por nadie más; y que es producto de una actividad o trabajo de campo.

Como fuentes de información primaria, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: la observación participativa, las historias de vida y las entrevistas virtuales a profundidad, entre otras, las cuales se detallan más adelante.

3.4.2 Fuentes de información secundaria.

Consisten en la búsqueda y selección de toda aquella gama de información ya existente relacionada con el tema de investigación en cuestión. Fue información que ya había sido levantada previamente por otros autores y que se tomó como base en la investigación.

Para la realización de este trabajo investigativo, se consultaron las siguientes fuentes de información secundaria:

- Libros, artículos, revistas y manuales sobre proyectos de emprendimiento, a fin de dotar al trabajo de un soporte teórico.
- Tesis de grado relacionadas al tema de investigación abordado en este estudio.
- Estadísticas oficiales sobre desempleo en el país.
- Políticas, programas, planes e informes sobre proyectos de la ONG Ayuda en Acción.
- Proyectos emprendedores de otras instituciones.
- Investigaciones sobre emprendimientos en El Salvador.
- Publicaciones de CONAMYPE.
- Estudios de factibilidad.
- Manuales o guías para la formulación y evaluación de proyectos.
- Internet.
- Literatura recomendada por el docente asesor.
- Toda aquella información que aportó información relevante a la investigación.

Fuentes con las cuales se realizó un análisis documental minucioso, articulando los datos de interés para el estudio.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación fueron:

3.5.1 Análisis documental.

Se utilizó esta técnica en la consulta y búsqueda de toda la documentación pertinente que aportó información relevante al estudio, seguido se efectuó un análisis con el fin de sacar conclusiones sobre lo que se investigaba.

A través de esta técnica se revisaron documentos claves que aportaron valor relevante para la construcción del manual.

3.5.2 Observación participativa.

La observación participativa o participante es una técnica en donde el investigador comparte con los investigados, su contexto, experiencias y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad. (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2011).

Se trata, en otras palabras, de conocer la vida cotidiana y el trabajo de un grupo, desde el interior del mismo.

Esta técnica se empleó mediante visitas constantes a las comunidades con quienes la ONG Ayuda en Acción trabaja los proyectos de emprendimiento y otras comunidades candidatas a formar parte de estos. Los instrumentos utilizados para esta técnica fueron la guía de observación y las notas de campo, con el fin de recabar datos concernientes de las unidades de observación (comunidades) y registrar la manera en que están trabajando los emprendimientos sin la tenencia de un manual.

3.5.3 Entrevista.

La entrevista en términos generales, se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otras (el entrevistado o entrevistados) (Hernández et al., 2010).

Esta técnica brindó información completa y precisa del tema abordado, dado que el entrevistador teniendo contacto con el entrevistado, pudo obtener respuestas directas de este, aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, así como percibir actitudes, observar conductas y recibir comentarios de los distintos entrevistados.

El instrumento de recolección de datos para esta técnica fue la guía de entrevista. Dicho instrumento de investigación se aplicó de manera virtual a los siguientes sujetos de investigación:

- Licenciado Roberto Flores García, Gestor de proyectos de Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, Santa Ana.
- Ingeniero Ademar Mauricio Melara Vanegas, encargado de emprendimientos y Técnico de medios de vida de Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, Santa Ana (ver guía de entrevista en anexo II).
- Representantes de entidades o instituciones que realizan proyectos o programas de apoyo a iniciativas económicas de emprendedores en el país (ver guía de entrevista en anexo III).
- Especialistas y expertos en el tema de emprendimientos productivos (ver guía de entrevista en anexo IV).
- Psicólogos educativos en el tema del desarrollo de aptitudes y competencias emprendedoras (ver guía de entrevista en anexo V).

3.5.4 Historias de vida.

Las historias de vida son testimonios de personas sobre algún hecho importante de sus vidas. De acuerdo con Hernández et al. (2010), se solicita al participante una reflexión retrospectiva sobre sus experiencias en torno a un tema. Durante la narración, se solicita a la persona que se explye sobre los significados, las vivencias, los sentimientos y las emociones que percibió y vivió en cada experiencia; asimismo, se le pide que realice un análisis personal de las consecuencias, las secuelas, los detalles, los efectos o las situaciones y circunstancias que siguieron a dichas experiencias.

Para el presente trabajo, se contó con el testimonio de la lideresa de un grupo de mujeres emprendedoras en un proyecto comunal denominado: “Dulces Típicos el Torogoz”, de la comunidad el Estoraque, municipio del Congo, Santa Ana. La conversación se hizo en línea por medio de video llamadas y audios. El propósito fue captar su experiencia y opiniones, así como conocer sus puntos de vista a fin de recabar elementos de información de dicho proyecto para tomarlos en cuenta en la elaboración del manual y redacción de los perfiles de las personas emprendedoras.

3.6 Presentación de resultados

Por ser una indagación cualitativa, se obtuvo una gran cantidad de información proveniente de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes de información y del uso de una gran variedad de formas de recolección de datos tal y como se mencionó anteriormente.

Para llegar a una mayor riqueza, amplitud y profundidad en el análisis, fue necesario en primer lugar, organizar por categorías toda la información vertida por las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos para darle una estructura sistémica a la información.

Posteriormente, fue menester dotarle de sentido a las descripciones, a los significados y patrones dentro de cada categoría, así como a las relaciones entre ellas.

Se estudió cada pieza de los datos en sí misma encontrándole significado y con relación a las demás (como ir armando un rompecabezas), contraponiendo similitudes y diferencias para poder construir un significado holístico para el conjunto total de los datos a fin de generar, posteriormente, conclusiones y recomendaciones al respecto.

A continuación, se presenta la información ya sintetizada que fue obtenida mediante el empleo de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, seguido de una matriz de triangulación que refleja la comparación entre los resultados obtenidos con cada instrumento y técnica utilizada.

Dentro de este análisis se volvió necesario sustentar, a través de la opinión de aquellas personas que trabajan con proyectos de emprendimientos productivos, la importancia de contar con un manual de emprendimientos que haga más fácil y eficiente el quehacer institucional respecto a este tema.

Se transcribieron las respuestas de las entrevistas sobre el particular; en cada una de las respuestas se resaltaron las palabras claves, luego conforme al código de la entrevista se introdujo a la matriz de triangulación la información relevante, a fin de hacer un análisis en conjunto.

El método de triangulación de datos consiste en analizar de forma cruzada la información provista por todas las fuentes y técnicas de investigación usadas a lo largo del estudio.

Finalmente, se transcribió la información central del testimonio de un emprendimiento y se realizó el análisis del mismo introduciendo los datos relevantes a la matriz.

I. Opinión de representantes de instituciones que realizan proyectos o programas de apoyo a iniciativas económicas de emprendedores en el país.

ENTREVISTADO	CARGO	CÓDIGO
Licdo. Carlos Roberto Tomasino Morán.	Abogado y notario. Técnico jurídico y asesor empresarial de CONAMYPE.	Entrevista uno E1

1. ¿Qué buscan en un emprendedor?

La CONAMYPE busca que el postulante posea características emprendedoras, necesarias para garantizar que esté comprometido con su proyecto de emprendimiento y que al momento de la argumentación del mismo en los procesos de selección de ideas de negocio, sean capaces de defenderlo (por tal razón en nuestros requisitos de participación se establece que sea una persona que no posea un empleo, o que por lo menos, tenga disponibilidad de tiempo para recibir la formación emprendedora).

2. ¿Qué requisitos toman en cuenta a la hora de apoyar una iniciativa productiva?

- a. Que el postulante se haya sometido a la formación emprendedora facilitada por la CONAMYPE por medio de los Centros Regionales;
- b. Que tenga disponibilidad de tiempo para dedicarse al emprendimiento (normalmente que no esté empleado permanentemente);
- c. Que tenga componentes de innovación dentro del modelo de negocio (innovación en producto, empaque, forma de comercialización, publicidad y marketing, entre otros);
- d. Su potencial emprendedor;

- e. Debido a la disponibilidad de recursos con que cuenta la CONAMYPE para apoyar al emprendimiento: que se encuentre en la zona de impacto del proyecto (municipio, departamento) donde se pretenda ejecutar.

3. ¿Qué tipos emprendimientos apoyan?

Tradicionalmente emprendimientos tanto por necesidad como por oportunidad; pero desde el cambio de gobierno del 01 de junio de 2019, el gobierno actual y la dirigencia de CONAMYPE han solicitado atender emprendimientos denominados de superación.

4. ¿Cómo es la ayuda que ustedes brindan?

Hasta el año pasado, el apoyo consistió en:

- a. Formación metodológica para emprendedores con la metodología Lean Star Up;
- b. Apoyo con capitales semillas no reembolsables que van desde los \$1,500.00 hasta los \$7,500.00; lo anterior dependiendo del tipo de fondos a financiar esos capitales (JOVENES CON TODO, PLAN EL SALVADOR SEGURO, FONDOS DE LUXEMBURGO, EMPRESTITO BID CORREDORES PRODUCTIVOS entre otros);
- c. Seguimiento al proceso de formación de empresa denominado PUESTA EN MARCHA por 6 meses realizando talleres de capacitación y midiendo el crecimiento de emprendimiento por medio de indicadores macro de empresa (ventas y empleos);

- d. Vinculación para aceleración de emprendimiento, en otros programas de CONAMYPE (Un pueblo un producto, crecimiento empresarial, desarrollo de proveedores) o realizando vinculación con otras entidades públicas o privadas.

5. ¿Cuentan con un plan, programa o manual, que oriente su trabajo con los emprendedores?, ¿qué elementos contiene ese plan, programa o manual?

Sí, existen varios manuales de emprendimiento, los cuales han sido construidos de acuerdo con el tipo de emprendimiento a atender o al perfil del participante a quien va dirigido el proyecto de atención (ejemplo: no es igual un manual de emprendimiento para atención de jóvenes atendidos en programa jóvenes con todo, que los atendidos por emprendimientos dinámicos financiado por crédito BID corredores productivos).

6. ¿Qué pasos son los que debe de seguir una persona para emprender una iniciativa de negocio?

- a. Autoevaluarse para saber la persona si posee habilidades emprendedoras o características emprendedoras.
- b. Identificar una oportunidad de mercado, evaluando la potencialidad del probable negocio.
- c. identificar socios estratégicos.
- d. Investigar sobre el emprendimiento para averiguar costos de producción, maquinaria a usar, u otros elementos.
- e. buscar capacitación y tecnificación para mejorar su emprendimiento o sus productos, maneras de comercializar los mismos, entre otros.

7. ¿Cuáles han sido los principales problemas que han enfrentado al momento de realizar este apoyo?

Barreras técnicas: acceso a elementos informáticos de la población participante en los proyectos (no poseen computadoras, o aparatos para desarrollar el proceso metodológico sugerido; falta de recursos institucionales desde la CONAMYPE, para atender de mejor forma al emprendedor (bajo presupuesto para programa).

8. ¿Cuáles han sido los problemas principales que ustedes han observado en los emprendedores o en sus emprendimientos?

Barreras sociales: en algunos casos el nivel de escolaridad de la persona, pues el proyecto por disposición de normativa establece que generalmente la persona que participa en el proyecto deberá acreditar 9° grado de escolaridad; otro problema es que la mayoría tiene cultura de negocios tradicionales que saturan economía.

9. Como institución, ¿miden el impacto que generan los emprendimientos? ¿Con qué instrumento y/o parámetro lo miden?

Se mide por medio de dos criterios básicos: VENTAS y EMPLEOS, los cuales se monitorean mensualmente durante el periodo denominado, la PUESTA EN MARCHA, por medio de solicitarle mensualmente al emprendedor un informe detallado de ambos criterios, entre otros, que se monitorean y si se sigue atendiendo como empresa vinculada a otro programa de CONAMYPE, se continúa midiendo con los mismos indicadores.

II. Especialistas y expertos en el tema de emprendimientos productivos.

ENTREVISTADO	CARGO	CÓDIGO
Licdo. Diego Javier Pineda Mendoza.	Licenciado en Mercadeo Internacional. Coordinador de proyectos de Zona Occidental de Junior Achievement, El Salvador.	Entrevista dos E2

1. ¿Cuál debe ser el perfil de una persona emprendedora?

Una persona proactiva que vea oportunidades y las aproveche, alguien que no tenga miedo al fracaso; en mi opinión las personas pueden forjarse este carácter, siempre y cuando exista una motivación interna por querer salir adelante.

2. ¿Qué elementos debe tomar en cuenta un emprendedor a la hora de querer iniciar una idea de negocio?

Elementos externos como el mercado, posibles clientes, la competencia; así también sus aspectos internos, como su propuesta de valor, que sea atinada y pertinente para que el emprendimiento sea funcional y obtenga beneficios.

3. ¿Qué pasos debe de seguir una persona que pretende emprender?

Sobre todo investigar y aprender qué es un emprendedor y qué es un emprendimiento; buscar conocimientos técnicos que le permitan tener una noción del emprendimiento y luego ser pragmático, desarrollar su idea.

4. ¿Cómo trabajar una idea de negocio?

Utilizando herramientas como un mapa de empatía para profundizar sobre el cliente y ofrecer el producto o servicio adecuado, además de investigar sobre las herramientas tecnológicas que pueden ayudar a su idea de negocios, adoptar un modelo sencillo pero efectivo para desarrollar su idea y buscar ayuda pertinente para no intuir algunas cosas sino buscar que sean lo más objetivas posibles.

5. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores principales que generan el éxito de un emprendimiento?

El saber definir una propuesta de valor y responder adecuadamente ante las diferentes situaciones que el mercado determina. Tiene mucho que ver también el perfil del emprendedor, que sepa levantarse de los errores, que aprenda de ellos y que siempre esté en el proceso de una mejora continua.

6. ¿Qué elementos debe contener un manual de proyectos de emprendimientos?

Debe considerar un programa o una metodología que brinde los conocimientos necesarios del emprendimiento, un plan de seguimiento a los emprendimientos, capacitación técnica y financiera básica de cómo saber llevar este tipo de registros en un emprendimiento. Además de elementos como insumos o nociones del marketing digital, manejo de redes sociales y comercio electrónico.

ENTREVISTADA	CARGO	CÓDIGO
Licda. Mirza Xiomara Corea Tovar.	Administradora de empresas. Directora de proyección social y docente titular.	Entrevista tres E3

1. ¿Cuál debe ser el perfil de una persona emprendedora?

Yo creo que debe ser una persona mayor de 18 años, de sexo masculino o femenino, con una idea clara acerca de lo que desea emprender, y que goce de tener al menos algunas de las muchas características que debe poseer un emprendedor para iniciar su emprendimiento, por ejemplo, ser planificado, orientado a objetivos, innovador y creativo, responsable y con la capacidad de asumir ciertos riesgos.

2. ¿Qué elementos debe tomar en cuenta un emprendedor a la hora de querer iniciar una idea de negocio?

El entorno y sus variables, yo pienso que debe explorar mucho la variable económica, social y cultural, debe tener un fuerte dominio de lo que sucede a su alrededor, pues dependiendo de la idea de negocio que quiera operar, la información de cada una de estas variables le permitirá sacarle el máximo provecho para potenciar su negocio, para entender ciertas desventajas y limitaciones con las que se podrá enfrentar y con qué redes de apoyo podrá hacer alianzas de necesitarlo.

3. ¿Qué pasos debe de seguir una persona que pretende emprender?

1. Tener una idea clara de lo que quiere hacer
2. Trabajar su idea con la ayuda de una metodología
3. Armar su modelo de negocio

4. Trabajar en un prototipo
5. Buscar la validación de su prototipo
6. Buscar las fuentes de financiamiento necesarias
7. Lanzar su idea al mercado

4. ¿Cómo trabajar una idea de negocio?

Yo sugiero que, haciendo uso de una metodología, la idea de negocio debe llevar una etapa exhaustiva de planificación, no debe echarse a andar una idea a la ligera y con poca información; tener conocimiento del nicho al que quiero impactar y cómo lo haré, es algo a lo que deberé dedicarle algún tiempo, posterior puedo trabajar el lienzo del modelo canva, comprenderlo y de ser posible hacer las iteraciones máximas y posibles para conocer que tan bien le irá a mi producto o servicio, medir algún nivel significativo de aceptación.

5. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores principales que generan el éxito de un emprendimiento?

1. Ser un excelente planificador
2. Tener un dominio elevado de los costos de producir servicios o bienes
3. Ser constante
4. Invertir en formación continua para ser innovador
5. Tener la capacidad de asumir riesgos calculados

ENTREVISTADO	CARGO	CÓDIGO
Licdo. Francisco López Roman.	Catedrático de la UES-FMOcc y Consultor empresarial.	Entrevista cuatro E4

1. ¿Cuál debe ser el perfil de una persona emprendedora?

Una persona emprendedora es alguien que no solamente debe tener sueños en grande o pensar en grande, sino que es una persona que tiene que tener una visión, asumir riesgos; una persona que tenga un nivel de actitud, que esté dispuesta a trabajar en equipo, se enfoque en el área en la que él o ella va a incurrir e incluso, esté dispuesto a fracasar en un momento determinado. Cuando hablamos de un perfil en específico, hay ciertas características que debe reunir un emprendedor, pero muchas veces el emprendedor debe empezar donde está, es decir, a veces se inicia sin recursos y no tiene clara la visión hacia dónde va, debe ser una persona dispuesta a integrarse y asumir riesgos.

2. ¿Qué elementos debe tomar en cuenta un emprendedor a la hora de querer iniciar una idea de negocio?

Lo primero que debe tomar en cuenta es que exista una necesidad insatisfecha en el mercado, si hay una necesidad insatisfecha y él tiene la solución para el problema, o la situación o la necesidad que el mercado en ese momento no tiene; por ejemplo, si es un dolor, el emprendedor tiene el calmante para ese dolor. Segundo, él tiene que tener claro un modelo de negocio para iniciar y ver el impacto que este debe tener a corto o mediano plazo para así que cada una de las partes pueda integrarse de la mejor manera.

3. ¿Qué pasos debe de seguir una persona que pretende emprender?

1. Debe tener una idea
2. Un modelo de negocio
3. Análisis
4. Formalización

4. ¿Cómo trabajar una idea de negocio?

El hecho de trabajar una idea de negocio es empezar de cero con una lluvia de ideas, consultar con amigos; hay platicas importantes con consumidores, platicas con la familia; a partir de ahí se empieza a trabajar la idea; entonces lo que viene es identificar el segmento de mercado al que me voy a dirigir, cómo voy a llegar al segmento, cuál es el regalo que le voy a dar, cuál es mi propuesta de valor al segmento; a partir de ahí voy a utilizar los canales de comunicación, cómo me van a ver y cómo voy hacer visto por ellos, cuáles van a ser mis posibles canales, o si voy a llegar directamente al consumidor. También se debe de analizar qué recursos voy a necesitar para desarrollar mi idea, a qué precio la voy a dar, en qué condiciones la voy a ofertar y sobre todo también debo de considerar quiénes serán mis proveedores, todo enmarcado en el mismo velo.

5. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores principales que generan el éxito de un emprendimiento?

El tener claro que mi nuevo negocio, mi nueva idea, satisfará una necesidad latente en el mercado. No se trata de emprender por emprender, no se trata de ir a vender lo que otros ya venden; pero si emprendo, por ejemplo, una cafetería o una venta de hamburguesas porque sé

que hay mercado para esos sectores, también es importante conocer qué factor de diferenciación tendrá mi idea entre las demás; eso es lo que dará vida a la idea de negocio. Del mismo modo, es importante estar reinventándose para poder tener éxito y ser constante en la visión.

6. ¿Qué elementos debe contener un manual de proyectos de emprendimientos?

1. Resumen ejecutivo
2. Generalidades del nuevo proyecto
3. Elementos del producto o servicio
4. Definición del mercado
5. Estrategias de comunicación.
6. Procesos de fabricación
7. Logística
8. Estructura organizativa
9. Proyecciones de ventas

III. Psicólogos educativos en el tema del desarrollo de actitudes y competencias emprendedoras.

ENTREVISTADA	CARGO	CÓDIGO
Licda. Ivania Cárcamo Contreras.	Psicóloga educativa	Entrevista cinco, E5

1. ¿Con qué características personales se tiene que contar para poder emprender?

Una persona emprendedora desarrolla y mantiene su espíritu emprendedor para generar cambios, para innovar, para probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente, para ser

creativas y flexibles, para persistir, para generar redes de apoyo y buscar la calidad en todo lo que hace. Además, es una persona que traduce las ideas en un plan de acción, identifica las oportunidades, conoce sus propias capacidades, actúa con responsabilidad, intercambia información de manera asertiva y empática, imagina ideas, productos, proyectos innovadores, relaciona sus intereses con las posibilidades de desarrollo personal, profesional y laboral, se asocia con otras personas para el logro de metas o ejecución de proyectos.

2. ¿Cuáles son las principales aptitudes y competencias que una persona emprendedora tiene que desarrollar?

Cuando se habla de aptitud se conoce que es la capacidad que tiene la persona para desenvolverse adecuadamente, por lo tanto, cualquier persona puede adquirir habilidades, algunas de ellas son: creatividad para tener ideas que se diferencien de los demás productos, contar con liderazgo, pasión al realizar algo, se debe ser organizada, con seguridad y confianza en sí misma, constancia y perseverancia. Como sabemos la competencia es la capacidad de demostrar que se realiza bien algo, se puede mencionar que debe ser una persona que participa y aporta conocimiento para el desarrollo de una tarea en común, genera relaciones de colaboración, identifica contactos y recursos vitales que puedan aportar a su proyecto, resuelve problemas y soluciona inconvenientes, trabaja de manera colaborativa, se desenvuelve proactivamente, entre otras.

