



# GUÍA

Guía para la elaboración de proyectos socio productivos con enfoque de género y migratorio para organizaciones de desarrollo comunal adscritas a la ley 3859 y otras organizaciones comunitarias



“Guía didáctica para organizaciones de desarrollo comunal adscritas a la ley 3859 y otras organizaciones comunitarias en la elaboración de proyectos socioproductivos”



## Disposiciones legales

Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Esta publicación fue posible gracias al apoyo de la Oficina de Población, Refugiados y Migración del Departamento de Estado de los Estados Unidos (PRM), bajo el marco del Programa Regional sobre Migración. Sin embargo, los puntos de vista expresados no reflejan necesariamente las políticas oficiales del Gobierno de los Estados Unidos.

### Publicado por:

Organización Internacional para las Migraciones Av. 1A y calle 78A, frente a condominios The Place.  
Rohrmoser, San José, Costa Rica  
Tel.: +506 2212-5300  
Fax: +41 22 798 6150  
Correo electrónico: [iomsanjose2@iom.int](mailto:iomsanjose2@iom.int)  
Sitio web: [costarica.iom.int](http://costarica.iom.int)

### Créditos:

Elaborado por: Organización Internacional para las Migraciones (OIM)  
Coordinación: Sergio Jiménez Alvarado y Farlen Blanco Solís  
Consultora: Carolina Picado Pomarth  
Revisado por: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco)  
Revisión filológica: Aurelia Dobles Trejos

## Prefacio

El presente documento, denominado “Guía didáctica para organizaciones de desarrollo comunal adscritas a la ley 3859 y otras organizaciones comunitarias en la elaboración de proyectos socioproductivos”, es una herramienta de trabajo socioeducativo orientado al acompañamiento de las organizaciones comunales en la elaboración de sus proyectos socioproductivos.

Este documento, elaborado en coordinación con la Organización Internacional para la Migraciones (OIM)-Costa Rica y la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco), busca aportar al cumplimiento de los principios y objetivos que se le asignan a Dinadeco como ente rector en desarrollo comunitario establecidos en la **Ley N°3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad del 7 de abril del 1967 en Costa Rica en su Artículo 3**, inciso a), b), c), j), k)

**ARTICULO 3.** Son principios y objetivos a los que debe ajustarse el funcionamiento de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad:

**a)** Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad y del país.

**b)** Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y la adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la población, que asegure su participación activa y consciente en las decisiones y acciones, para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan;

**c)** Crear, por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por medio del desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales; (...)

**j)** Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad;

**k)** Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país para promover el desarrollo comunal. (Asamblea Legislativa, 1967)

A raíz de lo anterior, está dirigido a organizaciones comunales y se pueden entender tanto las que están adscritas a la **“Ley N°3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad”** y a las que no pertenecen a esa legislación, pero que ambas tienen en común ser organizaciones sin fines de lucro, comunitarias, de utilidad pública, de bienestar social y que desean desarrollar propuestas de proyectos que dinamicen la economía para bienestar de todas las personas, esto como un principio básico de las organizaciones de base comunitaria.

Cuando nuestras organizaciones comunitarias crean proyectos que generan bienestar, estamos contribuyendo al ejercicio de derechos humanos de las personas, familias y territorios.

La guía tiene la intención de que las organizaciones comunales puedan contar con insumos para crear proyectos productivos con enfoques sociales, de manera tal que sus objetivos, fines y misiones se vean fortalecidos con nuevas formas de gestionar la comunidad que fomenten la autonomía, la resiliencia comunitaria y el desarrollo económico social de los territorios.

El documento se organiza a partir de 9 módulos ordenados de manera progresiva en las distintas etapas que implica desarrollar un proyecto socioproductivo. Si bien se recomienda iniciar su lectura desde el primer módulo, también pueden las organizaciones ver apartados en específico.

Los módulos que se integran son los siguientes:

- ▶ Módulo 1: ¿Cómo elaborar un plan de negocios para proyectos socioproductivos?
- ▶ Módulo 2: ¿Cómo se puede realizar un estudio de mercado?
- ▶ Módulo 3: ¿Cómo incorporar elementos de innovación y tecnología en un producto?
- ▶ Módulo 4: ¿Cómo crear la ruta de comercialización?
- ▶ Módulo 5: ¿Cómo se elabora un plan de comunicación?
- ▶ Módulo 6: ¿Cómo se elabora un plan de producción?
- ▶ Módulo 7: ¿Cómo se elabora un plan de recursos humanos y finanzas?

- ▶ Módulo 8: ¿Cómo se identifican fondos y recursos de financiamiento?
- ▶ Módulo 9: ¿Cuáles son los procedimientos y requisitos para presentar un proyecto socioproductivo en Dinadeco?

Además de la información y orientaciones que integran los módulos, es importante invitarles a profundizar más en información disponible en internet o con personas con experiencia en la materia, ya que el conocimiento siempre crece, surgen nuevas miradas, nuevos enfoques y nuevas formas de hacer las cosas. Es así como les motivamos a mirar este documento como una guía que puede enriquecerse con sus propias experiencias de trabajo y sus propios contextos.

## Agradecimientos

En la ruta hacia la construcción de un nuevo modelo que promueva la innovación, modernización y gestión empresarial de la mayor plataforma social del país: el movimiento comunal costarricense, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco) agradece a quienes han sido parte de este esfuerzo.

Un esfuerzo que nos permitirá dar pasos firmes hacia el fortalecimiento de la democracia participativa en Costa Rica y que, sin duda alguna, marcará el futuro de las organizaciones comunales creadas al amparo de la Ley N°3859 sobre Desarrollo de la Comunidad.

Esta guía es el fruto de la visión de diversos actores, es derivada de una alianza estratégica entre Dinadeco y OIM Costa Rica que, a través del conocimiento y la innovación, hoy nos permite brindar nuevas herramientas a los líderes y lideresas que forman parte de las asociaciones de desarrollo.

Su construcción va más allá del compromiso institucional, nace de hombres y mujeres que desde lo técnico se han enamorado del desarrollo comunal y hoy dejan huella a través de su quehacer. A todas y todos ellos, nuestro reconocimiento.

Cada palabra, imagen y recurso didáctico tiene su sello. El sello de los colaboradores de OIM Costa Rica, de los directores, directoras, promotoras y promotores regionales de Dinadeco, la magia del equipo técnico asesor integrado por Dinadeco y OIM y de quienes lideran ambas organizaciones y respaldan el quehacer diario con la convicción de desarrollar el país desde las comunidades.

Resaltamos el proceso de cocreación de esta guía, agradeciendo a su vez, el aporte de todos y cada uno de los dirigentes comunales de las asociaciones de desarrollo involucradas, sabedores de que el conocimiento suministrado no es más que es el reflejo del comunalismo del bicentenario.

# Índice

Disposiciones legales	02
Prefacio	03
Agradecimientos	06
Índice	07
<b>Módulo 1</b>	<b>11</b>
<b>Módulo 2</b>	<b>18</b>
Diseñando el estudio de mercado	33
Diferencia y similitud entre el “Consumidor final en el modelo de negocios y la población beneficiaria de los proyectos”	36
¿Qué tipo de personas se pueden beneficiar de nuestros proyectos socioproductivos?	37
<b>Módulo 3</b>	
La innovación	<b>40</b>
El diagnóstico de la comunidad	41
La tecnología	
<b>Módulo 4</b>	56
<b>Módulo 5</b>	<b>61</b>
El manual de identidad	<b>70</b>
Estrategia de comunicación	71
<b>Módulo 6</b>	79
1. Metas de producción:	<b>82</b>
2. Cronograma de actividades de producción:	83
3. Insumos:	83
4. Diagrama de flujo:	84
<b>Módulo 7</b>	85
El Recurso Humano	<b>89</b>
El plan financiero	90
Análisis costo-beneficio	92
	95

<b>Módulo 8:</b>	<b>101</b>
¿Qué se entiende por fondos?	102
¿Qué tipo de fondos existen?	103
¿Cuáles instituciones públicas brindan recursos financieros, materiales o humanos?	
¿Qué pasos debemos hacer para poder acceder a dichos recursos o en qué debemos enfocarnos para presentar un proyecto a una institución o agencia de cooperación?	104
1. Identificación de recursos públicos o privados	105
2. Necesidades de la organización	
3. Verificar la coherencia de los objetivos de las organizaciones a solicitar los fondos con los del proyecto socioproductivo a presentar	107
4. Criterios de selección – elegibilidad	107
5. Presentación de propuestas	109
6. Formatos y fechas de presentación	110
Tipos de formatos	112
7. Conformación de equipo de redacción y búsqueda de documentación	113
8. Características equipo de redacción	114
Resumen sobre los pasos:	
¿Cómo identificar una posible fuente de financiamiento o donante?	115
Instituciones de carácter público	115
Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) a través de Fideimas	116
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	117
Municipalidades	118
Consejo Nacional de la Persona Joven (CPJ)	118
Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR)	119
Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)	120
Junta de Protección Social (JPS)	

Instituto Nacional de la Mujer através de Fomujer:	119
Banca para el desarrollo:	120
Fondos concursables Ministerio de Cultura y Juventud.	120
Instituciones de carácter privado	121
Agencias de Ayuda Social para el Desarrollo	121
Empresas y/o Corporaciones de Responsabilidad Social	122
<b>Módulo 9</b>	<b>124</b>
Requisitos generales	125
Requisitos específicos	127
<b>Bibliografía</b>	<b>135</b>

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 Interrogantes para identificar el tipo de tecnología en el proceso de producción	59
Gráfico 2 Ejemplo de Flujoograma el proceso de producción y venta del caso de la “Panadería”	87

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Plantilla ejemplo de operacionalización de interrogantes para estudio de mercado	30
Tabla 2 Características de la diversidad de mi comunidad	38
Tabla 3 Ejemplo de ejercicio de observación en Design Thinking	45
Tabla 4 Ejemplo de aplicación del método: ¿Cómo podríamos?	52
Tabla 5 Ejemplos de tecnologías en los procesos de producción, distribución y uso de bienes o servicios	57
Tabla 6 Ejercicio para definir tipo de tecnología a requerir en el modelo de producción	60

Tabla 7 Identificación de preferencias de consumo de las empresas, instituciones u organizaciones que están en nuestra comunidad	65
Tabla 8 Ejercicio de creación de canales de distribución	69
Tabla 9 Plantilla para diseñar una estrategia de comunicación a partir de interrogantes generadoras	80 84
Tabla 10 Ejemplo Plantilla de Plan de Producción	85
Tabla 11 Plantilla para el control de insumos	92
Tabla 12 Ejemplo de organización del personal	

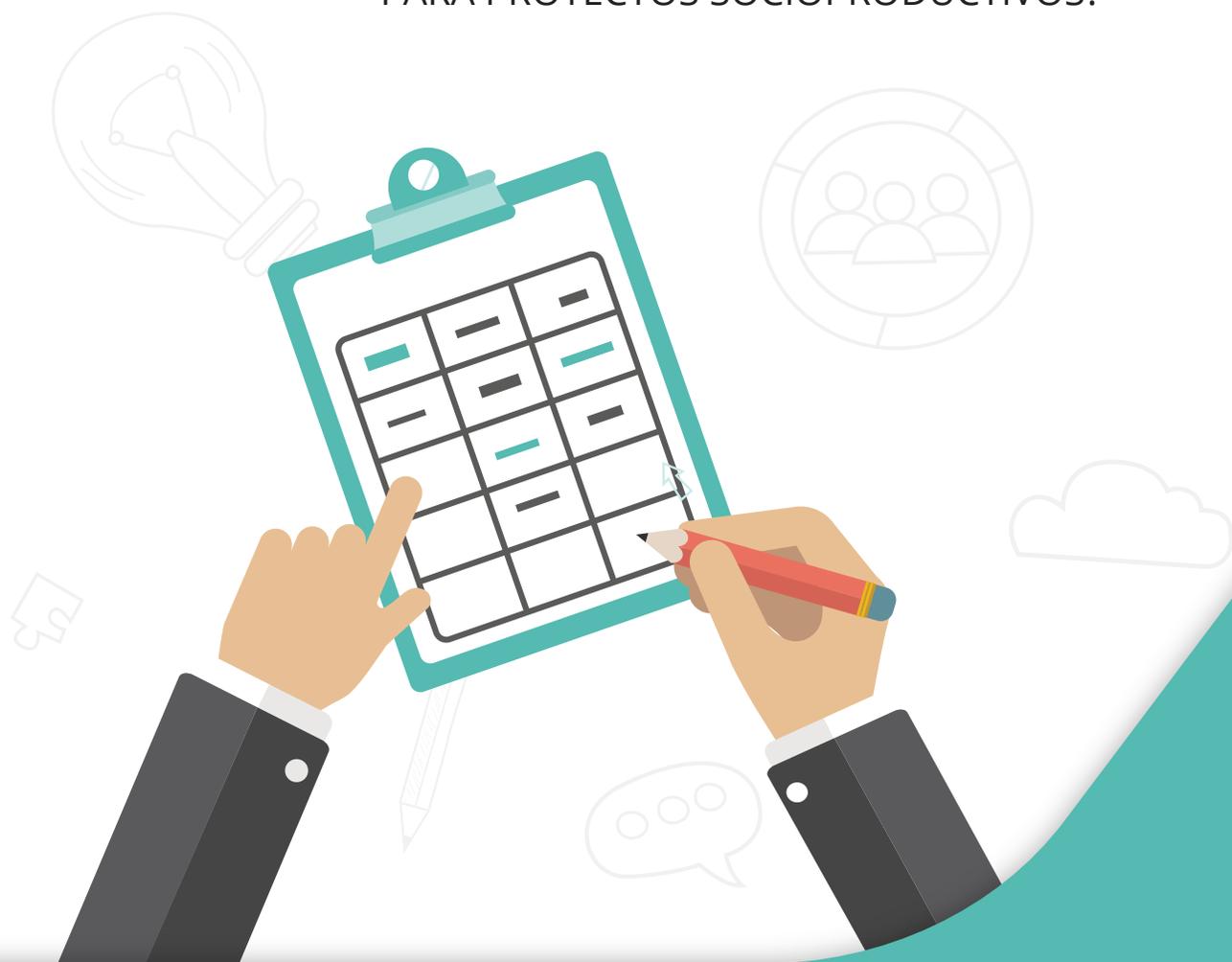
### **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1. Modelo de Negocios "Lean Canvas"	13
Ilustración 2. Ejemplo de formato guía de entrevista	24
Ilustración 3. Cómo usar los formularios de Google	27
Ilustración 4 Objetivos de Desarrollo Sostenible	41
Ilustración 5. Mapa de Empatía	48
Ilustración 6 Comparativo de los modelos de color	72
Ilustración 7 Simbología del diagrama de flujo	86
Ilustración 8 Ejemplo de organigrama	91
Ilustración 9 ¿Qué se entiende por fondos?	102



# MÓDULO 1:

¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS  
PARA PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS?



“Guía didáctica para organizaciones de desarrollo comunal  
adscritas a la ley 3859 y otras organizaciones comunitarias en la  
elaboración de proyectos socioproductivos”

Las organizaciones de base comunitaria nos convocan la aspiración y necesidad de que las personas y familias que habitan en nuestros territorios puedan crecer, desarrollar y tener un estilo de vida garante de sus derechos humanos.

De ahí que decidimos conformar organizaciones con miras a lograr ejecutar iniciativas que beneficien a la comunidad en su conjunto, articulando y desarrollando programas, proyectos y procesos para alcanzar los objetivos y principios que tienen las organizaciones comunitarias, especialmente las vinculadas a la **“Ley N 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad”**, en la cual se menciona que las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad, son de interés público y buscan el desarrollo integral y beneficio del país, tal cual se cita a continuación:

### **“CAPITULO 3 DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD”**

- ▶ **ARTICULO 14.** Declárase de interés público la constitución y funcionamiento de asociaciones para el desarrollo de las comunidades, como medio de estimular a las poblaciones a organismos del Estado, por el desarrollo económico y social del país.
- ▶ **ARTICULO 15.** Las comunidades del país que deseen organizarse para realizar actividades de desarrollo integral o específico en su propio beneficio del país, pueden hacerlo en forma de asociaciones distritales, cantonales, regionales, provinciales o nacionales, las cuales regirán por las disposiciones de esta Ley.” (Asamblea Legislativa, 1967)

Las organizaciones de base comunitarias adscritas a la Ley anteriormente citada, las constituyen personas que buscan promover el desarrollo económico y el progreso social y cultural de un territorio.

El Decreto Ejecutivo No. 26935-G “Reglamento a la Ley 3859”, establece lo siguiente;

- ▶ **Artículo 11** - Las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada. Son entidades de interés público, aunque regidas por las normas del derecho privado, y como tales, están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos y privados. De esta misma forma se incorporan a las estrategias y planes de desarrollo regional y a la descentralización.
- ▶ **Artículo 12** - Las asociaciones de desarrollo de la comunidad serán de dos tipos:
  - a) **Integrales:** son asociaciones que representan a personas que viven en una misma comunidad y para constitución es necesario que se reúnan por lo menos cien de ellas, mayores de quince años.

**b)** Específicas: son asociaciones cuya finalidad es desarrollar objetivos específicos que favorezcan las condiciones económicas, sociales y culturales de una comunidad. Para su constitución es necesario que se reúnan por lo menos cincuenta personas, mayores de quince años. También podrán constituirse asociaciones específicas de carácter sectorial a nivel cantonal” (Presidencia de la República de Costa Rica, 1998, pág. 4)

Dado lo anterior, los proyectos socioproductivos son una estrategia más que las organizaciones comunitarias pueden utilizar para lograr sus objetivos de trabajo en conjunto con sus integrantes que, de manera voluntaria y con un alto compromiso, trabajan día con día por el bienestar comunal.

Pero, ¿cuál es la diferencia entre un proyecto socioproductivo y los proyectos que hemos venido desarrollando? Pues un proyecto socioproductivo es un conjunto de actividades que, debidamente organizadas, aprovechan los recursos y materias primas para ofrecer bienes y servicios que solventen necesidades o fortalezcan las condiciones de vida de las personas en una comunidad. (Dinadeco, 2019, pág. 10)

Las ganancias que genera un proyecto socioproductivo se vuelven a invertir en mejorar las condiciones de la comunidad desde una mirada solidaria, colectiva y justa, favoreciendo así el desarrollo integral de las poblaciones y comunidades.

El carácter social de los proyectos productivos es importante porque estos buscan que los bienes y servicios que se generen contribuyan al ejercicio de los derechos humanos y, por ende, a mejorar las condiciones de vida de las personas que se encuentran en desventaja social debido a la inequidad, los prejuicios y la falta de políticas sociales acordes a sus particularidades socioculturales, como lo son: personas menores de edad, personas adultas mayores, mujeres, personas migrantes, personas con discapacidad, personas de la comunidad LGBTQI+ (lesbiana, gay, transexual, bisexual, queer e intersexo).

Para incrementar la posibilidad de tener éxito en un proyecto socioproductivo, es importante apoyarse de teorías y enfoques de gestión de empresas que permiten ordenar las ideas, gestionar recursos y darles seguimiento a las actividades que nos propusimos para llegar a producir un bien o un servicio.

Uno de estos enfoques es el que menciona la importancia de que toda idea productiva cuente con un documento llamado “Plan de Negocios”, un documento donde se planifican las rutas y estrategias a seguir para poder ofrecer un servicio o bien que satisfaga las necesidades de un conjunto de personas interesadas en el producto.

Como sugerencia para la elaboración del Modelo de Negocio se puede utilizar el Modelo de Negocio de "Lean Canvas", en el cual se planifica toda la propuesta productiva a partir de nueve apartados:

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales de venta
4. Relación con tu cliente
5. Fuente de ingresos
6. Actividades claves
7. Recursos claves
8. Aliados y asociaciones claves
9. Estructura de costos

Lo anterior se organiza en un lienzo de la siguiente manera:

Ilustración 1. Modelo de Negocios "Lean Canvas"



**1. Segmento de clientes:** Según el modelo "Lean Canvas", es importante antes de delimitar un producto, definir quiénes son y qué características tienen las personas o entidades a las cuales les vamos a ofrecer nuestros bienes o servicios.

Esto porque uno de los principales retos que enfrenta una propuesta productiva es conseguir personas que consuman lo que vendemos, y por lo general se nos ha enseñado a concentrarnos más en el producto que ofreceremos que en identificar si existen personas interesadas en adquirir nuestros bienes o servicios.

Ahora bien, para poder definir y caracterizar el segmento de clientes al que es de interés ofrecer un producto, en el Estudio de Mercado debemos integrar preguntas que nos permitan obtener esta información; tal como mencionamos anteriormente, en el **"Módulo 2: ¿Cómo se puede realizar un estudio de mercado?"** podemos aprender más sobre él.

**2. Propuesta de valor:** En muchas ocasiones generamos proyectos a partir de lo que nos agrada o por modas comerciales que observamos; si bien es cierto es necesario hacer lo que nos gusta y motiva, también es importante que lo que hagamos se distinga de la gran oferta de productos; que podamos tener claro qué necesidades resuelve nuestro producto a las futuras personas consumidoras. Ya que, nuestro producto puede ser de muy buena calidad, pero si no tiene quién lo consuma no podremos comercializarlo.

Es por ello que en el modelo de negocio debemos tener claro cuál es nuestra propuesta de valor, qué tiene nuestro producto que lo hace distinto a lo que eventualmente se puede encontrar con otras empresas o emprendimientos, y para ello el **“Estudio de Mercado”** es un aliado importante. En él podemos consultar las necesidades e intereses de los/as potenciales clientes, averiguar sobre sus gustos, necesidades y sugerencias para mejorar algún producto similar al que deseamos comercializar. En el **“Módulo 2: ¿Cómo se puede realizar un estudio de Mercado?”** podemos encontrar técnicas y metodologías para realizar un análisis de demanda y oferta y así tener información que nos permita tomar decisiones informadas.

Para este punto, el modelo de “Lean Canvas” sugiere que lo ideal es realizar un prototipo de nuestro producto y pilotarlo, es decir, crear un primer producto, ofrecerlo y consultarle a la clientela qué opina sobre él, qué le mejoraría y todo aquello que nos permita ajustar nuestro servicio o bien para que las personas cuando tengan el producto final generen fidelización.

¿Qué significa fidelización de clientes?, pues consiste en tener clientes que, a pesar de que existan marcas que ofrecen servicios o bienes similares a los nuestros, independientemente de que sean más baratos o más costosos, van a optar por nuestro producto porque este les ofrece satisfacción ya que les resuelve intereses y necesidades que los demás productos no dan.

La propuesta de valor de nuestro producto debe describir cómo este le ayuda al cliente a solventar sus necesidades y para ello es importante incorporar innovaciones y nuevas tecnologías a los productos, para hacerlos cada vez más atractivos ante el mercado pero también sostenibles con el ambiente, la economía y el bienestar social. En el **“Módulo 3: ¿Cómo incorporar elementos de innovación y tecnología en un producto?”**, puedes encontrar ejercicios que permiten pensar propuestas de productos novedosos.

**3. Canales de venta:** Una vez que hemos podido dar respuesta a lo anterior, debemos identificar de qué manera vamos a contactar con nuestros/as futuros clientes; esto con el fin de que conozcan nuestro servicio o bien, les podamos hacer llegar el producto y concretar la venta de forma eficiente evitando gastos innecesarios. A los canales de venta también les podemos llamar la “ruta de comercialización”; es importante definirlas ya que también pueden representar costos materiales, humanos y de tiempo para poder ofrecer nuestros productos.

En el **“Módulo 4: ¿Cómo crear la ruta de comercialización?”** podemos observar algunos canales de venta que se utilizan para la comercialización de los productos, los cuales van a depender del tipo de producto que ofrecemos y el tipo de cliente que esperamos.

**4.** Relación con tu cliente: Una de las metas principales de nuestros productos es que sean adquiridos por los clientes, y por ello es importante definir cómo los acercamos a conocer nuestros servicios o bienes, de qué manera provocamos que adquieran lo que ofertamos y cómo los mantenemos como clientes. Para ello es importante definir cuáles son las tácticas y estrategias a desarrollar que permitan construir vínculos fuertes, duraderos, honestos, eficaces y comunicativos para que nuestra futura clientela vea que estamos interesados/as en atenderle y solucionarle sus necesidades y dar respuesta a sus inquietudes.

En este apartado debemos pensar cómo establecemos contacto con nuestro cliente, si será personalizado, autoservicio, vía web, presencial, entre otros.

Así mismo, es importante haber tenido un estudio de mercado claro que nos permita direccionar una estrategia de comunicación clara, profesional atenta. En **“Módulo 5: ¿Cómo se elabora un plan de comunicación?”**, podremos tener insumos del diseño de un plan de comunicación que no solo permita dar promoción a nuestro producto sino también garantizar una comunicación fluida y atenta con las personas interesadas en nuestros servicios y bienes.

**5.** Fuente de ingresos: En este apartado debemos definir el tipo de servicio o bien por el cual recibiremos ingresos. Una vez conocidos nuestros clientes, la propuesta de valor, los canales de ventas, podemos definir de qué manera la clientela pagará por nuestros productos.

Existen varias formas de percibir ingresos, la más común es por vender un bien o un servicio profesional; sin embargo, también podemos obtener ingresos por suscripciones, concesiones, publicidad, arrendamientos, intermediación, venta de activos.

Ahora bien, en este apartado es importante, además de lo anterior, establecer los precios de nuestros productos y realizar un análisis de costo-beneficio para poder determinar si nuestro proyecto realmente permitirá ganancias económicas y sociales que nos confirmen que es un proyecto necesario para la comunidad y rentable para la organización.

En este apartado, también es importante determinar elementos como los medios de pago: si será por tarjeta, efectivo, intercambio u otros mecanismos que retribuyan por parte de la clientela el servicio o bien que están recibiendo.

**6. Actividades claves:** En esta sección debemos establecer cuáles son las acciones o procedimientos indispensables a realizar para poder desarrollar nuestro producto y su propuesta de valor. De ahí que es importante contar con un plan de producción que en el módulo **“Módulo 6: ¿Cómo se elabora un plan de producción?”** vemos con detalle.

Acá debemos establecer los “hitos” o acciones esenciales que garantizarán que nuestro bien o servicio llegue hasta nuestra clientela y asegurar que el modelo de negocio funcione.

**7. Recursos claves:** En este apartado debemos identificar qué requerimientos físicos, tecnológicos, intelectuales, humanos y económicos requerimos para poder producir nuestro bien y servicio, y para ello es importante definir cómo fabricaremos el producto que deseamos ofrecer a nuestra clientela.

Así mismo, las decisiones que tomemos en este apartado nos permitirán definir también la organización del recurso humano, y el presupuesto final de nuestro proyecto socioproductivo en cuanto a costos. En el mismo módulo **“Módulo 6: ¿Cómo se elabora un plan de producción?”**, podremos determinar los recursos claves de nuestro proyecto.

**8. Aliados y asociaciones claves:** Acá debemos mapear quiénes son nuestros posibles aliados o actores claves para poder producir nuestros bienes y servicios.

Debemos identificar tanto a aquellos que nos pueden dar un capital inicial, hasta los que forman parte de la cadena de producción del servicio o bien como proveedores, intermediarios, patrocinadores, entre otros.

Anotamos a todas aquellas entidades públicas o privadas que requerimos vincular a nuestro proyecto socioproductivo para garantizar la calidad de los servicios y bienes producidos.

En este apartado podemos basarnos en la información que obtenemos del estudio de mercado, el plan de producción y de un mapeo de posibles entidades que brindan financiamiento, en el **“Módulo 8: ¿Cómo se identifican fondos y recursos de financiamiento?”**, podremos conocer algunas entidades con programas de financiamiento o apoyo en asesorías en las que eventualmente crear alianzas. Así mismo si es de interés presentar el proyecto socioproductivo a Dinadeco, en el **“Módulo 9: ¿Cuáles son los procedimientos y requisitos para presentar un proyecto socioproductivo en Dinadeco?”** podremos encontrar mayores detalles.

**9. Estructura de costos:** Por último, pero no menos importante, debemos establecer cuáles son los costos que implica nuestro proyecto socioproductivo. Debemos identificar costos fijos, variables; del plan de producción cuáles recursos materiales o humanos son más costosos o qué actividades claves requieren mayor inversión.

Estructurar los costos nos permite también tener un control de las inversiones de nuestro proyecto y mantener actualizada la relación costo-beneficio.