3. En relación con la educación para el emprendimiento, ¿en qué temas y áreas del conocimiento se deberían de capacitar a los emprendedores potenciales?

Reflexiono que hoy en día promover el emprendimiento sobre todo en educación es de suma importancia, ya que aporta a los alumnos a ser independientes y puedan tener seguridad en sí mismos, y que son importantes para desarrollar cualquier actividad en la sociedad; por lo tanto, es ideal que se capaciten en emprendimientos sociales y emprendimientos empresariales. Ambos emprendimientos remiten a la iniciativa de una persona o grupo de personas para desarrollar un proyecto de beneficio e interés social o de negocios.

4. ¿Qué tanto la motivación de las instituciones que apoyan a proyectos de emprendedores tiene un impacto positivo en sus emprendimientos?

En nuestra actualidad las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno han creado muchos proyectos en el área de emprendimientos, sin embargo, se debe trabajar con las personas creando esa cultura emprendedora, porque de nada sirve que den capital semilla o den recursos, sino se capacita a las personas para la ejecución y sostenibilidad de emprendimientos, ya que éstos terminan siendo en vano y por ende, con un impacto negativo. Son pocos los emprendimientos que se sostienen y son positivos.

5. ¿Cómo crear una cultura emprendedora?

Considero que debe retomarse en el sistema educativo formal y en el no formal también, porqué el emprendimiento es una actitud y una manera de enfrentar la vida. Se puede aplicar en todas las circunstancias de nuestra vida, en la escuela, en la comunidad, en la universidad, en el trabajo, etc. También en cualquier etapa y en todas las edades. Además, fomentar el

emprendimiento es importante para promover la autonomía y superación ante la vida. Es importante identificar oportunidades y crear un entorno innovador y creativo para que las personas a través de actividades, grupos u organizaciones, comprendan cómo se dan soluciones a los distintos problemas.

Se ha de trabajar en crear ideas y conocer las motivaciones y capacidades que cada persona tiene; y en un mundo globalizado, generar conciencia de la importancia de crear una sociedad productiva. Finalmente, se debe de trabajar por evolucionar la economía de El Salvador.

IV. Opinión del Técnico de medios de vida de Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, Santa Ana.

ENTREVISTADO	CARGO	CÓDIGO
Ing. Ademar Mauricio Melara Vanegas.	Encargado de proyectos de emprendimientos de Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec. Técnico de medios de vida de la institución.	Entrevista seis E6

1. ¿Con cuántos proyectos están trabajando?

Estamos trabajando con un proyecto llamado medios de vida, en donde están destacados los medios productivos agrícolas, emprendimientos y cooperativas.

2. ¿Cuál es el procedimiento que ustedes siguen para apoyar los proyectos de emprendimientos de las comunidades?

En este caso el procedimiento que se hace son planificaciones anuales, se planifica de acuerdo con las necesidades y áreas que aún no se han trabajado con los emprendimientos. En el mes de noviembre de cada año se da una valoración de todas aquellas áreas que han quedado con déficit, para el siguiente año poder fortalecerlas y superarlas.

3. ¿El apoyo que ustedes brindan es técnico, financiero, ambos; o de algún otro tipo?

Se les apoya técnica y financieramente, se les brinda una inversión inicial, se capacita y luego viene otra etapa que es de consolidación. En esta etapa la organización en un par de años vuelve a inyectarle capital a los emprendimientos para crear una estabilidad y sostenibilidad, luego se sigue con el seguimiento técnico, apoyado de otras instituciones.

4. ¿Cuentan con un plan para desarrollar los emprendimientos?

Ayuda en acción no posee su plan de desarrollo general, sino que cada emprendimiento ha ido construyendo su propio plan de negocio.

5. ¿Poseen una herramienta de selección o requisitos para apoyar con iniciativas productivas a las comunidades?

Sí, hay una serie de requisitos prioritarios que como organización tomamos en cuenta para poder construir y apoyar un emprendimiento; empezamos con los diagnósticos comunitarios para la recolección de información, buscamos los grupos más vulnerables, también consideramos los medios de vida que posee cada comunidad, sus condiciones económicas y evaluamos la autonomía económica para las mujeres.

6. ¿Cuál es el tiempo de seguimiento que les dan a los proyectos?

Visitas técnicas planificadas, visitas de coordinación para los procesos formativos; en realidad este seguimiento sería permanente, hasta que la organización termine su periodo de impacto en las comunidades.

8. ¿Cómo miden o califican el impacto generado por las iniciativas de negocio?

Se está haciendo con base en medios de verificación que se presentan a los referentes en El Salvador. Cuando se construye el PIT y POA, que son las planificaciones de cada tres años y planificaciones anuales, se dictan una serie de verificaciones que tenemos que cumplir. En el caso de los emprendimientos se piden: nóminas que el grupo este vigente, información familiar, la situación económica, el ingreso promedio mensual o trimestral.

9. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores principales que generan el éxito de un emprendimiento?

La perseverancia es un factor muy prioritario, también la confianza en su idea de negocio, la resiliencia para sobreponerse a las dificultades, los conocimientos en economía, también otro factor es el conocimiento del mercado, su manejo de ingresos y egresos y tener una visión clara de su idea de negocio.

10. ¿Qué pasos debe de seguir una persona que pretende emprender?

1. Organización
2. Idea definida
3. Definición de mercado
4. Analizar la competencia
5. Publicidad del producto

11. ¿Cuáles han sido los problemas principales que ustedes han observado en los emprendedores o en sus emprendimientos?

Los principales problemas han sido la parte organizativa. Debido a que no hay una estabilidad de parte de los miembros del emprendimiento varios líderes han abandonado el grupo y se tiene que volver a capacitar a otra persona para poder ocupar su lugar; quizás el problema sería con la identificación de características para la elección de los miembros.

12. ¿Cuentan con un manual de emprendimientos?

Pues a decir verdad no, nada más los planes de negocio aplicados a cada rubro de los emprendimientos.

V. Testimonio de Blanca Lidia Garay con respecto al proyecto comunal: Dulces

Típicos El Torogoz.

A continuación se presenta un resumen de las ideas principales del emprendimiento de un grupo de mujeres de la comunidad el Estoraque, municipio del Congo, Santa Ana, denominado: Dulces Típicos el Torogoz. El testimonio lo relata una de sus representantes, Blanca Lidia Garay.

De conformidad al testimonio, la principal ayuda que han recibido de la ONG Ayuda en Acción, ha sido las capacitaciones multidisciplinarias, pues no solo se les ha capacitado sobre el proceso de elaboración del producto y todo lo concerniente al mismo, sino sobre otros temas paralelos, por ejemplo, los derechos y obligaciones que como ciudadanas tienen para desenvolverse eficazmente en sus grupos familiares, en su comunidad y en la sociedad en

general. Asimismo, han recibido ayuda material de la institución como el equipamiento de las herramientas básicas que necesitan y con materia prima.

Han calificado que el apoyo que se les ha brindado de parte de la organización ha sido en un 100%, acción que les ha favorecido y fortalecido en diversos aspectos del proyecto que por ellas mismas hubiese sido más difícil llevar a cabo.

Cuentan que tienen un manual de procedimientos en donde está establecido los pasos a seguir para elaborar cada producto, así como las medidas de los ingredientes de estos. Con ello, según ellas, pueden trabajar en equipo y todas pueden elaborar los productos. No hay una persona específica que cargue sola con la responsabilidad, sino que comparten el trabajo y se unen para que todo sea de la mejor forma posible, y para tener una mejor comunicación y relación entre el grupo.

Otros de los conocimientos que se les ha brindado es poder elaborar un plan de trabajo que les ha orientado a tener más claro cuáles son los requisitos y responsabilidades que ellas tienen que tomar en cuenta y cumplir para poder llegar a concretar la oportunidad de generar ingresos para sus familias.

También comentan que se les ha orientado para conocer sus fortalezas y capacidades, lo que las ha llevado a desarrollar habilidades que ellas sabían que tenían pero veían muy difícilcil potenciarlas.

Uno de los obstáculos que enfrentan actualmente es no poseer un mercado bien establecido, dicen que sienten debilidad en esa área, pero que están trabajando en ello y con la ayuda de Dios y los conocimientos técnicos adquiridos van a poder superarlo.

Finalmente, aseguran que entre sus principales fortalezas están: su entusiasmo, dedicación, tiempo, visión y el amor que le han puesto al emprendimiento.

3.7 Procesamiento de la información

Tabla 7

Triangulación de entrevistas

N°	Ítem	Triangulación de las entrevistas					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Perfil emprendedor	Características emprendedoras	Persona oportunista	Mayor de 18 años, sexo masculino o femenino, características emprendedoras	Actitud y visión	Persona oportunista	Vulnerabilidad
2	Características emprendedoras	Compromiso	Motivación, proactividad	Capacidad de asumir riesgos, planificación, innovación, creatividad, responsabilidad, orientación a objetivos	Asumir riesgos, trabajo en equipo, sin miedo al fracaso, integración	Innovación, generar cambios, creatividad, flexibilidad, persistencia, responsabilidad, imaginación, autoconocimiento	Perseverancia, resiliencia
3	Formular un emprendimiento	Capacidad de seleccionar ideas		Idea clara del emprendimiento	Lluvias de ideas		Capacitación
4	Factores de éxito para emprender		Conocimiento del mercado, herramientas tecnológicas, funcionalidad y rentabilidad del emprendimiento	Conocimiento del mercado, variables económicas, sociales y culturales, redes de apoyo, formación continua	Necesidad insatisfecha del mercado, visión	Recursos, cultura emprendedora, educación para el emprendimiento, redes de apoyo, concientización sobre la importancia de emprender	Confianza en la idea de negocio, conocimientos del mercado y economía

Tabla 8
Triangulación de entrevistas

N°	Ítem	Triangulación de las entrevistas					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
5	Pasos para emprender un negocio	1) Tener un modelo de negocio , 2) Autoevaluarse 3) Evaluar la potencialidad del negocio 4) Buscar socios estratégicos 5) Investigar sobre el emprendimiento 6) Buscar capacitación y tecnificación	1) Tener un modelo para desarrollar la idea 2) Investigar 3) Buscar conocimientos técnicos 4) Crear una propuesta de valor 5) Considerar la objetividad del emprendimiento 6) Desarrollar la idea	1) Tener una idea clara 2) Establecer una metodología de trabajo 3) Armar un modelo de negocios 4) Construir un prototipo y validarlo 5) Buscar fuentes de financiamiento 6) Lanzar la idea al mercado 7) Definir métricas	1) Tener una idea 2) Contar con un modelo de negocio 3) Definir una propuesta de valor 5) Marketing mix 6) Análisis del negocio 7) Formalización del negocio	Poseer un plan de acción	1) Organización 2) Idea definida 3) Definición de mercado 4) Analizar la competencia 5) Publicidad del producto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Triangulación de las técnicas de investigación

N°	Ítem	Triangulación de las técnicas de investigación		
		E1	Historia de vida	E6
6	Tipo de ayuda que se le brinda a los emprendedores	1) Formación metodológica 2) Capital semilla no reembolsable 3) Seguimiento al proceso de formación de empresa 4) Talleres de capacitación 5) Vinculación con otras entidades públicas o privadas	Capacitaciones multidisciplinarias Ayuda económica	Ayuda técnica y financiera, inversión inicial, capacitación, ayuda permanente hasta lograr la consolidación del negocio y el impacto en la comunidad
7	Requisitos para apoyar una iniciativa productiva	Formación emprendedora, disponibilidad de tiempo, que cuente con un modelo de negocios con componentes de innovación, el potencial del emprendedor		Realizar un diagnóstico comunitario, que sean grupos vulnerables, los medios de vida que posee la comunidad, las condiciones económicas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Triangulación de las técnicas de investigación

N°	Ítem	Triangulación de las técnicas de investigación		
		E1	Historia de vida	E6
8	Problemas observados en los emprendedores y/o en sus emprendimientos	Barreras técnicas, acceso a tecnología; barreras sociales, nivel de escolaridad de los participantes; falta de recursos institucionales	Problemas para trabajar el mercado	Falta de organización del grupo emprendedor, falta de estabilidad, abandono del emprendimiento por algunos integrantes, debilidad en la identificación de las características para elegir a los postulantes del programa
9	Medición del impacto del emprendimiento	Se solicita al emprendedor un informe mensual con dos indicadores: VENTAS Y EMPLEOS	Ellos como emprendedores no tienen métricas	Se toman parámetros como: información vigente del grupo, información familiar, situación económica, ingreso promedio mensual o trimestral
10	Cuentan con un manual de emprendimientos	Sí, existen varios en función del tipo de emprendimiento y del perfil del emprendedor	No, solo con un manual de procedimientos y un plan de trabajo	No, nada más los planes de negocio aplicados a cada rubro de los emprendimientos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Triangulación de entrevistas

N°	Ítem	Triangulación de las entrevistas					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
11	Elementos que debe tener un manual de emprendimientos		1) Plan de seguimiento 2) Capacitación técnica 3) Capacitación financiera 4) Nociones de marketing digital: manejo de redes sociales y comercio electrónico		1) Resumen ejecutivo 2) Generalidades del nuevo proyecto 3) Elementos del producto o servicio 4) Definición del mercado 5) Estrategias de comunicación 6) Procesos de fabricación 7) Logística 8) Estructura organizativa 9) Proyecciones de ventas		

Fuente: Elaboración propia

3.8 Análisis e interpretación de resultados

- **Ítem 1: Perfil emprendedor.**

De acuerdo con los entrevistados, dos de ellos, es decir, la tercera parte concordó de manera explícita que el perfil de un emprendedor debe tomar en cuenta las características emprendedoras de la persona. Los restantes de forma tácita también comentaron lo mismo, incluyendo como elementos trascendentales para emprender: el oportunismo, la actitud, visión y condiciones demográficas (como edad y sexo) y de vulnerabilidad del individuo.

Se puede decir entonces que un buen diseño de un perfil emprendedor debe ser integral, tomando en cuentas por lo menos 2 aspectos: **condiciones personales**, como las características y habilidades emprendedoras del postulante; y **condiciones materiales**, que deben incluir asimismo los siguientes criterios: criterios demográficos (edad, sexo, educación, entre otros), y criterios socioeconómicos (nivel de ingresos, ocupación, entre otros).

- **Ítem 2: Características emprendedoras.**

Se observó una debilidad en el método actual de trabajo de Ayuda Acción con respecto a los emprendimientos, ya que el vacío que aparece en la matriz de triangulación (e6) refleja que no le dan el valor pertinente a las características emprendedoras que una persona pueda tener a la hora de emprender. Por ello, se propone incorporar como uno de los parámetros de selección de los aspirantes a ingresar al programa de emprendimientos de la institución, mecanismos de evaluación de sus características emprendedoras.

Las características que más repiten los entrevistados son: capacidad de asumir riesgos, innovación, creatividad y responsabilidad.

Luego de haber realizado el cruce de información entre las opiniones de los entrevistados y el análisis documental sobre las principales características del comportamiento del emprendedor, se llegó a la conclusión de que las principales habilidades emprendedoras que deben de incluirse en el manual son:

1. **Liderazgo**, pues todo emprendimiento necesita al frente un líder.
 2. **Proactividad** para adelantarse a las necesidades y producir soluciones.
 3. **Creatividad** a través de la cual el líder engranará las necesidades y soluciones, cuyo resultado final será la formulación de su iniciativa de negocio.
 4. **Motivación**, fuerza motora por medio de la cual iniciará con el emprendimiento.
 5. **Toma de decisiones**, ya que este líder a lo largo del negocio deberá tomar decisiones en donde estará implícito el riesgo.
 6. **Optimismo** para colocar su emprendimiento en un contexto de éxito.
 7. **Perseverancia** con la que será constante en aquello que emprende, sin dejar nada a medias, sino llegando al final de las cosas.
 8. **Resiliencia**: con la que tendrá la capacidad de lidiar con los obstáculos a lo largo de todo el viaje emprendedor que haga, y mediante la cual, podrá hacer las actualizaciones y los cambios necesarios para adaptarse a las condiciones adversas y escenarios negativos en los que se halle inmerso el emprendimiento.
- **Ítem 3: Formular un emprendimiento.**

Para poder formular un emprendimiento, la mayoría de opiniones confluyeron en que todo proyecto parte de una idea. Por lo tanto, es necesario que el manual cuente con información sobre técnicas y métodos de generación y selección de ideas, y al menos, modelar una técnica

tanto para la generación como para la selección. Por otro lado, también es necesario que el emprendedor tenga conocimiento sólido sobre su emprendimiento, capaz de poder desarrollar un concepto del negocio.

- **Ítem 4: Factores de éxito para emprender.**

El 80 % de los entrevistados concuerdan que el principal elemento a tomar en cuenta a la hora de emprender, es el mercado; a este le sigue el tema económico, por consiguiente, estas dos variables, mercado y economía, deben de estar contenidas en el manual.

- **Ítem 5 y 11: Pasos para emprender un negocio.**

Nuevamente, el 80 % de los entrevistados considera que para emprender se necesita un documento (llámese plan de negocios, plan de trabajo, modelo de negocios, etc.) que oriente y guíe todas las acciones a tomar en cuenta para el desarrollo del emprendimiento. Los expertos consultados en el tema señalan que algunos de los elementos importantes que debe contener este documento (cruzando el ítem 5 con el 11) son: la idea desarrollada del emprendimiento; la propuesta de valor del negocio; aspectos del mercado como marketing mix, competencia, publicidad del producto; aspectos técnicos y financieros, procesos de fabricación, estructura organizativa, entre otros.

El documento que se propone elaborar mediante esta investigación, es un manual de emprendimientos que tomará en cuenta los aspectos vertidos anteriormente.

- **Ítem 6: Tipo de ayuda que se le brinda a los emprendedores.**

El 100% de las técnicas revela que una ayuda integral a un emprendimiento consiste en 3 elementos: ayuda técnica, ayuda financiera y capacitaciones. Con respecto a esta última, tal como quedó constatado por la historia de vida, entre más diversificadas sean las capacitaciones, mejor será la formación, y por consiguiente, el desempeño que los emprendedores mostrarán en sus proyectos.

- **Ítem 7: Requisitos para apoyar una iniciativa productiva.**

Las dos instituciones comparadas (e1 y e6) que trabajan con emprendimientos, manejan diversos criterios para apoyar a un emprendedor. Se pudo notar que una (e1) se enfoca más en aspectos personales y técnicos del aspirante, en tanto que la otra (e6), su foco es la condición socioeconómica. No obstante, se aduce que los requisitos que se establezcan para gozar del apoyo deben ser integrales, pues entre más integral sea el proceso de selección del aspirante a la ayuda de la institución, más posibilidades se tendrá de que sea un emprendedor de éxito.

- **Ítem 8: Problemas observados en los emprendedores y/o en sus emprendimientos.**

Uno de los principales problemas observados por la ONG ha sido el abandono que hacen algunos emprendedores de sus proyectos. Esto refuerza el planteamiento anterior de incluir más criterios de selección, ya que este abandono mayormente se debe a factores personales y conductuales, que a la dimensión económica. Es por ello (tal y como se dijo anteriormente en el ítem 1), para la construcción del presente manual se establecieron dos dimensiones en lo relativo a la selección del aspirante que pretende emprender con el apoyo de la organización, una dimensión personal, donde se evaluarán las características y habilidades emprendedoras

que el postulante posee y aquellas que se puedan potenciar, y otra dimensión material, donde se tomarán en cuenta criterios demográficos y socioeconómicos de la persona.

En otras palabras, al criterio ya considerado en la actualidad por la ONG, se le sumará otro criterio, que es la evaluación personal, puesto que la misma ONG expresa en este mismo ítem, que han tenido debilidad en la identificación de las características para elegir a los futuros emprendedores. Por tanto, se incorporarán algunas herramientas técnicas que ayuden en esta área.

- **Ítem 9: Medición del impacto del emprendimiento.**

Se pudo constatar con la triangulación de la información que la ONG sí mide los emprendimientos para dar seguimiento a su labor y tener estadísticas de su plan de trabajo, sin embargo, los emprendedores no miden su negocio, al menos no de manera formal, por lo tanto, es importante que se refuerce este tópico y que en el manual se incluyan algunos indicadores y métricas al respecto.

- **Ítem 10: ¿Cuentan con un manual de emprendimientos?**

Ayuda en Acción ADT Ilamatepec, Santa Ana, no cuenta actualmente con un manual de emprendimientos. Ante esta ausencia, la propuesta de esta investigación va encaminada a elaborar dicho manual tomando en cuenta todos los elementos analizados con anterioridad.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE
MANUAL DE
EMPRENDIMIENTOS

**MANUAL DE PROYECTOS DE
EMPREDIMIENTOS
PRODUCTIVOS**

 **Ayuda en
Acción**
El Salvador



DOCUMENTO ELABORADO POR

Licda. Katherine Patricia Zeledón Aguilar

Licda. Stephannie Yanira Escobar Portillo

DOCUMENTO REVISADO POR

Ing. Ademar Mauricio Melara Vanegas

Técnico de Medios de Vida

Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec

DOCUMENTO APROBADO POR

Licdo. Roberto Flores García

Gestor de proyectos

Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec

OBJETIVO

Contar con un conjunto de instrucciones preestablecidas, que explique en términos claros y sencillos al personal técnico-operativo de la ONG Ayuda en Acción, cómo debe llevarse a cabo el trabajo de las iniciativas productivas o ideas de negocio con las comunidades, a fin de lograr el desarrollo económico, social y local de los territorios del país.

RESPONSABLE

Licdo. Roberto Flores García
Gestor de proyectos
Ayuda en Acción

UBICACIÓN

ADT ILAMATEPEC
25 Calle Oriente, entre 9 y 11 Av. Sur, Colonia Florencia #52, Santa Ana, Santa Ana

VERSIÓN

1

FRECUENCIA DE REVISIÓN

Anualmente o cuando surjan cambios significativos

ALCANCE

Todos los proyectos relacionados con emprendimientos productivos

POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN

- 1) Emprendimientos colectivos. Concientizar sobre el valor o la importancia del emprendimiento para motivar la puesta en marcha del negocio.
- 2) Inclusión de género. Con el fin de fomentar la igualdad de género y el avance de los derechos de las mujeres.
- 3) Vinculación de los emprendimientos con proyectos de otra naturaleza.
- 4) Redes de apoyo. Soporte con diferentes capacitaciones de formación y enlaces con otras instituciones.

CONTENIDO

Etapa I	Selección del emprendedor	116
Etapa II	Formulación del emprendimiento	126
Etapa III	Evaluación del emprendimiento	135
Etapa IV	Administración del emprendimiento	186

PRESENTACIÓN

El presente manual de proyectos de emprendimientos pretende dar respuesta a la necesidad que tiene la ONG Ayuda en Acción de disponer de herramientas e instrumentos adecuados para que los emprendimientos que apoyan estén capacitados en el desarrollo eficiente de una idea de negocio.

El manual se encuentra estructurado en cuatro etapas y tiene como propósito, aportar información básica con ejemplos de herramientas teóricas, técnicas y prácticas, lo más amplias posible, de lo que supone la puesta en marcha de un proyecto emprendedor.

Primera etapa: Selección del emprendedor. Mediante criterios de selección y herramientas como la entrevista, pruebas psicométricas y un cuadro de diagnóstico, se pretende identificar características emprendedoras de las personas que aspiran al apoyo de la ONG.

Segunda etapa: Formulación del emprendimiento. Aquí, se establecen las bases del emprendimiento comenzando con la búsqueda de iniciativas productivas a través de distintos métodos y técnicas de generación y selección de ideas. Posteriormente, se brindan los lineamientos para que el emprendedor seleccionado sea capaz de crear su propuesta de negocio y el concepto de lo que será su emprendimiento.

Tercera etapa: Evaluación del emprendimiento. En esta sección se pretende que el emprendedor, una vez definido su emprendimiento, pueda evaluarlo a fin de determinar su factibilidad y viabilidad. La evaluación comprende tres partes:

- Evaluación de mercado. Se facilitan herramientas necesarias para realizar un análisis del mercado y todas las variables que interactúan dentro de este, tales como la segmentación, la demanda y la competencia.
- Evaluación técnica. Se definen las directrices que el emprendedor debe de seguir para administrar las operaciones del negocio que incluye, el diseño y desarrollo del producto o servicio, y el sistema de transformación para producirlo: proceso productivo, tecnología de producción, insumos, materias primas y demás materiales, estructura organizativa, localización y distribución de las instalaciones, entre otros.
- Evaluación económica. Se presentan diversas herramientas financieras como la elaboración de un presupuesto, el cálculo del punto de equilibrio, pronósticos, aplicación de registros contables, entre otros, que permitirá al emprendedor precisar la inversión total requerida para la implementación del proyecto y tomar una decisión sobre su realización o no.

Cuarta etapa: Administración del emprendimiento. Se proporcionan herramientas de gestión que ayuden a los emprendedores a llevar a cabo la operatividad del emprendimiento en temas fundamentales que tienen que ver con la estrategia general y dirección del negocio, entre estos, la creación del pensamiento estratégico, la imagen corporativa, la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción).

ETAPA I

Selección del emprendedor



OBJETIVO DE LA ETAPA I



Figura 7: Proyecto de emprendimiento
Fuente: Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec

Esta etapa pretende, por un lado, identificar aquellas características emprendedoras presentes en las personas que aspiran al apoyo de la ONG Ayuda en Acción en sus iniciativas de negocio; y por otro, potenciar aquellas características que estén en menor grado.

4.1.1 Perfil del emprendedor

El perfil emprendedor que la ONG busca en un aspirante a ingresar en su programa de apoyo, se construye a partir de dos pilares fundamentales. En primer lugar, los criterios de selección; que son aquellos factores externos o condiciones del entorno en que se desenvuelve el emprendedor potencial. Y en segundo lugar, las características emprendedoras; factores internos, actitudes y aptitudes de la persona.

4.1.1.1 Criterios de selección

Hay criterios muy importantes en la institución y parámetros que permiten aceptar o no al aspirante a fin de que este ingrese al programa de apoyo de la ONG.



NOTA:

Los criterios y parámetros podrán ser ajustados por la ONG de acuerdo con la necesidad de cada proyecto en particular.

CUADRO DE CRITERIOS

Tabla 12
Cuadro de criterios de selección

Fecha: Nombre:				
Criterios	Parámetro	Cumplimiento		Observaciones
		Sí	No	
Demográfico				
Edad	(18-60) años			
Género	Indiferente			
Educación	Indiferente			
Socioeconómico				
Ocupación	Desempleado (disponibilidad de tiempo)			
Nivel de ingreso	Bajos			

Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2 Características emprendedoras

No existe una persona que nazca siendo emprendedor o una personalidad única emprendedora, sin embargo, hay ocho características que la institución Ayuda en Acción prioriza para la selección de un emprendedor, de aquellos que hayan cumplido con los criterios de selección antes mencionados.

CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS

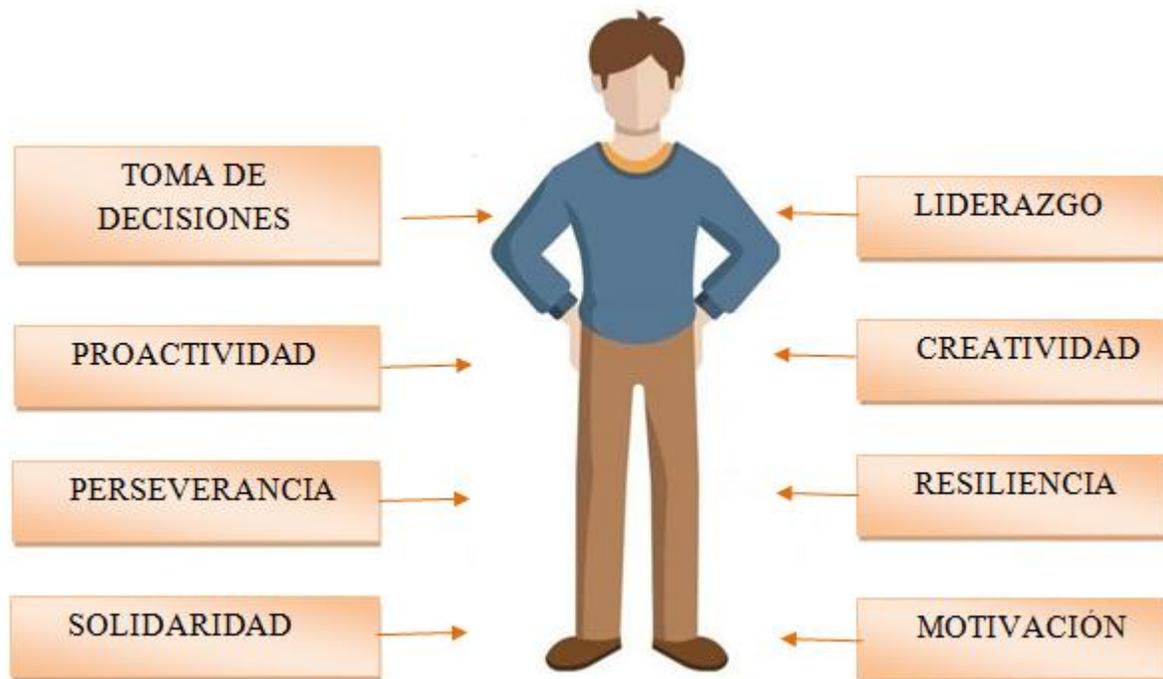
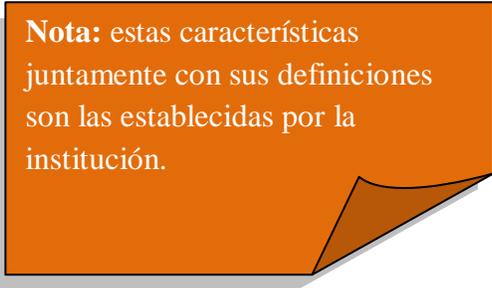


Figura 8: Características de un emprendedor
Fuente: Elaboración propia

4.1.1.2.1 Definición de las características

1. **Perseverancia:** persona que no abandona determinada situación que ha iniciado, sigue sin importar los desafíos que implique conseguir los objetivos.
2. **Resiliencia:** es la capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse a diferentes escenarios que la vida presente.
3. **Proactividad:** es la actitud de ver y juzgar el panorama circundante de una forma positiva y favorable, previniendo oportunidades y aprovechándolas.
4. **Liderazgo:** capacidad que se tiene para dirigir, motivar e influir positivamente en un determinado grupo de personas, conduciéndolas al cumplimiento de las metas.
5. **Creatividad:** es aquella persona que es capaz de crear, innovar y generar ideas nuevas en un ambiente gris y con pocos recursos.
6. **Solidaridad:** la colaboración mutua de las personas que se unen con el propósito de conseguir un fin común.
7. **Motivación:** tener el deseo, ánimo de salir adelante y superar los obstáculos.
8. **Toma de decisiones:** es la evaluación y elección, de forma razonable, del camino a seguir entre un conjunto de alternativas para lograr soluciones viables.



Nota: estas características juntamente con sus definiciones son las establecidas por la institución.

Los filtros a través de los cuales la ONG buscará estas características emprendedoras son los siguientes:

- **ENTREVISTA**

La ONG designará a un técnico responsable de administrar una entrevista la cual puede ser de manera domiciliar o convocar a los participantes a la institución y proporcionarles día y hora para su realización, a fin de identificar las actitudes y aptitudes emprendedoras, y establecer al mismo tiempo, un acercamiento con los aspirantes.

Tabla 13
Formato para entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA		
Nombre:	_____	
1. ¿Qué lo motiva a participar en el proyecto?		
2. ¿Ha participado en algún otro programa para emprendedores?		
3. ¿Mencione 3 habilidades suyas?		
4. ¿Cuáles son las principales características que lo identifican?		
5. ¿Si lo eligieran como el líder de su comunidad asumiría el riesgo?		

Fuente: Elaboración propia

- **PRUEBA PSICOMÉTRICA**

Esta prueba complementará la información provista por la entrevista sobre las características emprendedoras de las personas, simplificando la demanda de participantes que cumplan con los parámetros preestablecidos por la institución. La ONG junto al equipo de Recursos Humanos serán los responsables del diseño y aplicación de dicha prueba.

Luego de haber realizado la entrevista y la prueba psicométrica al candidato, los datos serán introducidos a una herramienta denominada cuadro de diagnóstico, la cual permitirá tener una visión más clara del nivel de desarrollo de las características emprendedoras de las personas, y en función de ello, se calificarán dichos factores internos, resolviendo finalmente en cuanto a la admisión o no del aspirante al programa de la institución.

- **CUADRO DE DIAGNÓSTICO**

El cuadro de diagnóstico o semáforo es una herramienta que ayuda a determinar el nivel de desarrollo de las características planteadas anteriormente. La institución ha determinado que si los aspirantes tienen más de 4 características en un nivel bajo, o no las poseen, el aspirante no puede continuar con el proceso de selección.



- El color verde representa un nivel alto de desarrollo de las características.
- El color amarillo representa un nivel medio de desarrollo; quiere decir que el aspirante puede seguir trabajando en ello.
- El color rojo es el nivel más bajo de desarrollo, o en todo caso, que el aspirante no posee esa característica.

Tabla 14
Cuadro de diagnóstico

CUADRO DE DIAGNÓSTICO			
Nombre:			
Características	Bajo	Medio	Alto
PERSEVERANCIA			
RESILIENCIA			
PROACTIVIDAD			
LIDERAZGO			
CREATIVIDAD			
SOLIDARIDAD			
MOTIVACIÓN			
TOMA DE DECISIONES			
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia

EJEMPLO:

Rosa aprobó las pruebas anteriores y sus datos serán introducidos en el cuadro de diagnóstico final.

Tabla 15
Ejemplo de llenado del cuadro de diagnóstico

Nombre: Rosa Alicia Sánchez.			
Características	Bajo	Medio	Alto
PERSEVERANCIA	X		
RESILIENCIA		X	
PROACTIVIDAD		X	
LIDERAZGO			X
CREATIVIDAD			X
SOLIDARIDAD			X
MOTIVACIÓN			X
TOMA DE DECISIONES			X
TOTAL	1	2	5

Fuente: Elaboración propia

En este ejemplo Rosa ha sido admitida al programa de la ONG, ya que según la evaluación del cuadro de diagnóstico, obtuvo la siguiente calificación: 1 nivel rojo, 2 amarillo y 5 nivel verde, lo cual refleja un alto grado de habilidades de emprendimiento, calificándola como una emprendedora potencial en función de los requerimientos de la ONG.

¡BIEN HECHO ROSA!

ETAPA II

Formulación del emprendimiento



OBJETIVO DE LA ETAPA II



Figura 9: Capacitaciones de emprendimientos productivos
Fuente: Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec

El objetivo de esta etapa es definir el producto o servicio que se ofertará en el mercado con el emprendimiento; para lo cual se hará uso de técnicas que permitan generar ideas en conjunto, luego evaluarlas, para elegir aquella que se ajuste a las necesidades del entorno.

La formulación es el proceso donde se establecen las bases del emprendimiento o las iniciativas productivas, es la etapa más determinante en todo el proceso, dado que entre mejor se defina la idea de negocio, aumentan las posibilidades de éxito del mismo. Esta etapa es un proceso de tres fases: la identificación de iniciativas productivas o ideas de negocio, su maduración, hasta tener afinado y definido el proyecto que se emprenderá.

4.2.1 Identificación de la idea

Lo ideal es identificar una visión estratégica que consiste en fijar a qué tipo de negocio se quiere dedicar: tipo de industria, tipo de cliente, características de los productos o servicios a ser brindados por la empresa, etcétera. Las ideas que se procuren desarrollar deberían permitir establecer al emprendedor como líder en el mercado, aunque este sea un nicho pequeño. Es por ello, que se pretende que la idea sea atractiva, innovadora y que satisfaga una demanda real o latente.

Antes de identificar las ideas de negocio se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales:

- **Recursos con los que cuenta la comunidad**

Serán todas aquellas riquezas naturales que hay en el entorno de la comunidad. Por ejemplo: árboles frutales, siembras de alguna hortaliza, entre otros.

- **Necesidades de la comunidad**

Son todas aquellas cosas que a la comunidad le hace falta o que no hay, pero hay demanda o personas dispuestas a adquirirlo. Por ejemplo: una panadería, dulcería, sorbetería, etcétera.

- **Competencia en la comunidad**

Observar el tipo de productos que la comunidad está ofertando o vendiendo para que la idea de negocio no sea igual sino que lleve un valor agregado.

Para producir todos estos elementos citados se sugiere hacer uso de las técnicas de generación de ideas, entre las cuales las más conocidas se enlistan a continuación:

1. Explosión estelar
2. Observación de las experiencias
3. Los 5 por qué
4. Lluvia de ideas inversa
5. Mapa mental
6. Rellenar el vacío
7. **Brainstorming**

Las técnicas son herramientas muy importantes que permiten generar una cantidad amplia de ideas de negocio.

En el presente manual se utilizará una técnica práctica (Brainstorming) conocida de manera universal, fácil de usar y que no genera muchos gastos en recursos y materiales. No obstante, se pueden utilizar otras técnicas incluidas las mencionadas anteriormente, todo en función de cada proyecto.



4.2.1.1 Brainstorming o Lluvia de ideas

1 Los emprendedores se deben encontrar en un ambiente donde se sientan cómodos y relajados, en el que no sientan temor de críticas, burlas y prejuicios hacia sus ideas. Para ello, se recomienda que el facilitador encargado realice dos dinámicas de introducción y presentación para lograr un ambiente de confianza.

2 El facilitador entregará plumones y tarjetas de papel a los participantes y les dirá que consideren los elementos expuestos anteriormente para colocar tres o más ideas de negocio en las tarjetas, será una actividad individual en la que cada participante tiene que estar separado del resto de miembros.

3 Los participantes al terminar sus ideas de negocio se vuelven a reunir.

4 Luego cada participante expondrá sus ideas de negocio y las pegará en la pared.

5 El facilitador leerá cada idea y hará un par de preguntas:

¿Quién creo esa idea?

¿Qué lo motivo a hacerlo?

6 Después que el facilitador haya terminado de leer y de hacer las respectivas preguntas se pasa al siguiente paso que es la depuración de esas ideas de negocio.

RECUERDE:

En este paso las ideas son importantes que surjan en una buena cantidad sin tomar en cuenta su funcionalidad.

4.2.2 Depuración de las ideas

En este paso se calificarán las ideas que surgieron anteriormente, descartando y eligiendo aquellas que sí pueden funcionar. Es necesario aplicar un buen criterio y el sentido común para decidir el alcance y la profundidad de la tarea a realizar.

Al igual que en la sección anterior, existen diversos métodos y técnicas para la evaluación de la idea de negocio. Se aconseja utilizar el método de los factores ponderados, pues al igual que el Brainstorming, es de conocimiento universal y de fácil implementación.

4.2.2.1 Método de los factores ponderados

Este método trata de calificar la mejor opción o mejores opciones entre una lista de ideas de negocio que surgieron en el paso anterior. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

- Cada miembro del grupo asignará una nota entre 1 y 10 a cada idea que ellos colocaron en las tarjetas.
- Luego se seleccionará las ideas que mayores puntos obtengan.

A manera de ejemplo, se supone que en el paso anterior se enlistaron las siguientes ideas:

1. Helados artesanales
2. Dulces típicos
3. Manualidades
4. Minutas de frutas
5. Cafetería
6. Artesanías de bambú
7. Croché
8. Jugos naturales
9. Jaleas naturales
10. Panadería

Indicaciones: Se entregará a cada emprendedor un cuadro para que califiquen cada idea.

El cuadro de los factores ponderados quedaría de la siguiente forma, tomando como ejemplo las tablas de tres personas de un grupo de diez.

Tabla 16
Cuadro de calificación de ideas

Emprendedor: Stheppanie Yanira Escobar						
CRITERIOS IDEAS	Bajo costo	Idea innovadora	Precio	Competencia...	Total	Promedio
Helados artesanales	7	10	8	9	34	8.5
Dulces típicos	8	4	7	6	25	6.25
Manualidades	9	7	8	5	29	7.25
Minutas de frutas	7	8	6	7	28	7
Cafetería	7	5	7	6	25	6.25
Artesanías de bambú	6	9	8	9	32	8
Croché	9	8	8	6	31	7.75
Jugos naturales	8	4	6	5	23	5.75
Jaleas naturales	6	9	7	9	31	7.75
Panadería...	7	5	6	6	24	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17
Cuadro de calificación de ideas

Emprendedor: Katherine Elizabeth Aguilar						
CRITERIOS IDEAS	Bajo costo	Idea innovadora	Precio	Competencia...	Total	Promedio
Helados artesanales	8	10	9	9	36	9
Dulces típicos	5	5	7	5	22	5.5
Manualidades	8	9	8	8	33	8.25
Minutas de frutas	6	7	6	6	25	6.25
Cafetería	6	6	7	5	24	6
Artesanías de bambú	7	8	7	9	31	7.75
Croché	8	8	7	7	30	7.5
Jugos naturales	7	5	6	6	24	6
Jaleas naturales	6	8	8	8	30	7.5
Panadería...	7	6	7	5	25	6.25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Cuadro de calificación de ideas

Emprendedor: Josué Leonel Nieto						
CRITERIOS IDEAS	Bajo costo	Idea innovadora	Precio	Competencia...	Total	Promedio
Helados artesanales	7	9	7	8	31	7.75
Dulces típicos	6	5	8	5	24	6
Manualidades	7	6	8	6	27	6.75
Minutas de frutas	6	8	7	5	26	6.5
Cafetería	5	5	7	5	22	5.5
Artesanías de bambú	6	9	6	8	29	7.25
Croché	7	8	7	7	29	7.25
Jugos naturales	6	5	6	5	22	5.5
Jaleas naturales	7	7	7	6	27	6.75
Panadería...	5	5	6	4	20	5

Fuente: Elaboración propia

Después de hacer la calificación de las ideas, se construye un consolidado que se compone de dos partes, una donde aparece el resultado mayor de la comparación entre los miembros y la otra donde aparece la jerarquización

Tabla 19

Consolidado de resultados

CONSOLIDADO DE RESULTADOS			
Helados artesanales	9	Helados artesanales	9
Dulces típicos	6.25	Manualidades	8.25
Manualidades	8.25	Artesanías de bambú	8
Minutas de frutas	7	Croché	7.75
Cafetería	6.25	Jaleas naturales	7.75
Artesanías de bambú	8	Minutas de frutas	7
Croché	7.75	Dulces típicos	6.25
Jugos naturales	6	Cafetería	6.25
Jaleas naturales	7.75	Panadería...	6.25
Panadería...	6.25	Jugos naturales	6

Fuente: Elaboración propia

Al terminar de depurar las ideas y haber seleccionado las que tienen mayor puntuación o votos, que en este caso de acuerdo al ejemplo fueron: helados artesanales, manualidades y artesanías de bambú, se pasará al último paso que consiste en definir la idea que todos en consenso elijan.