**En el “Módulo 7: ¿Cómo se elabora un plan de recursos humanos y finanzas?”** habrá una sección sobre cómo elaborar el presupuesto del proyecto, el cual brindará insumos para tomar decisiones financieras realistas y saludables.

Una vez vistos todos los apartados anteriores, es importante sintetizar lo que vamos indagando sobre nuestra clientela y las necesidades para la elaboración de los bienes y servicios e irlos anotando en una pizarra, puede ser física o virtual. El modelo de negocio “Lean Canvas” está pensado para que esté en constante dinamismo y reflexión, la idea es ir probando nuestro producto y conforme nos retroalimentamos de los clientes con sus observaciones y comentarios, podemos ir ajustando el modelo de negocio.

En los siguientes módulos vamos a conocer técnicas y estrategias que nos darán insumos para completar nuestro modelo de canvas, así que alistemos papel, lápiz o computadora y empecemos a darle cuerpo a nuestro proyecto socioproductivo.



## MÓDULO 2:

¿CÓMO SE PUEDE REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO?



## ¿Qué es un estudio de mercado?

Un estudio de mercado: Es una investigación que se realiza a personas de comunidades, empresas o instituciones para conocer el interés y percepción que tienen ante el posible producto o servicio que nuestra organización desea ofrecerles.

En el estudio de mercado debemos averiguar sobre:

La “oferta”: ¿quiénes ofrecen el mismo producto/servicio de nuestro proyecto socioproductivo?

La “demanda”: ¿quiénes estarían interesados/as en adquirir nuestro posible producto o servicio?

La “ruta de distribución”: ¿cómo hacemos llegar y en qué condiciones el producto o servicio que deseamos ofrecer?

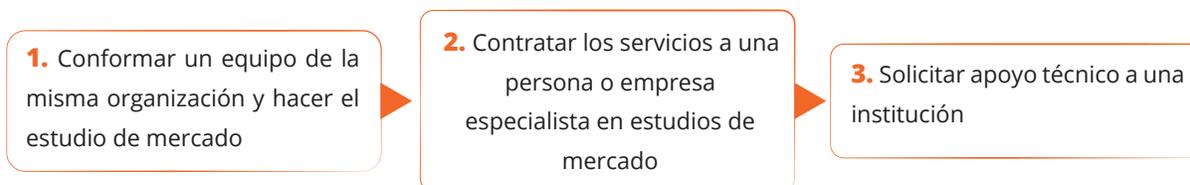
Para responder a estas preguntas es importante planificar bien el proceso de recolección de información que vamos a desarrollar, ya que los datos que arroje el Estudio de Mercado nos permitirán tomar decisiones muy importantes sobre el proyecto.

## ¿Quiénes pueden hacer un estudio de mercado?

Si como organización hemos decidido realizar el Estudio de Mercado, es importante conocer que éste requiere dedicarle tiempo y asignar personas para que se encarguen de esta acción.

Por ello, para realizar un estudio de mercado podemos tomar alguna de estas opciones:

- 1. Conformar un equipo de la misma organización y hacer el estudio de mercado.**
- 2. Contratar los servicios a una persona o empresa especialista en estudios de mercado.**



### Opción 1: Conformar un equipo de la misma organización

Las organizaciones podemos conformar un equipo de trabajo que se encargue de realizar el estudio de mercado, en el caso de las organizaciones comunitarias adscritas a la ley 3859, podemos conformar una filial, tal como lo menciona el Reglamento de la ley anteriormente citada:

## De las filiales y los grupos de trabajo

**“Artículo 55** - Para facilitar el trabajo de la asociación, la junta directiva podrá constituir filiales en barrios o vecindarios pequeños. Estas filiales servirán de nexo entre las asociaciones y los sectores de asociados a que pertenecen. La asociación de desarrollo reglamentará la estructura y funcionamiento de las filiales y grupos de trabajo.

Los fondos que se produzcan en estas filiales, deberán ser depositados en las cuentas corrientes de la asociación. Se destinarán únicamente a los fines para los que fueron recaudados y serán administrados por las filiales respectivas, bajo la supervisión de la junta directiva.

Estas filiales tendrán las siguientes funciones:

- a) Informar constantemente a los asociados del área, sobre las diversas actividades de la asociación.
- b) Mantener informada a la asociación de las necesidades y problemas de su sector y proponer planes para resolverlos de conformidad con los vecinos.
- c) Desarrollar todas las tareas que les encomiende la junta directiva; y
- d) Administrar adecuadamente los fondos que les asigne la Asociación y aquellos que se produzcan en las comunidades.” (Presidencia de la República de Costa Rica, 1998)

El equipo que conformemos se regirá por lo establecido por el reglamento, de manera que se eviten sobrecargos de labores o un ejercicio de roles equivocados o duplicados.

**Cuando hemos conformado el equipo de trabajo es importante** conocer acerca de técnicas de investigación que nos permiten recopilar información que podamos analizar y utilizar para tomar decisiones sobre el proyecto.

### ¿Cuáles técnicas de recolección de información se pueden utilizar?

Existen muchos tipos de técnicas de recolección para recopilar información, embargo, entre las más usadas están: la observación, entrevistas, encuestas digitales, lectura de documentos y grupos focales.

El tipo de técnica a utilizar va a depender del tipo de información que deseamos conocer. Por ejemplo, si quisiéramos conocer datos que se puedan sumar o sacar porcentajes, lo mejor es aplicar entrevistas y encuestas que nos permitan hacer preguntas con opciones de respuestas ya definidas para después sumar y comparar cuántas personas respondieron lo mismo. A este tipo de datos se les llama datos cuantitativos.

Pero si deseamos conocer más las percepciones de las personas, sus historias o experiencias en relación con un tema, lo mejor es utilizar entrevistas con preguntas donde la persona pueda responder libremente, o bien, podemos hacer grupos focales; los datos que recopilemos de esta manera se llaman datos cualitativos.

Ahora bien, si deseamos conocer y recopilar información de lo que otras personas ya han averiguado y escrito en algún documento, lo mejor es utilizar la técnica de “consulta bibliográfica” o también llamada “consulta documental”, en donde leeremos libros, periódicos, revistas, catálogos, investigaciones, informes, etc que hablen sobre lo que deseamos conocer.

Cuando comparamos datos cuantitativos, cualitativos y documentales para conocer más sobre un tema en específico se le llama “triangulación”.

En las próximas páginas conocerás más sobre las técnicas de recolección de la información.



Entre las principales técnicas de recolección de información tenemos las siguientes:

**Consulta bibliográfica o documental:** Consiste en hacer lectura de documentos, revistas, periódico, informes sobre el tema que deseamos averiguar. Cuando hayamos leído y observemos un dato que es relevante para el estudio que estamos realizando, podemos organizar la información por temas, año en que se publicó el documento, y autor.

Estos datos se colocan en una “ficha documental” y la información que se coloque en ellas puede ser “parafraseando” (paráfrasis) al autor/a, anotando de manera exacta lo que dijo el autor/a (a esto se le llama “cita textual”), o bien haciendo un resumen de la lectura general.

Un ejemplo de ficha documental es el siguiente:

Tema:	Año:
Nombre de la persona autora:	
Nombre del documento consultado:	
<b>Cita textual:</b>	_____
	_____
	_____
Número de página de donde se obtuvo la cita:	

Tema: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_  
Nombre de la persona autora: \_\_\_\_\_  
Nombre del documento consultado: \_\_\_\_\_

**Paráfrasis:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Rango de páginas de donde se obtuvo la cita:

Tema: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_  
Nombre de la persona autora: \_\_\_\_\_  
Nombre del documento consultado: \_\_\_\_\_

**Resumen:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Rango de páginas de donde se obtuvo la cita:

**Entrevistas:** Las entrevistas son conversaciones que se realizan con otras personas sobre un tema en específico que se quisiera conocer. Por lo general, para evitar que nos dispersemos hablando de otros temas que no son de interés en el momento, se suele acudir a la entrevista con un instrumento que se llama “guía de entrevista”, el cual es una hoja o varias donde hemos anotado previamente interrogantes/preguntas sobre el tema que deseamos abordar.

Es importante saber que por lo general las interrogantes que realicemos se pueden clasificar en preguntas abiertas o preguntas cerradas.

Las preguntas cerradas son aquellas en las que le damos opciones de respuesta a la persona entrevistada. Estas preguntas son ideales para comparar datos cuantitativos.

Las preguntas abiertas son aquellas en las que la persona nos puede responder como guste sin opciones previas. Estas preguntas son ideales para conocer experiencias y percepciones de las personas.

Podemos en una entrevista tener solo preguntas cerradas, si es así la entrevista se llamará “Entrevista estructurada”; en caso contrario si solo tenemos preguntas abiertas, la entrevista se llamará “Entrevista no estructurada”. Y si optamos por los dos tipos de preguntas, la entrevista será de tipo “Entrevista Semi-Estructurada”.

¿Qué elementos debo considerar para formular preguntas?

1. Evitar preguntas que sugieran respuestas.
2. No abusar de preguntas cerradas pues no permiten profundizar en la información lo suficiente.

- 3. No abusar de las preguntas abiertas, porque no permiten comparar tendencias de las personas y son más difíciles de organizar.**
- 4. Cuando se esté realizando la entrevista, es mejor grabar a la persona, pero recuerde pedir autorización antes de empezar a hacerlo.**
- 5. Ponga atención a la persona que está entrevistando, no se distraiga viendo para otros lados, o revisando el celular. Esté atento a lo que le comentan.**
- 6. Antes de iniciar la entrevista, sea honesto con la persona de cuánto tiempo se demorará, si es posible agende una fecha y hora de manera previa.**
- 7. No obligue a las personas a participar, el proceso siempre debe ser libre y voluntario.**
- 8. Trate con discreción toda la información que le brinden. No comente las respuestas con personas ajenas a la investigación y garantice el anonimato de las personas, a menos que estas le hayan dado autorización para divulgar la información con sus nombres personales.**

El documento de “guía de entrevista” es importante que además de tener anotadas las interrogantes, integre datos de identificación como:

- ▶ **Número de entrevista**
- ▶ **Fecha y hora de aplicación de la entrevista**
- ▶ **Lugar o medio por el cual se aplicó la entrevista**
- ▶ **Persona que aplicó la entrevista**
- ▶ **Objetivo de la entrevista**
- ▶ **Las interrogantes**
- ▶ **Espacio para anotar comentarios o alguna situación relevante que se observó o se desea puntualizar cuando se aplicó la entrevista**

A continuación, un ejemplo de guía de entrevista:

## Ilustración 2. Ejemplo de formato guía de entrevista

**Guía de Entrevista**

Entrevista No. \_\_\_\_\_

Fecha entrevista: \_\_\_\_\_ Lugar o medio de la entrevista: \_\_\_\_\_

Persona que aplica la entrevista: \_\_\_\_\_

Objetivo de la entrevista:

Interrogantes:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Otras.

Observaciones/comentarios:

Observación: Esta técnica es una de las más utilizadas en la investigación, consiste en observar de manera directa el comportamiento de una persona, características de un objeto, hecho/situación o fenómeno.

Nos permite describir lo que sucede y registrar lo observado.

Existen dos tipos de observación:

**a. Observación no participante:** en el momento en que nos disponemos a observar no interactuamos con la escena o el objeto, solamente observamos lo que sucede, tratando de no interferir en el comportamiento o la situación con nuestra presencia.

Por ejemplo, si observamos el comportamiento de las personas a la hora de tomar el bus, podemos ubicarnos en un lugar cercano a la parada de autobuses y registrar lo que sucede: los gestos de las personas, si dialogan con otras personas, cuántas personas se sientan, cuántas permanecen de pie, quiénes se ven apresurados, la forma en que interactúan, vestimentas, horarios, etc.

**b. Observación participante:** participamos activamente de la escena que estamos observando. Continuando el ejemplo anterior, en vez de observar la parada de autobús de manera lejana, me ubico en la parada de bus y me convierto en un usuario/a más, converso con las personas, pregunto por horarios de buses, puedo tomar el bus, y voy registrando la experiencia.

La observación nos permite describir lenguajes "no verbales", dinámicas de interacción y comportamientos de las personas ante una situación u objeto en específico.

La información que se registra se anota en un documento que se llama "guía de observación" donde registramos la fecha, lugar de observación, qué vamos a observar (objeto/hecho/fenómeno), para qué observamos (objetivos), quién realiza la observación y tiempo de observación.

Guía de observación	
Fecha de observación:	Lugar de observación:
Tiempo de observación:	Quién observa:
¿Qué se observa?:	
¿Para qué se observa?:	
Anotaciones:	
_____	
_____	
_____	

Encuestas digitales: En los últimos años, con el auge de la tecnología y lo digital, es más común la realización de encuestas digitales, las cuales corresponden a un formulario digital con una serie de preguntas.

A diferencia de las entrevistas, las encuestas digitales se caracterizan por que las personas por sí mismas responden las interrogantes que se les plantean en un plazo determinado.

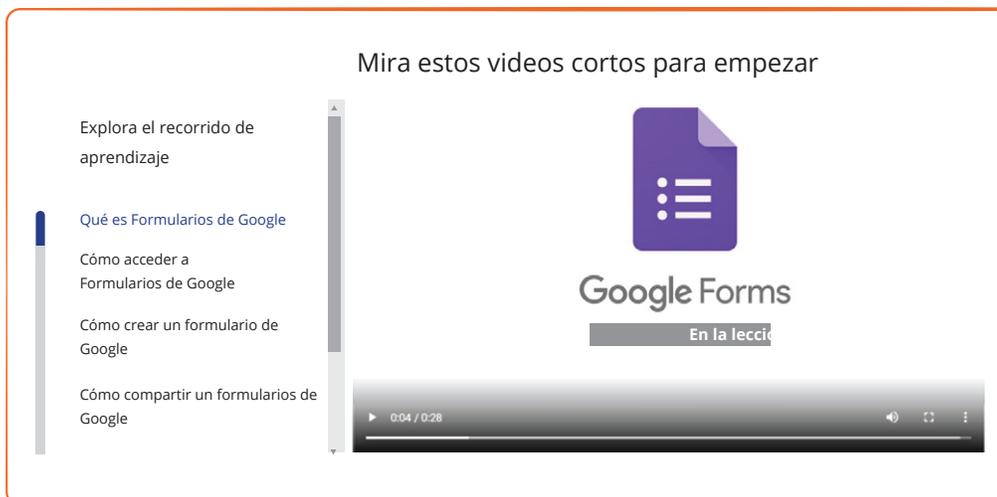
Las encuestas son muy prácticas ya que permiten obtener datos de un mayor número de personas de manera simultánea. Pero, entre las desventajas que presenta es que solo podrán responder las personas que tengan acceso a internet y como sabemos no todas las personas tienen esta posibilidad. Por ello, si vamos a hacer uso de este recurso debemos anticipar que habrá grupos de personas que no podrán responder la encuesta, como por ejemplo personas sin acceso a internet, con dificultades para usar el celular o la computadora, o bien con algunas limitaciones como saber leer, comprender las preguntas que se le realizan o bien, no tiene interés en responder el cuestionario.

¿En dónde se puede realizar una encuesta digital?

Hoy en día es común que nos lleguen a nuestros correos "links" con formularios en línea, estos se elaboran en plataformas como "google forms", "formas de Microsoft", "wufoo", "zoho forms", "survey monkey".

Algunas de estas son gratuitas y otras son pagas. La más común para utilizar es google forms. En el siguiente enlace ubicado dentro de la ilustración "Cómo usar los formularios de Google" podremos acceder a videos cortos de cómo se usan los formularios de esta plataforma.

### Ilustración 3. Cómo usar los formularios de Google



Usar la imagen de referencia: ([https://edu.google.com/intl/ALL\\_mx/teacher-center/products/forms/?modal\\_active=none](https://edu.google.com/intl/ALL_mx/teacher-center/products/forms/?modal_active=none))

Fuente: (Google, 2021)

Grupo focal: Esta técnica es un tipo de entrevista grupal, en donde participa más de una persona de manera simultánea. Se utiliza para poder dialogar, de manera colectiva, sobre un mismo tema con las personas entrevistadas quienes reflexionan y comentan sus apreciaciones.



Al igual que la entrevista, se suele llevar una guía de grupo focal que contiene preguntas orientadoras sobre el tema que se desea conocer.

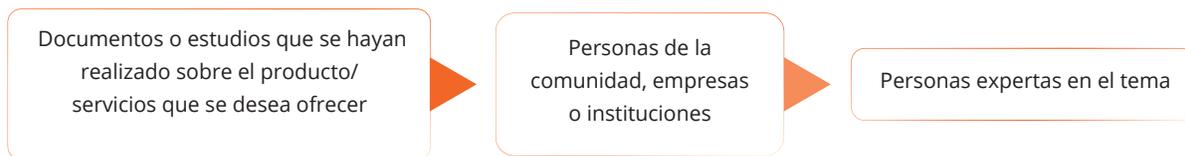
Recomendaciones para hacer un grupo focal:

1. El grupo focal puede durar entre 1 a 2 horas.
2. Es recomendable hacer grupos focales con máximo 10 personas.
3. Motivar a todas las personas participantes a conversar y opinar.
4. Realizar acuerdos de convivencia entre las personas participantes de manera que se respeten las diversidades de opiniones.

5. En caso de que se grabe la sesión, solicitar la autorización de todas las personas integrantes del grupo previamente.
6. Se recomienda acomodar a las personas en círculo para fomentar el diálogo horizontal y que todas las personas puedan observarse en las intervenciones de manera directa.

La información que vamos a recuperar en el estudio de mercado, la podemos obtener de:

1. Documentos o estudios que se hayan realizado sobre el producto/servicios que deseamos ofrecer.
2. Seleccionando un grupo de personas en específico que a nuestro criterio podrían ser potenciales compradores/as de nuestros productos, o bien, ofrecen servicios iguales o semejantes al nuestro.
3. Personas expertas en el tema, si bien no necesariamente son nuestro público meta a específico, conocen específico, conocen del mercado y pueden retroalimentarnos.



¿Cómo elaboramos las preguntas de investigación?

Para elaborar las preguntas de investigación debemos primero tener claro en qué consiste nuestro proyecto y cuáles son los bienes y servicios que ofrecerá.

Una vez claro lo anterior, vamos a formular preguntas que nos permitan definir elementos relacionados con la oferta, la demanda y las rutas de comercialización.

Esas preguntas las vamos a ordenar por objetivos del proyecto, el producto o servicio y las categorías (demanda, oferta, ruta de comercialización), colocamos las preguntas relacionadas, definimos a quién le vamos a consultar esa interrogante y si la respuesta que nos brindarán será "abierta" o cerrada"; en caso de ser una pregunta cerrada debemos anotar las opciones que vamos a brindar; por último, definiremos cuál técnica se usará para realizar la pregunta.

Esta información la vamos a organizar en un cuadro que se llama "cuadro de operacionalización de interrogantes".

Podemos anotar cuantas preguntas deseamos; sin embargo, debemos considerar lo siguiente:

- 1.** Colocar las preguntas que podamos analizar: en ocasiones si ponemos muchas preguntas y vamos a entrevistar a muchas personas no nos dará tiempo de analizar todas las respuestas. Además, entre más preguntas y personas, más costoso es el estudio de mercado.
- 2.** Evitar hacer cuestionarios muy extensos y considerar el tiempo que las personas nos dedican para respondernos. Por más que se desee conocer, siempre considerar a las personas y sus tiempos.
- 3.** Utilizar un lenguaje sencillo de comprender y estar en disposición de aclarar a las personas las interrogantes cuando así lo soliciten.
- 4.** Si debemos entrevistar a personas con algún tipo de discapacidad auditiva, cognitiva o visual, valoremos si requerimos solicitar a otra persona que sea intérprete.

Además de lo anterior, el Instituto Pattner (2019) recomienda lo siguiente cuando se realizan entrevistas de tipo no estructuradas:

- ▶ **“Pregunta por qué. Incluso cuando creas que sabes la respuesta, pregúntale a la gente por qué hace o dice algo. En ocasiones las respuestas te sorprenderán. La conversación que parte de una pregunta debería prolongarse el tiempo que fuera necesario.**
- ▶ **Nunca digas “generalmente” cuando realices una pregunta. En su lugar, pregunta sobre un hecho concreto como, “cuéntame cuándo fue la última vez que...”**
- ▶ **Fomenta las historias. Sin importar si las historias que la gente cuenta son o no reales, nos revelan lo que la gente piensa del mundo. Haz preguntas que fomenten que la gente cuente historias.**
- ▶ **Busca inconsistencias. Muchas veces, lo que la gente dice y hace no es lo mismo. Estas inconsistencias normalmente hacen que descubramos muchos insights.**
- ▶ **Presta atención al lenguaje no verbal. Sé consciente del lenguaje corporal, de los gestos y de las emociones.**
- ▶ **No temas a los silencios. Los entrevistadores frecuentemente sienten la necesidad de preguntar algo más cuando hay una pausa. Si permites que haya silencio, la persona puede reflexionar sobre lo que acaba de decir y revelar algo más profundo.**
- ▶ **No sugieras respuestas a tus preguntas. Si la persona hace una pausa antes de responder, no la ayudes sugiriendo una respuesta. Sin quererlo, esto podría llevar a**

- ▶ **Haz preguntas neutras.** Pregunta por ejemplo “¿Qué opinas de comprar regalos para tu mujer?” mejor que “¿No crees que ir de compras es divertido?”. Porque la primera pregunta no implica que hay una respuesta correcta.
- ▶ **No hagas preguntas binarias.** Las preguntas binarias se pueden responder con una sola palabra, tú quieres que haya una conversación basada en historias.
- ▶ **Solo diez palabras por pregunta.** El entrevistado se perderá en preguntas largas.
- ▶ **Haz una pregunta por vez, una persona a la vez.** Evita emboscar al usuario.
- ▶ **Asegúrate de estar preparado para captar lo importante.** Siempre entrevista en pareja. Si no es posible, deberás usar una grabadora, es imposible interactuar con el entrevistado y tomar notas adecuadamente al mismo tiempo”. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 13)

En la próxima hoja podemos ver un ejemplo de operacionalización de interrogantes.

Tabla 1. Plantilla ejemplo de operacionalización de interrogantes para estudio de mercado

Objetivos específicos del proyecto	Productos/ servicios que se ofrecerán	Categoría de análisis	Interrogante	Tipo respuesta	A quién se le consulta	Técnica a utilizar
Ofrecer venta de comidas típicas costarricenses y nicaragüenses en la comunidad	Platillos típicos costarricenses y nicaragüenses	Oferta	¿Qué tipos de negocios de venta de comidas hay en la comunidad?	Abierta	Datos de la municipalidad, observación por los negocios de la comunidad	Consulta bibliográfica/documental. Observación no participante.
			De los negocios que venden comida tradicional, ¿a qué precio venden los platillos?	Cerradas: Tabla de selección de productos y anotar precios	Consulta a personas que venden comidas. Consulta documental a los menús de los restaurantes	Cuestionario
		Demanda	¿Las personas tienen interés en comprar comida típica?	Cerradas: Sí, no, tal vez, no sabe	Consulta a personas de la comunidad	Cuestionario
			¿Cuánto pagaría por los siguientes platos típicos?	Cerradas: Tabla de selección de productos y anotar precios	Consulta a personas de la comunidad	Cuestionario
		Ruta de comercialización	¿Qué prefiere usted: comer en el lugar o pedir para llevar?	Cerradas: Comer en el lugar, servicio exprés, no sabe	Consulta a personas de la comunidad	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

En la columna donde se precisa interrogantes, podemos tomarlas y al unir las en un solo documento se conforma el cuestionario. Podemos desagregar subpreguntas de cada una de las interrogantes principales, lo importante es no desviarse del tema o bien no hacer muchas preguntas que puedan agobiar a las personas o demandarles mucho tiempo.

Siempre es importante recordar que, entre más interrogantes, más tiempo de organizar y procesar las respuestas requerimos, por ello hagamos preguntas que realmente sean útiles e indispensables de conocer.

Las respuestas que obtengamos de nuestro estudio de mercado nos van a ir acercando a definir la población beneficiaria de nuestro proyecto, así como sus características.

### **Grabar o tomar fotografías durante la investigación**

Es importante mencionar que, si deseamos grabar o tomar fotografías a personas durante la investigación, antes de comenzar debemos pedir autorización a las personas para poder realizarlo; así mismo debemos ser muy claros y honestos en cuanto a si la información que nos brinden será publicada en algún lugar o si será de carácter anónimo.

Debemos siempre ser muy cuidadosos y cuidadosas con la información que nos den, recordemos que algunos datos son de carácter personal y debemos respetar la privacidad de las personas, por ello no podemos revelar a otras personas o hacer rumores sobre lo que vamos escuchando o recopilando.

Lo más adecuado es solicitarle a la persona que nos firme un documento que se llama "Consentimiento Informado", en el cual se le explica a la persona que vamos a entrevistar o invitar a participar de un grupo focal o taller, todos los objetivos y motivos por los cuales se realiza la investigación y de qué manera esta persona va a participar y a quién o quiénes puede solicitar más información si tiene alguna duda. Así mismo, es importante mencionarle cómo se usará la información que brinde, quién almacenará los datos y que la participación de las personas es voluntaria, dándole la posibilidad de retirarse o no contestar preguntas si así lo desea.

Esto es muy importante, primero porque debemos cuidar y respetar la autonomía de las personas y su vida privada y lo otro porque así lo establece la **Ley No. 8968 de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales en su Artículo 1**, al garantizar lo siguiente:

**ARTÍCULO 1.- Objetivo y fin** *Esta ley es de orden público y tiene como objetivo garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad, así como la defensa de su libertad e igualdad con respecto al tratamiento automatizado o manual de los datos correspondientes a su persona o bienes (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2011)*

## Opción 2: Contratar los servicios a una persona o empresa

Si hemos optado por contratar a una empresa o persona, debemos al menos realizar una hoja con las características del servicio que se desea contratar. A esta hoja se le llama "Términos de referencia", en ella anotamos elementos como:

1. Tipo de servicio a contratar
2. Objetivos que se desean lograr con la contratación
3. Motivos por los cuales se desea realizar la contratación (Justificación de la contratación)
3. Plazo y duración del contrato
4. Lugar donde se desarrollará el contrato
5. Perfil de la persona que se requiere contratar
6. Documentos a presentar para participar del concurso de contratación
7. Presupuesto con el que se cuenta
8. Forma en que se evaluarán las propuestas: pPor lo general se evalúan a partir del precio y experiencia
7. Dirección (física o electrónica) para hacer llegar la documentación y plazo máximo a presentar lo solicitado
8. Datos de contacto en caso de dudas

## Opción 3: Solicitar apoyo técnico

En caso de optar por apoyo técnico, es decir por solicitar a una institución que realice el estudio de mercado sin que esto represente un costo monetario para la organización, se puede valorar solicitando apoyo a universidades mediante estudiantes de práctica o que requieren realizar trabajos finales de graduación.

También se puede optar por solicitar apoyo a instituciones gubernamentales o internacionales que asignen algún/a profesional en el ámbito para realizar el estudio.

En caso de optar por solicitar a una universidad, debemos ubicar aquellas carreras que por su formación tienen más competencias para poder realizar un estudio de mercado, como lo son las carreras de ciencias económicas, entre ellas: administración de empresas, contabilidad, planificación social y económica, economía, gestión de proyectos y evaluación, entre otras.

## Diseñando el estudio de mercado

¿Qué se entiende por mercado, demanda y oferta?

El mercado es el conjunto de personas o empresas a las cuales se espera venderles nuestros productos/servicios o bien venden productos o servicios similares a los nuestros.

Cuando se realiza un proyecto socioproductivo es importante identificar tres tipos de personas o empresas que estén a nuestro alrededor:

¿A quiénes podemos comprar los materiales o insumos que requerimos para producir nuestros productos o servicios?

▶ Aliados

Identificar el “mercado” es muy importante para poder definir más adelante elementos como:

El precio de los productos o servicios que vamos a ofrecer.

▶ Precio

Los costos que se tendrán para producir los productos y servicios.

▶ Costos

Los caminos o rutas que debemos recorrer para tener siempre la materia prima que requerimos (Plan de producción) y hacer llegar nuestros productos a los futuros clientes (Ruta de comercialización).

▶ Plan de producción

▶ Ruta de comercialización

Las estrategias de comunicación que debemos realizar para poder captar la clientela.

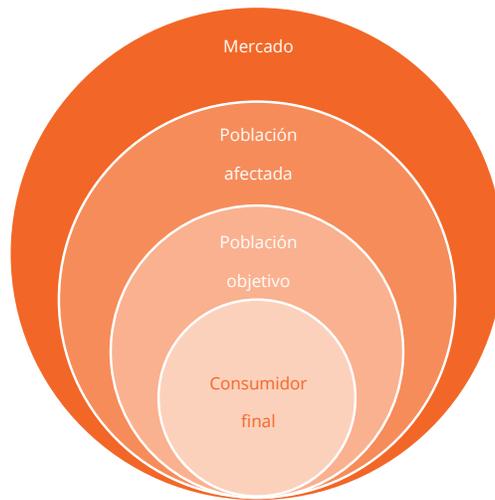
▶ Estrategias de comunicación

**Producto:** “Se define como cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y deseos de un consumidor. Algunos productos son tangibles (productos físicos) y otros son intangibles (servicios). Del producto depende también toda la estrategia de mercadeo, al menos al inicio de una empresa” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019, pág. 44)

**Demanda:** la demanda es una estimación sobre la cantidad de productos o servicios que debemos ofrecer durante un determinado periodo, a un tipo de precio, calidad y preferencia para poder satisfacer las necesidades de nuestras posibles personas consumidoras. (Mideplan, 2010, págs. 24-25)

Para poder identificar los aspectos relacionados con la demanda, podemos hacerlo mediante un estudio de mercado en el cual debemos obtener información que nos permita determinar:

- ▶ **Cantidad de personas o empresas interesadas en nuestros productos/servicios.**
- ▶ **Precio al cual se debe entregar el producto o servicio.**
- ▶ **Características del producto o servicio que son de preferencia de los posibles consumidores/as.**
- ▶ **Cantidad de personas a las cuales no podríamos satisfacer su demanda.**
- ▶ **Cuando estimamos la demanda, es importante identificar también estos**
  - **Población afectada:** son las personas que requieren o tienen necesidad de que se les brinde algún tipo de productos/servicios que el proyecto estará ofreciendo. (Mideplan, 2010)
  - **Población objetivo:** son las personas que tienen posibilidad real de verse beneficiadas por los servicios y productos que ofrecerá el proyecto. (Mideplan, 2010)
  - **Consumidor final:** Son las personas que adquieren finalmente los productos o servicios que ofrece el proyecto en un momento específico.



En este punto es necesario indicar que en el marco de un proyecto socioproductivo podemos encontrar también dos tipos de poblaciones: las que consumirán nuestros bienes y servicios y las que se verán beneficiadas por participar de nuestro proyecto socioproductivo.

Dependiendo del tipo de proyecto que tengamos, también podría darse que las personas que consumen nuestros bienes o servicios no necesariamente son las que viven en nuestra comunidad, tal como lo explicamos más adelante en el apartado de **“Diferencias y similitudes entre el Consumidor Final en el modelo de negocios y la población beneficiaria de los proyectos.”**

Por ello, en el estudio de mercado debemos tener claro todos los perfiles de personas que se benefician con nuestro proyecto, y tener aún más claro que nuestra población beneficiada debe ser la que vive en nuestro territorio de influencia.

- ▶ **Oferta:** la oferta son aquellos servicios o productos que se ofrecen tanto por medio de nuestro proyecto como por otras personas o empresas. La oferta que es ofrecida por ajenos/as a nuestra organización es también llamada la “competencia”.
- ▶ **Competencia:** “Es aquella empresa ajena que ofrece el mismo o similar valor al mercado meta de interés. Esto quiere decir que su actividad comercial compite directamente con la de otras empresas”. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019, pág. 43)

Cuando se desea determinar la oferta y la demanda, es importante contar con el prototipo inicial del producto o servicio que vamos a brindar, puesto que lo ideal es que en el estudio de demanda y oferta podamos comprobar si las personas consumirían los productos que ofrecemos o bien, que los productos se distinguen de lo que la competencia está ofreciendo.

**Prototipo:** “Hace referencia a la primera versión física o real que se desarrolla de algo (producto o servicio) y que sirve como modelo para la fabricación de los siguientes a modo de muestra. Es una excelente herramienta para probar antes de invertir y proceder a una extensa producción en serie de un producto. El propósito de su creación es que sus desarrolladores puedan advertir eventuales fallas en el funcionamiento y descubrir oportunidades de mejora”. (Ministerio de Economía, Industria y

Producto mínimo viable: es una versión avanzada de un prototipo que ya está lo suficientemente depurada para lanzarse al mercado y cumplir los objetivos para los que fue creado. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019, pág. 43)

En cuanto al prototipo que se realice o el producto mínimo viable, puede ser un acercamiento a lo que deseamos ofrecer; por ejemplo, si es de interés colocar un restaurante que dé empleo a mujeres jefas de hogar y con los recursos que se obtengan becar a niños y niñas de la comunidad en educación, deporte y cultura, podemos hacer un prototipo de servicio, ofreciendo diversos platillos en una feria o bingo de la comunidad y aplicar nuestras entrevistas y cuestionarios sobre la experiencia que tuvieron con el menú ofrecido, la forma de servicio, método de pago, etc. En el **Módulo 3: ¿Cómo incorporar elementos de innovación y tecnología en un producto?** podemos leer más acerca de la creación de prototipos y métodos para ello.

### **Diferencia y similitud entre el “consumidor final en el modelo de negocios y la población beneficiaria de los proyectos”**

En los proyectos sociales estamos acostumbrados a establecer quiénes son las personas que se beneficiarán de las actividades de nuestro proyecto; a estas personas les llamamos “beneficiarios directos” y “beneficiarios indirectos”.

En un modelo de negocio se busca que los bienes y servicios que producimos sean consumidos y pagados por alguna persona o una empresa/institución a la que se le llama “clientela” o “consumidor final”.

En el caso de un proyecto socioproductivo, vamos a observar que existen dos perfiles de personas, que en ocasiones puede ser la misma: el consumidor final puede ser también el beneficiario final o bien, puede no representar a la misma persona.

O en un proyecto donde se brinden programas educativos a precios justos, el beneficiario final y consumidor final son las personas de la comunidad que se capacitarán, por lo tanto, representan la misma persona.

Por ello, en este tipo de proyecto socioproductivo se le agrega la palabra “socio” por su carácter social, ya que su fin último no es lucrar y enriquecerse para acumular recursos, sino generar bienestar colectivo a las personas que habitan en nuestra comunidad, ya sea ofreciéndoles servicios y bienes que contribuyen a su bienestar, o bien invirtiendo las ganancias (utilidades) que nos da la actividad productiva en otros programas sociales de la comunidad que no tienen carácter productivo sino que son de asistencia social.

En resumen, el Estudio de Mercado debe permitirme ubicar esos dos perfiles de personas, tanto las que consumirán nuestros bienes o servicios, como las que se beneficiarán durante la gestión del proyecto mediante empleo, becas, pasantías, encadenamientos, etc, y que viven en nuestro territorio de influencia.

### **¿Qué tipo de personas se pueden beneficiar de nuestros proyectos socioproductivos?**

El tipo de persona que puede ser beneficiaria de nuestros proyectos o bien ser consumidores finales, es tan amplio como la diversidad humana.

En nuestras comunidades tenemos muchas personas con infinitas características socioculturales, etarias, geográficas, económicas. Si hacemos un pequeño diagnóstico vamos a ver que nuestras comunidades están conformadas por diversidad de personas que podemos caracterizar según su género, edad, procedencia geográfica, origen étnico, ocupación, condición socioeconómica, nivel educativo, composición familiar, discapacidad y muchas otras características más.

Lo importante acá es saber que una persona puede compartir varias características físicas, sociales, culturales o económicas y cuando eso sucede se le llama Interseccionalidad.

La diversidad es una riqueza del ser humano y de las sociedades y entre mayor diversidad más posibilidades hay de crecer y articular ideas, proyectos y recursos; sin embargo, lamentablemente nuestra sociedad ha creado también prejuicios y estereotipos que han puesto en una jerarquía a algunas características del ser humano.

Hemos crecido pensando que algunas personas según sus condiciones sociales, culturales, físicas o económicas son mejores o tienen mayor importancia que otras, y eso ha creado la desigualdad social y la inequidad.

Por ello, como organizaciones comunitarias debemos considerar las desigualdades existentes en nuestras comunidades para poder desarrollar proyectos que apoyen aquellas poblaciones en mayor vulnerabilidad social.

**Ejercicio:** Hagamos un listado de las características de las personas que componen nuestra comunidad y veamos si nuestro proyecto los está considerando para ser beneficiarios finales.

En caso de que no sea así, dialoguemos sobre qué acciones afirmativas podemos realizar para poder integrarles.

Tabla 2 Características de la diversidad de mi comunidad

<p><b>Características de Género</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mujer</li> <li><input type="checkbox"/> Hombre</li> <li><input type="checkbox"/> Transexuales</li> <li><input type="checkbox"/> Gays, lesbianas</li> <li><input type="checkbox"/> Otros:</li> </ul> <p><b>Características geográficas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nacieron en la comunidad</li> <li><input type="checkbox"/> Proceden de otras partes del país</li> <li><input type="checkbox"/> Proviene de otros países, ¿cuáles?: _____</li> </ul> <p><b>Características con discapacidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Persona sorda</li> <li><input type="checkbox"/> Persona ciega o con baja visión</li> <li><input type="checkbox"/> Persona con discapacidad motora</li> <li><input type="checkbox"/> Persona con diversidad cognitiva o trastornos del espectro autista</li> <li><input type="checkbox"/> Otros: _____</li> </ul> <p><b>Características socioeconómicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Personas en condición de pobreza</li> <li><input type="checkbox"/> Persona en condición de pobreza extrema</li> <li><input type="checkbox"/> Persona en situación de calle</li> <li><input type="checkbox"/> Persona no pobre</li> </ul> <p><b>Características educativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Personas que no saben leer o escribir</li> <li><input type="checkbox"/> Autodidácticas</li> <li><input type="checkbox"/> Estudios en primaria</li> <li><input type="checkbox"/> Estudios en secundaria</li> <li><input type="checkbox"/> Estudios universitarios</li> <li><input type="checkbox"/> Sin estudios formales</li> </ul>	<p><b>Características ocupacionales</b></p> <p>Oficios: _____</p> <p>_____</p> <p>Saberes: _____</p> <p>_____</p> <p>Profesiones: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Características de la composición familiar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Familia tradicional: padre, madre, hijos/as</li> <li><input type="checkbox"/> Familia extendida: padre, madre, hijos/as, abuelos/as o tíos/as, etc</li> <li><input type="checkbox"/> Familia homoparental / homoafectiva</li> <li><input type="checkbox"/> Familia integrada por personas que no tienen vínculo sanguíneo</li> <li><input type="checkbox"/> Familia solo mamá e hijos/as</li> <li><input type="checkbox"/> Familia solo papá e hijos/as</li> <li><input type="checkbox"/> Otros tipos de composición familiar</li> </ul> <p>Anotemos acá otras características que deseamos poner en valor de nuestra comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> _____</li> </ul>
--	--

Conocer nuestra comunidad nos permitirá poder identificar a quién debemos dirigir nuestro estudio de mercado y por ende nuestro proyecto. Asimismo, nos permite hacer los ajustes necesarios para que cuando entrevistemos a las personas podamos generar la mayor inclusión posible; por ejemplo, si vamos a entrevistar personas sordas contemplar traducción en Lesco (Lenguaje de Señas Costarricense), o bien si son personas con discapacidad motora y necesitamos que hagan prueba de nuestras instalaciones o productos, debemos generar todas las condiciones para propiciar un uso de manera autónoma para las personas con discapacidad motora o cognitiva.

Recordemos que siempre podemos acudir a otras instituciones expertas en la materia según las características de las personas beneficiarias o consumidor final de nuestros bienes y servicios. En **“Módulo 8: ¿Cómo se identifican fondos y recursos de financiamiento?”**, podemos conocer más de distintas organizaciones e instituciones que pueden colaborarnos.



## La innovación

La innovación y el emprendimiento van de la mano, la primera busca mejorar lo existente y el segundo crear nuevas ideas. La línea que les diferencia es muy pequeña pero lo importante es que ambos buscan distinguir los bienes y servicios que deseamos ofertar de los que ya existen en el mercado, y aún más que lo que ofertemos impacte en la vida de las personas de manera positiva.

Desarrollar un proyecto socioproductivo presenta muchos retos que las organizaciones de base comunitaria deben ir poco a poco identificando y superando. Uno de ellos es el de ofrecer servicios o bienes que resuelvan las necesidades de las personas, al mismo tiempo que generan nuevos métodos que fomenten una producción eficiente y sostenible con el ambiente. A este proceso se le llama “innovación”.

La innovación se entiende como las mejoras o novedades a productos existentes para la satisfacción de necesidades, y en el caso de los proyectos socioproductivos, se espera que sea una innovación desde el ámbito social.

Según el Manual de Emprendedores del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, la innovación social “son nuevas formas de acción que surgen de la identificación de problemas sociales, con el propósito de resolver estos y mejorar la calidad de vida de las personas y beneficiar a la sociedad” 60 (Ministerio de Economía, Industria y Comercio).

En el marco de los proyectos socioproductivos, “la innovación social ha sido un factor clave para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones de la región y, sin lugar a dudas, representa un aporte en el avance hacia el cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**” (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2021, pág. 15)

Ilustración 4 Objetivos de Desarrollo Sostenible



A partir de las orientaciones que nos brinda Dinadeco en su Guía de Organización y Desarrollo (2021), la institución nos indica que para innovar debemos considerar los siguientes factores:

- ▶ “El impacto y transformación social que engloba los retos medioambientales, éticos, económicos, culturales u otros para la promoción del desarrollo. Un ejemplo de ello es el uso del arte, la cultura, la recreación, la educación y otras capacidades comunales para el fomento de su desarrollo.
- ▶ Colaboración intersectorial, propiciando espacios para el trabajo del sector privado, público y otros colectivos. Las iniciativas innovadoras se contagian, logrando generar estrategias retroalimentadas.
- ▶ Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo. Aunque se busque resolver problemas sociales, se debe dar énfasis en la autosuficiencia y la orientación a resultados en la estrategia financiera de las organizaciones, como la socio-producción y los emprendimientos.
- ▶ Escalabilidad y replicabilidad. En este mundo globalizado, es importante compartir las innovaciones sociales para que se puedan replicar en otros lugares y escalarse, pues, la mayoría de los problemas sociales son similares sin importar el lugar en el mundo” (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2021, pág. 15)

Al igual que hemos visto en apartados anteriores y como lo recomienda el modelo de negocio “Lean Canvas”, es importante indagar e investigar sobre las necesidades que tiene nuestra población objetivo y recopilar de ellos/as mismas ideas de mejora a los productos y servicios. Algunas novedades pueden ser propuestas por las propias personas consumidoras.

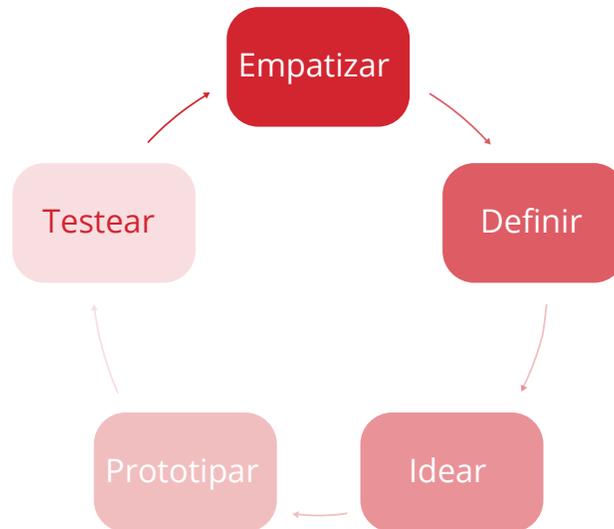
Por ello, la innovación debe ser un ejercicio constante, que permita a la organización incorporar a sus bienes y servicios las nuevas demandas y tendencias.

Una vez determinada la necesidad a resolver, podemos empezar el proceso creativo, para ello podemos hacer uso de otra metodología llamada el “Design Thinking”.

“Design Thinking es un proceso iterativo [que se repite] en el que buscamos comprender al usuario, desafiar supuestos y redefinir problemas en un intento por identificar estrategias y soluciones alternativas (...) Design Thinking proporciona un enfoque basado en soluciones para resolver problemas. Es una forma de pensar y trabajar, así como una colección de métodos prácticos”. (Interaction Design Foundation, 2020)

Existen diversas variantes de cómo aplicar el Design Thinking, pero en esta ocasión vamos a ver el método de la institución de mayor renombre en esta metodología, **“Hasso Plattner Institute of Design at Stanford”**.

Esta Institución en el documento **“Bootcamp bootleg”** define 5 etapas para poder diseñar productos innovadores con aportes significativos a la sociedad, los cuales son:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009)

**Empatizar:** La empatía es el acto de comprender lo que las demás personas sienten, o como comúnmente se dice: “ponerse en los zapatos del otro/a”. En la metodología de Design Thinking, “empatizar” significa comprender a las personas para las cuales estás diseñando un producto, de manera tal que permita ofrecerles soluciones que les resuelvan sus problemas. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009)

Por ello, para “empatizar” debemos:

**Observar** a las personas para “captar las manifestaciones físicas de sus experiencias, lo que hacen y dicen”. Esto permite interpretar y comprender las necesidades expresadas y no manifiestas de las personas y diseñar soluciones innovadoras.

**Interactuar** con las personas “revela (...) acerca de la manera de pensar y los valores que sostienen” (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 4). La interacción nos revela creencias y formas en que se concibe el mundo (ídem). Las interacciones con las personas permiten:

- ▶ “Descubrir las necesidades que la gente tiene y de las que puede o no ser consciente
- ▶ Guiar los esfuerzos de innovación
- ▶ Identificar a los usuarios adecuados para realizar el diseño
- ▶ Descubrir las emociones que guían los comportamientos” (ídem)

**Sumergirse** en las experiencias propias de las personas, en su entorno y comprender por sí mismo lo que experimentan, esto con el fin de “comprender mejor la situación en la que tus usuarios se encuentran y para la que estás diseñando” (ídem).

Existen muchas formas para poder desarrollar esta etapa, lo importante es que el método que se escoja responda a las siguientes preguntas: ¿Qué está haciendo la persona?, ¿Cómo lo está haciendo?, ¿Por qué lo está haciendo así? (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 10).

Siguiendo las recomendaciones del Instituto, hagamos el siguiente ejercicio en cuanto a la idea de proyecto:

En el siguiente cuadro vamos a hacer un ejemplo del anterior ejercicio para responder a las interrogantes: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?

Primero, escogeremos una situación a observar en cuanto a alguna necesidad en nuestra comunidad que deseamos resolver con una idea socioproductiva identificada en nuestro **Diagnóstico** inicial.

Segundo, describiremos lo que hacen las personas para solventar esa necesidad guiándonos por las interrogantes anteriores. Y tercero, interpretaremos lo que observamos.

Para este ejemplo, vamos a suponer que, en la comunidad, en un radio de 500 mts, las personas no encuentran un lugar donde comprar pan fresco, y se desea poder ofrecer un servicio de panadería en la zona.

Y tercero, anotaremos qué justifica la forma en que las personas consiguen pan fresco, respondiendo a la pregunta: ¿Por qué lo consigue de esa manera?

Tabla 3 Ejemplo de ejercicio de observación en Design Thinking

Situación a observar:	¿Cómo las familias obtienen el pan fresco para el desayuno?		
Interrogante	¿Qué hacen las personas para poder tener pan fresco en sus hogares? (se debe usar frases descriptivas con adjetivos y términos familiares).	¿Cómo consigue el pan? (Utilizar el mayor número de frases descriptivas).	¿Por qué lo consigue de esa manera?
Persona 1:	La persona llega a la pulpería de la comunidad y consulta por pan.	La persona llegó sobre las 6:30am. Sale molesta porque a pesar de haber llegado temprano ya no encontró pan. La persona sale con bolsas de pan "casero".	La persona termina llevándose el pan "casero" porque no había más opciones.
Persona 2:	En la tarde se ve a una persona bajándose del bus con una bolsa con pan.	Al parecer la persona pasa por una panadería de la "ciudad o el centro" por pan.	Se podría mencionar que la persona prefiere comprar el pan el día anterior porque no le da tiempo de llegar temprano a la panadería para encontrar pan fresco.
Persona 3:	Una persona abre la puerta de su casa y recoge una bolsa de pan que está guindada en su puerta.	Una persona alrededor de las 4:00 am, se bajó de un carro y colocó pan en una bolsa de tela en la puerta de la casa. Pareciera que la persona acordó con una panadería de la "ciudad o el centro" para que le llegue a dejar el pan a su casa.	Encargar el pan garantiza un pan fresco y no tener que ir tan temprano a la panadería.
Persona 4:	La persona compró tortillas hechas a mano	Alrededor de las 7 am una persona al salir de la pulpería se dirigió al negocio del frente que vendía tortillas hechas a mano, hay un rótulo que dice "tortilla pequeña 50 (0.081USD) y tortilla grande 100 (0.16 USD).	La persona no encontró pan en la pulpería y prefirió comprar las tortillas.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de lo anterior, ¿qué más se podría observar en nuestras comunidades?, ¿cómo se consigue pan fresco para cada día?, hagamos el mismo ejercicio y observemos las dinámicas comunitarias, anotémoslas en un cuadro similar.

Existen otras técnicas que se pueden utilizar para crear empatía y comprender las necesidades de nuestros futuros usuarios.

Entre ellas, recomienda el Instituto Plattner (2019) el **“Método estudio desde la lente del usuario”**, el cual consiste en identificar personas cuya perspectiva es interesante conocer y solicitarle tomar fotografías de su día a día; la persona toma fotos por sí misma de lo que le parece es importante para sí misma en su rutina diaria o bien en algún ámbito que nos interesa conocer y en el cual consideremos se puede manifestar la “necesidad o problema” que deseamos solventar con nuestro proyecto socioproductivo.

Por ejemplo, en una comunidad donde existen problemas de transporte público, se le puede solicitar a la persona que fotografíe su rutina para encontrar y utilizar un transporte público. Posteriormente se le va a pedir a la persona que explique el significado de lo que fotografió. Haremos preguntas “empáticas”, es decir, que nos permitan conocer y comprender sus sentires y percepciones ante lo que le fue sucediendo y de cómo interpreta su entorno.

Recordemos que la metodología *Design Thinking*, ressignifica los sentires y emociones de las personas ante las situaciones que les aquejan o preocupan, esto pues el producto que vamos a ofrecer está centrado en los intereses de esas personas, en satisfacer sus necesidades y promover su bienestar.

Otro método recomendado y que lo vemos en el **“Módulo 2: ¿Cómo se puede realizar un estudio de mercado?”**, específicamente en el apartado de **Entrevistas**, es el de *realizar preguntas en temas o áreas de interés* que a la organización nos conviene conocer. Estas preguntas se realizan con el fin de “entender los pensamientos, emociones y motivaciones de la persona para determinar cómo innovar para él o ella. Entendiendo las decisiones que esa persona toma y los comportamientos que la identifican, puedes conocer sus necesidades y diseñar para satisfacerlas”. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 13)

Por ejemplo, con el ejercicio para observar cómo las familias obtienen el pan fresco para el desayuno, se puede complementar con una entrevista a las personas observadas, de manera que nos permita profundizar aún más en motivaciones y pensamientos.

Otro método es el de “Usuario Extremo”, este consiste en realizar una observación a personas que de alguna manera tienen conductas diferentes a lo cotidiano o “extremas”, por ejemplo, en nuestro caso hipotético de la venta de pan, la persona que contrata a la panadería para que le vaya a dejar el pan a su casa podría ser un “Usuario Extremo”.

Interactuar con personas cuya conducta sale de la norma ante una situación en concreto, nos puede inspirar diseños e innovaciones para la elaboración de proyectos socioproductivos que implican ofrecer un servicio. Así mismo, una persona que le da un uso distinto del que fue concebido a un objeto material, también puede arrojarnos ideas novedosas en el diseño de bienes tangibles.

Otro de los métodos recomendados es el de **“Empatía Análoga”**, el cual permite recuperar aprendizajes a partir de observaciones en espacios análogos. Es decir, contextos diversos. Por ejemplo, en nuestro caso de la venta de pan, estamos interesados en conocer las formas en que las personas gestionan consumir pan fresco cada mañana; podemos observar la misma situación en otra comunidad distinta a la nuestra, o bien, podemos observar cómo consigue otros tipos de alimentos frescos que no necesariamente son de panadería.

Observar situaciones similares podría también retroalimentar a nuestro equipo de trabajo para las demás etapas del proceso de diseño de productos innovadores.

**Definir:** Una vez creadas las experiencias de empatía, se deben sintetizar los hallazgos y se establece **“un problema específico y significativo”** (pág. 5), esto con el objetivo de:

**“1) desarrollar un amplio entendimiento de tus usuarios y, basándote en ese entendimiento,**

**2) llegar a un planteamiento del problema que se pueda accionar: tu punto de vista”** (pág. 6)

En cuanto a establecer un Punto de Vista, se menciona que este es bueno en la medida en que:

- ▶ “Formula el problema con un enfoque directo
- ▶ Inspira a tu equipo
- ▶ Proporciona una referencia para la evaluación de las ideas que hay sobre la mesa
- ▶ Permite a tu equipo tomar decisiones de manera independiente en paralelo
- ▶ Alimenta el brainstorming proponiendo respuestas a preguntas: “¿Cómo podemos...?”
- ▶ Captura los corazones y las mentes de la gente que has estudiado
- ▶ Te ahorra la tarea imposible de desarrollar conceptos que sirven para todo y para todos
- ▶ Es algo que revisas y reformulas y aprendes a medida que lo vas haciendo  
Guía tus esfuerzos de innovación” (ídem)

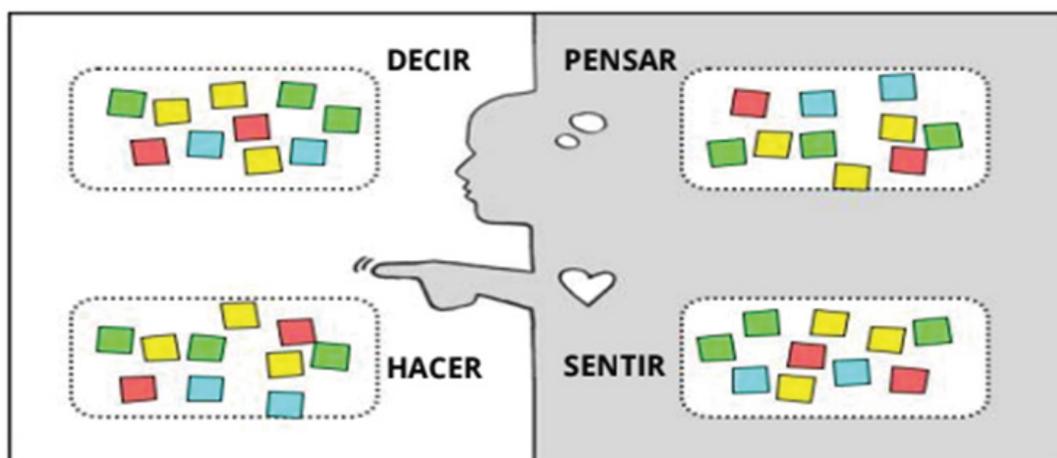
En cuanto a esta etapa, el Instituto también hace recomendaciones de diversos métodos que permiten definir cuál es la necesidad a resolver por parte del producto que se desea ofrecer.

Entre los principales métodos que sugiere destaca **“Compartir y plasmar historias”**, el cual consiste en que el equipo de trabajo comparta sus apreciaciones en cuanto a los procesos de observación que realizaron en la etapa de “Empatizar”; esto siempre y cuando el equipo haya realizado el mismo ejercicio. Con este método se anotan en papelitos o papelógrafos las reflexiones, de manera que permite agrupar patrones y comprender lo que sucede con las personas observadas e iniciar la siguiente etapa, “Idear” (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009).

Otro método es el **“Mapa de Empatía”**, el cual es “una herramienta que te ayuda a sintetizar las observaciones y descubrir necesidades inesperadas de las personas”.