4.2.3 Definición de la idea

Luego de haber elegido la idea, que en este caso siguiendo con el ejemplo fue la que obtuvo mayor puntuación: los helados artesanales, se procede a detallar todas las características y atributos de la idea de negocio hasta crear un concepto de ella.

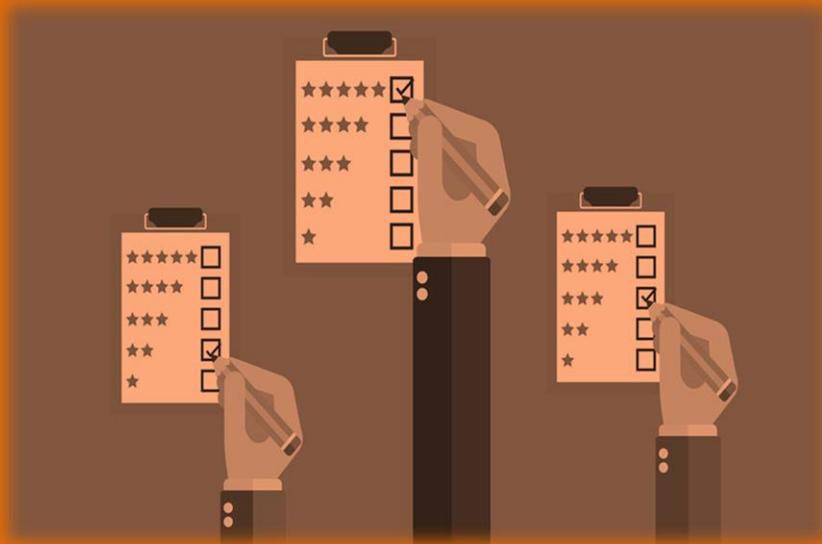
Ejemplo:

Los helados artesanales tendrán un proceso de fabricación totalmente natural, se hará uso de técnicas especializadas para crear una consistencia cremosa, se utilizarán las frutas más frescas de la región, se pretende lanzar tres sabores diferentes que por el momento son: fresa, mango y coco; luego se agregarán más sabores en el menú.



ETAPA III

Evaluación del emprendimiento



OBJETIVO DE LA ETAPA III



Figura 10: Proyecto emprendedor

Fuente: Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec

En esta etapa se pretende facilitar herramientas necesarias para someter a prueba la idea de negocio, haciendo tres evaluaciones exhaustivas para conocer si la idea es o no demandada en el mercado, si los recursos que se poseen son los necesarios y finalmente si la idea de negocio generará rentabilidad para los emprendedores.

EVALUACIÓN DE MERCADO

4.3.1.1 Análisis de mercado

Todo emprendedor tiene que realizar ciertas actividades antes de llevar a cabo su proyecto, ya que el hecho que a él le guste y sienta que va a funcionar, no garantiza que las personas corran a adquirir el producto o requiera de inmediato el servicio. Antes que nada se debe tener el panorama más preciso posible del mercado.

Análisis de mercado: es el proceso objetivo y ordenado para evaluar la información de clientes potenciales.

Para iniciar con este análisis se necesita llevar a cabo una segmentación de mercado para luego crear un perfil de cliente potencial.

4.3.1.1.1 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado es el proceso de división del mercado total en grupos relativamente homogéneos de consumidores, los cuales presentan características, comportamientos y necesidades semejantes, tales como edad, clase social, ubicación, volumen de compras y otros criterios.



¿Cómo se hace una segmentación?

Para realizar una segmentación de mercado es importante definir los criterios de segmentación los cuales permitirán crear a la vez el perfil del cliente.

DEFINICIONES DE CRITERIOS

Demográficos: este criterio implica la división del mercado en grupos más pequeños de acuerdo con características como edad, género, ingresos, etnia, ocupación, entre otros.

Geográficas: este criterio implica dividir a los consumidores según su ubicación como: países, estados, regiones o ciudades.

Psicográficos: este criterio implica dividir a los consumidores de acuerdo con sus aspectos conductuales, aspectos psicológicos, ideas, opiniones, actividades, intereses, motivaciones, actitudes y estilos de vida.

Luego de haber definido los criterios de segmentación, se utilizará una tabla que muestra elementos importantes que ayudarán a recopilar información para la creación del perfil del cliente.

Nota: en este punto los emprendedores serán los encargados de llenar el cuadro según los criterios que ellos crean necesarios para la adquisición de su producto o servicio.

A continuación se presenta un cuadro de segmentación que facilitará al emprendedor definir su perfil de cliente potencial.

CUADRO DE SEGMENTACIÓN

Tabla 20
Cuadro de segmentación

Proyecto emprendedor: _____ Nombre: _____ Criterios de segmentación de mercado Instrucciones: Llene la tabla de acuerdo con lo siguiente, el perfil de su cliente potencial.	
Paso 1 Criterios de Segmentación de Mercado Demográficos Geográficos Psicográficos	Elementos del criterio Edad _____ Género _____ Nivel de Ingresos _____ Educación _____ Ocupación _____ Otros _____ Comunidad _____ Nacional _____ Internacional _____ Clima _____ Otro _____ Estilo de vida _____ Motivaciones _____ Rasgos _____ Otros _____
Paso 2 Escriba las principales características de su cliente potencial: _____	

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.1.2 Demanda

Todo análisis de mercado propone algo más que vender un producto o servicio; busca identificar a los clientes y satisfacer sus necesidades y deseos.

Para la recolección de dicha información se puede hacer uso de una técnica muy conocida y utilizada universalmente para este tipo de estudios la cual es la encuesta.

Se presenta el siguiente modelo de encuesta que el emprendedor podrá utilizar para conocer si hay demanda de sus productos.

Tabla 21
Formato de encuesta para la demanda

<p>Proyecto emprendedor: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Instrucciones: Responda las siguientes preguntas en el espacio proporcionado.</p>
<p>¿Quiénes (organizaciones o personas) pueden requerir el producto/servicio que ofrezco en mi proyecto de emprendimiento?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Dónde lo necesitan?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cómo lo requieren? (Presentación, características, etcétera)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Con qué frecuencia lo necesitan?</p> <p>_____</p>
<p>¿Cuáles son las fuentes de información que podrán ayudarme a calcular la demanda?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Amaru Maximiano (2008)

4.3.1.1.3 Competencia

En este punto hay que saber qué empresas o profesionales están trabajando en el mercado al que se quiere llegar, si será muchos o pocos, si tienen o no un buen producto, si son apreciados o no lo son, cuál es la especialidad de cada uno, lo que hacen bien o hacen mal.

Para analizar todas estas variables se proporciona un cuadro comparativo que puede ser útil para recabar información de los competidores.

CUADRO DE COMPARACIÓN

Indicación: Marcar con un x la casilla que considere que se ajusta a lo investigado, ejemplo: si el precio de la competencia es igual que el precio de su producto, colocar la x en la casilla donde dice “igual”.

Tabla 22
Cuadro de comparación entre competidores

El otro negocio	A			B			C		
	peor	igual	mejor	peor	igual	mejor	peor	igual	mejor
Precio									
Calidad									
Atención al cliente									
Publicidad									
Horario									
Presentación local									
Presentación producto									

Fuente: Administración para emprendedores, Amaru Maximiano (2008)

EVALUACIÓN TÉCNICA

Una evaluación técnica determina todos los recursos que un proyecto necesita para poder operar de manera eficiente con los menores costos, máxima rentabilidad y mayor beneficio social.

Para poder llevar a cabo esta evaluación el emprendedor debe de plantearse las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Cuál es exactamente el producto o servicio que se producirá?
- ¿Qué insumos se necesitan para producirlo?
- ¿Con qué recursos se va a producir?
- ¿Quiénes serán los proveedores de esos insumos y recursos?
- ¿Cuál será el volumen de operaciones?
- ¿Cómo se va a producir?
- ¿Quiénes van a producirlo?
- ¿Dónde estará ubicado el negocio?



Las respuestas a estas preguntas de manera técnica, es lo que constituye el núcleo de este análisis. A continuación se da paso a responder dichas interrogantes.

4.3.2.1 Diseño del producto

En el paso 3 de la etapa dos de este manual, se consideró el concepto del negocio. Dicho concepto es pertinente que en este apartado sea desglosado a un nivel de mayor detalle.

En el diseño del producto o servicio se transforma la idea del emprendedor en un resultado concreto. En lo sucesivo, se utilizará con mayor frecuencia la palabra producto para designar tanto a los productos propiamente dichos como a los servicios.

En esta sección el emprendedor debe de especificar el producto que pretende crear junto con las especificaciones funcionales y técnicas de este. Para ello, puede valerse de la siguiente herramienta:

Estructura del producto o lista de materiales: es una lista completa y precisa de todos los componentes y materiales necesarios para la fabricación de un producto final, que puede ser representada en forma de árbol.

Especificaciones funcionales: describen el producto en el lenguaje del cliente. Pueden incluir los insumos, componentes, materiales y materias primas que se requieren para su elaboración.

Especificaciones técnicas: describen el producto con las particularidades técnicas de su fabricación, por ejemplo, dimensiones, medidas, pesos, colores, sabores, entre otros.



Estructura del producto

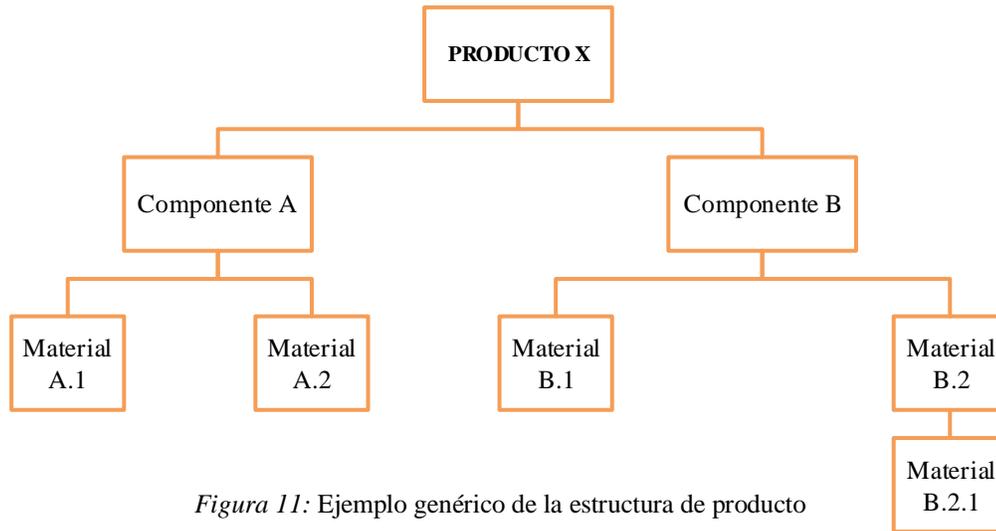


Figura 11: Ejemplo genérico de la estructura de producto

El emprendedor puede complementar este diagrama con las cantidades de cada material y componente utilizado en el proceso de fabricación de su producto y con las especificaciones funcionales y técnicas. A continuación se presenta un ejemplo para la fabricación de calzado artesanal utilizando la estructura del producto.

Estructura del producto

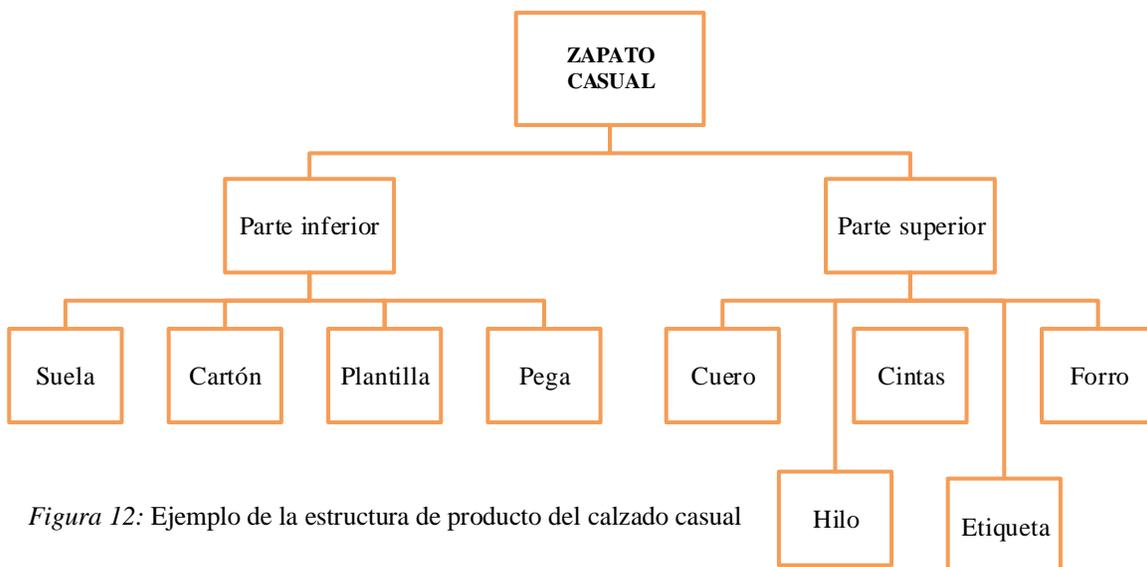


Figura 12: Ejemplo de la estructura de producto del calzado casual

FICHA DE ESPECIFICACIONES

Especificaciones funcionales	Zapato de cuero, cómodo, ligero, con plantilla delgada.
Especificaciones técnicas	Zapato número 39, color negro, suela de hule y cocida, forro de tela suave, hilo de nailon.

Además como parte del diseño, se recomienda la creación de un prototipo, el cual consiste en una primera versión del producto, una muestra preliminar. Puede ser un modelo físico, una representación del servicio o una primera unidad verdadera de un producto, una degustación en caso de ser un producto alimenticio, etc. La prueba del prototipo permite evaluar el desempeño y la confiabilidad del producto, así como la reacción del usuario.

RECUERDE:

La prueba del prototipo conduce a la corrección de errores y a mejoras en el proyecto.

4.3.2.2 Tecnología de producción

Aquí el emprendedor deberá establecer todos aquellos activos con los cuales hará la producción del producto. Esta sección permite responder a la pregunta: ¿con qué recursos se va a producir?

Se deben incluir las máquinas, equipos, herramientas, tecnología, y demás recursos que participarán en el proceso productivo.

Esto se puede colocar en forma de diagrama, cuadro o lista según prefiera el emprendedor. Se aconseja el siguiente formato:

Tabla 23
Formato para registro de tecnología de la producción

TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	
Máquinas	...
Equipos	...
Herramientas	...
Tecnología	...

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 Proceso de producción

Aquí el emprendedor debe de establecer 4 puntos importantes:

- **El diseño del proceso productivo:** se tiene que esbozar la secuencia concatenada de operaciones para fabricar el producto o para prestar el servicio. Puede hacer uso de un diagrama de flujo para representarlo gráficamente.
- **Los métodos de trabajo:** puede retomarse el manual de procedimientos con que ya cuenta la ONG (vinculando así ambos manuales).
- **La capacidad productiva:** es decir, la cantidad o el volumen de operaciones que el sistema puede entregar. Cuántas unidades de producción puede ofrecer el sistema de operaciones en un periodo determinado.
- **El sistema de control de calidad:** tiene que establecer las normas y especificaciones de calidad con las que controlará el proceso productivo.

Siguiendo con el ejemplo de la fabricación del calzado, se presenta a manera de ilustración, su diagrama de flujo.

Tabla 24
Ejemplo de proceso de producción

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	
Diseño	Se selecciona la forma o el estilo que llevará el zapato y el detalle de cada una de las partes que lo van a integrar.
Alistado	Consiste en cortar de acuerdo con las especificaciones establecidas, tanto las piezas de cuero, como las plantillas (avíos) haciendo uso de moldes para obtener el corte ideal de las piezas; de igual manera se corta el forro que llevará la pieza.
Marcado	Se desbastan las piezas, seguido se efectúa el rayado para dejar todo listo para las costuras.
Costura a máquina	Se unen las piezas cortadas formando un solo cuerpo. Anteriormente se realizó el marcado, es precisamente en él, que se coserá para unir las piezas. En el aparado se coloca el forro sobre el cuerpo del zapato que se ha obtenido. Al final se realiza un control de calidad.
Montado	Se selecciona la horma de acuerdo con las especificaciones requeridas. Aquí se coloca el avío en la planta de la horma y de igual manera el cuerpo del zapato sobre ella; se adhieren puntas y talones. Por medio de una máquina especial se presiona el montaje y luego alistar para unirlo con la suela.
Acabado	Se realiza un control de calidad y se ultiman detalles para llevar el producto a almacenamiento.

Fuente: Elaboración propia

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO ARTESANAL

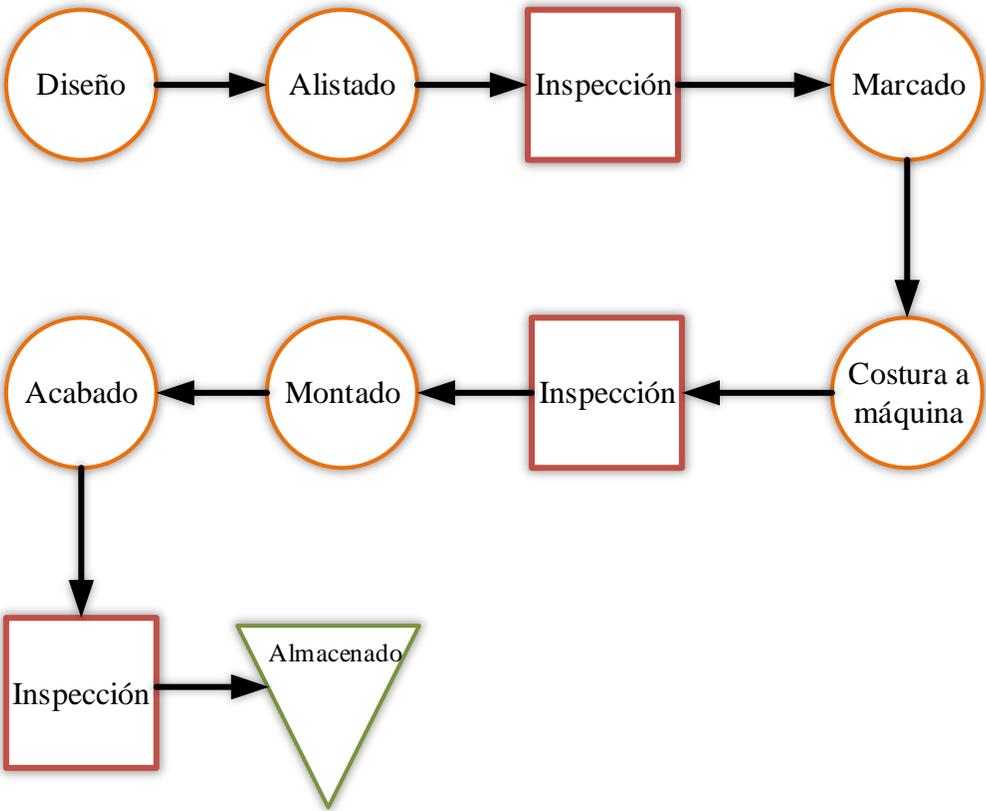


Figura 13: Ejemplo de diagrama de flujo

SIMBOLOGÍA

-  Operación
-  Transporte
-  Demora
-  Inspección
-  Almacenaje

4.3.2.4 Diseño organizacional

Independientemente de la cantidad de colaboradores, toda empresa debe estar organizada para su funcionamiento. Esto significa definir las responsabilidades que cada persona ha de desempeñar dentro del negocio. Así, queda establecido quién hace qué tarea y se evita vacíos y confusiones y duplicidad de labores. En este punto, el emprendedor debe describir dos aspectos: 1) los cargos dentro del emprendimiento y 2) la estructura orgánica de la organización.

El emprendedor debe comenzar por describir el cargo o puesto de trabajo que cada trabajador tendrá y las competencias necesarias para este. El cargo es un conjunto de actividades, tareas y responsabilidades que un colaborador (llamado ocupante del cargo) debe desempeñar o ejecutar, mientras que las competencias son los comportamientos del emprendedor que expresan las habilidades, los conocimientos, actitudes, experiencias y otros atributos que el ocupante del cargo debe tener para un buen desempeño laboral.

Una descripción del cargo es una lista de las responsabilidades, tareas y actividades de su ocupante y que debe contener, como mínimo, la siguiente información:

- Título del cargo.
- Las tareas, actividades y responsabilidades que el cargo exige.
- Competencias que el ocupante debe poseer.
- El perfil del puesto.

La descripción del cargo o puesto de trabajo se redacta a través de un formato denominado: descriptor de puestos. Enseguida se propone un formato que el emprendedor podrá utilizar como modelo para definir los cargos dentro de su emprendimiento.

NOMBRE DE LA EMPRESA		FV: HOJA DE
Nombre del puesto:		
Objetivo del puesto:		
TAREAS O ACTIVIDADES		
PERFIL DEL PUESTO		
Formación académica		
Experiencia		
Habilidades y destrezas		

Luego que ya se tengan establecidos todos los cargos, se puede crear la estructura orgánica, la cual se representa gráficamente mediante un organigrama.