Para aplicar este método debe dividirse una hoja en cuatro cuadros y anotar las observaciones que se realizaron en la primera etapa “Empatizar” respondiendo cuatro rasgos: DECIR, HACER, PENSAR, SENTIR.

Ilustración 5. Mapa de Empatía



Fuente: (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 18)

En cada uno de los recuadros se recomienda sintetizar las observaciones bajo la guía de las siguientes interrogantes:

- ▶ **“DECIR:** ¿Cuáles son las citas y palabras que definen lo que el usuario ha dicho?
- ▶ **HACER:** ¿De qué acciones y comportamientos te diste cuenta?
- ▶ **PENSAR:** ¿Qué podría estar pensando tu usuario? ¿Qué nos dice esto acerca de sus creencias?
- ▶ **SENTIR:** ¿Qué emociones pueden ser las que el sujeto siente?” (Idem)

En este punto, recomienda el Instituto que se preste atención al lenguaje corporal, el tono y la elección de las palabras que permitan “inferir” los pensamientos/creencias y sentimientos/emociones de las personas.

En este sentido, la metodología de **Design Thinking** distingue Necesidades de Insights de la siguiente manera:

- ▶ **“IDENTIFICA NECESIDADES:** las "necesidades" son requerimientos humanos tanto emocionales como físicos. Las necesidades ayudan a definir los desafíos de tu diseño. Recuerda: Las necesidades son verbos (actividades y deseos con los que el usuario podría necesitar ayuda), no son sustantivos (soluciones). Identifica las necesidades directamente de los rasgos que apuntaste del usuario, o desde las **contradicciones entre dos temas diferentes** - como por ejemplo, la desconexión entre lo que dice y lo que hace. Anota las necesidades en un lado de tu “mapa de empatía”.
- ▶ **IDENTIFICA INSIGHTS:** Un "insight" es descubrir algo inesperado o tener una idea para apalancar un desafío de diseño. Los insights a menudo nacen de las **contradicciones entre dos atributos** del usuario (ya sea dentro de un cuadrante o entre cuadrantes diferentes), o de preguntarse “¿Por qué?” cuando se observa un comportamiento extraño. Anota ideas importantes en otro de los lados del mapa de empatía. Una manera de despertar la creatividad de ese insight es captar las "tensiones" y contradicciones mientras realizas el trabajo” . El Insights son manifestaciones únicas y significativas para las personas, sus motivaciones más profundas.

Por ejemplo, en el caso que venimos explorando de cómo las personas consiguen pan fresco, y las motivaciones que tienen para crear estrategias que les permitan desayunarlo, encontramos algunos Insights que manifiestan la cultura general:

- ▶ “El pan con mantequilla y café es indispensable para sentir que yo desayuné”.
- ▶ “Comer pancito fresco me recuerda cuando éramos niños”.
- ▶ “Todas las familias desayunamos con pan, es parte de nuestra cultura”.
- ▶ “Es muy feo tomar café con lengua” (expresión costarricense para indicar que el café solo se puede tomar acompañando de algún tipo de pan o repostería).

---

<sup>1</sup> El resaltado en negrita es propio.

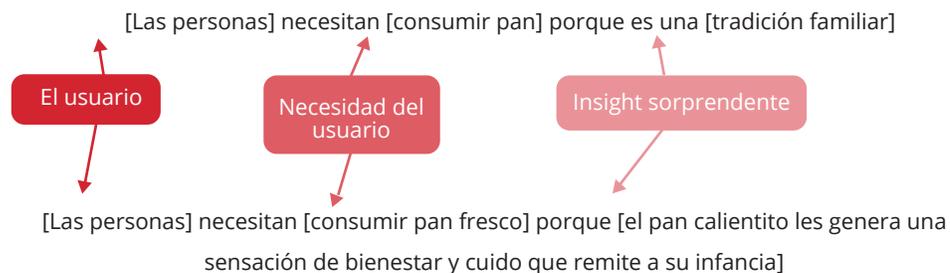
Es más, en un ejercicio digital revisando los “memes” que circulan en relación con el “pan con café”, podemos darnos cuenta de los “Insights” sociales que hay alrededor del consumo de pan.

**Método Punto de Vista (PdV) MADLIB:** Según lo indicado por el Instituto Pattner (2019), un Punto de Vista “es la manera de reformular un reto de diseño y transformarlo en el enunciado de un problema” (pág. 22); este método se utiliza “para plasmar y armonizar los tres elementos de un PdV: usuario, necesidad e insight”. Se puede aplicar al completar el MADLIB (juego de palabras):

[EL USUARIO] necesita [NECESIDAD DEL USUARIO] porque [INSIGHT SORPRENDENTE]

Según recomienda, se pueden colocar en papeles sueltos o en una pizarra diversidad de conjugaciones para poder así definir cuáles son las necesidades e insight a los que va a responder nuestro producto y tener un buen PdV que permitirá reformular y transformar la necesidad en soluciones.

Veamos dos ejemplos de MADLIB con nuestro caso del “Pan Fresco”:



¿Qué otras conjugaciones podríamos colocar? Hagamos el ejercicio con tu equipo de trabajo con el mismo ejemplo u otros temas:



**Idear:** En esta etapa es cuando generamos la idea. “La meta de la ideación es explorar un amplio espacio de soluciones -tanto en cantidad de ideas como en diversidad entre ellas-. Desde este enorme depósito de ideas puedes construir prototipos para testar con los usuarios” (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 6).

La ideación es importante porque permite:

- ▶ “Ir un paso más allá de las soluciones obvias y así incrementar el potencial innovador de tu conjunto de soluciones
- ▶ Aprovechar las perspectivas colectivas y las fortalezas de tus equipos
- ▶ Destapar áreas inesperadas de exploración

- ▶ Crear fluidez (volumen) y flexibilidad (variedad) en tus opciones de innovación
- ▶ Obtener soluciones obvias y conducir a tu equipo más allá de ellas". (pág. 6)

Menciona el Instituto Pattner (2019) que el principio fundamental de la ideación es que todo el equipo sea consciente de cuando se están generando ideas y de cuando se está evaluando. Ya que, idear y evaluar deben ser mezclas intencionadas. (ídem)

Entre las técnicas que se pueden utilizar para poder "Idear", el Instituto Pattner (2019) menciona:

- ▶ Método **Los poderes** del 10: consiste en generar distintos escenarios con situaciones limitantes a la propuesta de solución. Por ejemplo, en nuestro ejercicio de observación en relación con la forma en que las personas gestionan pan fresco cada mañana, podemos suponer que una solución ha sido desarrollar una panadería en la comunidad y a esta opción le generamos una serie de interrogantes que suponen dificultades, como: ¿Y si no encontramos personas que conozcan cómo hacer pan para trabajar en el lugar?, ¡los precios que se establecieron para la panadería son elevados y las personas no están comprando productos!, ¡la materia prima subió de precio considerablemente!, ¡la panadería debe comenzar haciendo pan a las 3 am pero no hay panadero/a que desee ingresar a esa hora por temas de seguridad en la comunidad!
- ▶ Otro método recomendado para iniciar la Idea es preguntar a nuestra frase **de Punto de Vista (PdV)** "¿Cómo Podríamos? (CP), en la cual se le consulta al PdV con miras a crear soluciones. Al principio la pregunta puede ser lo más amplia posible; un ejemplo que nos brinda el Instituto Pattner (2019) sobre preguntas CP amplias o limitadas:  
Pregunta limitada: "Cómo podríamos crear un cono para que el helado no gotee".  
Pregunta amplia: "Cómo podríamos rediseñar postres".  
Pregunta intermedia: "Cómo podríamos rediseñar la experiencia de comer un helado de forma que sea más portátil".

Para la aplicación de este método, se puede colocar la frase Punto de Vista y sus afirmaciones resultantes. Ejemplo:

Tabla 4 Ejemplo de aplicación del método: ¿Cómo Podríamos?

Usuario	+	Necesidad	+	Insight
Las personas		Necesitan consumir pan en el desayuno		Porque es una tradición costarricense
Afirmaciones resultantes				
1. ¿Cómo podríamos preparar pan fresco cada día en los hogares de la comunidad?				
2. ¿Cómo podríamos construir una panadería en la comunidad?				
3. ¿Cómo podríamos tener un servicio exprés de pan fresco en la comunidad?				

Fuente: Elaboración propia a partir de (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009).

Ejercicio: ¿Qué otras afirmaciones podríamos hacer con nuestro equipo?, hagamos un listado y juguemos con las opciones que surjan:

- 1.
- 2.
- 3.

**Prototipar:** Es cuando materializamos a nivel físico la idea que tenemos en nuestra mente. “Un prototipo puede ser cualquier cosa que tenga una forma física”. (pág, 7).

Es importante prototipar porque permite:

- ▶ **“Conseguir empatía:** los prototipos son una herramienta para profundizar tu comprensión del espacio de diseño y tu usuario, incluso en una fase previa a la solución del proyecto.
- ▶ **Exploración:** Construye para pensar. Desarrolla múltiples opciones de solución.
- ▶ **Evaluación:** Crea prototipos (y desarrolla el contexto) para probar y refinar soluciones con los usuarios.
- ▶ **Inspiración:** Inspira a los demás (compañeros, clientes, inversores) mostrando tu visión”. (ídem)

Como consejo: se deben conservar los borradores de los prototipos para “aprender rápido e investigar una gran cantidad de posibilidades diferentes” (ídem).

Además de lo anterior, menciona el Instituto Pattner (2019), la finalidad de prototipar es:

- ▶ **“Aprender.** Si una imagen vale más que mil palabras, un prototipo vale más que mil imágenes.
- ▶ **Resolver desacuerdos.** Los prototipos son una herramienta poderosa para eliminar la ambigüedad, ayudar en la ideación, y reducir la falta de comunicación.
- ▶ **Iniciar una conversación.** Un prototipo puede ser una manera de tener otro tipo de conversación con los usuarios.
- ▶ **Falla rápidamente y barato.** La creación de prototipos rápidos y “sucios” permite probar una serie de ideas sin tener que invertir mucho tiempo y dinero por adelantado.
- ▶ **Controla el proceso de la creación de soluciones.** Identificar una variable para explotar ayuda a descomponer grandes problemas en bloques que se puedan evaluar de mejor forma”.

Un método recomendado por el Instituto Pattner (2019), es el de **“Bodystorming”**, el cual funciona tanto para la etapa de empatía, como la de ideación y prototipado.

“Es un método en el que se experimenta una situación de manera física para generar nuevas ideas” (pág. 34). Busca imitar de manera física la situación en el uso de un servicio o bien que propones ofrecer; para ello, requerimos contar con personas que nos apoyen y algún prototipo de nuestro producto.

Por ejemplo, en el caso de nuestra venta de pan, podemos “simular”, “jugar” a comprar pan. Ambientamos el espacio que tenemos como si fuera una panadería e invitamos a las personas a pasar a comprar, vamos anotando lo que observamos y posterior a ello reflexionamos.

El prototipado no necesariamente implica tener el producto final tal cual lo esperamos, podemos apoyarnos con maquetaciones, simulaciones/imitaciones del bien o servicio. Podemos tener varios prototipados, lo importante es que vayamos probándolos y anotando las observaciones que se desarrollan.

Por ejemplo, si nuestra organización está interesada en ofrecer “tours” a zonas naturales de nuestra comunidad, podemos simular un tour de cómo pensamos hacer los recorridos, ya sea en el propio ambiente natural, o bien en el espacio en el que nos encontramos simulando las ambientaciones con objetos cercanos.

Otro método recomendado es el de “Prototipado por Empatía”, en el cual

“puedes desarrollar prototipos o crear situaciones específicamente diseñadas para ganar empatía sin testar una solución en absoluto (o siquiera tener una solución en mente). Esto en ocasiones se llama “empatía activa” porque tú no eres un observador externo, estás creando las condiciones para extraer nueva información. De la misma manera que un prototipo de solución te ayuda a entender tu concepto, un prototipo de empatía te ayuda a entender sobre el espacio de diseño y la mentalidad de la gente sobre ciertos aspectos” (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 36).

Algunos ejemplos que brinda el Instituto sobre este método son:

- ▶ Pedirle a la persona usuaria que dibuje algo relacionado con la necesidad que presenta y que hable sobre ello.
- ▶ Crear un juego de cartas, de mesa u otro tipo, que aborde con las personas usuarias las decisiones que tomarían ante el servicio o bien que les ofrecerías. También podemos ahondar otros temas de interés.
- ▶ Simular una situación que enfrentan las personas usuarias para poder comprender por sí mismo lo que ellos/as pasan (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009).

**Testear:** En esta última etapa se tiene la posibilidad de poner a prueba el prototipo y mejorarlo. “Prototipa como si supieras que tienes razón, pero testea como si supieras que estás equivocado”. (pág. 8)

La importancia de testear es:

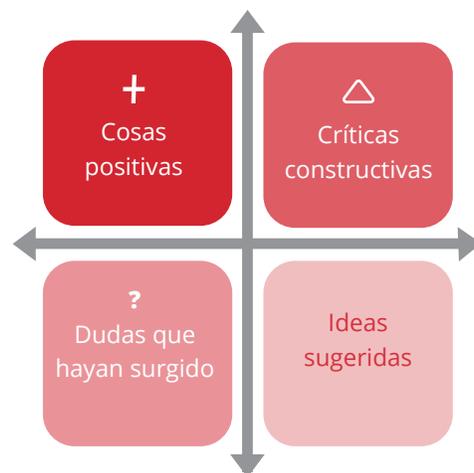
- ▶ “Para refinar nuestros prototipos y soluciones. Testear informa sobre los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que algunas veces significa volver a la mesa de dibujo.
- ▶ Para aprender más acerca de nuestro usuario. Testear es una nueva oportunidad para construir empatía a través de la observación y la interacción, lo que a menudo ayuda a descubrir insights.
- ▶ Para probar y refinar nuestro Pdv (punto de vista). A veces, los tests revelan que no solo no teníamos la solución correcta, sino que tampoco hemos logrado formular el problema correctamente”.

En el momento de testear (evaluar) el prototipo de producto, es importante que se realice con las personas usuarias, esto con miras a garantizar que el diseño esté enfocado en la persona.

Para realizar el testeo de prototipos, el Instituto Plattner menciona que se puede poner a prueba todo el producto, o solo una parte de él, o bien, podemos solo testear para poder definir aún más elementos del diseño del producto.

Es importante en esta etapa, permitir que el o la usuaria experimente con el producto, que hablen de la experiencia que tuvieron al probar el servicio o el bien y muy importante, que anotemos las observaciones y *feedbacks* que realicen.

La información que recopilemos la podemos anotar en una "Matriz para el Feedback". Se puede utilizar el siguiente ejemplo:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009).

Como pudimos observar, la metodología de Design Thinking es una gran aliada en un proceso de creación de ideas novedosas, pero además sus apartados también hacen aportes a la exploración y análisis que debemos realizar para crear nuestro plan de negocios.

Lo importante ante todo es resignificar que se requiere conversar con nuestros futuros clientes, ya no podemos idear proyectos solamente desde lo que autopercebimos o creemos que funciona, sino que debemos siempre trabajar de la mano con las personas que esperamos sean nuestros/as consumidores, y centrar el producto en el usuario/a con miras a garantizar su funcionalidad y, al final de todo, su compra.

En la siguiente imagen podemos descargar el documento completo citado en este módulo:



Haz click dos veces sobre el icono para descargar el documento o bien, da click **"aquí"**

## La tecnología

En muchas ocasiones escuchamos la palabra "tecnología" y lo primero que pensamos es en artefactos sofisticados digitales, pero en realidad la tecnología son aquellos procedimientos y herramientas que, haciendo uso del conocimiento científico, transforman la materia prima o el entorno para producir, distribuir o usar un bien o servicio.

Para profundizar más en este concepto, es importante diferenciar algunos límites entre "técnica" y "tecnología" dados por Nezeys, 1985: "La tecnología es una rama del saber, constituida por el conjunto de conocimientos y de competencias necesarios en la utilización, mejora y creación de las técnicas. Y una técnica que está compuesta por el conjunto de operaciones que deben ser efectivamente realizadas para la fabricación de un bien dado" (Bentancur Fernández, 1998, pág. 8)

Así mismo, Nezeys, 1985, hace énfasis en los siguientes aspectos:

- a.** "La técnica es el resultado de la aplicación de un buen conocimiento tecnológico.
- b.** La tecnología crea y mejora lo existente, mientras que la técnica repite sin aportar mejoras a lo desarrollado.
- c.** La tecnología requiere de un saber profundo y maduro sobre la naturaleza de los recursos y explica la importancia de la ciencia, como fuente de saber tecnológico.
- d.** La tecnología hace uso de conocimientos y competencias. Le da importancia al saber formal, proveniente de la ciencia, y al saber informal, proveniente del trabajo diario (competencias) y el del conocimiento que forma parte de la cultura organizacional o social". (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, 2009, pág. 123)

Ahora bien, la tecnología puede ser una aliada importante en nuestros procesos productivos, ya que puede apoyarnos en llevar temas como el control de la contabilidad, inventarios de productos, registro del personal, estandarizar y garantizar las medidas y cantidad de materia prima que utilizamos para producir un bien o un artículo, en la distribución de productos, en servicios de atención al cliente, entre otros.

La tecnología implementada adecuadamente nos permite reducir costos, estandarizar procesos y si pensamos en tecnologías sustentables, favorece la optimización de recursos y evitan la contaminación ambiental.

Veamos algunos ejemplos de tecnologías que pueden favorecer el proceso de producción, distribución y uso de un bien o servicio en el caso de nuestro ejemplo de producción de pan.

Tabla 5 Ejemplos de tecnologías en los procesos de producción, distribución y uso de bienes o servicios

Proyecto productivo	Construir una panadería comunitaria con cafetería	
	Producción	Distribución
Batidoras	Máquinas dispensadoras de café o refrescos para la venta en línea	Tostadora de pan inteligente
Balanzas	Programa para la facturación de productos	Cafeteras / coffee maker automáticas
Hornos	Aplicación para la venta de pan virtual en el servicio exprés	Dispensador automático de azúcar o crema
Heladeras	Menú electrónico para la selección desde la mesa de los productos a consumir	Envolturas de pan biodegradables
Moldes de panadería, entre otros utensilios		Panaderas (porta panes)

Fuente: Elaboración propia.

Ejercicio: En función del producto que deseamos ofrecer, ¿qué tecnologías podríamos incorporar según la etapa de producción, distribución y uso?

Ahora bien, Bentancur (1998) menciona que, para desarrollar una propuesta tecnológica en nuestro proceso de producción de un bien y servicios, debemos considerar los siguientes factores de evaluación:

- ▶ **Tecnología Emergente:** es aquella tecnología que aparece en el ámbito económico e industrial y puede apoyar para ser más competitivos; sin embargo, su nivel de incertidumbre y riesgo de que no funcione es grande. (Bentancur Fernández, 1998)
- ▶ **Tecnología Clave:** esta tecnología es aquella que ha sido aceptada por el mercado y se convierte en un pilar operacional y estratégico para la empresa que la adquiere. Le aporta a la empresa un elemento diferenciador frente a la competencia y le da beneficios económicos y mayor productividad. (ídem)
- ▶ **Tecnología Básica:** “es aquella que está al alcance de todas las empresas del sector y es el estándar de la industria (...) En un futuro esta tecnología será candidata a desaparecer ante el surgimiento y difusión de otras tecnologías claves, o a pasar a ser simple tecnología auxiliar o de soporte”. (Bentancur Fernández, 1998, pág. 129).

Una vez que hemos decidido incorporar la tecnología en nuestro proyecto socioproductivo, es importante considerar estos elementos que nos recomienda Bentancur:

- ▶ Siempre se debe controlar al menos una de las tecnologías claves que den soporte a eventualidades del mercado o para abarcar nuevos nichos de mercado. (Bentancur Fernández, 1998)

Por ejemplo, tal vez en nuestro emprendimiento de hacer una panadería-cafetería no sea de interés invertir en tabletas de autoservicio o dispositivos de notificación de orden lista, pero debemos investigar en qué consisten y en el momento en que se vuelva una tendencia y el mercado demande tenerlos, estar preparados para tomar las decisiones necesarias y adquirirlas.

A continuación, en los siguientes enlaces podemos observar en qué consisten estos programas de Menú Digital:

Video 1: **Carta Movil Menu Digital - Carta Digital para restaurantes**

Video 2: **El MEJOR menú digital para Restaurantes, evita el riesgo de contagio por COVID-19**

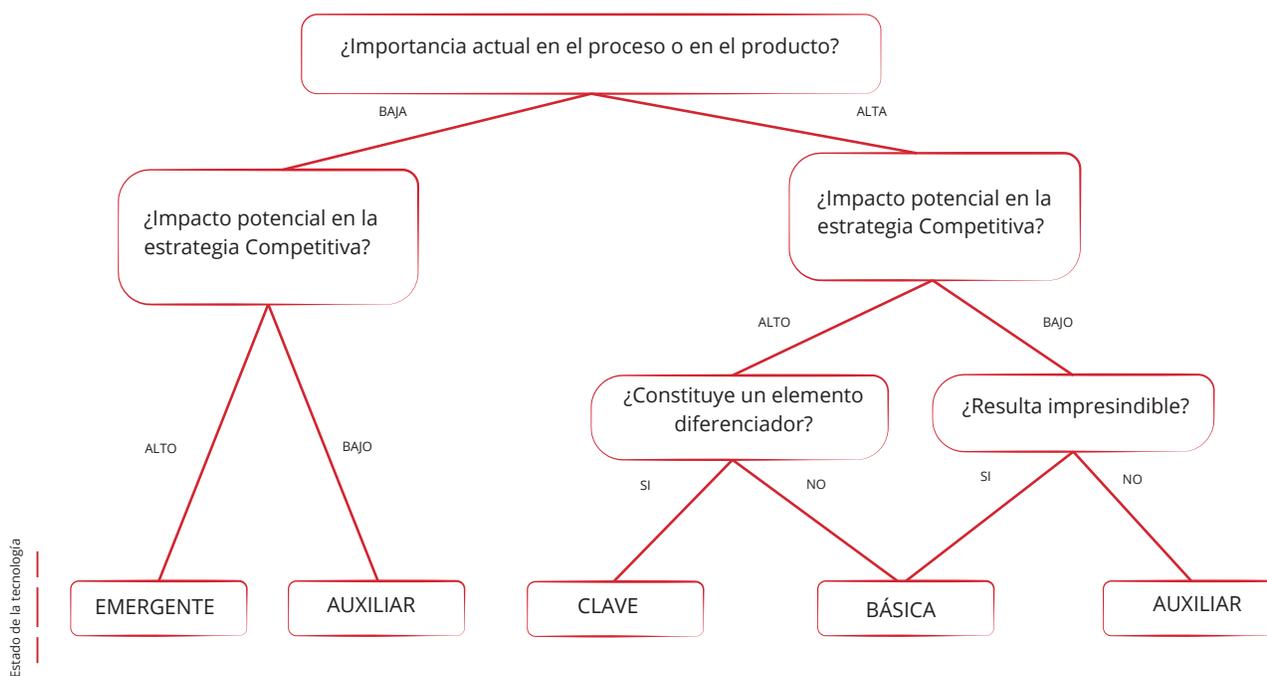
- ▶ En el proyecto se debe estar dispuesto a disminuir el apego a la tecnología de base. “Una tecnología es válida mientras no exista otra que la pueda remplazar con mejores resultados (...). En algunas empresas, se atesoran muchas tecnologías por razones sentimentales o para evitar conflictos de carácter laboral y esto puede llevar a la pérdida de competitividad” (Bentancur Fernández, 1998, pág. 130)

Es importante en este punto mencionar que, si bien la adquisición de nuevas tecnologías debe tener criterios competitivos, también se deben considerar elementos como el ahorro en costos, la sostenibilidad ambiental y los costos de mantenimiento, entre otros factores que se reflexionen con el equipo de trabajo.

- ▶ En los proyectos se debe “evitar comprometerse en el desarrollo [inversión] de tecnologías emergentes de largos periodos de maduración (...). Representan a largo plazo saltos revolucionarios. Generalmente estos proyectos terminan desgastando a la empresa y generan desánimo empresarial y desmotivan el deseo de abordar nuevos proyectos”.

Bentancur (1998) ofrece un gráfico donde se pueden apoyar las empresas para discernir sobre la importancia de la tecnología que requiere en su proceso de producción. A continuación, el gráfico:

Gráfico 1 Interrogantes para identificar el tipo de tecnología en el proceso de producción



Fuente: Elaboración propia basada en el gráfico de (Bentancur Fernández, 1998, pág. 131).

Ejercicio: Pensemos en grupo en cuáles tecnologías requerimos invertir en nuestro modelo de negocios, y apliquemos las interrogantes anteriores para determinar si requerimos tecnologías claves, básicas, auxiliares o emergentes.

Tabla 6 Ejercicio para definir tipo de tecnología a requerir en el modelo de producción

¿Qué tecnologías podríamos incluir en nuestro proyecto?	Tipo de tecnología que es (clave, básica, auxiliar o emergente)

Es necesario mencionar la importancia de valorar como equipo la incorporación de herramientas digitales que mejoren la experiencia de las personas usuarias.

En este caso considerar todas las tecnologías asociadas a la Revolución 4.0; es decir, la época que estamos viviendo, donde lo digital y los datos son claves para la producción y toma de decisiones.

No debemos ver de lejos el uso de nuevas tecnologías como las experiencias digitales inmersivas, la realidad virtual, la gamificación (uso del juego) y la Inteligencia Artificial pues las nuevas generaciones nacen en estos contextos y sus formas de socializar y de adquirir productos están y serán cada vez más intermediadas por experiencias de usuario exponencialmente digitales.

De ahí que innovación y tecnología deben siempre ir de la mano, los equipos de trabajo deben hacer esfuerzos para mantener como una práctica constante el reinventarse y adaptarse a los nuevos contextos, nuevas necesidades y nuevos usuarios.



## MÓDULO 4:

¿CÓMO CREAR LA RUTA DE  
COMERCIALIZACIÓN?

La ruta de comercialización son las acciones que se desarrollan para hacer llegar los bienes y servicios que producimos a las personas consumidoras.

Para poder definir la ruta de comercialización debemos considerar los siguientes elementos:

**Ubicación de la clientela:** ¿La clientela: dónde reside y dónde consumirá nuestros productos? ¿Son clientes cercanos a nuestro lugar de producción o geográficamente se ubican en otras zonas del país, o hasta en otros países?

¿El bien o servicio que les ofrecemos es para consumir en el hogar, para consumir en nuestras instalaciones o el cliente es otra empresa que requiere nuestros servicios o bien para producir sus propios productos?

### **Preferencias del tipo de clientes:**

El tipo de clientes puede variar en preferencias según su composición, por ejemplo, podemos tener que la clientela son “personas”, “organizaciones/instituciones”, este dato nos lo arrojará el **estudio de mercado**.

En el caso de los primeros (personas), este punto es importante ya que la clientela además de todos los factores geográficos, de género, culturales, responde también a las tendencias de consumo de su propia generación. Hoy en día Kotler, Philip, et al (2021) menciona que el mercadeo debe tener clara la segmentación de la clientela y que esta clientela responde a 5 generaciones distintas con hábitos de consumo diferentes.

- ▶ Baby Boomers; 1946-1964, en la actualidad son personas con edades entre 75 y 57 años. La generación de los debates políticos y la contracultura. Es más distante y lejana de la tecnología.
- ▶ Generación X: 1965-1980, en la actualidad personas con edades entre 56 y 41 años. Aprendieron a usar el internet por asuntos laborales, algunos dejaron sus trabajos estables por emprender negocios exitosos.
- ▶ Generación Y: Conocidos como los Millennials Gen-Why, nacidos entre 1981 y 1996, son personas con edades entre 40 y 25 años.

Crecieron con el internet y las redes sociales, realizan muchas búsquedas y compras en línea mediante el celular. Sin embargo, no compran tantos productos, sino que prefieren la experiencia y por ende las suscripciones. Por ejemplo, en vez de ser propietarios de un vehículo andan en Uber, en vez de comprar un cd o un álbum de música digital, prefieren una suscripción a spotify. No se centran en acumular riqueza y activos sino en recopilar historias de vida. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021)

Es una generación más idealista y de mente abierta, cuestionadora.

Los Millenials se dividen en dos generaciones: los nacidos en los 80's que experimentaron la crisis del 2008 y terminaron construyendo sus propios negocios, y los nacidos en 1990 que combinan la vida personal y profesional, es decir que buscan trabajos satisfactorios.