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA

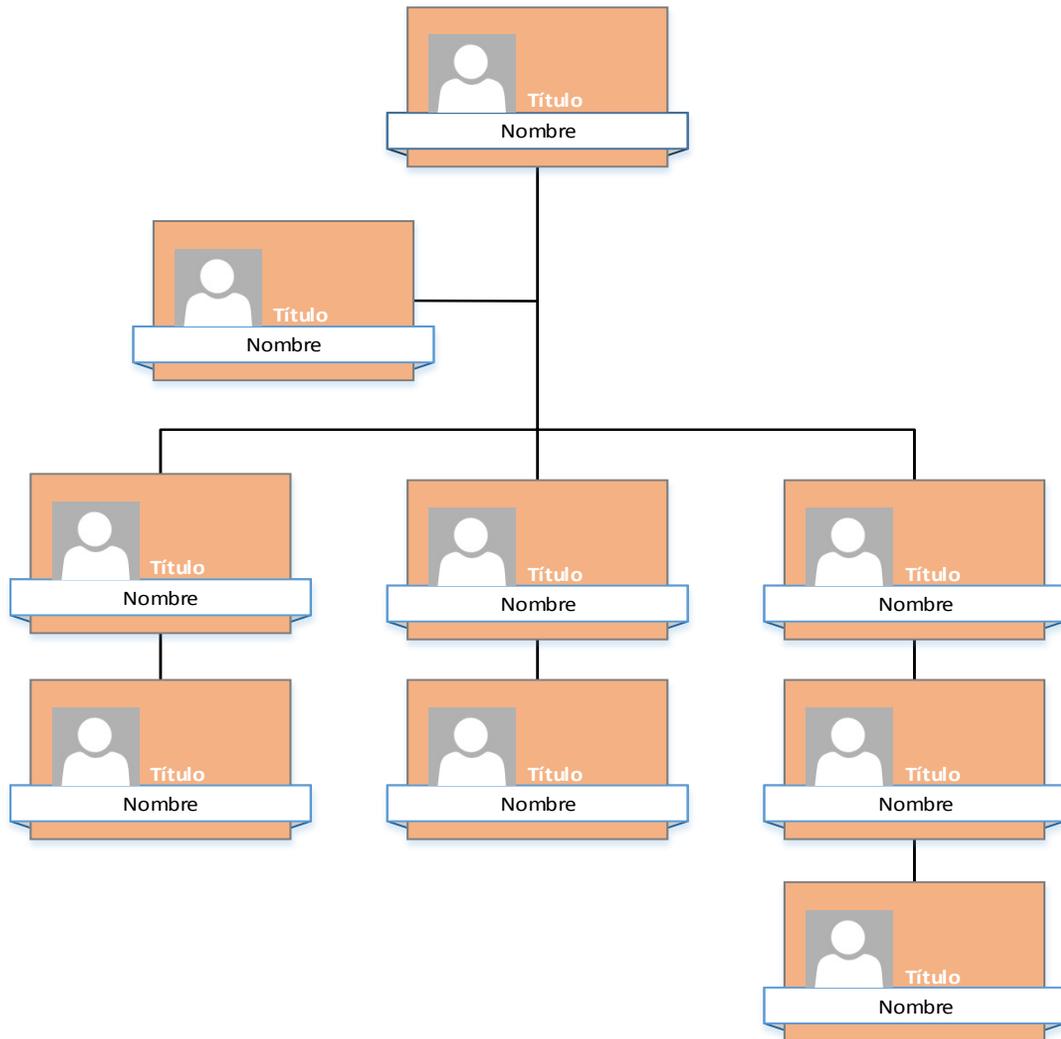


Figura 14: Ejemplo de formato para organigrama
Fuente: Elaboración propia

4.3.2.5 Localización del negocio

La localización de la instalación es el proceso de elegir un lugar geográfico para realizar las operaciones de una empresa. Una buena ubicación estratégica puede llegar a ofrecer muchos beneficios a la actividad emprendedora o por el contrario llevarla a fracasar.

La elección de la localización no puede estar basada en creencias o corazonadas que no poseen un razonamiento técnico beneficioso para la empresa. Es necesario atender a factores que justifiquen la idoneidad del emplazamiento del negocio.

Los principales factores que se aconsejan a tomar en cuenta para definir la ubicación de la actividad emprendedora son:

Transporte

Las instalaciones deben estar ubicadas en una posición estratégica que cuente con rutas de acceso, de tal manera que sea fácil para los trabajadores y clientes llegar a ellas.

Infraestructura

El emprendedor debe asegurarse de que el local cuente con los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la actividad emprendedora y también con espacio suficiente para poder operar eficientemente. Un espacio donde los clientes estén cómodos, teniendo en cuenta proyecciones de crecimiento a corto y largo plazo.

Afluencia de público

En general, cabe resaltar que, en el caso de un negocio minorista, independientemente de si se encuentra en la calle o en un centro comercial, mientras mayor sea la afluencia de público en la zona, mayores posibilidades habrá de que el público lo visite.

Disponibilidad de servicios básicos

Las instalaciones deben de contar con los servicios mínimos como agua, energía eléctrica, teléfono, internet y otros que sean necesarios para el funcionamiento del emprendimiento.

Seguridad

La localización seleccionada debe proveer seguridad para el personal que labora como para los clientes que lo visiten.

Consumidores

Mientras más cerca esté ubicado un negocio de donde vivan, trabajen o frecuenten los consumidores que conforman el público objetivo, mayores posibilidades habrá que lo visiten.

Visibilidad

En el caso de un negocio, mientras mejor visibilidad tenga, mayor posibilidad tendrá que lo visiten los compradores.

La competencia

No conviene descartar un local porque cuente ya con un competidor cercano. Existen comercios que, debido a su propia naturaleza, son más productivos cuando se encuentran rodeados de competidores. Esto ocurre especialmente con aquellas mercancías cuya compra se produce tras una comparación entre el mismo producto por parte del cliente.

Licencias y regulaciones

Finalmente, se debe de asegurar de que se otorgará la licencia de funcionamiento para el tipo de negocio que se establezca (y no suponer que porque ya existen negocios similares en la zona, esta se dará fácilmente), y de que no existan regulaciones o restricciones que podrían afectar el funcionamiento del negocio.

El siguiente cuadro es una guía que facilitará al emprendedor elegir la opción que más convenga para su negocio. Puede seguir los siguientes pasos:

Paso 1: colocar el nombre donde lo pida el cuadro, luego marcar con una “X” el tipo de ubicación según las características de la ubicación que se ha colocado.

Paso 2: de la misma forma que en el paso 1 marcar con una “X” si la opción de ubicación cumple con ciertas características.

1. Decidir la ubicación del local.			
Tipos de ubicación de establecimientos.	Escriba el nombre o lugar de opción A	Escriba el nombre o lugar de opción B	Escriba el nombre o lugar de opción C
		_____	_____
	Marcar con una X donde se considere que la opción A cumple con las características	Marcar con una X donde se considere que la opción B cumple con las características	Marcar con una X donde se considere que la opción C cumple con las características
1-En una zona aislada Hay tránsito peatonal. Presenta pocos competidores y es apropiado para la venta de productos de compra habitual y de compra impulsiva, ya que se orienta a la comodidad y proximidad del consumidor.			
2-Zonas céntricas Gran número de establecimientos que proporcionan una oferta variada tanto en productos como en precios y el tráfico peatonal. Sin embargo, los costes por alquiler son muy elevados, es difícil el aparcamiento y resulta complicado el aprovisionamiento.			
3-Disposición en hilera: Se trata de la zona comercial, normalmente una calle, en la que coexisten varios establecimientos similares o compatibles. Esta zona puede resultar beneficiosa debido al alto poder de atracción de los clientes pero, del mismo modo, puede resultar perjudicial la existencia de un gran número de competidores.			
¿En cuál opción conviene establecer el negocio?			

2. Características de los locales			
Aspectos a considerar	Opción A	Opción B	Opción C
	Marcar con una X donde se considere que la opción A cumple con las características	Marcar con una X donde se considere que la opción B cumple con las características	Marcar con una X donde se considere que la opción C cumple con las características
Proximidad del mercado y clientes.			
¿El perfil de los residentes de la ciudad analizada coincide con el mercado objetivo del negocio? Infraestructuras y comunicaciones.			
Locales disponibles. Visibilidad del local, la agradable arquitectura y una buena iluminación van a determinar la capacidad de atraer la atención del comercio.			
Tráfico peatonal, ya que cuanto más transitada sea la calle donde se encuentra el local más probabilidades que se visite el negocio habrán.			
Tráfico rodado, estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, etc.			
Número de competidores en las cercanías. Debe ser analizado.			
Para que los consumidores puedan comprar es necesario que puedan desplazarse hasta el negocio evaluando diferentes posibilidades de acceso al local a disposición de los potenciales clientes (autobús de cercanías).			
¿Cuál es el coste de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio?			
¿Cuál opción cumple con todos los requerimientos según las necesidades del negocio?			

4.3.2.6 Distribución del negocio

Ya que se tiene el lugar donde se ubicará el negocio es necesario hacer la distribución al interior de este.

La distribución del negocio implica la ordenación física de los elementos que componen la actividad emprendedora. Esta ordenación debe organizarse teniendo como eje el diagrama de flujo del proceso de modo que garantice y facilite el desplazamiento de los empleados, de la materia prima y del producto que se está elaborando. Incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores, herramientas, equipos y otras actividades o servicios.

A continuación se detalla algunos principios de organización eficiente del espacio físico que cualquier actividad emprendedora puede poner en práctica.

- **Principio de circulación o flujo.** Se debe de minimizar las interrupciones al momento de mover el material de operación a operación. Para ello, se recomienda colocar las áreas de trabajo en el orden específico de transformación, tratamiento o montaje del producto que se está fabricando.
- **Principio de distancias mínimas.** En igualdad de condiciones, será siempre mejor una distribución en la que la distancia en que se mueve el material de operación a operación sea mínima.
- **Principio de espacio.** Se debe utilizar de forma eficiente todo el espacio disponible tanto el horizontal como el vertical de tal manera que se eviten movimientos innecesarios.

- **Principio de satisfacción y seguridad.** Es mejor aquella distribución que haga el trabajo más ergonómico, satisfactorio y seguro para los trabajadores, de modo que se reduzca el esfuerzo y se eviten dolores o lesiones.
- **Principio de orden.** Los papeles, los materiales, las cosas sueltas, las cajas vacías y los objetos sin valor esparcidos por todas partes ocupan espacio, lo cual produce falta de atención y pérdida de eficiencia. Es recomendable señalar los contenedores y lugares de los materiales y demás insumos para que cada cosa esté en su sitio y después de usarla se coloque donde corresponde. Más adelante se profundizará sobre este principio.
- **Principio de visibilidad.** Para identificar los problemas rápidamente, es conveniente dejar un campo de visión abierto de todo el espacio.
- **Principio de estética.** Es importante tomar en cuenta la apariencia del negocio; este debe estar limpio y ser visualmente agradable.
- **Principio de flexibilidad.** Una distribución no debe ser estática, debe de pensarse en reajustes para el futuro que se adapten pronto a los cambios en los productos y servicios, en los equipos, recursos humanos y materiales.

Para constatar si se cumplen estos principios básicos de distribución, el emprendedor puede hacer uso de una lista de chequeo tal como se presenta a continuación. En esta la persona marcará con una “x” de acuerdo con el grado de eficiencia que cumple el principio. Enseguida, para mejorar el principio de orden se propone trabajar con la metodología de las 5’s.

Tabla 25

Formato de distribución eficiente

PRINCIPIOS DE DISTRIBUCIÓN EFICIENTE	Nivel de eficiencia del principio				
	Muy poco	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Principio de circulación o flujo					
Principio de distancias mínima					
Principio de espacio					
Principio de satisfacción y seguridad					
Principio de orden					
Principio de visibilidad					
Principio de estética					
Principio de flexibilidad					

Fuente: Elaboración propia

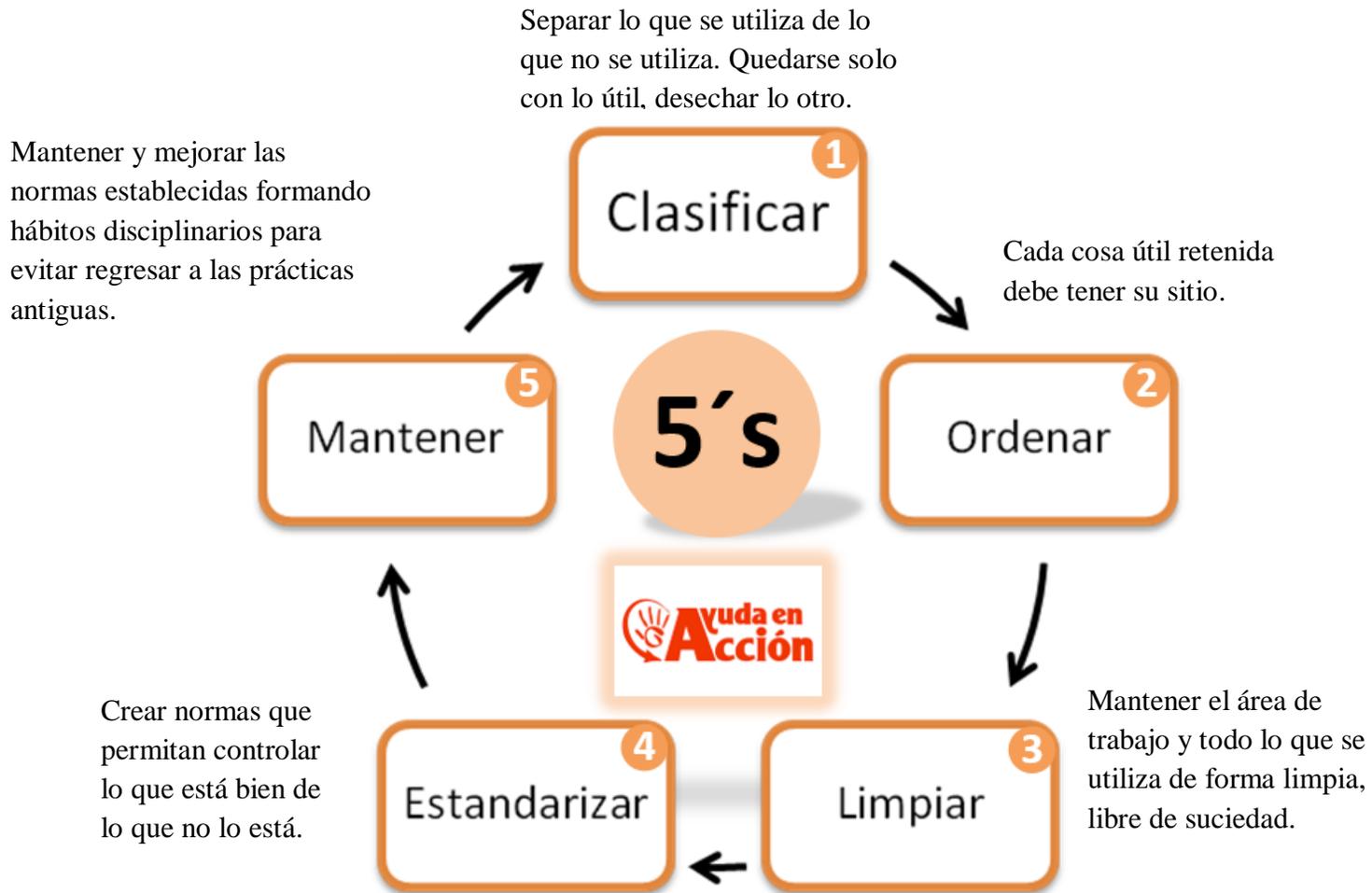
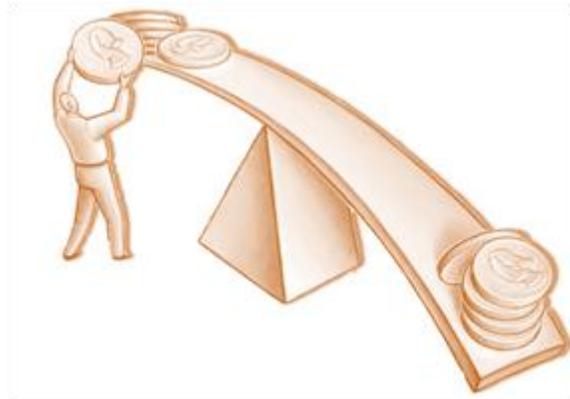


Figura 15: Metodología de las 5's
Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN ECONÓMICA

Una evaluación económica-financiera contiene de manera sistemática y ordenada, información de carácter monetaria relacionada al negocio que se pretende montar. Comprende el monto de los recursos económicos necesarios que implica la realización del proyecto previo a su puesta en marcha, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.



Esta evaluación presenta la unión entre la evaluación de mercado y la evaluación técnica, homogeneizadas en términos de dinero. Es decir, la evaluación económica retoma los resultados de las evaluaciones anteriores y las presenta en términos monetarios, lo que permitirá al emprendedor utilizar los números como fuente importante de información para el proceso de toma de decisiones.



4.3.3.1 Inversión inicial

El emprendedor tiene que determinar cuánto dinero y recursos invertirá para iniciar su actividad productiva.

La inversión total del proyecto está definida por tres divisiones:

La inversión en activo fijo: contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como: terrenos, construcción de infraestructura, obras físicas en general, así como la adquisición de mobiliario y equipo para el inicio de la operación.

La inversión en activo diferido: se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Por ejemplo, la constitución legal de la empresa, estudios previos, seguros, capacitaciones del personal, entre otros.

El capital de trabajo: constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del proyecto, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos del negocio, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos. En este sentido, el capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto consta de tres rubros principalmente: materia prima, insumos y mano de obra.

Es necesario, entonces, que el emprendedor realice un cálculo sobre todos esos costos. A continuación se presenta una lista de los costos más comunes al iniciar un proyecto de negocio.

RECUERDE:

¡Los imprevistos!. Es importante que al efectuar los cálculos se reserve una cantidad para hacer frente a posibles contingencias (suele ser del 5%).

INVERSIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

INVERSIÓN FIJA	\$ _____
Maquinaria especial-----	\$ _____
Mobiliario y equipo-----	\$ _____
INVERSIÓN DIFERIDA	\$ _____
Costos legales y de contabilidad-----	\$ _____
Alquiler de local-----	\$ _____
Pagos de seguros-----	\$ _____
Pago de bancos -----	\$ _____
Publicidad -----	\$ _____
CAPITAL DE TRABAJO	\$ _____
Mano de obra-----	\$ _____
Materia prima -----	\$ _____
Suministros (internet, luz, agua, teléfono etc.)-----	\$ _____
TOTAL -----	\$ _____
Imprevistos -----	\$ _____
<hr/>	
INVERSIÓN INICIAL	\$ _____

Nota: Para aplicar la información anterior, el emprendedor puede llenar el formato anterior indicando los costos de apertura que ha identificado para su proyecto.

4.3.3.2 Costos de operación

Los costos de operación son todos aquellos desembolsos que se tienen que hacer una vez el emprendimiento se ponga en marcha. Por lo general, se dividen en costos fijos y costos variables.

Costos fijos: son aquellos costos que no cambian (se mantienen fijos) independientemente del volumen de producción. Alquiler de local, suministros (agua, energía eléctrica, gas, etc.) son ejemplos de estos costos.



Costos variables: son aquellos costos que cambian conforme cambia el volumen de producción, por ejemplo, las materias primas, la mano de obra, embalajes, empaques, etcétera.



El siguiente formato puede ayudarle al emprendedor a establecer estos costos.

Tabla 26
Formato de costos operativos

Proyecto emprendedor: _____	
Costos operativos	
Instrucciones:	
Identifique todos los costos de operación (mensuales) relacionados con su proyecto	
Concepto	\$-----
Costos fijos	
	\$
	\$
	\$
Costos variables	
	\$
	\$
	\$
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica que la persona emprendedora puede utilizar para encontrar el volumen de unidades que debería de producir y vender a fin de cubrir sus costos totales (costos fijos y costos variables). Esto quiere decir que se vende lo mismo que se invierte, es decir, no se gana ni se pierde dinero.

Calcular el punto de equilibrio es importante para todo negocio porque permite evaluar su rentabilidad; de esta forma se puede ver claramente cuánto se necesita producir y vender para empezar a generar lucro. Encontrar este valor, incluso antes de iniciar un proyecto, es fundamental para descubrir que tan interesante es financieramente la idea de negocio. El punto de equilibrio se puede calcular de forma analítica y gráfica. A continuación se describe el procedimiento para hacerlo de manera analítica.

¿Cómo calcular el punto de equilibrio?

1 Calcular los costos totales (suma de los costos fijos con los variables). Estos se pueden tomar del formato anterior de costos operativos.

2 Dividir el costo variable total entre la cantidad de unidades producidas para obtener el costo variable unitario (CVU).

$$CVU = \frac{\textit{Costo variable total}}{\textit{Cantidad de unidades producidas}}$$

3 Aplicar la siguiente fórmula:

$$PEU = \frac{CF}{P - CVU}$$

PEU= punto de equilibrio unitario

CF= costo fijo

CVU= costo variable unitario

PV= precio de venta

Veamos un ejemplo:

Una empresa que elabora un producto presenta la siguiente información:

Costos variables unitarios= \$2

Costos fijos= \$1,200

Precio de venta= \$8.00 por unidad

Determine el punto de equilibrio.

Desarrollo:

$$PEU = \frac{CF}{P - CVU}$$

$$PEU = \frac{1,200}{8 - 2}$$

PEU= 200 unidades

Las 200 unidades * \$8.00 del precio de venta = \$1,600.00

Esta es la cantidad de unidades y su equivalente monto económico que se tiene que vender para llegar al punto de equilibrio de ese producto.

Mi empresa ya llegó al punto de equilibrio, ¿y ahora?

Una vez alcanzado el punto de equilibrio se empieza a ganar, sin embargo, hay que tomar en cuenta que no todo lo que ingresa es lucro. El emprendedor debe de saber que el costo variable puede aumentar, por lo tanto, debe de tener esto siempre presente para no tener una idea equivocada del valor de su ganancia.

RECUERDE:

Una buena recomendación es calcular un nuevo punto de equilibrio cada vez que los números tengan una variación razonable.

Ahora, es momento que el emprendedor determine el punto de equilibrio de su negocio.

¿Cuáles son los costos totales fijos? \$_____

¿Cuál es el costo variable unitario del producto? \$_____

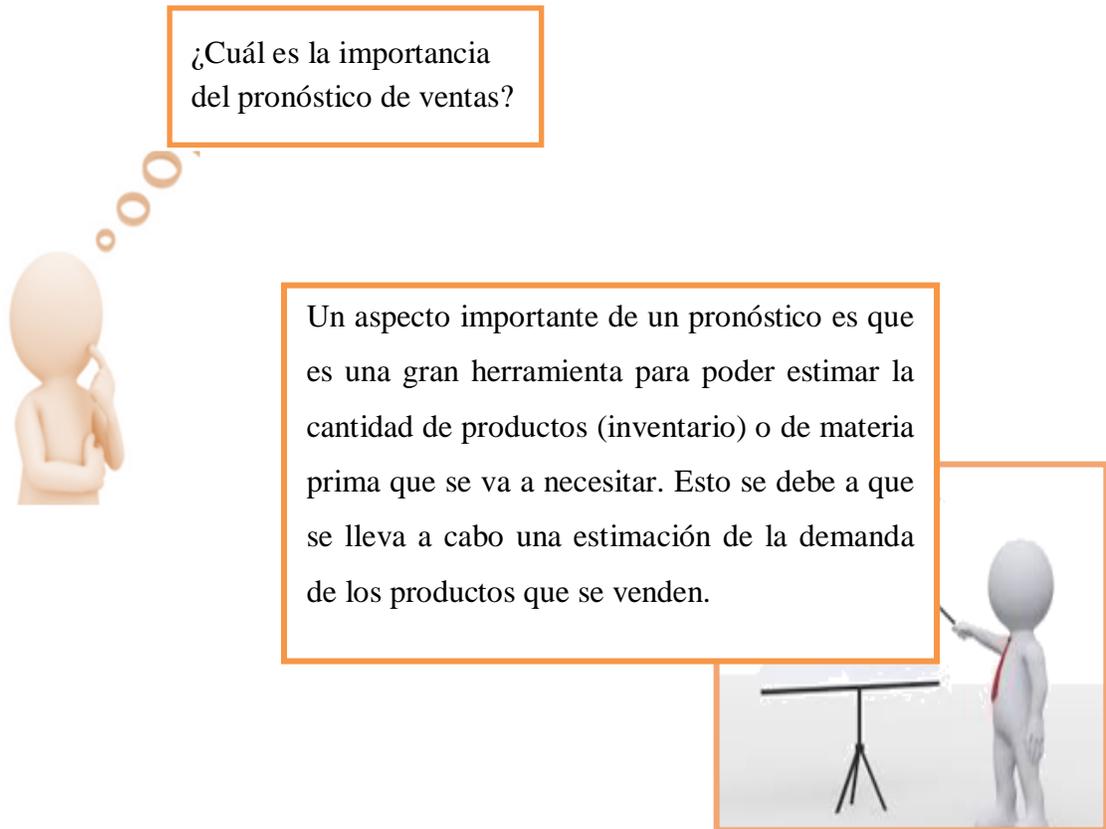
¿Cuál es el precio de venta del producto? \$_____

Determine el punto de equilibrio

$$PEU = \frac{CF}{P - CVU}$$

4.3.3.4 Pronóstico de ventas

Un pronóstico de ventas es una estimación de lo que se espera vender en un negocio y que abarca un periodo de tiempo determinado en un mercado específico.



Existen diferentes métodos para calcular un pronóstico. A continuación se describe el método denominado: **promedio simple**, pues es el más sencillo de los métodos de pronóstico estándar. El método de promedio simple consiste en atenuar los datos al obtener la media aritmética de cierto número de datos históricos para obtener con este el pronóstico para el siguiente período. El número de datos a tener en cuenta para calcular el promedio es una decisión del equipo de planeación que realiza el pronóstico.

Ejemplo 1 de aplicación de un pronóstico de promedio simple

Una compañía desea realizar un pronóstico para el día sábado teniendo en cuenta las ventas reales que ha realizado de lunes a viernes.

Día	Venta real	Pronóstico
Lunes	50	
Martes	65	
Miércoles	60	
Jueves	70	
Viernes	45	
Sábado	?	58

$$X_6 = \frac{50 + 65 + 60 + 70 + 45}{5}$$

$$X_6 = 58 \text{ unidades}$$

Con este procedimiento utilizando la media aritmética o promedio, el emprendedor realiza los cálculos para el pronóstico.

Ejemplo 2: un emprendedor vende zapatos y quiere realizar un pronóstico de cuántos pares podría producir y vender para la segunda semana de enero basado en sus ventas de la semana anterior del mismo mes (semana 1 de enero).

La siguiente tabla ilustra los pronósticos a partir del día miércoles, obtenidos con el procedimiento matemático descrito anteriormente en el ejemplo 1:

ENERO		
Día	Venta real	Pronóstico
	Semana 1	Semana 2
Lunes	50	
Martes	65	
Miércoles	60	58
Jueves	70	58
Viernes	45	61
Sábado	55	58

4.3.3.5 Presupuesto

El presupuesto es una herramienta que permite planificar y utilizar mejor el dinero; es hacer algo antes de que suceda ayudando al emprendedor a tener un buen control sobre su proyecto.

¿Cuál es la importancia del presupuesto?

El presupuesto es una previsión que guía en el manejo y control del dinero disponible, permite organizar los ingresos y gastos. De ahí la importancia de que las empresas de todos los tamaños elaboren sus presupuestos, aún más si se inicia con un emprendimiento.

Tabla 27

Guía para la elaboración del presupuesto

<p>Paso 1</p> <ul style="list-style-type: none">• Estimar la inversión total del proyecto<ul style="list-style-type: none">Inversión fijaInversión diferidaCapital de trabajo <p>Puede hacer uso del formato de inversión del emprendimiento antes explicado.</p>
<p>Paso 2</p> <ul style="list-style-type: none">• Estimar los costos operativos mensuales<ul style="list-style-type: none">Costos fijosCostos variables <p>Puede hacer uso del formato de costos operativos del emprendimiento antes explicado.</p>
<p>Paso 3</p> <ul style="list-style-type: none">• Estimación de ventas mensuales <p>Este dato es el que se obtiene del pronóstico de ventas que se realizó anteriormente.</p>

Fuente: Elaboración propia

El siguiente cuadro puede ser usado como un modelo por el emprendedor para realizar un presupuesto, llenándolo con los ingresos o egresos de su negocio.

Tabla 28
Formato para presupuesto

Indicaciones	
INGRESOS. Coloque todo los ingresos mensuales.	
Ventas (dato obtenido del pronóstico de ventas) \$ _____	
COSTOS. Coloque todos los costos y gastos del mes.	
COSTOS OPERATIVOS	
• <u>Fijos</u>	
Mano de obra -----	\$-----
Alquiler de instalaciones-----	\$-----
• <u>Variables</u>	
Materiales -----	\$-----
Suministros (agua, energía, gas, etc.) -----	\$-----
Embalaje y gastos de envío -----	\$-----
GASTOS OPERATIVOS	
• <u>Gatos de administración</u>	
Papelería y útiles de oficina-----	\$-----
• <u>Gatos de ventas</u>	
Publicidad y promoción -----	\$-----
• <u>Gatos financieros</u>	
Intereses de préstamos -----	\$-----
Total -----	\$-----

Fuente: Elaboración propia

RECUERDE:

Esta es una lista de los costos fijos y variables mensuales más comunes, se pueden agregar más según la necesidad del negocio.

4.3.3.6 Análisis costo-beneficio (CB)

El punto final de una evaluación económica y financiera es realizar un análisis financiero que consiste en analizar la rentabilidad del proyecto. Para lo cual se utilizan indicadores financieros; algunos de los más básicos, entre otros, son: el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión a Valor Presente y la relación *Costo-Beneficio (CB)*. El presente manual muestra cómo hacer el análisis con este último indicador, ya que el CB como herramienta de evaluación, persigue como objetivo maximizar el bienestar social (que es uno de los propósitos de la ONG Ayuda en Acción) promoviendo la asignación eficiente de los recursos.

El análisis costo-beneficio consiste en hacer una comparación entre los ingresos (beneficios) obtenidos con la implementación del proyecto y los egresos (costos y gastos) asociados con la puesta en marcha y operatividad del mismo.

El procedimiento de este análisis es muy sencillo y se describe a continuación:

- 1** Enlistar los ingresos del negocio. Si el negocio está en funcionamiento puede valerse de los registros de ingreso, si está en la etapa preoperativa puede hacer uso del pronóstico de ventas. Los ingresos que no se pueden cuantificar deben estimarse.

2 Enlistar los egresos del negocio, tanto los costos como los gastos. Usando el mismo procedimiento que para los ingresos arriba mencionado. Los costos que no se pueden cuantificar deben estimarse.

3 Dividir los ingresos entre los egresos. $CB = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$

4 Interpretación y análisis. Al realizar la división, se pueden tener 3 resultados

Si $CB=1$ quiere decir que por cada dólar que se invierte en el proyecto se recupera un dólar (no hay pérdida ni ganancia).

Si $CB > 1$ por cada dólar que invierte en el proyecto se recupera el dólar de la inversión más lo adicional de uno, que sería la ganancia por unidad monetaria; así, si $CB = 1.5$, significa que se recupera el dólar invertido más una ganancia de 0.5 por cada dólar invertido en el proyecto.

Si $CB < 1$ por cada dólar invertido en el proyecto, este no se recupera totalmente. Ejemplo: si $CB = 0.75$, significa que por cada dólar invertido en el proyecto, se recupera \$0.75 y se pierde \$0.25.

El escenario deseable para aceptar un proyecto es que la razón CB sea positiva, mayor que la unidad, entonces el proyecto es social y financieramente aceptable.

Los beneficios y costos deben de estar en un mismo punto específico en el tiempo

NOTA

Ejemplo: análisis costo-beneficio

Un equipo de emprendedores de un restaurante ha decidido agregar una nueva línea de comida francesa al menú. Para ello, ha estimado que los costos y beneficios asociados a la iniciativa son los siguientes:

Tabla 29
Ejemplo costo-beneficio

COSTOS		BENEFICIOS	
Salario Chef francés	\$10,200.00	Nuevos clientes franceses	\$8,000.00
Asistente del chef	\$4,000.00	Nuevos clientes no franceses	\$4,500.00
Nuevos libros de cocina	\$1,000.00	Cientes actuales que vendrán más a menudo	\$6,000.00
Publicidad para el nuevo menú	\$1,500.00		
Pérdidas de clientes que no les guste el menú	\$500.00		
TOTAL COSTOS	\$17,200.00	TOTAL BENEFICIOS	\$18,500.00

Fuente: Elaboración propia

$$CB = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}}$$

$$CB = \frac{18500}{17200}$$

$$CB = 1.08$$

Aparentemente cuando se ven solo los beneficios que el proyecto arroja (\$18,500) los emprendedores podrían entusiasmarse y tomar la decisión de invertir en la nueva línea de comida. Sin embargo, cuando se hace el análisis CB se muestra claramente un índice de 1.08 significando que por cada dólar invertido solo se ganará \$0.08. Esto sería un resultado positivo, pero ¿valdría la pena el esfuerzo y el cambio para el restaurante con tan poca ganancia? Yendo más allá, en todo el año solo ganarían \$1480 (18500×0.08) por la instauración de la nueva línea de comida, \$123.33 por mes; una vez más ¿valdría la pena el esfuerzo y el cambio para el restaurante con esa ganancia?

Todos estos análisis son los que el emprendedor debe de hacer y considerar para tomar una decisión.

4.3.3.7 Registros contables

Llevar registros contables significa anotar toda la información que es importante para el negocio.

¿Cómo pueden los registros mejorar el negocio?

1. Los registros contables ayudan a controlar el efectivo.



Los registros contables muestran la cantidad de dinero que el negocio debe tener disponible en cualquier momento.

2. Los registros contables muestran cómo le está yendo al negocio.



Los registros ayudan a identificar los problemas antes de que sea demasiado tarde.

3. Los registros le muestran a terceros cómo le está yendo al negocio.



Es necesario contar con registros contables adecuados para solicitar un préstamo, pagar los impuestos y para la mayoría de las actividades del negocio.

4. Los registros contables ayudan a planificar para el futuro.



Los registros contables muestran lo bien que le ha ido al negocio en el pasado y lo bien que le está yendo ahora.

LIBRO BÁSICO DE REGISTROS CONTABLES



¿Hay una herramienta que pueda utilizar para llevar los registros?

Por supuesto, puede utilizar un Libro Básico de Registro Contable.



El Libro Básico de Registro Contable es una herramienta que ayuda a llevar los registros contables. Se utiliza para llevar el registro de todo el dinero que entra y sale del negocio.

Llevar un sistema de registro contable es un requisito legal para muchos negocios

NOTA



A continuación se presenta un ejemplo de un Libro Básico de Registro Contable que es adecuado para muchos negocios pequeños.

Explicación de cada columna del Libro Básico de Registro contable

Tabla 30

Rubros del Libro de Registro Contable

Columna fecha: escribir la fecha de la transacción.
Columna detalles: describir la transacción, por ejemplo, “pago del alquiler del local”.
Columna comprobante No: es el número que se ha asignado a la prueba escrita de cada transacción.
Columna efectivo: tomar nota de todo el efectivo que entró o salió con cada transacción. En cualquier momento.
Columna banco: anotar todos los depósitos o retiros de dinero realizados en la cuenta bancaria. Por supuesto, esta columna solo se utilizaría si el negocio tiene una cuenta bancaria.
Columna ventas: anotar todas las ventas en esta columna.
Columna costos de materiales: llevar un registro de todo el dinero que el negocio gasta en partes o materias primas en esta columna.
Columna costos de mano de obra: registrar todos los salarios que el negocio paga a las personas que fabrican los productos o que proporcionan los servicios.
Columna gastos generales: anotar cualquier otro costo que no se haya cubierto en las columnas anteriores, incluyendo los salarios de quienes no participan en la producción.
Columna IVA: utilizar la columna "Egreso de IVA" para anotar el importe del IVA que recibe de un cliente y la columna "Ingreso de IVA" para anotar el importe del IVA que paga al comprar materias primas o pagar por servicios.

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo anotar en el Libro Básico de Registro Contable?



¿Pero y ahora cómo lleno el libro básico de registro contable?

No se preocupe, llenar el Libro Básico de Registro Contable es sencillo, le mostraré cómo funciona.



Hacer las anotaciones en el Libro Básico de Registro Contable. Al final de cada día se necesitan comprobantes de cada transacción, incluso los desembolsos pequeños, tales como la compra de sellos para una carta comercial.



Ejemplo de llenado del Libro Básico de Registro Contable.

Tabla 31
Ejemplo de llenado de un registro de ventas

REGISTRO DE DIARIO DE VENTAS EN EFECTIVO			
Fecha: 02 de julio de 2020			
Artículo	Cantidad vendida	Precio unitario	Total
Leche	10	\$2.50	\$25.00
Fideo	15	\$0.35	\$5.25
Azúcar	25	\$0.50	\$12.50
Total			\$42.75

LIBRO BÁSICO DE REGISTRO CONTABLE																	
Fecha	Detalles	Comprobante	Caja			Banco			Ventas	Costos de materiales	Costos de mano de obra	Gastos generales	IVA				
			Ingreso	Egreso	Saldo	Ingreso	Egreso	Saldo					Ingreso	Egreso	Saldo		
02/07/2020	ventas		\$42.75						\$42.75								
Total																	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Ejemplo de Libro Básico de Registro Contable

Recibo			
28/07/2020			
Detalle	Precio neto	IVA	Total
120 botes de aceite	\$150.00	\$19.50	\$169.50

LIBRO BÁSICO DE REGISTRO CONTABLE															
Fecha	Detalles	Comprobante	Caja			Banco			Ventas	Costos de materiales	Costos de mano de obra	Gastos generales	IVA		
			Ingreso	Egreso	Saldo	Ingreso	Egreso	Saldo					Ingreso	Egreso	Saldo
02/07/2020	ventas		\$42.75		\$42.75			\$42.75							
28/07/2020	Gastos generales			\$0.50	\$42.25						\$0.50				
28/07/2020	ventas		\$169.50		\$211.75			\$150.00					\$19.50	\$19.50	
Total															

Fuente: Elaboración propia

Precio del pasaje en bus
\$0.50
28/07/2020

ETAPA IV

Administración del emprendimiento



OBJETIVO DE LA ETAPA IV



*Figura 16: Proyecto comunal, Dulces Típicos el Torogoz
Fuente: Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec*

El objetivo de esta etapa es facilitar diversas herramientas que ayuden a los emprendedores a realizar la operatividad y funcionamiento de su negocio, abordando temas muy básicos pero esenciales, como la creación del pensamiento estratégico que incluye la imagen corporativa y las estrategias de la mezcla de marketing.

4.4.1 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico está dividido en este manual en dos variables muy importantes que todo emprendimiento tiene que considerar e implementar.

4.4.1.1 Imagen corporativa

Nombre o Marca

Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos, que identifica a un producto, servicio o experiencia y que debe ser fácilmente reconocible. A continuación se ilustran las características más esenciales del nombre de una marca.

CARACTERÍSTICAS DE NOMBRE DE MARCA

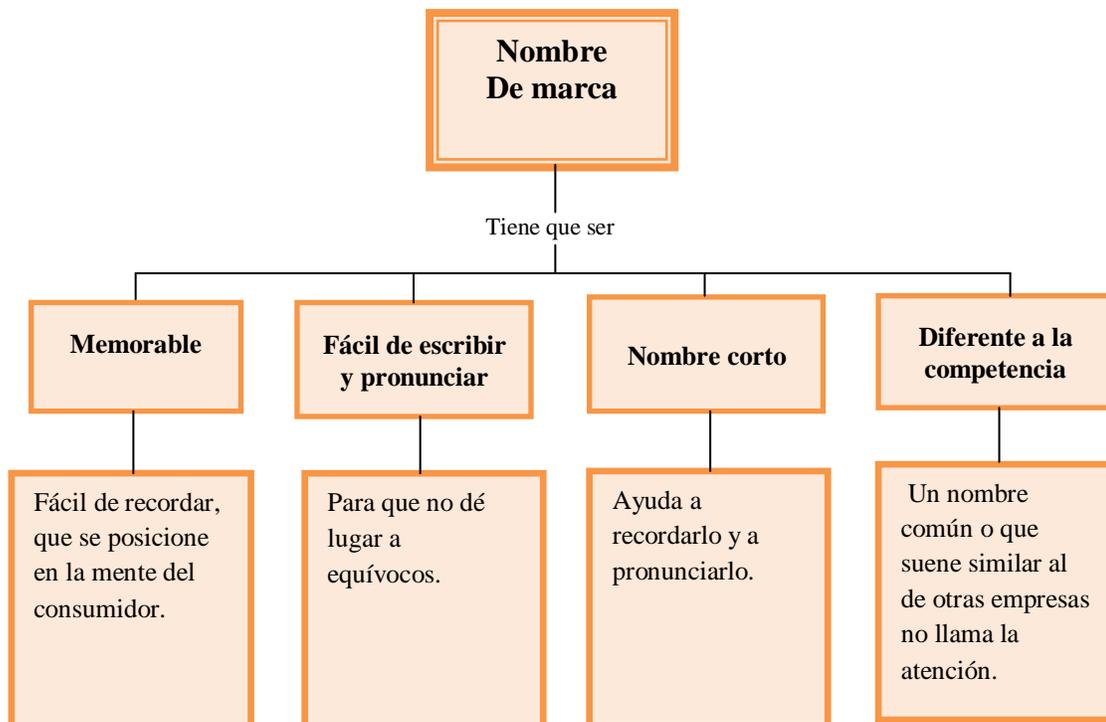


Figura 17: Características de nombre de marca

¿Cómo crearla?

Ahora que se conoce la importancia del nombre de marca y cuáles son los atributos esenciales para que sea efectivo.

¡Es hora de ponerse a trabajar!

Existen técnicas que facilitan este trabajo; en este manual se propone una muy accesible y de fácil aplicación.



TÉCNICA 6-3-5 O BRAINWRITING

Básicamente consiste en reunir a seis personas y sacar tres ideas por turnos de cinco minutos, el facilitador encargado entregará una hoja de papel y pedirá a cada uno de los participantes del equipo que registre tres sugerencias de idea en relación a las siguientes preguntas en un tiempo fijado de 5 minutos.

Preguntas a realizar

1. ¿Cuál es el sector en el que va a trabajar la empresa?



2. ¿El producto o servicio que se ofrecerá?

3. El cliente al que se dirige, ¿cómo lo describiría? ¿Qué características reúne?

Si la empresa fuera persona
¿Qué rasgos de personalidad tendría?