- ▶ Generación Z: Conocidos como los Centennials, son personas nacidas entre 1997-2009, en la actualidad tienen entre 24 y 12 años. Son los nativos digitales. Al haber sido testigos de las luchas económicas de sus padres y hermanos/as mayores, tienen más conciencia financiera. "Tienden a ahorrar dinero y ven la estabilidad económica como un factor esencial en sus elecciones de carrera" (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, pág. 38). Su vida se registra mediante fotos y videos en las redes sociales, es una generación idealista y a la vez pragmática. Esta generación busca proyectar versiones auténticas y sinceras de sí mismos.

Buscan que las marcas les ofrezcan contenido, ofertas y experiencias de cliente personalizadas, por lo que esperan que las marcas les permitan tener la capacidad de controlar y personalizar la forma en que consumen sus servicios.

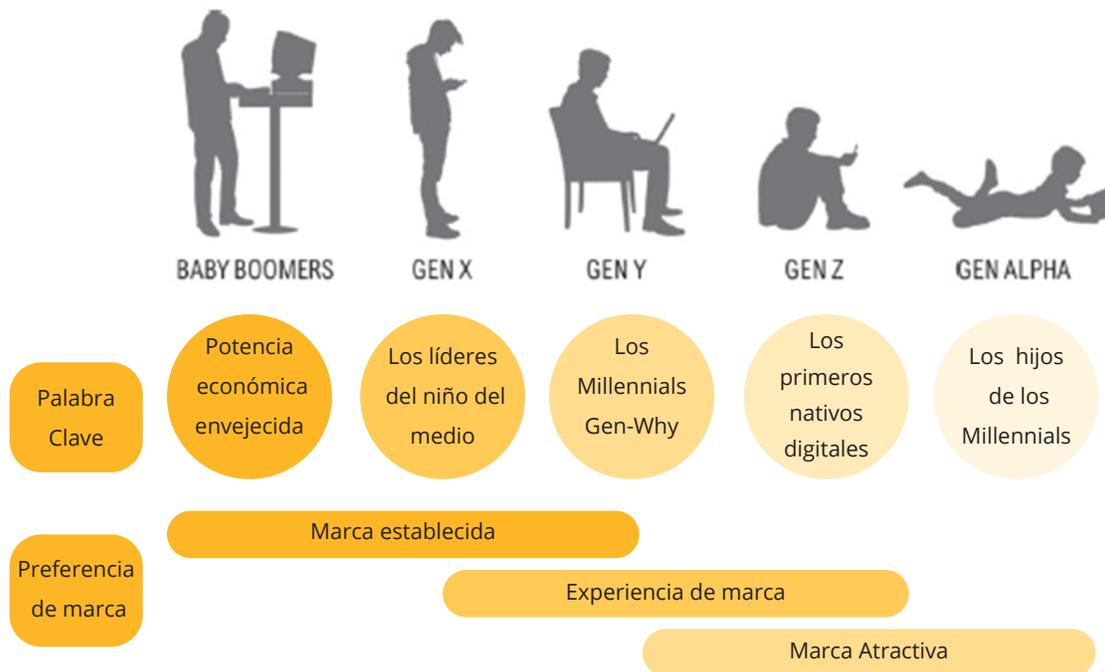
Al igual que la "Generación Y", la "Generación Z" se preocupa por el cambio social y la sostenibilidad ambiental, por ello buscan marcas que enfatizan en resolver problemas sociales y ambientales. Esta generación espera que las marcas se renueven constantemente y que sus ofertas sean estimulantes.

En el 2025 esta generación será la principal fuerza laboral y por tanto un mercado importante de productos y servicios.

- ▶ Generación Alfa: Nacidos entre 2010-2025. Es una generación muy bien educada y es experta no solo en tecnología sino también que es inclusiva y social. Tiene un mayor tiempo de exposición a la pantalla, cuenta con sus propios canales de YouTube e Instagram, su aprendizaje es práctico y experimental. Para esta generación la tecnología es una extensión de ellos mismos.

Esta generación crece "adoptando y utilizando tecnologías que imitan a los humanos, como la inteligencia artificial, el comando de voz y los robots" (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, pág. 40)

En la siguiente imagen se muestra visualmente lo anteriormente dicho, sintetizado por Kotle, Philip, et al (2021).



Fuente: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, pág. 35) traducción propia.

Comprender el tipo de cliente que tenemos nos permitirá definir también de qué manera debemos acercar nuestros productos al consumidor/a final.

Sin embargo, la explicación anterior hace un énfasis en una población que es vista en una lógica de consumo por placer; sin embargo, hay una población que requiere de servicios y bienes con miras a poder mejorar sus condiciones de vida, sus condiciones sociales, económicas, educativas, entre otras, y nuestros proyectos socioproductivos también deben tener claro sus contextos sociales y culturales para determinar las rutas y mecanismos por los cuales harán llegar sus bienes y servicios.

Tal cual se mencionó en el **“Módulo 2: ¿Cómo se puede realizar un estudio de mercado?”** sobre la población beneficiaria y consumidor final/cliente, no necesariamente son la misma persona, pero lo que sí deberá tenerse en perspectiva es que la población beneficiaria de nuestros proyectos socioproductivos es nuestra comunidad.

Debemos observar las características de nuestra población y también de las instituciones, organizaciones o empresas que están en nuestra comunidad, que eventualmente también pueden ser nuestros clientes o consumidores finales, y observar sus preferencias según sus necesidades socioculturales. Es importante tener en perspectiva que:

En el caso de que nuestra clientela sea “Organizaciones o Instituciones”, es importante identificar a qué se dedican y cuáles son sus necesidades para poder entregar los bienes y servicios.

Ejercicio: Hagamos un listado de las empresas, instituciones y organizaciones que existen en nuestra comunidad y anotemos a qué se dedican y necesidades de consumo que tienen para poder entregarles bienes o servicios. Anotemos en qué condiciones prefieren consumir esos bienes o servicios.

Podemos apoyarnos con la información que recopilamos de nuestro **estudio de mercado**.

Tabla 7 Identificación de preferencias de consumo de las empresas, instituciones u organizaciones que están en nuestra comunidad

Nombre de la empresa, institución u organización	A qué se dedica	Qué productos o servicios requiere subcontratar	Preferencias de consumo
Ejemplo 1: Pulperías	Venta de alimentos y artículos de higiene para el hogar	Compra alimentos y artículos de higiene para la reventa  Servicio de limpieza	Buscan precios al por mayor y preferiblemente en concesión o a crédito. Solicitan en caso de productos refrigerados que se les entreguen las cámaras de congelado. Los productos deben ser acomodados por el proveedor/a. Prefieren que los productos se entreguen en sus instalaciones.
Ejemplo 2: Centro educativo	Enseñanza a niños/as	Requieren contratar: Servicios de limpieza  Mantenimiento de instalaciones  Servicio de comedor  Fotocopias  Material didáctico  Libros de texto	Los servicios generales deben ser todos los días, en distintos turnos, tanto en la mañana como en la tarde. La alimentación debe ser acorde a lo establecido por el Ministerio de Educación Pública con menús ya definidos. Los materiales didácticos, libros de textos y fotocopias deben ser a precios cómodos y accesibles ya que lo consumen frecuentemente. El servicio de fotocopiado en ocasiones algunas personas solicitan diseños o ajustes de estilo a sus documentos de impresión, por lo que esperan que la persona que les atienda conozca de estos temas. Por lo general, las personas tienen prisa a la hora de imprimir sus documentos o archivos, por ello el servicio debe ser rápido. Buscan que el servicio de fotocopiado o bazar esté lo más cercano al centro educativo.
Ejemplo 3: Agencias de turismo	Venta de tours a turistas	Alimentación  Hospedaje  Transporte  Souvenirs	Las agencias de turismo buscan opciones con precios accesibles y de calidad. Los servicios de alimentación y hospedaje los adquieren por lo general para grupos y prefieren opciones que les hagan descuentos o bien se les den plazas o campos de cortesías. Las unidades de transporte las buscan de calidad, cómodas, con aire acondicionado y que la persona conductora sea de buen trato y preferiblemente bilingüe.
Ejemplo 4: Sodas comunitarias	Venta de alimentos de elaboración rápida y casera	Compran granos, verduras, vegetales, aceites, recipientes desechables, artículos de limpieza  Servicio de "Delivery" (entrega a domicilio)	La materia prima que requieren la buscan a precios al por mayor de bajo costo. El servicio de transporte lo prefieren rápido y que la persona que transporta el alimento sea cuidadosa con el paquete de manera que no se enfríe ni se arruine la presentación. Tienen muy poco uso del internet para vender sus productos, pero están interesadas en aprender cómo gestionar las entregas por plataformas virtuales. Por lo general tienen proveedores fijos y acceden a cambiarlos si les ofrecen igual o mejor calidad a precios menores. Compran sus productos en mercados o ferias del agricultor, supermercados al por mayor o especializados en comida para restaurantes, en pocas ocasiones compran materia prima a vendedores independientes, prefieren empresas. Son más vigilantes del precio de los productos para conseguir los más bajos y obtener mayores ganancias.
Anotemos acá otros ejemplos:			
Anotemos acá otros ejemplos:			

Es importante en nuestras rutas de comercialización integrar miradas de análisis de género en donde favorezcamos el acceso a nuestros productos de las mujeres y poblaciones de la comunidad LGBTQI+, quienes pueden verse mayormente limitadas a acceder a nuestros productos.

Así mismo, considerar la diversidad cultural existente en el caso de comunidades que cuentan con poblaciones migrantes, indígenas, zonas rurales, agrícolas, personas con discapacidad, niños/as, personas adultas mayores, entre otras.

Como se ha mencionado en los módulos anteriores, siempre es importante estar en contacto directo con la clientela y actualizar nuestros productos conforme vayan generándose las pautas de comportamiento y necesidades que tengan nuestras personas consumidoras.

Definición del canal de distribución: Un canal de distribución “tiene como misión poner el producto a disposición de los consumidores en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios” (GestioPolis.com Experto, 2021).

Para el contexto actual, muy permeado por la tecnología y lo digital, los autores Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan y Setiawan, Iwan (2020), mencionan que uno de los canales de distribución de productos con mejores resultados es el de tipo “Omnichannel” (Omnicanal), el cual consiste en “integrar múltiples canales para crear una experiencia de cliente uniforme y consistente” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2020).

Este tipo de estrategia, mencionan los autores, debe centrarse en integrar los canales más populares de las personas usuarias y para ello definen los siguientes pasos:

**Paso 1:** Mapee todos los puntos de contacto y canales posibles en la ruta del cliente.

Un punto de contacto es toda interacción que realiza el cliente con nuestra marca de manera directa o indirecta, en línea o fuera de línea a lo largo de la ruta del cliente. Esta última se menciona que tiene 5 momentos:

- ▶ Asimilación: Conozco el producto
- ▶ Atracción: Me gusta
- ▶ Argumentación: Me convence
- ▶ Acción: Lo compro
- ▶ Apología: Lo recomiendo (ídem)

**Los puntos de contacto** pueden aparecer en cada uno de esos 5 momentos y se materializan a través de canales que pueden ser de tipo comunicación y de tipo venta.

Algunos ejemplos de puntos de contacto son:

- ▶ Se detiene a leer la publicidad o banner para conocer sobre el producto,
- ▶ accede a los banners y publicidad pues se siente atraído,
- ▶ lee sobre el producto y solicita o busca más información en el sitio web,
- ▶ solicita pruebas o muestras del producto,
- ▶ preordena el producto, paga el producto, usa el producto, recomienda el producto a otras personas.

**Los canales de comunicación son:** televisión, medios impresos, redes sociales, sitios web de contenido, centros de contacto o de información, entre otros. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2020)

Además de esto, también en nuestras comunidades podemos encontrar: mupis (los puestos de publicidad ubicados por lo general en paradas de autobús), perifoneo, grupos de WhatsApp o Telegram u otras redes sociales, después de las misas, cultos, actividades deportivas, actos cívicos, el boca a boca (las personas se comunican la información de manera directa), rótulos en autobuses, paradas de bus, salón comunal, parroquial, pizarras informativas de instituciones u organizaciones sociales, hasta en nuestras propias casas.

Los canales de venta pueden ser: puntos de venta minorista, sitios web de comercio electrónico, APPs, agentes de ventas por teléfono, salas de exhibición, entre otros. (ídem)

Además de lo anterior, también podemos considerar como puntos de venta los festivales, ferias, mercados temporales en el marco de celebraciones de la comunidad, colocación de stands o kioscos en festividades, entre otros.

**Paso 2:** Identifica los puntos de contacto y canales más críticos.

Una persona puede llegar a establecer un punto de contacto por una diversidad de canales, y algunos de estos posibles escenarios pueden ser complejos y determinantes para que la persona pueda tomar la decisión de comprar el producto; por ello, hay que identificar los canales más críticos y más populares para garantizar una experiencia armoniosa y uniforme a la persona mientras toma su decisión.

Por ejemplo, una persona puede hacer clic en un anuncio y de ahí llegar al sitio web para buscar más información del producto, o bien pudo ver el mismo anuncio en redes sociales y decidirse por llamar directamente. En cualquiera de los escenarios posibles debemos considerar todos los factores de atención. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2020)

**Paso 3:** Mejore e integre los puntos de contacto y canales más críticos:

Esto consiste en evaluar y mejorar los canales e invertir en ellos. Nuestra empresa debe crear estructuras que puedan poner en práctica estrategias que ofrezcan una experiencia uniforme y coherente. (idem)

Veamos el siguiente ejemplo en una tabla de lo anteriormente dicho en nuestro caso de la panadería:

Tipo de cliente al que están dirigidos los canales de distribución	Familias de la comunidad, personas adultas				
Producto o servicio que se desea entregar	Venta de pan fresco				
	Situaciones por las que pasó el cliente				
Ruta del cliente	Asimilación "lo conoce"	Atracción "le gusta"	Argumentación "se convence"	Acción "lo compra"	Apología "lo recomienda"
Puntos de contacto (¿por cuál de las opciones pasó el cliente para comprar o adquirir el servicio o bien?)	Escucha de la nueva panadería por perifoneo o volante	Busca la panadería en internet y geográficamente	Consulta por precios y catálogos de productos de panadería	Llama y ordena el pan por teléfono o por APP  Asiste a la panadería	Le da me gusta a la publicación en Facebook y emite un comentario  Recomienda la panadería en grupos de WhatsApp de la comunidad
Canal de comunicación (con cuál canal de comunicación interactuó para informarse)	Perifoneo  Volantes	Redes sociales: Facebook  Google maps	Redes sociales: Facebook Google maps		Redes sociales
Canal de venta (por cuál canal de venta pasó para comprar el bien o servicio)		Panadería, llamada telefónica  Apps	Panadería, llamada telefónica  Apps de servicio de entrega a domicilio	Apps de servicio de entrega a domicilio Instalaciones de la panadería	

Fuente: Basado en (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2020)

## Ejercicio:

En la siguiente plantilla definamos nuestros canales de comercialización, según las recomendaciones anteriores.

Tabla 8 Ejercicio de creación de canales de distribución

Tipo de cliente al que están dirigidos los canales de distribución					
Producto o servicio que se desea entregar					
Situaciones por las que pasó el cliente					
Ruta del cliente	Asimilación "lo conoce"	Atracción "le gusta"	Argumentación "se convence"	Acción "lo compra"	Apología "lo recomienda"
Puntos de contacto (¿por cuál de las opciones pasó el cliente para comprar o adquirir el servicio o bien?					
Canal de comunicación (con cuál canal de comunicación interactuó para informarse)					
Canal de venta (por cuál canal de venta pasó para comprar el bien o servicio)					

Dialoguemos con el equipo de trabajo la propuesta de ruta de comercialización y seleccionemos las que les garanticen a las personas consumidoras poder hacer uso de nuestros bienes y servicios.

Es importante estar en constante evaluación de nuestras planificaciones y hacer los ajustes necesarios en cada momento.



## MÓDULO 5:

¿CÓMO SE ELABORA UN PLAN DE COMUNICACIÓN?



A partir de lo indicado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, la estrategia de comunicación se refiere al conjunto de acciones que recopila, procesa y distribuye conocimientos e información alrededor de la actividad del negocio, tanto a nivel interno como externo. Es una herramienta que permite organizar y conectar las distintas rutas de traslado de información con el objetivo de maximizar el propósito, el impacto y la rentabilidad del negocio. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019)

La estrategia de comunicación para que sea exitosa viene acompañada de la identidad de nuestra empresa comunal y de las estrategias de mercado.

## **El manual de identidad**

En cuanto al diseño de identidad: por lo general se muestra la identidad en un documento llamado Manual de Identidad o Manual de Marca, en el cual se establecen los parámetros y lineamientos a seguir cada vez que nuestra empresa circula información tanto a las personas trabajadoras como consumidoras.

El manual de identidad por lo general integra los siguientes apartados:

**Introducción:** se detalla en qué consiste el documento y se mencionan los apartados que la componen.

**Logo:** Es una imagen gráfica que representa a nuestra empresa. Por lo general, se muestra aplicado en distintos fondos, principalmente en fondo blanco o sobre fondo negro.

El logo puede ser un Isotipo, es decir que solo consiste en un símbolo de marca, un logotipo que hace uso de una palabra que representa la marca. Imagotipo es que se colocan tanto el símbolo como el nombre de la marca y se dan a comprender de manera separada. El Isologo se refiere al uso del nombre de la marca y su ícono de tal manera que siempre deben ir juntos para tener sentido.

**Colores corporativos:** En este apartado se detallan los colores que representan a la empresa. La selección del color puede tener varios motivos o significados que van desde aplicaciones relacionadas con la psicología del color el cual consiste en seleccionar colores para evocar conductas o emociones en las personas consumidoras, o bien utilizar colores corporativos propios del contexto en el que se encuentra.

Por lo general, los colores se presentan siguiendo una secuencia de códigos del lenguaje gráfico que varían dependiendo del uso que se le dará al color; es decir, si será a nivel virtual o si será impreso en papel, etc.

Por ende, siempre que se seleccionen los colores se debe precisar el código del color en el modelo de color: CMYK (Cyan, Magenta, Yellow y Key) utilizado para impresiones, RGB (Rojo, Verde, Azul) utilizado para usos digitales, PANTONE es una guía de colores elaborados que se utilizan principalmente para escoger colores de marca pues pueden convertirse en CMYK o RGB. Los colores PANTONE se usan como referencia para poder escoger los colores digitales o de impresión. Por lo general, un color PANTONE se puede convertir a CMYK o RGB pero no a la inversa.

Ilustración 6 Comparativo de los modelos de color



Fuente: (CEVAGRAF imprenta, 2018)

**Tipografías/tipos de letras a utilizar:** Los tipos de letras se clasifican en once familias, que fueron definidas por Maximilien Vox en 1952 y adoptadas por la Association Typographique Internationale en 1962 quien las actualiza constantemente (Google Arts & Culture, 2021).

Cada familia de las tipografías representa historia y valores culturales, por ello constantemente pueden aparecer nuevos estilos. No todos los tipos de letras son accesibles desde nuestros programas tradicionales de elaboración de textos, por algunas tipografías debe pagarse o bien, hay tipografías que son de uso exclusivo de las marcas.

Nuestra organización puede decidir utilizar las tipografías que integran los programas de edición de texto, comprar una tipografía, o bien crear una nueva.

En la siguiente página web <https://www.dafont.com/es/> podemos ver algunos estilos y explorar cómo se verían nuestros textos. Es importante mirar bien si la fuente que escojamos se puede usar libremente o se debe pagar por ella, si usamos una tipografía sin los debidos permisos del autor podemos incurrir en actos ilegales, por eso mejor verificar qué condiciones nos solicitan para poder usar una tipografía en específico.

La definición de la tipografía es importante para darle también identidad a nuestro proyecto. Por ello, debemos escoger letras acordes al tipo de bien o servicio que deseamos ofrecer.

El uso de la tipografía debe ser un acto consciente, para el diseño de afiches, volantes, anuncios y cualquier material documental que se desea realizar.

En la página web de Ellen Lupton, escritora, curadora y diseñadora gráfica, directora del Programa MFA de Diseño Gráfico en el Maryland Institute College of Arts, Baltimore, se puede aprender más sobre las tipografías y otras recomendaciones. [www.thinkingwithtype.com](http://www.thinkingwithtype.com) (Lupton, 2009)

Cuando diseñemos material escrito consideremos lo siguiente:

1. No usar más de 3 fuentes tipográficas distintas.
2. Utilizar estilos que sean legibles por las personas.
3. Adecuar el tamaño de la letra según el documento, la cantidad de texto y el lugar donde se va a presentar la información.

Es importante mencionar que cuando estamos diseñando un afiche o banner como plantilla, el texto que se coloca para ejemplificar los estilos se llama “lorem ipsum”, el cual es un texto de relleno.

“Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

### Ejercicio:

Selecciona de los siguientes ejemplos, cuál ejemplo hace un uso correcto de tipografías:

*Lorem Ipsum*

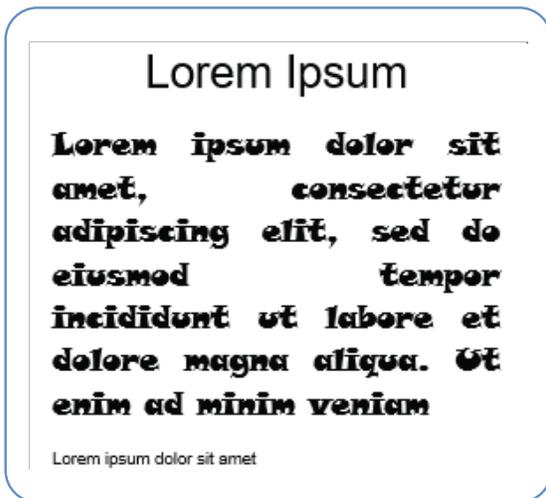
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam*

Lorem ipsum dolor sit amet

**Lorem Ipsum**

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam

Lorem ipsum dolor sit amet

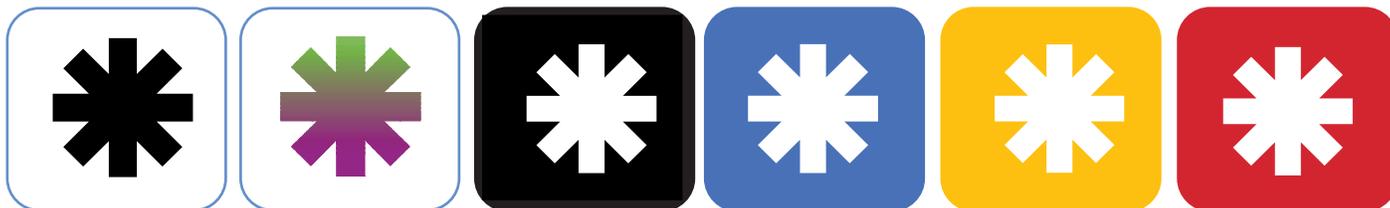


Formas incorrectas de usar la marca: En esta sección se menciona de qué manera no debe ser utilizada la marca de la empresa. Por lo general, se especifica no utilizar la marca de las siguientes maneras:

- 1- Cambiarle los colores, a excepción de los permitidos que en ocasiones son en blanco o negro

Colores del logo permitido en fondo blanco, fondo negro o fondo de color

No permitido cambiarle el color al logo

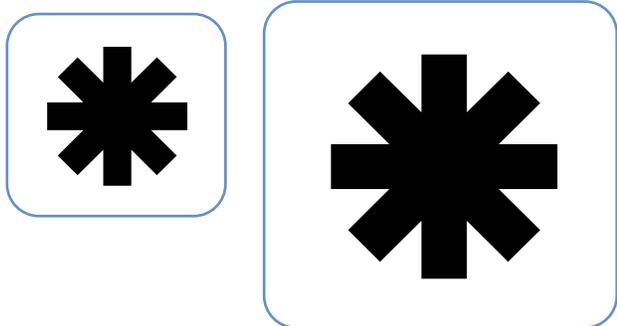


- 2- Redimensionar el tamaño (estirar o encoger demasiado de los lados y no de las esquinas)

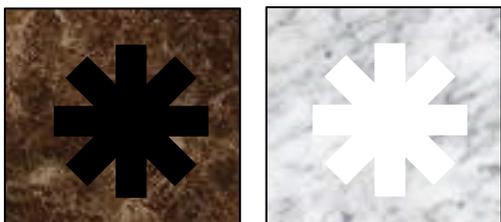
Incorrecto



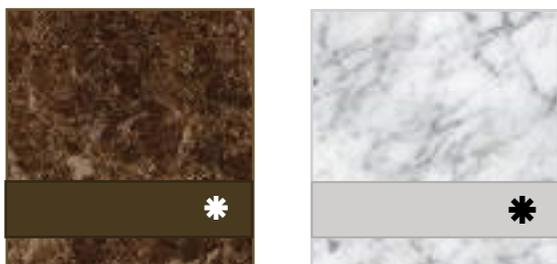
Correcto



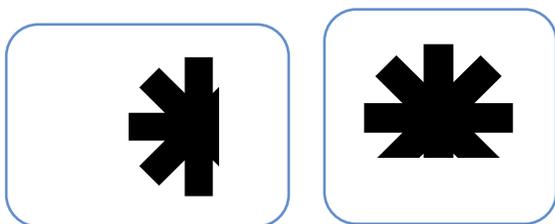
3- Colocarlos encima de fondos que no permiten su legibilidad



En caso de que el fondo no permita la legibilidad del logo, se recomienda colocar un cintillo de un solo color y colocar los logos en ese espacio.



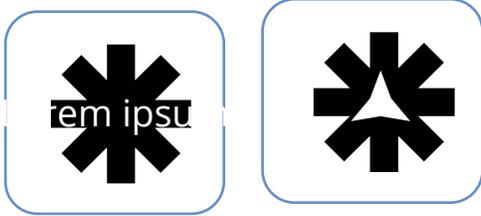
4- Cortarlo



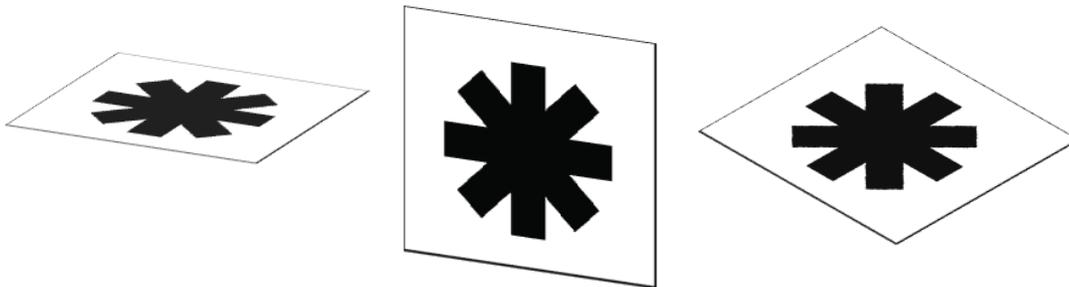
5- Colocarlos borroso



6- Colocarle algún texto encima u otro logo



7- Colocar lo inclinado



**La marca en papelería comercial:** En esta sección se busca diseñar el estilo de la papelería de la institución como, por ejemplo: Fólders, hojas membretadas, tarjetas de presentación, sobres, afiches, plantillas de power point, etc.

**Merchandising:** Se refiere al uso de la marca en productos tipo souvenir como camisetas, sombreros, lapiceros, tazas u otro tipo de material publicitario.

Veamos un ejemplo de las aplicaciones de nuestro logo, creado por la página web <https://www.printful.com/>



Fuente: (Printful, 2021)

Observemos la importancia de la tipografía que se utiliza en aplicaciones de productos publicitarios pues algunas letras podrían no apreciarse adecuadamente en nuestros productos de merchandising.

Ejercicio: Con los elementos anteriores definamos la imagen corporativa de nuestra empresa comunal:

Logo:

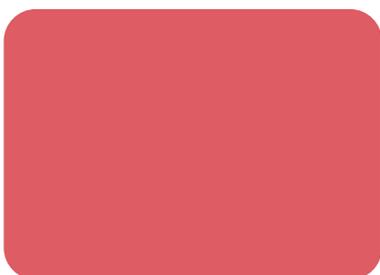
Propuesta de logo



Logo en fondo negro



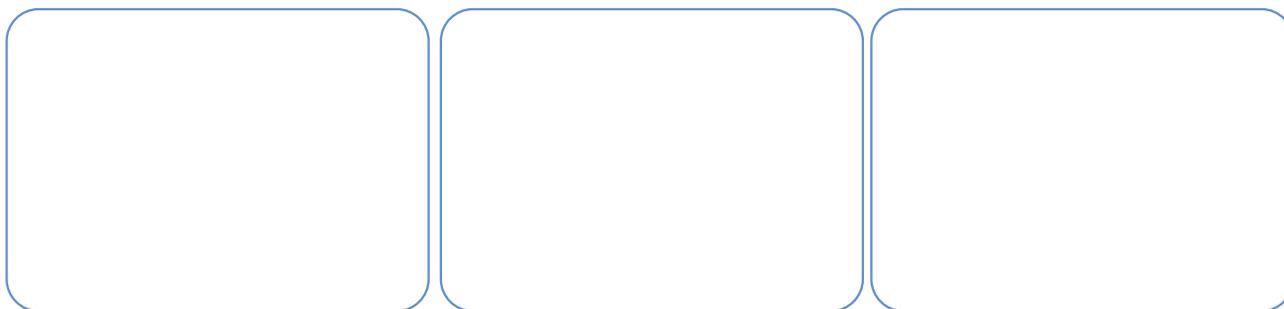
Logo en fondo a colores



### **Tipografías:**

- ▶ Nombre de la empresa

Usos incorrectos:

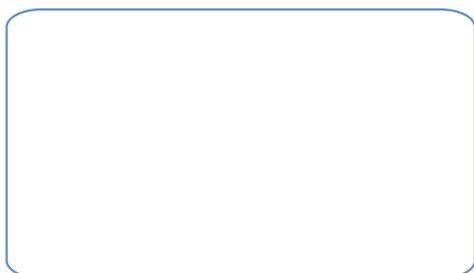


Aplicación en papelería:

Hoja tamaño carta



Tarjeta de presentación:



Merchandising:



Imagen de referencia fuente: <https://publifres.com/el-valor-del-merchandising-para-empresas/>

## Estrategia de comunicación

En la estrategia de comunicación debemos responder a las siguientes interrogantes:

- ▶ “¿Por qué?: ¿Por qué es importante una estrategia de comunicación en mi negocio?
- ▶ ¿Qué?: ¿Qué quiero comunicar? ¿Cuál es el objetivo de la estrategia de comunicación para mi negocio?
- ▶ ¿Quién?: ¿A quién o quiénes va dirigida mi estrategia de comunicación? ¿Quién es la imagen y la voz de la estrategia?
- ▶ ¿Dónde?: ¿Dónde debo estar presente para llegar a mis públicos meta? ¿A través de cuáles canales me conviene comunicar?
- ▶ ¿Cuándo?: ¿Cuándo es oportuno comunicar lo que somos o lo que hacemos? ¿Cuáles hitos marcan un momento importante para comunicar públicamente?
- ▶ ¿Cómo?: ¿Cómo voy a transmitir el mensaje y proyectar el impacto? ¿Cómo innovo y marco diferencia constantemente en la comunicación? (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019, pág. 56)

Cuando respondamos a estas preguntas, exploremos sobre los **recursos comunales para comunicar** que existen para desarrollar nuestra estrategia de comunicación, como, por ejemplo:

- ▶ Radios comunitarias,
- ▶ páginas web,
- ▶ redes sociales propias y de otras organizaciones e instituciones de la comunidad,
- ▶ televisoras locales,
- ▶ perifoneo,
- ▶ instituciones que nos puedan replicar el mensaje después de sus actividades,
- ▶ puntos publicitarios en paradas de autobús,
- ▶ pulperías/supermercados,
- ▶ plaza,
- ▶ salón comunal,
- ▶ grupos de whatsapp/telegram/signal, en otras Apps de chats y comunicación digital, volanteo,
- ▶ Ebais/clínicas,
- ▶ centros educativos,

- ▶ centros educativos,
- ▶ visitas de casas para avisar de “boca en boca”
- ▶ pauta publicitaria en televisoras, periódicos o radios comunitarios o alternativos.

También, recordemos que podemos apoyarnos en personas expertas en la materia para diseñar nuestra estrategia de comunicación, ya sea mediante personas que hacen voluntariado, pasantías o bien, pagando el servicio a una persona profesional en el área.

Ejercicio: En la siguiente plantilla vamos a diseñar una estrategia de comunicación para nuestro bien o servicio:

Tabla 9 Plantilla para diseñar una estrategia de comunicación a partir de interrogantes generadoras

Interrogantes que nos orientan	Planteamientos sugeridos	Consideraciones
¿Qué quiero comunicar?		
¿Cuál es el objetivo de la estrategia de comunicación para mi negocio?		
¿A quién o quiénes va dirigida mi estrategia de comunicación?		
¿Quién es la imagen y la voz de la estrategia?		
¿Dónde debo estar presente para llegar a mis públicos meta?		
¿A través de cuáles <b>canales</b> me conviene comunicar? ( <b>ver recursos comunales para comunicar</b> )		
¿Cuándo es oportuno comunicar lo que somos o lo que hacemos?		
¿Cómo voy a transmitir el mensaje y proyectar el impacto?		
¿Cuáles hitos marcan un momento importante para comunicar públicamente?		
¿Cómo <b>innovo y marco</b> diferencia constantemente en la comunicación?		

Fuente: Elaboración basada en (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019).

Elementos importantes a considerar en nuestra estrategia de comunicación:

1. Siempre utilizar un lenguaje de respeto a todas las poblaciones y diversidades culturales que hay en nuestros territorios.
2. Hacer uso del lenguaje de género inclusivo: es decir, que visibilice que en la sociedad participan tanto mujeres como hombres.
3. Evitar palabras complejas y utilizar lenguajes sencillos, claros y concisos.
4. No utilizar como estrategia de mercado lenguajes que reproducen estereotipos o fomentan el odio o el malestar hacia alguna población en específico.
5. Usar imágenes que diversifican a las poblaciones y las ponen en valor rompiendo estereotipos de género, étnicos o físicos. Por ejemplo, si debemos promocionar un artículo de limpieza o que está relacionado con el hogar y el cuidado podemos usar también imágenes de hombres con miras a visibilizar que también ellos son responsables del hogar, la limpieza y el cuidado de niños/as o personas mayores, etc.

Podemos también en caso de usar personajes representar a personas con discapacidad, personas gorditas, de origen afrodescendientes. Esto con el fin de visibilizar la diversidad. Un ejercicio rápido ante este tema es observar que tradicionalmente en la publicidad siempre se representan a las personas de tez blanca con un físico esbelto y atlético. Y muy pocas veces salen representadas personas con otras características socioculturales y físicas. Las imágenes que utilizamos en nuestros mensajes comunicacionales también representan la forma en que concebimos el mundo; por ello, debemos empezar a crear conciencia de que somos diferentes y que nuestras comunidades están compuestas por muchos tipos de personas.

6. En los mensajes comunicacionales apoyarnos con imágenes, subtítulos o audio para que las personas con algún tipo de discapacidad visual, auditiva o intelectual puedan también recibir el mensaje de manera asertiva y sin limitaciones.

Podemos apoyarnos con algunas herramientas digitales para comprobar si nuestros documentos, páginas web y cualquier diseño que hagamos son accesibles. Te recomendamos visitar esta página web que reúne algunos links de interés de programas [https://www.usableyaccesible.com/recurso\\_misvalidadores.php#accesibilidadpdf](https://www.usableyaccesible.com/recurso_misvalidadores.php#accesibilidadpdf)



## MÓDULO 6:

¿CÓMO SE ELABORA UN  
PLAN DE PRODUCCIÓN?



El plan de producción es una herramienta donde se plasma el proceso con los elementos técnicos y organizacionales que debemos desarrollar para elaborar un producto. Reúne el paso a paso y las condiciones en las que se deben generar los procesos para poder desarrollar de manera exitosa nuestros bienes y servicios.

En el Plan de Producción hay tres elementos claves:

1. Metas de producción que se desean alcanzar
2. Cronograma de trabajo
3. Diagrama de flujo
4. Detalle de insumos a necesitar
5. Proveedores que se requieren

Una vez que tenemos claro todo este mecanismo y sus costos, podemos determinar el precio de nuestros productos, las alianzas que requerimos y los plazos mínimos del proyecto para funcionar.

### **1. Metas de producción:**

En el primer momento debemos estimar cuándo debemos producir y en qué periodo. Esta información la podemos tomar según los resultados que hemos obtenido de nuestro estudio de mercado. Las metas debemos organizarlas por semanas, meses y territorialidad en caso de que los productos o servicios deban distribuirse en distintos lugares.

### **2. Cronograma de actividades de producción:**

En este cronograma se deben detallar tareas y subtareas que se deben desarrollar para poder elaborar nuestro producto.

En nuestro ejemplo de la panadería, suponiendo que ya existiese, una tarea es elaborar el pan y sus subtareas son: comprar la materia prima, amasar, fermentar, hornear.

Otra tarea es la venta de pan y sus subtareas son: empaquetar, etiquetar, almacenar, contabilizar, cobrar.

Es importante ser muy exhaustivos en cada detalle y redactarlo de tal manera que una persona que no conoce del proyecto al leerlo lo pueda comprender. Esto pues en ocasiones redactamos documentos de una manera general y cuando dejamos la organización, nadie comprende a qué nos referíamos o qué se debía hacer.

A continuación, una hoja de plantilla que nos puede facilitar planificar el cronograma de actividades y las metas de producción.

Tabla 10 Ejemplo Plantilla de Plan de Producción

Meta de producción anual	16800	Meta de producción mensual	1400	Meta de producción semanal	350	Fecha de control	04/07/2021	Encargado/a de supervisión	María Vargas	
			Mes 1				Mes 2			
		Tiempo	Cantidad a la Semana 1	Cantidad a la Semana 2	Cantidad a la Semana 3	Cantidad a la Semana 4	Cantidad a la Semana 1	Cantidad a la Semana 2	Cantidad a la Semana 3	Cantidad a la Semana 4
Cantidad a la Semana 2	Tarea 1 a desarrollar: Elaboración pan tipo baguette									
	Subtarea 1: Compra materia prima	Medio día	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua	Medio saco harina 1 kilo sal 5 litros de agua
	Subtarea 1: Amasar	2 horas por día	7 kilos de masa							
	Subtarea 1: Fermentar	2 horas por día	7 kilos de masa							
	Subtarea 1: Hornear	1 hora por día	350 baguettes							
	Tarea 2 a desarrollar: Venta de pan baguette									
	Subtareas 1: Empaquetado	1 horas diaria	350 baguettes							
	Subtareas 2: Etiquetado	30min diarios	350 baguettes							
	Subtareas 3: Almacenado	15 min diarios	350 baguettes							
	Subtarea 4: Venta	Todo el día	350 baguettes							
Cantidad de producto elaborado a la semana		350	350	350	350	350	350	350		
Cantidad de producto elaborado al mes		1400				1400				
Cantidad de producto elaborado al año		16800								

### 3. Insumos:

Los insumos son los recursos de personal, financieros, materiales/materia prima o tecnológicos que participan del proceso de producción. La cantidad y tiempo que se requieran depende de la estimación de bienes y servicios a desarrollar y el tipo de actividades que implican; por ello, debemos tener claro qué vamos hacer y qué necesitamos.

Algunos insumos podemos ubicarlos en nuestra misma comunidad y así promover encadenamientos productivos, empleo o bien un mayor uso de la infraestructura comunal.

Por ejemplo, en nuestro negocio de panadería podemos indagar si existen personas en la comunidad que tengan conocimiento en elaboración de panes que podrían trabajar en el proyecto, o bien algunos ingredientes como huevos, harina, aceite, podríamos averiguar si hay productores/as de la comunidad que nos puedan proveer la materia prima.

En muchas comunidades existen emprendimientos gastronómicos donde se elaboran jaleas, queques, dulces, etc. que podrían comprarse para usar como ingredientes o para revender.

Otros insumos pueden ser también con los que ya se cuenta en la organización comunitaria y que funcionan como capital semilla, como nuestra infraestructura, mobiliario, equipo, personas subcontratadas y materias primas que ya se producen.

En la siguiente plantilla podemos anotar los insumos que requerimos y de dónde los podemos adquirir según la tarea que debemos realizar:

Tabla 11 Plantilla para el control de insumos

Tarea a desarrollar		Materia prima	Recurso humano	Equipos / tecnologías	Dinero requerido	Conocimientos requeridos
Tarea 1	Cantidad a requerir					
	Cada cuánto se requiere					
	Proveedor/a que suministra					
Tarea 2	Cantidad a requerir					
	Cada cuánto se requiere					
	Proveedor/a que suministra					

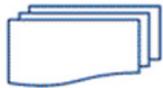
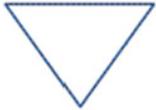
#### 4. Diagrama de flujo:

El diagrama de flujo es también llamado Flujograma y en él de manera visual se muestra cómo será la secuencia de los procesos que se deben desarrollar para poder producir el bien o servicios.

Son muy importantes porque orientan el paso a paso al personal y la manera en que se vinculan los departamentos de trabajo.

El diagrama de flujo se compone de una serie de símbolos que representan las acciones que se desarrollan en cada trabajo, a continuación, se muestra la simbología:

Ilustración 7 Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso		<b>Actividad:</b> Representan la actividad llevada a cabo en el proceso
	<b>Decisión:</b> Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Si" / "No"		<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso
	<b>Multidocumento:</b> Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		<b>Inspección/Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión
	<b>Conector de un Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso		<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos		<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso

Fuente: (Ateco consultores Desarrollo y Gestión, n.f)

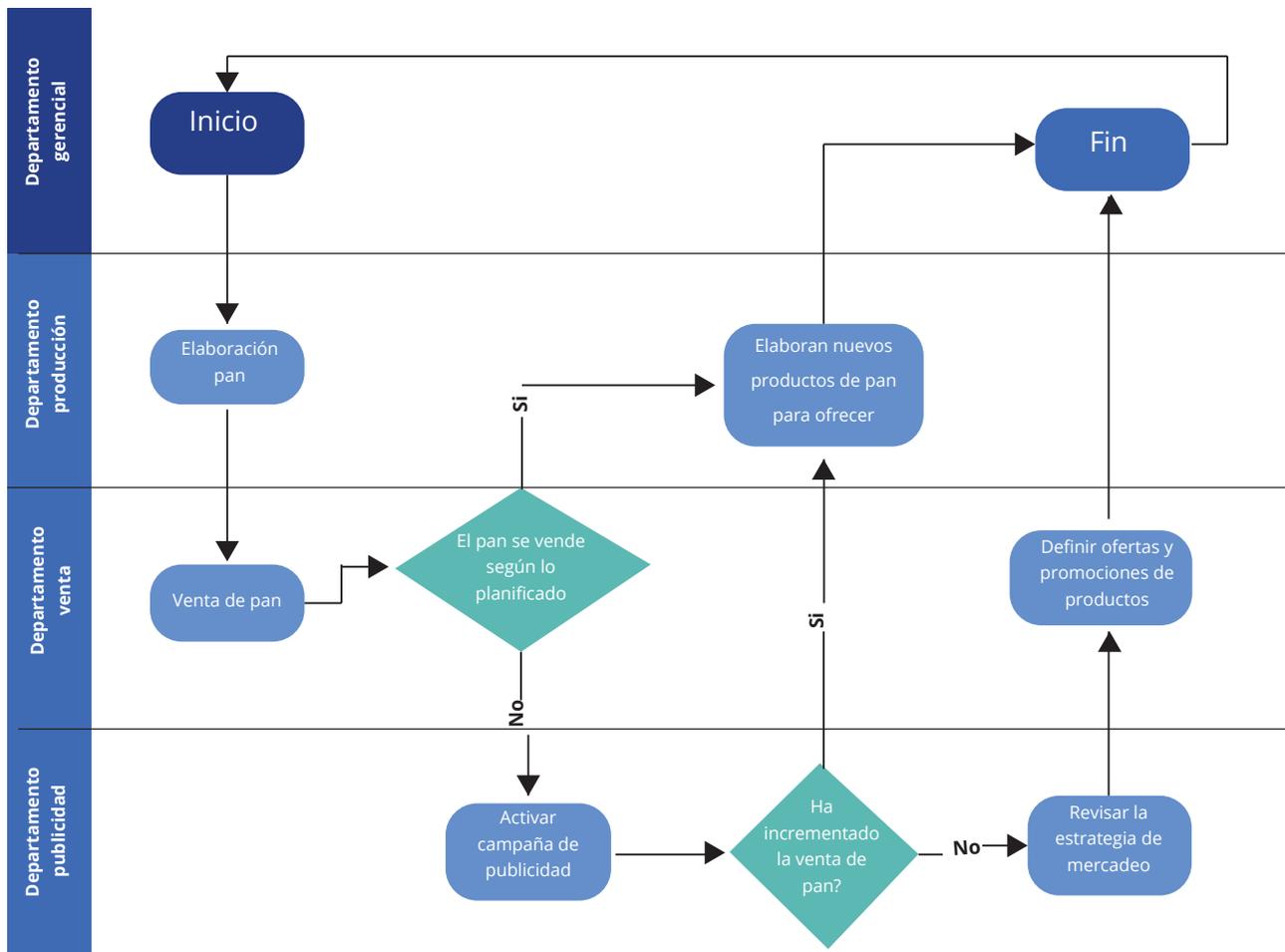
Los flujogramas se realizan por cada proceso que debamos desarrollar; como en una empresa puede haber cientos de procesos, es importante construir aquellos que sean más prioritarios para la producción de los bienes y servicios.

Podemos realizar flujogramas de procesos como:

- ▶ La fabricación de un producto
- ▶ Pago de proveedores/as
- ▶ Atención al cliente
- ▶ Contratación de personal
- ▶ Estrategia de marketing

A continuación, un ejemplo de diagrama de flujo en un proceso relacionado con un proceso de venta elaborado por Hernández Contreras, Miguel (n.f)

Gráfico 2 Ejemplo de Flujograma en el proceso de producción y venta del caso de la “Panadería”



Fuente: Elaboración propia a partir de las plantillas de la plataforma miro.com

Ejercicio: Vamos a enlistar los procesos más significativos de nuestros productos o servicios a ofrecer y diseñaremos un flujo de proceso. Pongámoslo a prueba con otras personas para ver si es dinámico, comprensible y acorde a nuestras dinámicas de trabajo.

Anotemos acá el Flujoograma final:

Hoja para hacer ejercicio.



## MÓDULO 7:

¿CÓMO SE ELABORA UN PLAN DE  
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS?



## El Recurso Humano

El plan de recursos humanos es el documento en el cual se organizan los puestos de trabajo que se requieren para lograr los objetivos planteados de nuestro proyecto socioproductivo. Estos puestos se definen a partir de las funciones a desarrollar, las tareas a realizar y el perfil del puesto para cumplir con las funciones asignadas.

En el caso de las organizaciones adscritas a la **“Ley N 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad”**, su organización puede basarse en la estructura organizativa que la normativa establece y aprovechar el recurso humano de las personas afiliadas, dándoles prioridad para ser parte del proyecto socioproductivo, recordando el principio de crear bienestar y progreso a la comunidad.

Eso sí, no tengamos prácticas de contratación basadas en “buena gente”, “pobrecito” o la famosa “argolla”, las personas deben tener las capacidades para desempeñar una tarea; esto porque en un primer momento es un proyecto en el cual asumimos responsabilidades y deberes jurídicos y económicos y debemos garantizar en todo lo posible que funcione, y lo otro porque cuando colocamos a una persona que no tiene capacidades para desempeñar un puesto, la exponemos a que sienta frustración por no hacer el trabajo adecuadamente, la exponemos también a los comentarios de las demás personas, llamadas de atención constantes o bien a que cometa algún error o daño que pueda ser irreparable y causar algún problema emocional o físico. Por esto, con el fin de cuidar a la organización y a la persona, recursos humanos debe velar porque la persona esté preparada para asumir el puesto que se le asigne.

En caso de que esto no sea así, antes de iniciar la actividad productiva podemos capacitar a las personas e instruir las para que hagan su trabajo de la manera correcta. No hay nada más satisfactorio que saber que estamos en un puesto por las capacidades que tenemos y no por las amistades que tenemos.

En el diseño del plan de recursos humanos, se debe considerar el rol que asume cada puesto; entre los puestos más comunes se encuentran:

- ▶ Asamblea general
- ▶ La junta directiva
- ▶ Gerente del proyecto
- ▶ Coordinadoras/es o jefaturas de área
- ▶ Personal contratado para ejecutar las tareas técnicas de manera fija
- ▶ Personal contratado en modo de subcontrataciones para tareas específicas y puntuales

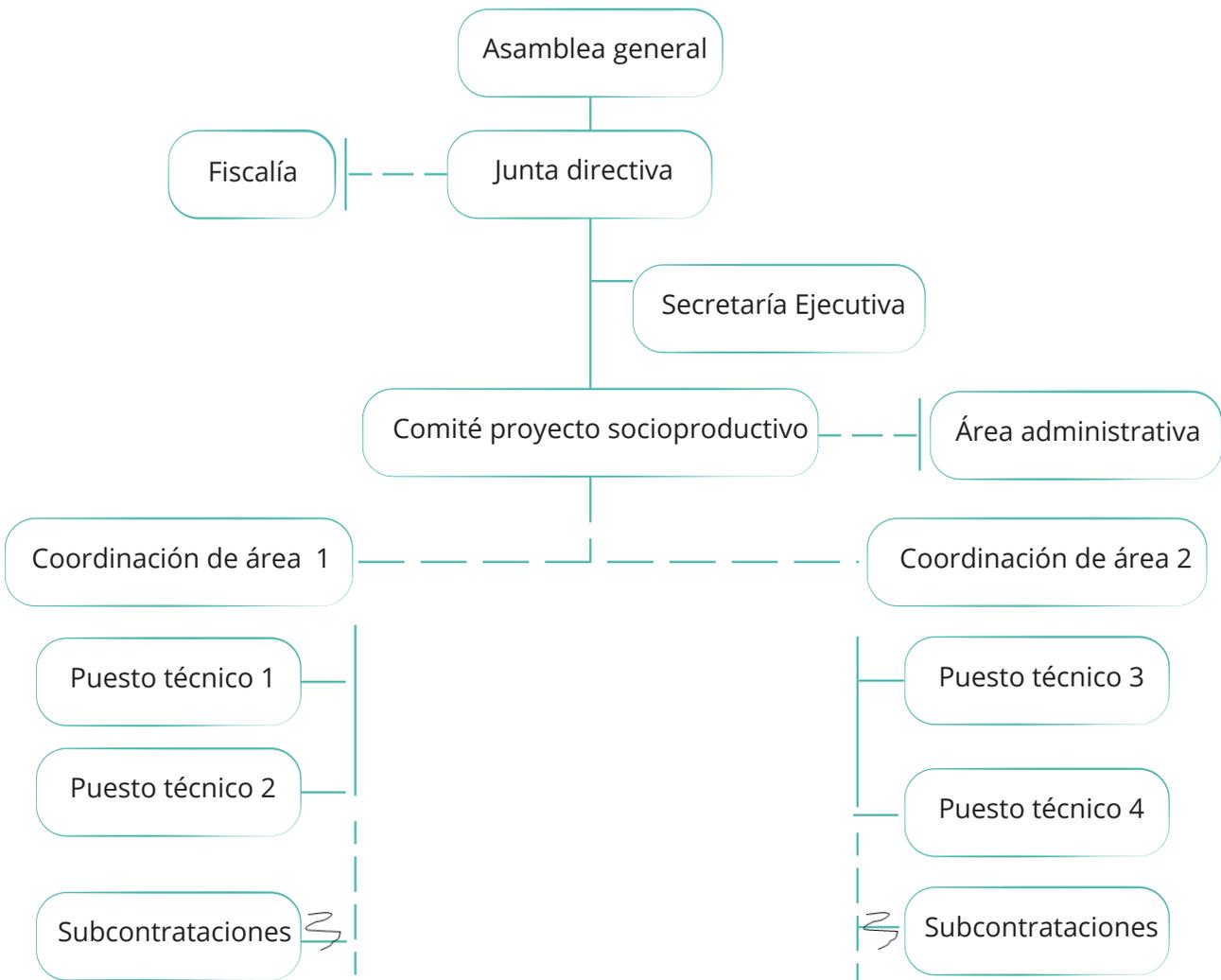
Los puestos a desarrollar dependen del tipo de proyecto que tengamos y de la cantidad de demanda que deseamos satisfacer como organización. Por ello, es importante que en el estudio de mercado se identifique con claridad cuánta es la cantidad de productos/servicios que debemos producir.

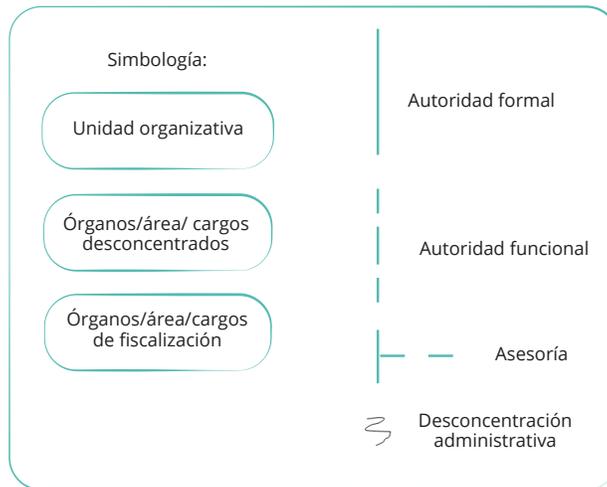
## ¿Cómo organizamos a las personas?

Para organizar el recurso humano se recomienda observar con detenimiento el Plan de Producción y determinar las personas que requerimos para poder crear nuestros bienes y servicios. A partir de ello, podemos realizar un organigrama que permita visualizar tipos de puestos a desempeñar y sus dependencias, es decir, quiénes son jefaturas y quiénes son personas supervisadas y qué relaciones tienen entre ellos/as.

A continuación, podemos ver un ejemplo de organigrama:

Ilustración 8 Ejemplo de organigrama





Una vez que tengamos claros los puestos que se requieren y sus dependencias, debemos anotar el perfil profesional de las personas, es decir, establecer si necesita algún conocimiento o grado académico mínimo para poder desempeñarse en el puesto asignado. En la siguiente tabla tenemos un ejemplo de cómo se puede organizar el equipo de trabajo.

Tabla 12 Ejemplo de organización del personal

Puesto a desempeña	Funciones	Tareas	Conocimiento que requiere	Grado académico	Tipo de contrato (medio tiempo, tiempo completo, subcontratación)

## El plan financiero

El plan financiero es el apartado en el cual se deben indicar los gastos que habrá por la ejecución del proyecto y las posibles fuentes de financiamiento.

Los gastos: es todo aquel dinero que deberá usarse para cubrir el costo de ejecución del proyecto. Estos costos se organizan en función de las actividades del proyecto y su flujo de trabajo.

Por lo general el plan financiero detalla:

- ▶ Costos de recursos humanos
- ▶ Costos por materia prima
- ▶ Costos por compra de equipos y mobiliarios
- ▶ Costos por compra de terreno (en caso de que aplique)
- ▶ Costos por alquiler
- ▶ Costos por servicios públicos (agua, luz, teléfono, internet, otros)
- ▶ Gastos por pago de préstamos
- ▶ Estos costos deben siempre detallarse según las cantidades que se requieran en cada caso, si es por horas, por mes, por semana, metros, peso, etc

A partir del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019), se precisan las siguientes conceptualizaciones:

- **“Costos fijos:** Son los costos de producción que un negocio tiene que cubrir (pagar) independientemente de cuánto produzca o venda. Algunos ejemplos: alquiler de local, préstamos bancarios, salarios administrativos, papelería, seguridad y servicios profesionales subcontratados (abogados, contabilidad, etc.).
- **Costos variables:** Son los costos de producción que cambian proporcionalmente según el número de unidades producidas para la venta. Entonces, si no hay producción, los costos variables deberían ser cero. Algunos ejemplos: materia prima con la que se confecciona el producto, etiquetado y gastos de distribución individual.
- **Costos totales:** Son los costos correspondientes a la suma de los costos fijos y los variables.
- **Costos directos e indirectos:** Estos dos tipos de costos se consideran al referirse a la creación y desarrollo de un producto y que se toman en cuenta al estimar los precios finales de este.
- **Directos:** Los costos directos son aquellos que se utilizan y relacionan directamente con el producto y que son inexistentes si no se desarrolla este. Por ejemplo, la campaña promocional de lanzamiento del producto “J” o el salario de su diseñador e implementador.
- **Indirectos:** Los costos indirectos son aquellos que no pueden ser asignados o relacionados claramente a la producción, pero que sí se ven incrementados si el desarrollo del producto se da o aumenta. Por ejemplo, la energía eléctrica que toma preparar el producto “J” o la cantidad de agua necesaria para limpiar las piezas de este. Son costos que también se llaman administrativos, pues no solo se utilizan para la producción, sino también para las tareas cotidianas empresariales. Es importante tomar en cuenta estos costos a la hora de estimar los precios.