Figura 18: Preguntas de la técnica Brainwriting

1° Paso: Lluvia de ideas

En esta ficha se puede colocar las tres ideas por cada participante. La dinámica consiste en que el participante 1 coloque sus ideas en la ficha y en seguida cada una de las personas pasa adelante su hoja para el siguiente participante, que después de leerla, deberá aumentar las sugerencias o mejorar las anteriores. Este proceso podría continuar por tantas rondas como se desee.

PARTICIPANTE 1



Pregunta 1	¿Cuál es el sector en el que va a trabajar la empresa?		
	Idea 1	Idea 2	Idea 3
Participante 1	Agricultura	Agua	Plantas
Participante 2			
Participante 3			
Participante 4			
Participante 5			
Participante 6			

Escribe sus tres sugerencias de ideas y luego pasa la ficha al participante 2.

PARTICIPANTE 2



Pregunta 1	¿Cuál es el sector en el que va a trabajar la empresa?		
	Idea 1	Idea 2	Idea 3
Participante 1	Agricultura	Agua	Plantas
Participante 2	Tierra	Sol	Alimento
Participante 3			
Participante 4			
Participante 5			
Participante 6			

Escribe sus tres sugerencias de ideas y luego pasa la ficha al participante 3.

PARTICIPANTE 3



Pregunta 1	¿Cuál es el sector en el que va a trabajar la empresa?		
	Idea 1	Idea 2	Idea 3
Participante 1	Agricultura	Agua	Plantas
Participante 2	Tierra	Sol	Alimento
Participante 3	Cultivo	Natural	Agrícola
Participante 4			
Participante 5			
Participante 6			

Se escriben las tres sugerencias de ideas y luego pasa la ficha al participante 4 y así sucesivamente se sigue realizando la actividad hasta llegar al participante 6; al final se tendrán dieciocho ideas de la pregunta uno. El proceso se repite hasta finalizar con todas las preguntas.

NOTA:

Los grupos se pueden conformar de acuerdo con el número de integrantes del emprendimiento.

2º Paso: Combinación de nombres

En este paso se inicia jugando con esos nombres y palabras que resultaron en el paso anterior.

Cuando ya se tiene una buena lista de palabras, se empieza a jugar con ellas.

Por ejemplo, se unen dos palabras, toma el principio de una palabra y el final de la otra y se mezclan, o se cambia una letra a ver cómo suena. Lo importante es que se logre identificar palabras claves para la creación del nombre del emprendimiento.

Lista de palabras de pregunta número uno

1-Agricultura 2-Tierra 3-Natural 4-Cultivo
5-Agua 6-Planta 7-Sol 8-Agrícola

Ejemplo: Palabras que surgieron de la combinación de los nombres en el paso uno: **Agriral, natutivo, turural, voral, tiena, plansol, entre otras.**

RECUERDA:

Considerar siempre varias alternativas y no tener prisa por escoger.

3° Paso: Selección de nombres

Se escogen las mejores opciones, aquellas que cumplan con las características planteadas anteriormente. A veces se cree que un nombre funciona súper bien y cuando se comparte con otras personas resulta que no es tan bueno como se pensaba. De todos los nombres que se han creado, el emprendedor puede quedarse con tres y luego ir descartando hasta llegar al nombre final del emprendimiento.

Se escriben las tres mejores opciones:

- ✓ Agriral
- ✓ Turural
- ✓ Natutino

Para seleccionar un nombre entre esas tres opciones se podrá hacer uso de un cuestionario que ayudará a tomar la decisión final.

Tabla 33
Formato para elaborar una marca

Cuestionario	
-¿Cuál es el más fácil de pronunciar?	<hr/>
- ¿Cuál es el más corto?	<hr/>
- ¿Cuál no necesita una explicación adicional para entenderlo fácilmente?	<hr/>
- ¿Cuál le gusta más?	<hr/>
- ¿Cuál es más fácil de recordar?	<hr/>
- ¿Cuál es diferente al de la competencia?	<hr/> <hr/>
- ¿Cuál proyecta éxito?	<hr/>
- ¿Cuál da a conocer la ventaja competitiva del negocio?	<hr/> <hr/>

Fuente: Administración para emprendedores, Amaru Maximiano (2008)

Algo muy importante es comprobar que esos nombres no estén ya registrados

NOTA

4.4.1.1.1 Logo

Es la representación gráfica de la marca, es el corazón de la marca, la primera aproximación visual del cliente hacia el emprendimiento y el producto. El logo ayuda a que la marca sea fácilmente identificada, reconocida y recordada por el público en general.

A continuación se ilustra algunos tipos de logos y sus ejemplos:

Tabla 34
Tipología de logos

Logotipo	Es el término más utilizado, se identifica porque solamente lleva texto. La marca se identifica por el texto. El logo es palabra. 
Isotipo	Símbolo gráfico. La marca se identifica por un símbolo; se reconoce sin texto. 
Isologo	Está formado por un texto más icono, pero ambos se encuentran fundidos en un solo elemento. Son indivisibles y solo funcionan juntos. 

Fuente: Elaboración propia

Luego de conocer los tipos de logos es de mucha importancia saber los colores que se ocuparán. A continuación se presenta una tabla con el significado de los colores para que se tenga una visión más amplia de lo que se pretende transmitir en el emprendimiento.

Tabla 35
Tipología de colores

<p style="text-align: center;">Rojo</p> <p>Está asociado a la energía, al coraje y la valentía y fuertemente ligado a la pasión y el amor. Algunos de las industrias que más utilizan el color rojo son las bebidas.</p>	<p style="text-align: center;">Azul</p> <p>Transmite calma y confianza, sin embargo, en tonos más oscuros representa elegancia y frescura. Es apropiado para empresas tecnológicas y el sector de la higiene personal.</p>
<p style="text-align: center;">Verde</p> <p>Este color ha sido utilizado tradicionalmente para referirse a lo natural y los valores ecológicos.</p>	<p style="text-align: center;">Amarillo</p> <p>Muy apropiado para productos para niños, transmite felicidad y luminosidad.</p>
<p style="text-align: center;">Naranja</p> <p>Es considerado como un color que transmite valores relacionados con la energía, el deporte y las vitaminas.</p>	<p style="text-align: center;">Morado</p> <p>Color asociado a valores elevados como la realeza, la espiritualidad o lo misterioso.</p>
<p style="text-align: center;">Rosa</p> <p>Se asocia muy fuertemente a la feminidad y el romanticismo. Suele usarse para aquellos productos dirigidos a la mujer, aunque en su versión rosa pálido se vincula también con aspectos ligados a la niñez y la inocencia.</p>	<p style="text-align: center;">Negro</p> <p>Asociado a elegancia y sofisticación y está vinculado a productos clásicos, de lujo o alta calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

RECUERDE:

A la hora de escoger los colores no utilizar más de 3 o 4 colores y no perder de vista qué es lo que se quiere transmitir.

4.4.1.1.2 Eslogan

Un eslogan tiene que ser:

- Original y conciso
- Corto y claro
- Memorable

Pasos para crear el eslogan

Tabla 36

Guía para crear un eslogan

1. Definir los atributos o beneficios.

Como primer paso definir uno o dos atributos, beneficios de la marca o del producto que se quiere incluir en el eslogan.

2. Realizar una lista de eslóganes.

Una vez se ha identificado los atributos o beneficios de la marca o producto, se realiza una lista con varios eslóganes en una hoja de papel.

Ejemplo: si se quiere resaltar la calidad del producto o el precio bajo, el eslogan podría ser: “La mejor calidad a los mejores precios”.

3. Elegir un eslogan.

Luego de haber realizado la lista de eslóganes, escoger el que mejor transmita los atributos de la marca o producto, considerar el eslogan más memorable.

Fuente: Elaboración propia

RECUERDE:

Un eslogan es una frase corta y concisa que se utiliza con el fin de reforzar la publicidad de una marca o producto.

Una vez que se tiene claro lo que en el emprendimiento se quiere transmitir, es momento de pasar a la fase del diseño. Las siguientes preguntas ayudará a definir el tipo de logo que se utilizará y sus colores.

¿De acuerdo con la información anterior, qué tipo de logo ha decidido para diseñar?

Logotipo Imagotipo Isotipo Isologo

¿Según el significado de los colores, cuáles son los que identifican su marca?

4.4.1.1.3 Misión

Lo que una empresa trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la empresa.

La misión de una empresa es una declaración de la razón o razones por las cuales existe, el propósito de la organización o el núcleo de ser del proyecto.

Para tener un panorama más claro de cómo crear la misión del proyecto es importante que se tomen en cuenta las siguientes preguntas:



Tabla 37
Guía para crear una misión

GUÍA DE PREGUNTAS PARA CREAR LA MISIÓN

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = propósito

Un propósito bien definido tiene los siguientes elementos:

1. Un verbo que indique cambio de la situación (ejemplo: incrementar, generar, transformar)
2. La explicación del problema o condición que se busca cambiar

¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones

¿Para quiénes trabajamos? = clientes

Fuente: Administración para emprendedores, Amaru Maximiano (2008)

Una vez que se tenga clara la respuesta a estas preguntas es momento de sentarse y comenzar a redactar la misión, considerando los conceptos ya mencionados, a fin de que todo engrane perfectamente como armar un rompecabezas.

Ejemplo de misión de Ayuda en Acción:

Promover la solidaridad de las personas en un mundo global para impulsar que la infancia, sus familias y poblaciones que sufren pobreza, exclusión y desigualdad, desarrollen sus capacidades para conseguir sus aspiraciones de vida digna, de modo sostenible.



4.4.1.1.4 Visión

Luego de redactar la misión empresarial es momento de que se inicie con la construcción de la visión. Hay que tener en cuenta que esta debe complementar a la misión de emprendimiento, ayudando a responder a la pregunta: ¿hacia dónde se dirige la empresa? y ¿cómo?

La visión explicará aquello en lo que busca convertirse la organización, es decir, una mira hacia el futuro, un sueño hacia el que se dirige el proyecto de emprendimiento.

¡Toma lápiz, papel y prepárate para inspirarte!

Para acercarse a la visión del proyecto es importante que se tome en cuenta las siguientes preguntas:



Tabla 38
Guía para crear una visión

GUÍA DE PREGUNTAS

¿Cuáles son sus sueños o deseos?

¿Qué problema está resolviendo para un bien mayor?

¿Qué y a quién está buscando inspirar?

Fuente: Elaboración propia

La visión puede ser redactada con verbos tales como: llegar a ser, convertirse, lograr, ubicarse, sobresalir, etcétera.

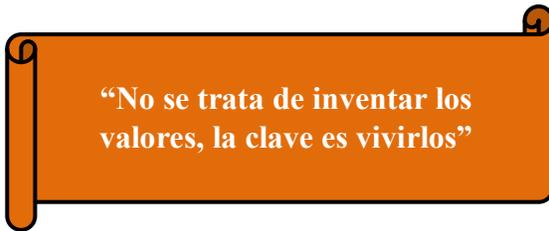
Ejemplo de visión de Ayuda en Acción:

Ser una institución que aspire a un mundo sin pobreza, exclusión y desigualdad. Un mundo donde las personas se ayuden unas a otras y puedan desarrollar sus capacidades, disfruten plenamente de sus derechos y participen a través de cauces democráticos en las decisiones que afectan a sus vidas para ser así los protagonistas de su propio desarrollo.

4.4.1.1.5 Valores

Los valores de un proyecto declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos sobre los cuales construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones puedan generar al medio ambiente.

Sin importar si se trata de una empresa pequeña, mediana o grande, los valores que imperan en la misma definen, en gran parte, las acciones o la forma de actuar que sus miembros adoptarán.



“No se trata de inventar los valores, la clave es vivirlos”

¿Qué actitudes son las necesarias para cumplir con la misión y visión que han diseñado?

Su adopción y seguimiento ayudarán a definir el camino a andar en cuanto a la toma de decisiones ante una situación específica.

4.4.1.1.6 Objetivos

Los objetivos son declaraciones que se hacen sobre el futuro del negocio, representan las aspiraciones con relación al mismo. El establecimiento de objetivos ayuda a definir la dirección que una empresa va a tomar. Estos deben alinearse con la misión y la visión, que son las declaraciones más generales y abstractas de los valores y aspiraciones de la empresa.



Por ejemplo, se podría decir: "Buscamos ser el más extenso fabricante de este producto en el país". Esta declaración demuestra que se tienen planes ambiciosos para el negocio, pero no se está diciendo específicamente cómo se puede cumplir con ese objetivo.

En los siguientes cuadros se colocarán los objetivos de acuerdo al tiempo que se pretenden alcanzar.

Objetivos a corto plazo

El objetivo No. 1 que me gustaría alcanzar en los siguientes _____

(tiempo límite) es:

El objetivo No. 2 que me gustaría alcanzar en los siguientes _____

(tiempo límite) es:



Objetivos a mediano plazo

El objetivo No. 1 que me gustaría alcanzar en los siguientes _____

(tiempo límite) es:

El objetivo No. 2 que me gustaría alcanzar en los siguientes _____

(tiempo límite) es:

Objetivos a mediano plazo

El objetivo No. 1 que me gustaría alcanzar en los siguientes _____

(tiempo límite) es:

El objetivo. 2 que me gustaría alcanzar en los siguientes _____

(tiempo límite) es:

4.4.1.2 Mezcla de marketing

De forma sencilla, la actividad de marketing de una empresa consiste en determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y satisfacerlos de forma más eficaz que los competidores.

Es de vital importancia incorporar al emprendimiento los cuatro elementos de la mezcla de marketing o también llamado por sus siglas en inglés: Marketing Mix. Sus cuatro elementos son: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN.

A continuación se describirá cada uno de ellos junto con sus componentes.

4.4.1.2.1 Producto

Bien o servicio que puede ofrecerse e intercambiarse en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.

De manera general, se dice que un producto tiene dos tipos de componentes:

1. Componentes principales: son las características físicas y/o funcionales.
2. Componentes de empaque: lo conforman la etiqueta y el empaque.

En la etapa II, en la formulación del emprendimiento, se resolvió sobre qué producto se ofrecería en el mercado, luego en la etapa III de evaluación, se consideró si las condiciones del mercado, los recursos técnicos y económicos favorecerían para echar andar el negocio. Con la ayuda de esa información, en este apartado, se conocerá más del producto.

1. Componentes principales

El siguiente cuadro contiene interrogantes que permite obtener información de los componentes principales del producto.

Tabla 39
Componentes de un producto

<p>Proyecto empresarial: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Producto: _____</p> <p>Instrucciones: 1. Responda las siguientes preguntas:</p>
<p>¿Cuáles son las necesidades y/o deseos que el producto/servicio satisfará?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cómo, cuándo y dónde lo usará el cliente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cómo es físicamente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Qué nombre tiene?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cuál es la marca?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cómo se diferencia de otros productos y servicios ya existentes en el mercado?</p> <p>_____</p>

Fuente: Administración para emprendedores, Amaru Maximiano (2008)

2. Componentes de empaque

✓ Etiqueta

La etiqueta es una parte importante del producto que puede estar visible en el empaque y/o adherida al producto mismo y cuya finalidad es brindarle al cliente información útil que le permita en primer lugar, identificar el producto mediante su nombre, marca y diseño; y en segundo lugar, conocer sus características tales como ingredientes, componentes, peso, tamaño, indicaciones para su uso o conservación, precauciones, nombre del fabricante, procedencia, fecha de fabricación y de vencimiento, entre otros datos de interés que dependen de las leyes o normativas vigentes para cada industria o sector.

La siguiente ilustración muestra toda la información mínima que una etiqueta tiene que contener:

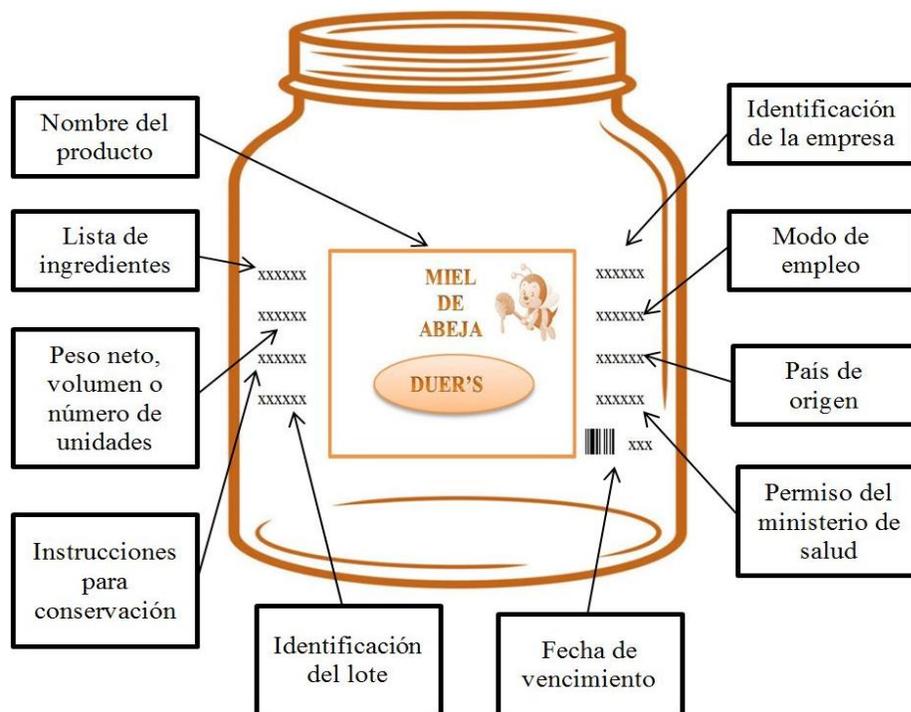


Figura 19: Información básica de una etiqueta

✓ Empaque

Es el encargado de contener y proteger al envase con el propósito de que este llegue en perfectas condiciones al cliente; puede utilizarse también como una herramienta promocional, se caracteriza por contener más de una unidad. Tiene que ser un diseño atractivo y acorde a la necesidad que el producto vaya a satisfacer.

Ejemplo:



4.4.1.2.2 Precio

Es el valor monetario de intercambio del producto determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra, uso o consumo de la mercancía.

Hay muchos métodos que se pueden utilizar para la fijación de precios, en este manual se recomienda el método de fijación de precios mediante márgenes, por ser el más utilizado por su sencillez de aplicación. Este método se basa en los costos totales para obtener un precio de venta por unidad y consiste en calcular el costo unitario de cada producto y a este añadir un margen de venta deseado; para esto hay que conocer con exactitud los costos variables por unidad y los costos fijos totales, además de determinar la cantidad que se espera vender.

En esta parte, para el cálculo de los costos, el emprendedor los puede retomar de la evaluación económica de la etapa anterior.

A continuación se presenta un ejercicio del cálculo del precio, con base en el método de márgenes de ganancia.

Ejercicio:

Según la evaluación económica el costo por unidad del emprendimiento es de \$50.00

Se debe determinar cuál es el margen de ganancia que se quiere obtener.

Por ejemplo: si se quiere percibir un 25% de margen de ganancia, quedaría de la siguiente manera.

Formula:

$$\frac{\text{Precio} = \text{costo de producción por unidad}}{(1 - \% \text{margen})}$$

Costo de producción = \$50.00

Margen de Ganancia = 25%

$$\text{Precio} = \frac{50}{(1 - 25\%)}$$

$$\text{Precio} = \frac{50}{0.75}$$

$$\text{Precio} = 66.66$$

Ese sería el precio obtenido con una ganancia de 16.66 dólares por unidad, puesto que el precio unitario del producto es de \$50.00

4.4.1.2.3 Plaza

El emprendedor tiene que determinar cómo se colocará físicamente el producto en los sitios comerciales para su venta (canal de distribución), o debe tener el servicio “listo para actuar” en el momento que se presenten los clientes. El canal de distribución del producto representa el eslabón entre el productor y el consumidor. Un bien no tiene valor si no está al alcance del consumidor. La distribución desempeña un papel fundamental en la función de marketing de la empresa, así como en la dinámica propia del negocio.

En este manual se tomarán tres niveles de canales de distribución, una forma es directa y dos indirectas.

Nivel cero: la distribución es directa entre el productor y consumidor.



Nivel uno: del productor al minorista y de este al consumidor. Es la más común de las prácticas de distribución; los fabricantes venden sus productos a los minoristas y estos a su vez, a los consumidores.



Nivel dos: los productores venden sus artículos a los mayoristas, quienes los venden a los minoristas y estos a los consumidores.



Después de haber conocido la importancia de la distribución del producto para que esté al alcance de los clientes, se debe determinar qué tipo de canal y estrategia de cobertura se utilizará. De acuerdo con la información que se ha brindado se puede responder las siguientes preguntas.

Responda las siguientes preguntas

¿Qué estrategia de cobertura de mercado utilizará?

¿Cómo entregará su producto? ¿Habrá alguna organización intermediaria entre su cliente y usted? Dibuje el canal.

4.4.1.2.4 Promoción

Es la acción de informar o recordar a los consumidores sobre un artículo o marca mediante varias técnicas de comunicación y persuasión.

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Venta personal
- Redes de apoyo

¿Cuáles son los elementos de promoción?



A continuación se analizará cada uno de ellos:

- **Publicidad**

Existen varios medios para hacer publicidad de productos y servicios.



RADIO

Tiene varias fortalezas como medio de publicidad: selectividad de audiencia, muchos oyentes fuera de casa, los anunciantes locales son los usuarios más comunes de la publicidad a través de la radio.

INTERNET

Representa una publicidad de bajo costo, que llega de forma personalizada al lector y a cualquier parte del mundo. Es una gran oportunidad para pequeñas empresas.