- **Costo promedio:** Es la división del costo total entre el número de unidades producidas en un periodo determinado. El costo promedio de una empresa sube al aumentar la capacidad de producción, ya que se diluyen los costos fijos”. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019, pág. 38)

**Ingresos:** Los ingresos refiere a estimaciones de lo que se espera ingresará en el marco de la ejecución del proyecto.

Estos ingresos pueden ser por la venta de los propios productos o servicios, por donaciones, por convenios de transferencia de dinero solicitadas a otros entes u organismos o bien por préstamos bancarios que se soliciten.

Al igual que en el apartado anterior, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio precisa los siguientes conceptos:

“Ingresos sobre ventas: Es todo aquel dinero que ingresa procedente de la venta de los productos o servicios.

Ingresos totales: Es la multiplicación del número de unidades vendidas por el precio de venta en un periodo determinado. Por ejemplo, si en el mes de abril se vendieron 150 productos “J” por un precio de 10 mil colones, el ingreso total del mes es de 1 millón y medio de colones.

Contribución unitaria: Es la diferencia entre el precio y el costo variable unitario del producto.

Contribución total: Es la multiplicación de la contribución unitaria por el número de productos vendidos en un período determinado”.

Utilidad: Es el beneficio o la ganancia obtenida a raíz de una actividad comercial.

- Utilidad Bruta: la diferencia entre los ingresos de una empresa y los costos de ventas, sin tomar en cuenta costos fijos (salarios, administrativos, etc.) ni los costos financieros (impuestos, intereses, etc.).
- Utilidad Neta: Es la ganancia total luego de restar todos los gastos y costos de los ingresos totales. Es decir, es el dinero que se reparte a los socios o bien se reinvierte en la empresa.

Otras fuentes de ingreso: patrocínios, subvenciones, donaciones, venta de activos, intereses bancarios y/o dividendos. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019, págs. 38-39)

Es importante mencionar que algunas organizaciones comunales son sin fines de lucro, por lo cual no pueden acumular ganancias o tener utilidad, esto significa que lo ganado por la generación de algún producto socioproductivo debe ser reinvertido en sus proyectos.

## **Análisis costo-beneficio**

¿Cómo identificamos si el proyecto es rentable a nivel financiero?

Es importante a la hora de realizar el plan financiero que los ingresos sean mayores a los gastos, ya que en los proyectos socioproductivos se busca que haya dinero de ganancia para poder invertir en nuevos proyectos que beneficien a la comunidad. Por lo tanto, si un proyecto genera menos ingresos de lo que gasta o bien genera la misma cantidad de dinero que requiere para funcionar, se dice que ese proyecto no es rentable.

Por ende, lo mejor es realizar un análisis de costo-beneficio, el cual es un balance que se realiza para determinar si la inversión que vamos a realizar en un proyecto trae beneficios mayores a lo que invertimos.

Existen varias metodologías para poder determinar el costo-beneficio de un proyecto, algunas con análisis muy avanzados y otras mucho más simples.

El método que utilicemos depende del dominio que tengamos de las técnicas o de la posibilidad de contratar a una persona experta en el tema.

Es evidente que entre más exhaustivo sea un análisis de costo-beneficio mejores decisiones podemos tomar sobre nuestro proyecto.

Por ello, la metodología que más se recomienda es la "Evaluación de Costo-Beneficio", la cual es un estudio exhaustivo de variables económicas, numéricas y cualitativas que permiten determinar si se recomienda invertir en un determinado proyecto. En este sentido, se recomienda apoyarse en asesorías técnicas de universidades, estudiantes o bien solicitarle el apoyo a una institución nacional u organismos internacional.

## **Ejercicio: El cuadro de organización de las finanzas**

La forma de organizar las finanzas varía en cada empresa o institución, pero por lo general la información se organiza según la actividad, el rubro/partida a gastar, en qué consiste la partida, tipo de unidad, costo de la unidad, cantidad de unidades y subtotal.

A continuación, se presenta un cuadro presupuestario. Completa las casillas según el ejemplo de la primera línea.

Actividad	Rubro/partida	Detalle de la partida	Tipo de unidad	Costo de la unidad	Cantidad de unidades	Subtotal
Atención en el restaurante	Recursos humanos	Gerente	Honorarios mensuales	700.000	12 meses	8.400.000
		Coordinadora 1				
		Cocinero/a				
		Salonera/o				
	Costos materia prima	Alimentos				
	Costos mobiliario y equipo	Sillas				
		Mesas				
		Maquinaria				
Total anual						

- Indicaciones generales para la elaboración de presupuestos.

El apartado del plan presupuestario es muy importante para el éxito del proyecto, por ello siempre procura:

1. Anotar todos los costos por mínimos que sean.
2. Aunque el trabajo se vaya a realizar de manera voluntaria o nos donen el material, siempre vamos a estimar cuánto cuesta.
3. Los datos que anotemos deben estar respaldados por cotizaciones, solicitemos al menos 3 cotizaciones de cada línea de presupuesto para poder comparar un precio promedio.
4. En el caso de contratar personas, debemos respetar la legislación laboral y dar garantía de los derechos laborales como vacaciones, seguro social, seguro de riesgos del trabajo, etc.

## Ingresos

Una vez determinados los costos de producción, debemos definir los ingresos. Estos pueden ser de diversas fuentes, pero en el marco de proyectos socioproductivos, es importante que el proyecto se sostenga con los ingresos que genera por sí mismo, es decir, no debe depender de las transferencias económicas de un tercero a manera de “subvención” porque si no el proyecto es muy vulnerable a decisiones que toman terceros y no es sostenible.

En los proyectos socioproductivos los ingresos que provengan de otros entes, instituciones o empresas, se les llama “capital de inversión” o bien, “capital semilla”, y debe identificarse claramente a cuál parte de la cadena del “plan de producción” aportan, para poder determinar cuánto requiere generar el proyecto a futuro para no depender de estas transferencias.

En la definición de los ingresos, determinamos también el precio de venta de nuestros productos y servicios.

Algunas fuentes de ingreso comunes en proyectos socioproductivos pueden ser en efectivo o en especie, y su origen puede venir de:

1. Aportes propios de la organización en efectivo o en especie
2. Capital semilla otorgado por una institución u organismo
3. Préstamo bancario
4. Aportes de una empresa privada
5. Patrocinios
6. Donaciones
7. Sistemas de intercambio bajo el enfoque de la Economía Social Solidaria
8. Venta de los productos y servicios que ofrecerá el proyecto

Los ingresos deben ser justificados, es decir, con la claridad de saber a qué están destinados; por ello, en el cuadro de costos es una buena práctica anotar qué “fuente de ingreso” asumirá el costo de producción.

Siguiente al cuadro anterior podemos hacer el ejercicio de:

Actividad	Rubro/partida	Detalle de la partida	Tipo de unidad	Costo de la unidad	Cantidad de unidades	Subtotal	Fuente de ingreso 1	Fuente de ingreso 2	Fuente de ingreso 3
Atención en el restaurante	Recursos humanos	Gerente	Honorarios mensuales	700.000	12 meses	8.400.000			
		Coordinadora 1							
		Cocinero/a							
		Salonera/o							
	Costos materia prima	Alimentos							
	Costos mobiliario y equipo	Sillas							
		Mesas							
		Maquinaria							
Total anual									

## Economía Social Solidaria

En la determinación de los ingresos, también se pueden integrar otras prácticas alternativas como la Economía Social Solidaria que integra otras formas de dinamización económica basadas en la equidad, la justicia, la fraternidad económica, la solidaridad social, el compromiso con el entorno y la democracia directa ( (Novillo Martín, 2016).

La Economía Social Solidaria (ESS) hace uso de algunos de estos mecanismos alternativos:

- Monedas sociales
- Bancos de tiempo
- Mercados de trueque (Novillo Martín, 2016)

Si es de interés implementar sistemas de trueque, la Red Nacional de Arte y Gestión Cultural Comunitaria Guanared, ha desarrollado una guía **“Mas allá del dinero. Guía de Trueque e intercambios solidarios”** (Guanared Costa Rica, 2019) donde podemos aprender más sobre este enfoque de gestión económica.



Fuente: (Guanared Costa Rica, 2019)

Si optamos por fuentes alternativas de dinamización económica, siempre es importante determinar en qué rubros solventan gastos. Los aportes en especie bajo sistemas de intercambio deben ser también cuantificados por la organización.

### **Determinar el precio:**

Tradicionalmente el precio de un producto se puede determinar por 3 factores:

- 1.** El costo de producirlo más la “utilidad” que se desea percibir para reinvertirla
- 2.** El margen de precio que está utilizando la “competencia”
- 3.** La demanda que hay sobre el producto, bajo la lógica que entre más demanda mayor el precio

Si bien, tradicionalmente esas son las referencias para determinar un precio, es importante mencionar que, en los proyectos socioproductivos, debemos pensar en las condiciones de nuestra comunidad y en cómo generar acceso a productos y servicios que satisfagan sus necesidades desde una perspectiva justa, solidaria y equitativa. Por ejemplo, si nos enfocamos en poner un precio alto porque hay mucha demanda, podemos encarecer servicios y productos que son esenciales para la vida y el desarrollo humano y perderemos los objetivos de “bienestar común” que buscan las organizaciones de base comunitaria.

Para determinar el precio, debemos siempre considerar cuál es el ingreso mínimo que debe tener el proyecto para poder producir el servicio o producto, y determinar de manera consciente cuánto es lo que se espera tener de “utilidad” para reinvertir en otros proyectos.

Una vez definido el ingreso mínimo que se requiere y lo que se desea reinvertir, este monto debe dividirse entre lo que se espera producir anualmente y así determinar el precio de venta.

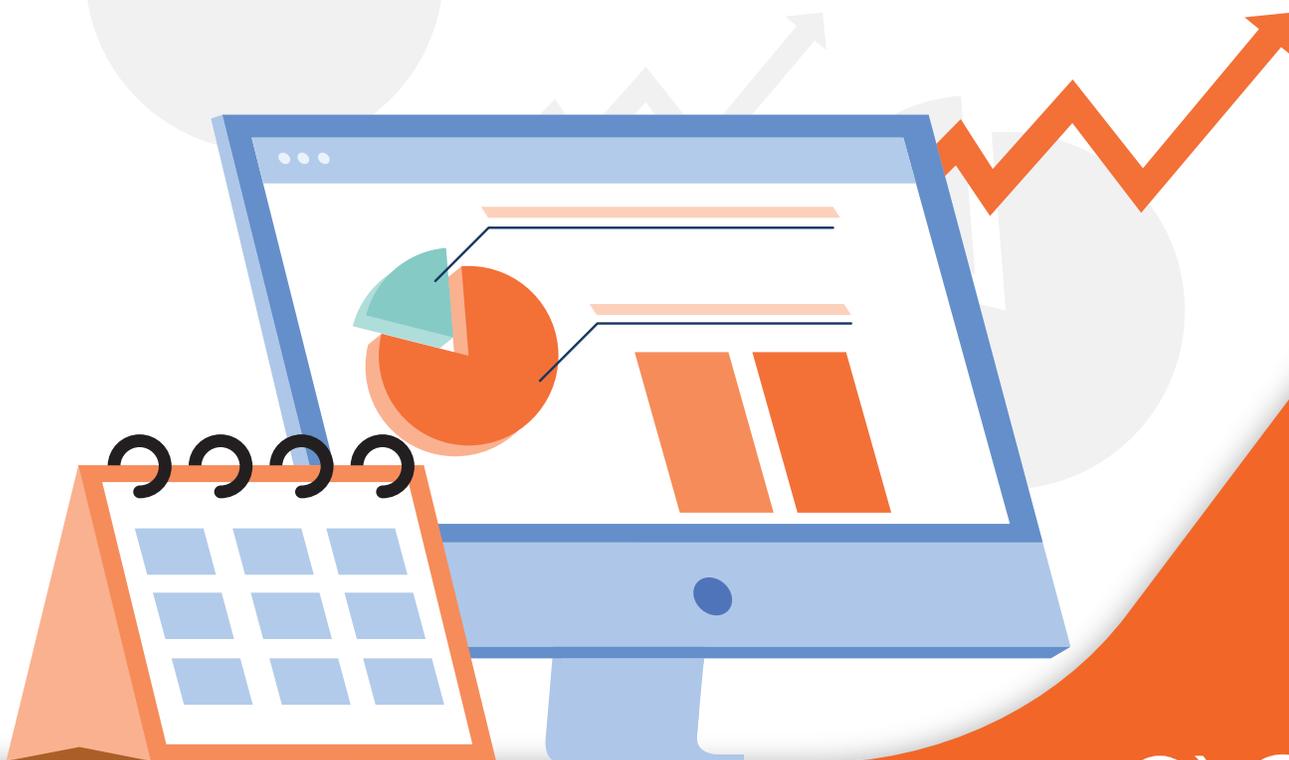
En este punto es importante aclarar que las organizaciones que pertenecen a Dinadeco son sin fines de lucro por lo que no pueden tener ganancias que se acumulan ni pagar dividendos o bonos a sus empleados/as. Toda ganancia que se obtenga debe reinvertirse en el mismo proyecto o bien, en otros programas o proyectos organizacionales.

Debemos tener cuidado a la hora de los cálculos con los ingresos que se reciben como capital semilla, porque estos por lo general suceden solo al principio de los proyectos, por ende en los próximos años el proyecto debe ser capaz de seguir produciendo por su propia cuenta; de ahí la importancia de la reinversión de ganancias, búsquedas de patrocinios y otras estrategias que favorezcan disminuir los costos de producción y ofrecer a las personas consumidoras finales precios justos y acordes a sus perfiles económicos.



## MÓDULO 8:

¿CÓMO SE IDENTIFICAN FONDOS Y RECURSOS DE FINANCIAMIENTO?



Este módulo presenta información importante relacionada con la identificación de fondos y recursos a nivel local, regional, nacional y de cooperación internacional, en los sectores públicos y privados. A su vez, orienta sobre los pasos a seguir para informarnos y conocer cómo se puede acceder a recursos materiales y económicos que sirvan a las organizaciones de la sociedad civil y también a las organizaciones de base comunitaria, para la presentación de propuestas y puesta en acción de proyectos de bien social.

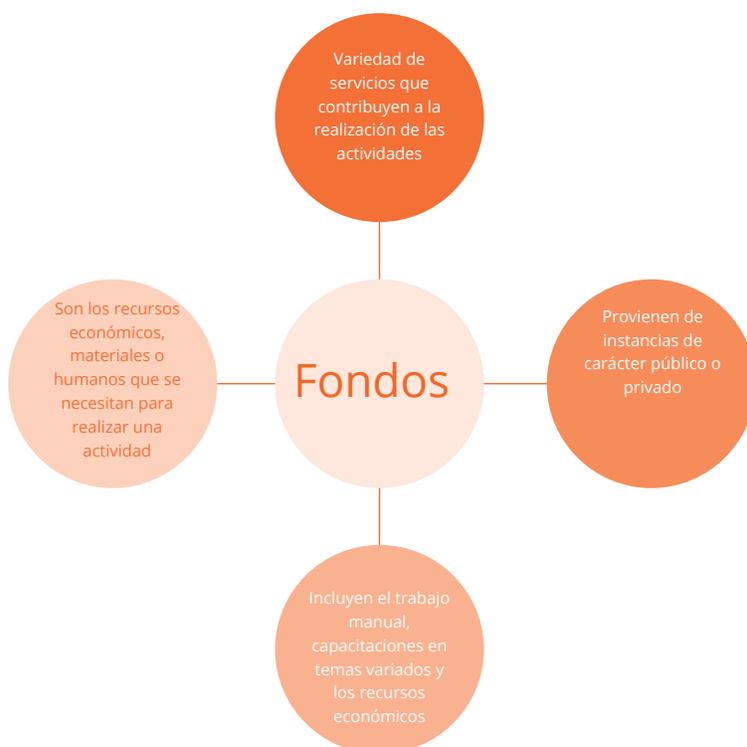
Conoceremos más a fondo algunos términos claves para comprender mejor este tema, términos relacionados con los fondos económicos, características de los fondos públicos y privados, así como ubicarlos. Además, incluye información general sobre pasos a seguir para poder acceder a los fondos respectivos.

Por último, podemos ubicar una lista de entidades o instituciones de carácter público como privado, nacional y extranjero, esto para identificar opciones a las que pueden acceder las asociaciones de desarrollo para la solicitud de fondos. Es importante conocer muy bien los pasos recomendados, pues estos nos pueden ayudar a realizar búsquedas adecuadas que garanticen el acceso a procesos exitosos de financiamiento.

Para comenzar, es importante acercarnos al tema de los fondos. Para esto intentaremos reflexionar en torno a la siguiente pregunta:

Ilustración 9 ¿Qué se entiende por fondos?

### ¿Qué se entiende por fondos?



Fuente: Elaboración propia.

Otros ejemplos de los recursos pueden ser:

- ▶ Asesoramientos y acompañamientos en temas jurídicos.
- ▶ Personas que son socias quienes apoyan con dinero o materiales que se necesitan.
- ▶ Personas que quieren hacer algún voluntariado.

### ¿Qué tipo de fondos existen?

Existe una variedad de posibilidades de fondos para acceder: estos se caracterizan por ser fondos públicos o privados, así como de carácter nacional o internacional. Además, tienen características que a continuación se presentan:

#### Fondos Públicos

- ▶ Fondos dirigidos a poblaciones donde existe alta vulneración de derechos
- ▶ Fondos estatales de instituciones de bien social, por ejemplo Instituto Mixto de Ayuda Social
- ▶ Programas de gobierno
- ▶ Se caracterizan por ser fondos reembolsables o no reembolsables

#### Fondos Privados

- ▶ Fondos caracterizados por la ayuda al desarrollo
- ▶ Fondos fuera del sector estatal
- ▶ Fondos variados de diferente procedencia
- ▶ Provenientes de embajadas, fondos de cooperación internacional, organizaciones pertenecientes a las Naciones Unidas, de instituciones religiosas, de empresas y corporaciones privadas

*Nota: Reembolsables significa que es necesario cumplir ciertos requisitos que solicitan dichas organizaciones y en algunos casos regresar el monto económico que se haya solicitado.*

Para el caso de Costa Rica es necesario conocer las instituciones que conforman el aparato estatal, esto con el fin de poder acceder a recursos según las competencias jurídicas que tiene la institucionalidad; en el documento **Sector Público Costarricense y su organización de Mideplan (2010)** se puede encontrar el listado de las instituciones públicas del país.

No todas las instituciones del Estado trabajan directamente con la comunidad o tienen un rol de acompañamiento o dotación de fondos, algunas son entes de fiscalización, otras de asesoría técnica, otras de asistencia social u otras de diseño de política pública.

Sin embargo, a algunas instituciones es importante identificarlas por las competencias jurídicas que se les asignaron y están relacionadas con el bienestar social, cultural y económico de las comunidades.

### **¿Cuáles instituciones públicas brindan recursos financieros, materiales o humanos?**

- Banca para el Desarrollo
- Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR)
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (Conicit)
- Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (Conapam)
- Consejo Nacional de la Política de la Persona Joven (CPJ)
- Consejos Cantonales de la Persona Joven
- Correos de Costa Rica a través de su programa Pymexpress
- Dirección General de Migración y Extranjería a través de su Fondo Social Migratorio
- Fondo de Desarrollo de la Provincia de Limón (Fodeli)
- Instituto Costarricense de Deporte y la Recreación (Icoder)
- Instituto Costarricense de Drogas a través de su programa de donaciones
- Instituto Costarricense de Turismo
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) a través del Fideicomiso del IMAS (Fideimas)
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Instituto Nacional de las Mujeres a través de Fomujer
- Instituto Nacional de Seguros a través de su programa de apoyo a Pymes
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (Invu)
- Junta de Protección Social
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Ministerio de Cultura y Juventud y sus instituciones adscritas a través de sus Fondos Concursables (Puntos de Cultura, Becas Taller, Fondo Fauno, Proartes) e infraestructura
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (Meic)
- Ministerio de Educación Pública
- Ministerio de Justicia y Paz a través de los Centros Cívicos por la Paz
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Municipalidades

- Universidades Públicas (Universidad de Costa Rica-UCR, Universidad Nacional de Costa Rica-UNA, Tecnológico de Costa Rica-TEC, Universidad Estatal a Distancia- UNED, Universidad Técnica Nacional-UTN)
- Otras entidades privadas de las que más adelante se brindan contactos para poder comunicarse e iniciar los procesos de gestión de recursos y alianzas

¿Qué pasos debemos emprender para poder acceder a dichos recursos o en qué debemos enfocarnos para presentar un proyecto a una institución o agencia de cooperación?

### **1. Identificación de recursos públicos o privados**

Se debe realizar una investigación sobre las entidades públicas, privadas, de carácter nacional o internacional que permita identificar el programa o proyecto mediante el cual se canalizan recursos a organizaciones comunitarias.

Una vez identificadas las entidades, es conveniente continuar con el siguiente paso:

### **2. Necesidades de la organización**

Conviene en este punto analizar por orden de prioridad las necesidades que requiere la organización para que su impacto pueda ser mayor y que le es de interés que otra institución u organización le provea.

- ▶ Infraestructura
- ▶ Personal de trabajo
- ▶ Recurso material o materia prima
- ▶ Servicio voluntariado para cumplir con las actividades propuestas
- ▶ Personas cooperantes o asesoría técnica
- ▶ Apoyo económico para alguna necesidad específica
- ▶ Otras

## Importante:

*Este análisis debe de ser realizado por las personas pertenecientes a la organización comunitaria. Para ello, plantear si las necesidades que buscan son para un periodo específico corto o de mayor duración; es decir, qué tipo de recursos necesita y por cuánto tiempo para poder realizar las actividades propuestas dentro de su planificación.*

Para realizar una buena detección de necesidades, se recomienda hacer un diagnóstico comunitario, idealmente de tipo participativo. Dinadeco cuenta con algunos recursos donde se instruye cómo poder realizarlos de manera tal que nos permita identificar las necesidades de las comunidades desde un diálogo y análisis participativo con las personas integrantes de la organización.

En el siguiente **video** podemos conocer sobre esta metodología y acceder a una **Tabla metodológica**:



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=y7VeJrPYZMo>

Link de la tabla: [https://drive.google.com/file/d/1T6ockGWN6RTkISO6orSPC-qVU0Rc7tH\\_L/view](https://drive.google.com/file/d/1T6ockGWN6RTkISO6orSPC-qVU0Rc7tH_L/view) (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2021)

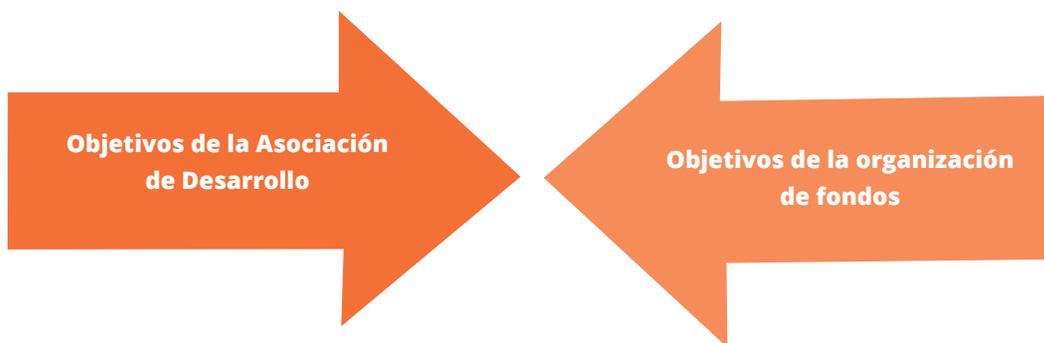
La determinación de las necesidades de cooperación se puede hacer a partir del **plan de producción**, el **plan de recursos humanos** y el plan financiero en donde concretamos los bienes y servicios que debemos producir.

### **3. Verificar la coherencia de los objetivos de las organizaciones adonde se solicitan los fondos con los del proyecto socioproductivo a presentar.**

El siguiente paso es observar si los objetivos de esas instituciones coinciden con el proyecto que se quiere desarrollar. Tener presente:

- ▶ Si los valores y principios de ambas coinciden
- ▶ Determinar si los fines de las organizaciones son parecidos a los de la asociación de desarrollo
- ▶ La linealidad aumenta la credibilidad de la asociación de desarrollo

Por ello, deben de recordar lo siguiente:



Este apartado es de vital importancia, ya que los objetivos de las instituciones que poseen fondos deben tener una linealidad-simetría con la organización que se representa. De lo contrario, es éticamente incorrecto hacer solicitud y uso de fondos que estén en contra de los principios y valores de la organización que se representa.

*Nota: Si no existe congruencia con lo anterior, conviene continuar con el proceso de solicitud de los fondos con otras organizaciones.*

### **4. Criterios de selección - elegibilidad**

Para aplicar a varios de los fondos presentes en las organizaciones públicas o privadas se debe tener presente que existen criterios para la respectiva selección, entre ellos:

Carácter cualitativo:	Carácter cuantitativo:
Valores y principios que rigen a la organización	Años de existir la organización o asociación de desarrollo
Definición de los objetivos y fines de la organización	Cantidad de personas de la comunidad a beneficiar
Definición de las estrategias para la consecución de los objetivos	Cantidad de personas contratadas
	Personas responsables de la administración
	Credibilidad por las actividades realizadas

A modo de ejemplo: Información general que se le puede solicitar a una asociación de desarrollo comunal:

- ▶ Nombre, año y número de la personería jurídica.
- ▶ Plan de trabajo bianual.
- ▶ Misión y visión de la asociación de desarrollo conforme estatutos de la asociación de desarrollo comunal.
- ▶ Informes finales de ejecución de actividades.
- ▶ Informes de presidencia, tesorería y fiscalía.
- ▶ Plan estratégico institucional (Recomendable sea de 3 a 5 años): Si bien las asociaciones de desarrollo tienen periodos bianuales, las organizaciones pueden crear planes de varios periodos que pueden abarcar a varias juntas directivas; sin embargo, esto es un diálogo que debe darse en las organizaciones sobre si es viable y factible hacerlo así. Lo importante es que las organizaciones deben tener una aspiración común de trabajo debidamente planificada que articule todos sus programas y proyectos. A este documento donde se plasman todas esas rutas, misión, visión, objetivos estratégicos, valores, etc, se le conoce como Plan Estratégico Institucional.
- ▶ Anteriores evaluaciones realizadas sobre el desempeño de la organización o asociación.
- ▶ Proyectos realizados y su evaluación.

- ▶ Financiamiento disponible por cada proyecto ejecutado.
- ▶ Auditorías realizadas.
- ▶ Otras que considere la organización que financie.

Es importante mencionar que, para acceder a recursos de las instancias que proveen fondos, cada una tiene sus procesos y/o requisitos particulares. No obstante, la información anterior conviene tenerla lista, ya que puede ser requerida esta información, así como otras especificaciones que solicitan las instituciones.

## 5. Presentación de propuestas

- ▶ Se realiza con formatos diferentes y diferenciados de acuerdo con la institución a quien se presenta la solicitud.
- ▶ Su mayor cambio es de forma, es decir de cómo organizan los apartados, pero por lo general el contenido es el mismo.
- ▶ Sus mayores similitudes son en relación con el contenido que se debe llenar en la presentación de las propuestas.
- ▶ Es determinante hacer la propuesta con el formato que presenta la organización financiadora, no debemos modificar los apartados solicitados a menos que el documento le autorice, ya que esto puede ser causa para anular su propuesta.