SOCIAL NETWORKING

En términos generales, el Social Networking es la práctica de ampliar el negocio haciendo conexiones con personas a través de las redes sociales.

TELEVISIÓN

Llega a un alto número de personas, es un medio caro y de gran impacto. Se utiliza para anunciar productos o servicios de alto consumo.

De los medios publicitarios mencionados anteriormente el más utilizado actualmente es el Social Networking. Debido a su bajo costo de inversión y al fácil acceso a este, muchas personas optan por este tipo de medio para la publicidad de los productos.

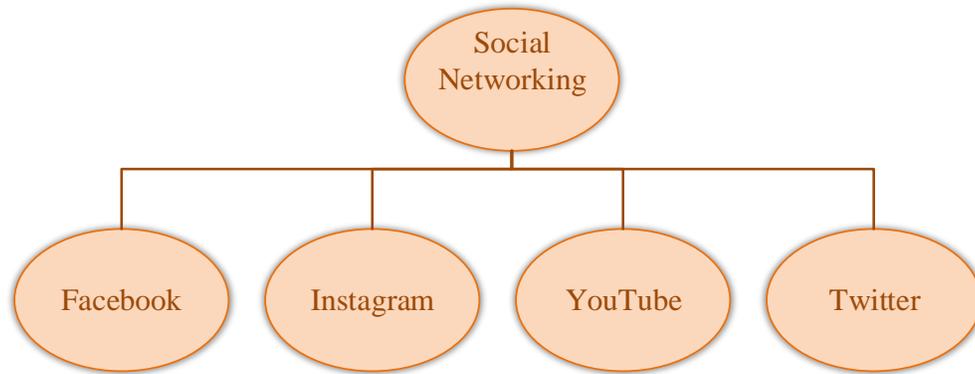
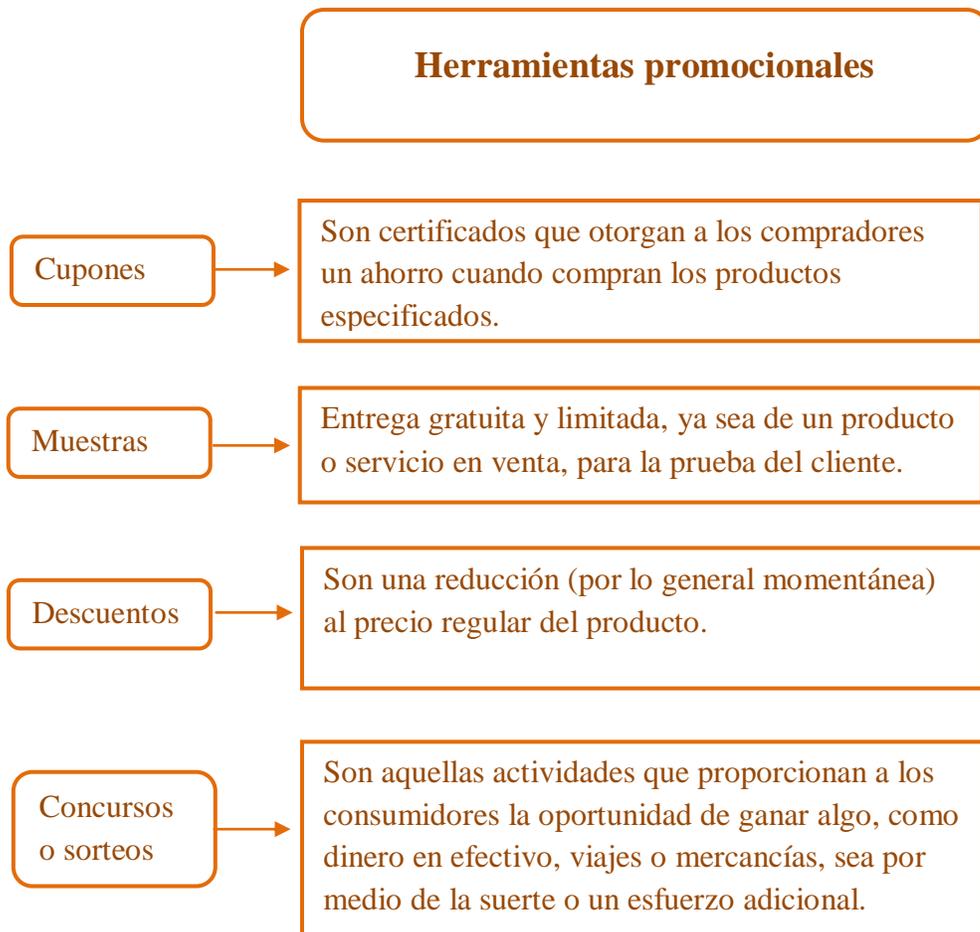


Figura 20: Elementos del Social Networking

- Promoción de ventas

A continuación se ilustran diferentes herramientas que el emprendedor puede utilizar para promocionar el producto en el mercado.



- **Venta personal**

Este tema es muy importante para el emprendedor. En la primera etapa del negocio, el emprendedor realiza todo el esfuerzo de ventas por sí mismo; posteriormente, cuando la organización crece el emprendedor necesitará contratar personal de ventas.

- **Redes de apoyo**

Es importante contar con una red de apoyo para el emprendimiento. A continuación se presenta una lista de instituciones en donde los emprendedores pueden acudir para apoyo a sus negocios y formar alianzas estratégicas con dichas instituciones.

1. Alcaldía del municipio
2. ADESCOS de la comunidad
3. Instituciones que apoyen el desarrollo en todos los ámbitos de la micro y mediana empresa como: CONAMYPE, CIUDAD MUJER, CENTROMYPE, entre otras.

Luego que se tiene conocimiento sobre los diferentes elementos de la promoción y qué conlleva cada uno de ellos, es el momento de que se determine cuál se utilizará para promocionar el producto. Es necesario responder las siguientes preguntas.

Describe la ventaja competitiva del producto o servicio.

¿Cómo la promocionará?

¿Qué medio de publicidad elegirás?

Este documento, “Manual de emprendimientos”, es una guía práctica de apoyo para los emprendedores. A través de una presentación de contenido sencillo, amigable y sólidos fundamentos basados en fuentes científicas y especialistas en el área, se espera ayudar al emprendedor a construir, de aquí en adelante, emprendimientos sólidos, productivos y autosostenibles.

El manual está estructurado en cuatro etapas en las cuales se desarrollan tópicos que van desde la selección del emprendedor potencial por parte de la ONG, hasta la administración de un emprendimiento, surgido a partir de una idea de negocio. Cada etapa aborda temas fundamentales que orienta al emprendedor a tomar decisiones sobre la necesidad de implementar estrategias operativas, comerciales, económicas y financieras para alcanzar sus objetivos empresariales; así como ayudarlo a descubrir sus talentos naturales y habilidades emprendedoras, y sumar a estas, el uso de recursos, instrumentos y herramientas técnicas, orientadas a solucionar los problemas inherentes de la actividad emprendedora.

Así pues, el uso de este **manual de emprendimientos** con las características antes descritas, representa una buena brújula para iniciar el camino de emprender un negocio por cuenta propia.

Juntos y Juntas SOMOS AYUDA



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al finalizar la investigación sobre la propuesta de creación de un manual de emprendimientos productivos para la ONG Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, se concluye lo siguiente:

- La ONG Ayuda en Acción no cuenta con un manual que le permita gestionar, ejecutar y administrar, de manera eficiente, metodológica y sistemática, el acompañamiento que hace a las iniciativas de negocio con las comunidades con las cuales trabaja. La organización solo posee planes de trabajo que carecen de técnicas y herramientas que son vitales para que los emprendedores realicen su labor emprendedora de manera más productiva. Es por tal motivo, que esta investigación recopiló aquella información necesaria para la construcción de un manual que contenga dichas técnicas y herramientas que ayuden a la institución a que los procesos y programas de apoyo a emprendedores, sea eficiente y eficaz en su implementación.
- Un manual de emprendimientos productivos debe de incluir, por lo menos, información teórica y práctica respecto a cinco temas fundamentales para el buen desarrollo de una idea de negocio: 1) el perfil de un emprendedor, 2) la formulación de un emprendimiento, 3) cómo hacer un análisis de mercado, 4) cómo efectuar un análisis técnico, 5) cómo realizar un análisis económico-financiero.
- Ayuda en Acción cuenta, en la actualidad, con un perfil emprendedor muy reducido, pues se basa, sobre todo, en parámetros demográficos y socioeconómicos para aceptar o no a un aspirante a su programa de apoyo. Sin embargo, no cuenta con herramientas y

técnicas que le permitan conocer las habilidades y aptitudes emprendedoras de los postulantes. El dejar de lado estos últimos criterios mencionados, hace que la selección sea menos completa.

- El perfil de un emprendedor debe tomar en cuenta dos dimensiones: las condiciones personales, es decir, las características y habilidades emprendedoras del postulante; y las condiciones de vida material como los criterios demográficos (edad, sexo, educación) y los criterios socioeconómicos (nivel de ingresos, ocupación). El examen de estas dos dimensiones constituye una evaluación más integral, equitativa y justa para seleccionar al emprendedor.
- Los emprendedores con quienes trabaja actualmente la institución, carecen de indicadores que les permitan medir sus negocios en aspectos económicos, imagen, mercado, competencia, entre otros.
- El principal problema observado en los emprendedores fue su inestabilidad y deserción, pues algunos terminan abandonando sus emprendimientos.
- Es pertinente, factible y viable la elaboración y uso de un manual de proyectos de emprendimientos en la organización no gubernamental, Ayuda en Acción El Salvador, ADT Ilamatepec, Santa Ana, como una herramienta técnica que le permita eficientizar el funcionamiento de las iniciativas productivas de las comunidades con quienes trabaja.

5.2 Recomendaciones

Después de haber concluido la investigación sobre la propuesta de crear un manual de emprendimientos productivos para la ONG Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la ONG Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec, el uso del manual de emprendimientos productivos, contenido en este documento, estructurado en cuatro etapas fundamentales para llevar a cabo una idea de negocio: etapa I selección del emprendedor, etapa II formulación del emprendimiento, etapa III evaluación del emprendimiento, etapa IV administración del emprendimiento. Este modelo es producto de un estudio exhaustivo con expertos en el tema de emprendimientos, con instituciones que están inmersas en este campo de negocios y de fuentes documentales fiables. Asimismo, constituye una ayuda para preparar a los emprendedores y una guía sobre cómo iniciar y mantener un proyecto emprendedor.
- En el mismo orden de ideas, se recomienda que la propuesta de manual presentada, sea discutida, analizada, y de ser posible, mejorada por la ONG, buscando fragilidades en su actual diseño a fin de lograr su validación, previa implementación.
- De no hacer correcciones o ajustes a la propuesta de manual, se recomienda su implementación de manera íntegra.

- Se recomienda que la institución prepare y capacite de manera técnica y psicológica a los emprendedores en el uso y funcionamiento del manual propuesto, antes de su implementación, a fin de que estos tengan un conocimiento básico en el manejo de todos los temas, tópicos, técnicas y herramientas contenidas en el manual con relación al desarrollo de un emprendimiento para mejorar sus capacidades técnicas, lo cual coadyuve a consolidar sus propios negocios.
- Se recomienda a la institución la contratación de un psicólogo o especialista para la implementación de las tres pruebas de selección sugeridas en el manual, una de ellas es la entrevista que permitirá tener cercanía con los aspirantes y conocer sus características; la segunda, es una prueba psicométrica que arrojará datos muy importantes acerca de las aptitudes y habilidades emprendedoras de los participantes y por último, el cuadro de diagnóstico, que es una herramienta que evaluará el nivel de desarrollo de dichas características emprendedoras. Todo esto con el objeto de fortalecer la etapa de selección del emprendedor con miras a evitar o disminuir, en cuanto sea posible, la deserción de los emprendimientos.
- Se propone tomar en cuenta las ocho características emprendedoras plasmadas en la propuesta del manual de emprendimientos del presente documento, ya que estas se consideran las principales características del comportamiento del emprendedor.
- Se recomienda el uso de las herramientas que se proponen en el manual en la etapa de evaluación del emprendimiento, dicha etapa contiene herramientas que ayudará a la

institución y a los emprendedores a conocer si hay mercado al cual vender, qué recursos se necesitan para satisfacer la necesidad del mercado y si existe rentabilidad en el proyecto. Estas variables le permitirán tanto al emprendedor como a la institución obtener resultados reales y específicos del emprendimiento, así como la medición de los mismos.

- Se recomienda a la ADT Ilamatepec, presentar este manual a las otras ADT para que puedan tomarlo como modelo que podrá ser replicado por dichas sedes en todo el país.

Referencias bibliográficas

- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, España. (2003). *El espíritu emprendedor, motor de futuro*. Madrid: Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones.
- Álvarez, J. L., & Jurgenson, G. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México, D. F.: Paidós Mexicana S.A.
- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación.
- Asamblea Legislativa. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. Palacio Legislativo, San Salvador.
- Ayuda en Acción. (2015). *Estrategia Institucional 2015-2018*.
- Ayuda en Acción. (2019). *Estrategia institucional 2019-2021: Reduciendo brechas*.
- Balañá, M., & Martín, A. (1985). *Diseño industrial e innovación tecnológica*. Barcelona: Fundación BCD.
- Banco Mundial. (15 de enero de 2020). *Base de datos desempleo total El Salvador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2019&locations=SV&start=2012>
- Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Cámara FP. (2010). *UBICACIÓN DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>
- CENPROMYPE. (marzo, 2013). *Estrategia Regional de Emprendimiento SICA*. Obtenido de www.centromype.org.sv
- CEPAM. (2012). *Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas*. Ecuador: Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. (2011). *Métodos de Investigación*. México.
- CONAMYPE. (2019). *Informe de logros 2018*. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
- Cooper, R. G. (1993). *Ganando en nuevos productos. Acelerando el proceso desde la idea hasta el lanzamiento*. Estado Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.
- Dees, J. (1 de junio de 2020). *The meaning of Social Entrepreneurship*. Obtenido de www.fuqua.duke.edu/center/case/documents/dees_SE.pdf
- Dollinger, M. (2003). *Entrepreneurship: Strategies and Resources* (Tercera edición ed.). Nueva Jersey: Prentice Hall.
- EMPRENDETE. (5 de abril de 2017). *¿Quién te puede ayudar a emprender en El Salvador?* Obtenido de <http://emprendete.sv/quien-te-puede-ayudar-emprender-en-el-salvador/>
- Escuela Politécnica Superior. (2014). *Proyectos*. Universidad Autónoma de Madrid.
- ESEN. (2015). *El emprendimiento en El Salvador. Global Entrepreneurship. Informe nacional El Salvador 2014-2015*. La Libertad.
- Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Fusades. (2019). *Informe de coyuntura económica 2019*. San Salvador.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hisrich, R., & Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. Boston: McGraw-Hill.
- ILPES. (2006). *Guía para la presentación de proyectos*. México: Siglo XXI Editores.
- Kantis, H. (2009). *Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Montaña, J. (1989). *Cómo diseñar un producto*. IMPI, Madrid.
- Olmos Arrayales, J. (2007). *Tu potencial Emprendedor*. México: Pearson Educación.
- ondho. Agencia marketing online. (11 de diciembre de 2016). *Uso y significado de los colores en marketing y diseño*. Obtenido de <https://www.ondho.com/uso-significado-los-colores-marketing-diseno/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio, Registros contables*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553926.pdf
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2019). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2019*.
- Ortez, E. Z. (2009). *Así se investiga*. Santa Tecla: Clásicos Roxsil.
- Padilla, M. C. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*.
- Peter, D. (1993). *La Gerencia De Empresas*. Argentina: Sudamericana.
- Rivera Martínez, F. (2010). *Administración de proyectos. Guía para el aprendizaje*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, S. J. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Sobrero, F. S. (10 de junio de 2020). *Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los proyectos de inversión*. Obtenido de

<http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20->

[%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf)

Stevenson, W. (2005). *Operations Management*. Boston: McGraw-Hill.

Tapia, A. (2013). *Estudio de Factibilidad para la implementación de una maestría en turismo sostenible en la PUCE SD*. Santo Domingo, Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Terry, G. (1973). *Principios de Administración, Serie de Enseñanza Programada "El Ateneo"*.

Thompson, I. (febrero de 2006). *La promoción de ventas*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-de-ventas.html>

Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.

Valencia, J. R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.

Anexos

**Anexo I: Guía de entrevista para el Gestor de Proyectos de Ayuda en Acción, ADT
Iamatepec, Santa Ana, Santa Ana.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Guía de entrevista dirigida al Licenciado Roberto Flores García, Gestor de proyectos de Ayuda en Acción, ADT Iamatepec.

Objetivo: Indagar información general de la ONG Ayuda en Acción; y en específico, información sobre los proyectos de emprendimiento que desarrolla actualmente la ADT Iamatepec.

1. ¿Quiénes son los fundadores de Ayuda en Acción?
2. Háblenos un poco acerca de la historia de la institución
3. ¿En qué partes del mundo tiene presencia la ONG?
3. ¿Cuándo iniciaron labores o actividades en El Salvador y en qué sede?
4. ¿Cuántas sedes tiene la ONG en todo el territorio salvadoreño?
5. ¿Cuentan con una estructura organizativa?
6. ¿Dónde está ubicada la sede central en el país?
7. ¿Podría mencionar algunos emprendimientos y otros proyectos que actualmente están trabajando con las comunidades?
9. ¿Cómo miden el impacto de los proyectos?
10. ¿Manejan alianzas con otras instituciones? ¿Podría mencionar algunos ejemplos?

**Anexo II: Guía de entrevista para el Técnico de medios de vida de Ayuda en Acción,
ADT Ilamatepec, Santa Ana.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de entrevista dirigida al Ingeniero Ademar Mauricio Melara Vanegas, encargado de emprendimientos y Técnico de medios de vida de Ayuda en Acción, ADT Ilamatepec.

Objetivo: Conocer la situación actual del trabajo de la ONG Ayuda en acción, con relación al trabajo conjunto con las comunidades en el desarrollo de iniciativas productivas.

1. ¿Con cuántos proyectos están trabajando?
2. ¿Cuál es el procedimiento que ustedes siguen para apoyar los proyectos de emprendimientos de las comunidades?
3. ¿El apoyo que ustedes brindan es técnico, financiero, ambos, o de algún otro tipo?
4. ¿Cuentan con un plan para desarrollar los emprendimientos?
5. ¿Poseen una herramienta de selección o requisitos, para apoyar con iniciativas productivas a las comunidades?
6. ¿Cuál es el tiempo de seguimiento que les dan a los proyectos?
8. ¿Cómo miden o califican el impacto generado por las iniciativas de negocio?

Anexo III: Guía de entrevista para instituciones que apoyan emprendimientos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de entrevista dirigida a representantes de entidades o instituciones que realizan proyectos o programas de apoyo a iniciativas económicas de emprendedores en el país.

Objetivo: Conocer las valoraciones de las instituciones que apoyan iniciativas productivas, respecto al trabajo que realizan con los emprendedores.

1. ¿Qué buscan en un emprendedor?
2. ¿Qué requisitos toman en cuenta a la hora de apoyar una iniciativa productiva?
3. ¿Qué tipos emprendimientos apoyan?
4. ¿Cómo es la ayuda que ustedes brindan?
5. ¿Cuentan con un plan, programa o manual, que oriente su trabajo con los emprendedores?, ¿qué elementos contiene ese plan, programa o manual?
7. ¿Qué pasos son los que debe de seguir una persona para emprender una iniciativa de negocio?
8. ¿Cuáles han sido los principales problemas que han enfrentado al momento de realizar este apoyo?
9. ¿Cuáles han sido los problemas principales que ustedes han observado en los emprendedores o en sus emprendimientos?
10. Como institución, ¿miden el impacto que generan los emprendimientos? ¿Con qué instrumento y/o parámetro lo miden?

Anexo IV: Guía de entrevista para especialistas en el tema de emprendimientos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Guía de entrevista dirigida especialistas en el tema de emprendimientos.

Objetivo: Conocer la opinión técnica de expertos, sobre el entorno y condiciones que determinan el éxito o fracaso de la actividad emprendedora.

1. ¿Cuál debe ser el perfil de una persona emprendedora?
2. ¿Qué elementos debe tomar en cuenta un emprendedor a la hora de querer iniciar una idea de negocio?
3. ¿Qué pasos debe de seguir una persona que pretende emprender?
4. ¿Cómo trabajar una idea de negocio?
5. Según su experiencia, ¿cuáles son los factores principales que generan el éxito de un emprendimiento?
6. ¿Qué elementos debe contener un manual de proyectos de emprendimientos?

Anexo V: Guía de entrevista para psicólogos expertos en el área de competencias y habilidades emprendedoras.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Guía de entrevista dirigida a psicólogos educativos en el tema del desarrollo de aptitudes y competencias emprendedoras.

Objetivo: Conocer la opinión técnica de profesionales en el ramo de la salud mental y emocional, con respecto al perfil personal que un emprendedor debe poseer.

1. ¿Con qué características personales se tiene que contar para poder emprender?
2. ¿Cuáles son las principales aptitudes y competencias que una persona emprendedora tiene que desarrollar?
3. En relación con la educación para el emprendimiento, ¿en qué temas y áreas del conocimiento se deberían de capacitar a los emprendedores potenciales?
4. ¿Qué tanto la motivación de las instituciones que apoyan a proyectos de emprendedores tiene un impacto positivo en sus emprendimientos?
5. ¿Cómo crear una cultura emprendedora?