A continuación, se realizará una breve descripción sobre los requisitos indispensables para presentar propuestas de financiamiento:

### 1. Fundamentación del proyecto y contexto:

Se deben describir los problemas o necesidades que el proyecto desea solucionar, o mejorar la situación. También se debe hacer un breve resumen de los recursos disponibles, las oportunidades que existen en la comunidad, los factores económicos, sociales y cómo el proyecto se ajusta a las prioridades de la asociación de desarrollo.

**2. Objetivo General:** describe el cambio esperado o resultado a largo plazo, por lo general se escribe en verbos infinitivos (ar-er-ir). Según el modelo de negocio, el Objetivo General corresponde a la solución afirmativa que se va a dar a la necesidad detectada mediante los bienes o servicios que deseamos producir.

Es importante diferenciar este tipo de objetivo en los proyectos socioproductivos de los proyectos sociales, ya que en un proyecto social el Objetivo General son los resultados que buscamos generar en las poblaciones beneficiarias directamente; en el modelo de negocios en cambio el Objetivo General corresponde a la satisfacción de necesidades que va a generar el bien o servicio a entregar.

Se puede ampliar en el objetivo que, a partir de la producción de ese bien o servicios y ganancias, se contribuirá al desarrollo de algún programa en específico, esto con el fin de demostrar el carácter social del proyecto productivo.

**3. Objetivos Específicos:** Corresponde a las acciones que debemos realizar para lograr el Objetivo General; en el caso del modelo de negocio son las etapas principales o actividades claves a desarrollar para que el proyecto entre en marcha. Al igual que el objetivo general, por lo general se escribe en infinitivo (ar-er-ir).

**4. Población beneficiaria:** cuál será la población final beneficiaria.

**5. Estrategia de trabajo / Cronograma de actividades** (se puede trabajar con un formato de Diagrama de Gantt) . En este paso, se deben visualizar las actividades que se realizarán para mejorar la situación problemática, esto a través de este diagrama.

Ejemplo:

5. Cronograma / Diagrama de Gantt

Actividades			Meses / Semanas						
Descripción	Responsable	Duración	1	2	3	4	5	6	7

**6. Costos - Plan de financiamiento.** Son los recursos que se dispondrán en el proyecto, en otras palabras, es toda la inversión necesaria para la ejecución.

Considerar lo referente a personal de trabajo.

---

<sup>2</sup> Según Hinojosa, M.A (2003): de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión. (Hinojosa, 2003)

<sup>3</sup> Idem

En el caso de los proyectos presentados a Dinadeco, en el próximo **Módulo 9: ¿Cuáles son los procedimientos y requisitos para presentar un proyecto socioproductivo en Dinadeco?**, se pueden observar los respectivos formatos para la presentación de proyectos socioproductivos.

## 7. Monitoreo y Evaluación

En este apartado se debe detallar de qué manera vamos a darle el seguimiento al proyecto para monitorear, evaluar y verificar que se va cumpliendo lo planificado y los resultados planteados.

**8. Sostenibilidad:** En este apartado se debe indicar de qué forma los resultados del proyecto se sostendrán en el tiempo una vez que el proyecto finalice.

En algunos casos también se consulta de qué manera la organización seguirá operando una vez que el apoyo económico o técnico no exista.

## 6. Formatos y fechas de presentación

Existe una variedad de formatos disponibles, que van desde los formatos físicos impresos, formatos en línea y con exigencias en el número de palabras escritas en las propuestas respectivas.

Tipos de formatos

Se dividen en tres tipos de formatos, los cuales se ejemplifican a continuación:

Formatos Físicos	Formatos en Línea	Formatos Mixtos
<p>Son formatos físicos impresos que se presentan a la organización</p> <p>Existe cantidad máxima de palabras por escribir y cantidad de hojas por presentar</p> <p>Entrega del formulario completo con todo lo que se solicita</p>	<p>Se hace uso de un formulario que presenta la organización a través de la página de internet</p> <p>Existe cantidad máxima de palabras por escribir y cantidad de hojas por presentar</p> <p>Es importante ir guardando los cambios que se van escribiendo</p> <p>También, tomar fotos y guardar en un dispositivo USB (llave Maya) lo que va escribiendo</p> <p>Usualmente al hacer entrega del formulario, existe un correo que hace válida la presentación y el envío de la propuesta</p>	<p>Es una mezcla de los formatos escritos, así como los de en línea</p> <p>Existe cantidad máxima de palabras por escribir y cantidad de hojas por presentar</p>

*Nota: En cualquiera de los formatos, es necesario tener un respaldo de lo presentado, sea en copias, en documentos impresos, en archivos PDF, fotografías, entre otros.*

Importante:

- ▶ Cada institución u organización tiene fechas, plazos y exigencias establecidas durante todo el año para la solicitud de fondos.
- ▶ Se encuentran plazos para la presentación de propuestas nuevas, propuestas establecidas previamente, continuidad de propuestas, presentación de informes narrativos, presentación de informes financieros.
- ▶ Es importante conocer las fechas respectivas para realizar una excelente rendición del uso de los recursos.
- ▶ Es indispensable tener claridad sobre las fechas de presentaciones, esto porque de no cumplirse fielmente, conlleva a la irresponsabilidad y, por lo tanto, puede ser un factor de cerrar el apoyo de la organización.
- ▶ De no cumplirse alguna de las características anteriores, la opción de apoyo es menor.
- ▶ Es recomendable, de ser posible, buscar a la persona referente de la institución u organización para tener una mejor orientación sobre la redacción de la propuesta.

## 7. Conformación de equipo de redacción y búsqueda de documentación

Puntos importantes a considerar:



## 8. Características equipo de redacción

Cuando se habla de la persona que busca recursos y fondos, se refiere estrictamente a la persona, o el equipo de personas, que se dedican de una manera profesional, sea remunerada por ello o no, a la búsqueda de financiamiento, para que las acciones que se planean en la asociación de desarrollo puedan realizarse.

Según Pérez, A (2006), cada organización debe escoger sus métodos de trabajo en función de variables como:

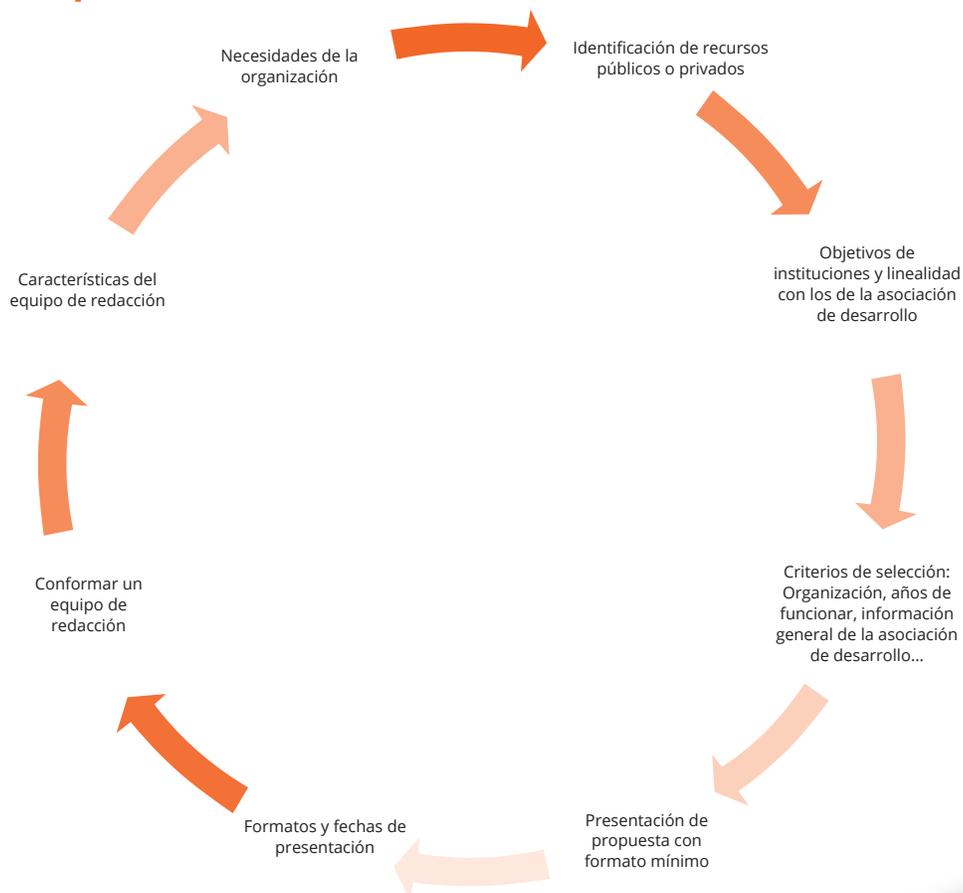
- ▶ “Los conocimientos técnicos de su personal (que se pueda hacer con un mínimo de calidad).
- ▶ El dinero de que se dispone (que se pueda financiar).
- ▶ El coste de oportunidad (si interesa más hacer otra cosa).
- ▶ Los riesgos que entraña (que sean asumibles).
- ▶ Su misión, valores y cultura interna (que sea compatible con ellos).
- ▶ Los condicionantes externos (legales, culturales, de cualquier tipo).
- ▶ El potencial que ofrecen en función de los objetivos que se persiguen (que sean los que puedan dar un mayor rendimiento o rentabilidad en el tipo de recurso que se busca).
- ▶ Los recursos humanos o el nivel de organización que requiere (que se tenga la cantidad de gente y un grado de organización suficiente para afrontarlo con éxito).
- ▶ Su aptitud para integrarse en las actividades de la organización orientadas al cumplimiento de su misión.
- ▶ La experiencia previa o la aptitud para su repetición periódica, que reducirá los riesgos o lo hará potencialmente más eficiente”. (Pérez, 2006, págs. 97-98)

En ese sentido, como lo afirma Pérez, A (2006): “En general no se necesita una idea original o brillante, sino un trabajo planificado, sistemático, tenaz”. (Idem)

Por último, tomar en consideración lo siguiente a la hora de contactarse con las instituciones u organizaciones de financiamiento:

- ▶ Redactar y enviar mensajes adecuados, correctos, inclusivos.
- ▶ Es necesario proyectar profesionalismo, respeto y cordialidad.
- ▶ Lo que se realice conectarlo con los valores y principios que rigen a la organización o asociación de desarrollo.
- ▶ No tomar personal las respuestas que se brindan, aunque estas puedan significar la negativa a apoyar el proyecto.
- ▶ No exigir ni solicitar acciones que comprometan a la persona a actuar al margen de la ley o los valores de su organización.
- ▶ Agradecer siempre el tiempo brindado para escuchar la propuesta.
- ▶ Consultar en caso de que la respuesta haya sido negativa, si en algún otro momento se podría considerar la propuesta presentada.
- ▶ Consultar a la persona si conoce alguna otra institución u organismo que pueda serle de interés el proyecto.

### Resumen sobre los pasos:



## ¿Cómo identificar una posible fuente de financiamiento o donante?

**1-** Desarrollar una lista de posibilidades que implicará un análisis exhaustivo de la investigación. Esta información brindará un catálogo de instituciones gubernamentales, agencias de cooperación para el desarrollo, agencias pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas, organizaciones religiosas, embajadas y empresas locales, regionales o nacionales con mayor probabilidad de apoyar a las asociaciones de desarrollo comunal adscritas a la ley 3859 o a otras organizaciones comunitarias.

**2-** Identificar congruencia en los valores y principios de la organización de desarrollo comunal y las posibles fuentes de financiamiento.

**3-** Solicitar información respecto a la forma de cooperación, los mecanismos jurídicos, financieros u otros requisitos que se requieran.

**4-** Una vez leída toda la documentación, solicitaremos una reunión para presentar nuestro proyecto, siempre y cuando el tipo de convocatoria lo permita, ya que existen fondos concursables que no admiten reuniones, solamente consultas vía electrónica.

### Instituciones de carácter público

Todas las asociaciones de desarrollo adscritas a la ley N 3859 de desarrollo de la comunidad pueden solicitar fondos económicos a las instituciones del Estado; esta posibilidad está contemplada en dicha normativa la Ley No. 3859 del año 1967, pues las asociaciones de desarrollo comunal son las representantes legítimas de las comunidades, ya que tienen la capacidad de establecer sus propios proyectos de desarrollo (Montero Mora, 2014).

A continuación, se citan algunos programas que pueden resultar atinentes al apoyo a Proyectos Socioproductivos:

### Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) a través de Fideimas

En esta categorización podemos encontrar al Instituto Mixto de Ayuda Social, IMAS, quien a través del Fideimas brinda apoyo económico para actividades productivas de dos maneras:

**1.** A través de financiamiento No reembolsable.

**2.** A través de financiamiento de garantías adicionales y subsidiarias mediante créditos con tasas de interés favorables en alianza con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal. Dispone de una línea de crédito por \$2.500 millones y gestiona en promedio 40 créditos por mes a familias en situación de pobreza.

Por ello, es importante una vez identificada la necesidad, acudir a esta instancia para abordar el respectivo apoyo; para ello, es necesario solicitar una cita previa para explicar a brevedad lo que busca la organización o asociación de desarrollo.

### La información de esta institución se encuentra a continuación:

Ubicación e información:

Ubicación: San José, Barrio la California 50 metros este de KFC, Edificio Irma

Teléfonos oficina central: 2524-0674 / 2524-0675 / 2524-0672

Correo electrónico: [fideimas@imas.go.cr](mailto:fideimas@imas.go.cr)

Horario de atención: de lunes a viernes de 7:15 a.m. a 4:00 p.m.

WhatsApp: (+506) 8362-6319

### Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

El Instituto Nacional de Aprendizaje posee una variedad de cursos que brinda a los grupos organizados y asociaciones de desarrollo, algunos de manera presencial y otros de manera virtual. Se citarán algunos de ellos:

Manipulación de alimentos

Conducción de autobuses de transporte público

Turismo

Cursos del área agropecuaria, ambiente, comercio y servicio

Diseño gráfico

Contabilidad y finanzas

Ebanistería

Electricidad

Cursos técnicos como vehículo-automotriz

Otras más

**Importante:** Se puede solicitar alguna capacitación sobre cursos o programas, pero debe gestionarse con tiempo y dependerá de la disponibilidad de profesores y del centro de capacitación que disponga el INA. Por lo anterior, es indispensable que la organización determine si la necesidad que tienen puede suplirse con algún proceso de formación, el cual puede ser acreditado por el INA. A continuación, se brinda información de la página web, número de teléfono de personas que pueden dar mayor orientación.

Ubicación e Información:

Ubicación: Dirección Sede Central: San José, frente al Parque de Diversiones

Teléfono: (+506) 2210-6000

[informacion@ina.ac.cr](mailto:informacion@ina.ac.cr)

Horario de atención: de lunes a viernes de 7a.m a 3 p.m.

## **Enlace PYME**

Regional Oriental

Teléfono: (+506) 2547- 5310

María José Bolaños

**MJBolanosSegura@ina.ac.cr**

## **Municipalidades**

Cuentan con programas para apoyar a las poblaciones de las comunidades, algunos programas son propios de su gobierno local y otros son en coordinación con otras instituciones públicas.

Se recomienda consultar en la municipalidad referente a la comunidad, para indagar sobre los apoyos que se pueden brindar a proyectos socioproductivos.

En la página de la **Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL)** se puede ubicar la información de contacto de cada municipalidad.

Datos de contacto:

Teléfono: (+506) 2290-3806

**Web: [www.ungl.or.cr](http://www.ungl.or.cr)**

## **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a través del programa Empléate**

El Ministerio de Trabajo cuenta con asesorías pero también con programas como El Programa Nacional de Empleo el cual “es una herramienta del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que promueve el desarrollo de las comunidades y las personas mediante subsidios temporales”. Impulsa proyectos para mejorar las condiciones de vida de la población desempleada o subempleada. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021)

Datos de contacto:

Teléfono: +506 2233-0622, +506 2222-8375

**Web: <https://infopronae.mtss.go.cr/>**

**Empléate**, este “es un programa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social dirigido a personas entre 17 a 24 años, que no estudian ni trabajan y que, además, se encuentran en condición económica desfavorable. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018)

Datos de contacto:

Teléfono: 800-EMPLEATE (800-36753283)

**Facebook: [empleatecr](https://www.facebook.com/empleatecr)**

## Consejo Nacional de la Persona Joven (CPJ)

Es “la institución rectora en materia de Políticas Públicas de la Persona Joven, reconociendo los derechos y el desarrollo de potencialidades en este sector de población encaminadas al desarrollo integral, así como a la equidad social y la igualdad de oportunidades”. (Consejo Nacional de la Persona Joven, n.f)

### Servicios que brinda:

- ▶ Talleres y capacitaciones
- ▶ Denuncias si existe violación de derechos
- ▶ Recepción de proyectos
- ▶ Asesoría y acompañamiento
- ▶ Pasantías y prácticas
- ▶ Oferta de servicios en los Centros Cívicos para la Paz

A continuación, los contactos con quienes se puede acceder a mayor información.

Datos de contacto:

Luis Gonzáles Jiménez  
Dirección ejecutiva  
[lgonzalez@cpj.go.cr](mailto:lgonzalez@cpj.go.cr)  
(+506) 2257-1130 ext 102

Xinia Duarte Ramírez  
Secretaria Ejecutiva  
[secretaria@cpj.go.cr](mailto:secretaria@cpj.go.cr)  
(+506) 2257-1130 ext 101

Johanna Vásquez Hidalgo  
Planificación Institucional  
[jvasquez@cpj.go.cr](mailto:jvasquez@cpj.go.cr)  
(+506) 2280-4376

Web: <https://cpj.go.cr/>

## Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR)

- ▶ Son los órganos en materia del deporte y la recreación que permite realizar acciones para las diferentes poblaciones y comunidades.
- ▶ Son comités adscritos a las diferentes municipalidades de conformidad con el Código Municipal.

- ▶ Cuentan con importantes espacios recreativos y deportivos, los cuales han sido construidos con el aporte de todas las personas contribuyentes.

### **Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)**

Es el “Órgano rector en materia de envejecimiento y vejez en Costa Rica, que busca garantizar el mejoramiento en la calidad de vida de las personas adultas mayores mediante la formulación y ejecución de las políticas públicas integrales que generen la creación de condiciones y oportunidades para que las personas adultas mayores tengan una vida plena y digna” (Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor, n.f)

Cuenta con programas, proyectos y servicios los cuales deben ser consultados a través del mecanismo de comunicación. Si el proyecto que se desea implementar es para población adulta mayor, es necesario acceder a información directa desde el CONAPAM, por ello el contacto siguiente:

Ubicación: San José, B° González Lahmann, Ave. 6, Calle 25. Del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, 100 metros norte.

Teléfono: (+506) 2223-8283

Fax: (+506) 2223-9281

Apartado Postal: 639-2010 Zapote

Correo electrónico: [info@conapam.go.cr](mailto:info@conapam.go.cr)

### **Junta de Protección Social (JPS)**

Cuenta con un Departamento de Gestión Social que brinda recursos económicos para apoyo a la gestión, proyectos específicos y ayudas técnicas a las organizaciones sociales, previo a estudios técnicos a las organizaciones solicitantes de recursos. Para tener mayor información llamar al siguiente contacto:

Teléfono secretaria: (+506) 2522-2059

Página web: [Junta de Protección Social \(jps.go.cr\)](http://jps.go.cr)

### **Instituto Nacional de la Mujer a través de Fomujer:**

Es un fondo del Instituto Nacional de la Mujer para apoyar proyectos productivos.

Según la región donde vivimos, nos pueden brindar más información de cómo participar en él.

Unidad Regional Chorotega	2527-8573
Unidad Regional Huetar Caribe	2527-3749
Unidad Regional Pacífico Central	2527-3736
Unidad Regional Brunca	2527-3725
Unidad Regional Huetar Norte	2527-3700
Unidad Regional Central Oriente	2527-1922
Unidad Regional Central Occidente	2527-1980

### **Banca para el Desarrollo:**

Es un programa ideado para apoyar el emprendimiento mediante el acompañamiento y asesoría de las entidades bancarias, impulsado por la Ley No. 9274 “El Sistema de Banca para el Desarrollo”. En él se brindan asesorías, financiamientos o garantías a personas físicas y jurídicas para el desarrollo de unidades productivas.

Dato de contacto: <https://www.sbdcr.com/>

### **Fondos concursables Ministerio de Cultura y Juventud.**

La Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud tiene varios fondos concursables que pueden servir de antesala a proyectos socioprodutivos que se enfocan en el patrimonio cultural. Estos fondos son Puntos de Cultura, Becas Taller y Proartes.

Datos de contacto:

Puntos de cultura: <https://www.dircultura.go.cr/documentos/bases-participacion-puntos-cultura-2022>

Becas taller: Fomento Cultural, 8420-7608, vbiasetti@dircultura.go.cr. Wbe\_ <https://www.dircultura.go.cr/programas/becas-taller>

Proartes: [direccionproartes@teatromelico.go.cr](mailto:direccionproartes@teatromelico.go.cr)

rebeca.izquierdo@teatromelico.go.cr. Teléfonos 2295-6025 / 2295-6026.

## Instituciones de carácter privado

### Agencias de Ayuda Social para el Desarrollo

En este apartado se encuentran una variedad de organizaciones sociales, muchas de ellas pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), otras corresponden a la cooperación internacional. Se citarán a continuación algunas de ellas:

Agencias de ayuda social para el desarrollo	Agencias de las Naciones Unidas	Organizaciones no gubernamentales y de ayuda al desarrollo	Organizaciones religiosas
<p><u>Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ/Alemania),</u></p> <p><u>Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA),</u></p> <p><u>Unión Europea (UE),</u></p> <p><u>Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA),</u></p> <p><u>Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (SIDA/Suecia).</u></p>	<p><u>La Organización Internacional del Trabajo (OIT),</u></p> <p><u>Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF),</u></p> <p><u>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD),</u></p> <p><u>Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO),</u></p> <p><u>Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA),</u></p> <p><u>Organización Mundial de la Salud (OMS),</u></p> <p><u>Organización de las Naciones Unidas para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU Mujeres)</u></p> <p><u>Organización Internacional para las Migraciones (OIM)</u></p>	<p><u>ActionAid (Reino Unido),</u></p> <p><u>Oxfam (Reino Unido),</u></p> <p><u>Plan International (plan-international.org)</u></p> <p><u>CARE - Fighting Global Poverty and World Hunger</u></p> <p><u>Humanitarian Aid Organization for Children   Save the Children</u></p> <p><u>Helvetas   Organización de desarrollo independiente</u></p> <p><u>Norwegian People's Aid   Frontpage (npaid.org)</u></p> <p><u>HIVOS (Países Bajos)</u></p> <p><u>Fundación Monge</u></p> <p><u>Fundación Omar Dengo</u></p>	<p>En este apartado es importante mencionar que las organizaciones comunitarias, específicamente las asociaciones de desarrollo, tienen libertad de culto, por lo que si la comunidad recibiera apoyo de estas entidades, no significa que deba registrarse por el culto del ente financiador</p> <p><u>ADRA   Adventist Development and Relief Agency International</u></p> <p><u>Catholic Relief Services (Estados Unidos),</u></p> <p><u>World Vision International (wvi.org)</u></p> <p><u>Evangelical Lutheran Church in America</u></p> <p><u>Contactos para América Latina: Stephen Deal / Centroamérica: Michael Busbey</u></p> <p><u>Christian Aid Mission</u></p> <p><u>Caritas</u></p> <p><u>Pan Para el Mundo Welt   Brot für die Welt</u></p> <p><u>Representante Regional Centroamérica y el Caribe: Christiane Schulz</u></p> <p><u>ACT: <a href="https://actalliance.org">https://actalliance.org</a></u></p>

A la tabla anterior es importante también agregar los distintos programas de cooperación que tienen las embajadas ubicadas en el territorio costarricense. En la página web del Ministerio de Relaciones Exteriores se puede ubicar el listado de **Representaciones Extranjeras en Costa Rica y sus datos de contacto.**

## Empresas y/o Corporaciones de Responsabilidad Social

En este caso particular, se encuentran empresas que asumen principios de responsabilidad social y con ello, colaboran en diversos ámbitos que fomentan el desarrollo social. Sus aportes pueden contribuir a alguno de los proyectos socioprodutivos de las comunidades y lograr establecer patrocinios que favorezcan a los proyectos.

Entre algunas de las empresas destacadas y que integran la Alianza Empresarial para el Desarrollo se encuentran:

<a href="#">3M</a>	<a href="#">Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL)</a>	<a href="#">Grupo Mutual</a>
<a href="#">Abbott</a>	<a href="#">Consortium Legal</a>	<a href="#">Grupo Nación</a>
<a href="#">Accentura</a>	<a href="#">Meco</a>	<a href="#">HP Inc</a>
<a href="#">AFZ</a>	<a href="#">Coopecaja</a>	<a href="#">Hewlett Packard Enterprise</a>
<a href="#">Alimento prosalud- Sardimar</a>	<a href="#">Cooperservidores</a>	<a href="#">Hulera Costarricense</a>
<a href="#">APM Terminal</a>	Hugo Villalta - Director Comercial de Coopeservidores (CS) Teléfono: 2243-9500	<a href="#">IBM</a>
<a href="#">Asesoría Nairi</a>	<a href="#">Securitas</a>	<a href="#">Icumedical</a>
<a href="#">AutoMercado</a>	<a href="#">Cuestamoras</a>	<a href="#">Impresora Delta</a>
<a href="#">Avon</a>	<a href="#">Davivienda</a>	<a href="#">Grupo INS</a>
<a href="#">El Viejo, Azucarera</a>	Allison Villalobos Teléfono: Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial	<a href="#">Intel</a>
<a href="#">Bac Credomatic</a>	<a href="#">DEloitte</a>	<a href="#">KFC</a>
<a href="#">BCT</a>	María Gómez Teléfono: 22465000	<a href="#">Kimberly-Clark</a>
<a href="#">Banco de Costa Rica</a>	<a href="#">Dentons Muñoz</a>	<a href="#">KPMG</a>
<a href="#">Banco Nacional</a>	<a href="#">Dos Pinos</a>	<a href="#">Laica</a>
Margarita Murillo Vargas Teléfono: 2523-6562	<a href="#">Enel Green Power</a>	<a href="#">LatAm Logisic Propoities</a>
<a href="#">Banco Popular</a>	<a href="#">Ey Building a better working wolrd</a>	<a href="#">Marriott Costa Rica San José</a>
<a href="#">Banco Promérica</a>	<a href="#">EspH</a>	<a href="#">Mercado de Valores-Costa Rica</a>
<a href="#">Batalla</a>	<a href="#">Etiprés</a>	<a href="#">Mesoamerica</a>
<a href="#">BCR Corredora de Seguros</a>	<a href="#">Fapa</a>	Paula Robert Teléfono: 4101 8100
<a href="#">BCR Pensiones</a>	<a href="#">Fificio</a>	<a href="#">Ni</a>
<a href="#">BCR Fondos de Inversión</a>	<a href="#">Fiserv.</a>	<a href="#">Nestlé</a>
<a href="#">BCR Valores-Puesto de Bolsa</a>	<a href="#">Florex</a>	Mónica Salas Teléfono: Gerente de Recursos Humanos
<a href="#">Bomberos de Costa Rica</a>	<a href="#">Fulzer</a>	<a href="#">Gurpo Numar</a>
<a href="#">BLP Abogados</a>	Fulzer Teléfono: +506 2211 5500	<a href="#">Nutricare</a>
<a href="#">Bolsa Nacional de Valores</a>	<a href="#">Fyffes</a>	<a href="#">Pizza Papa Johns</a>
<a href="#">Boston Scientific</a>		<a href="#">Península Papagayo</a>
<a href="#">Cargill</a>		<a href="#">Philips</a>
Angie Céspedes Méndez Teléfono: 2209-9511		<a href="#">PkF</a>
<a href="#">Claro</a>		<a href="#">Grupo Vargas</a>
		<a href="#">Matamoros</a>
		<a href="#">Telecable</a>
		<a href="#">Tigo</a>

Popular Pensiones  
Ana Cristina Camacho Sandoval

Teléfono: 2010-0394

[Portafolio Inmobiliario](#)

[Pozuelo](#)

Teléfono: 22991234

[Procter & Gamble](#)

[Próxima](#)

Karla Chaves -  
Directora General

[Gensler](#)

[ICE](#)

[Pm Grupo Purdy](#)

[Motor](#)

Ana Campos / Mónica  
Morales

Teléfono: 2519-7953 /  
2519-7952

[Pwc](#)

[Racsa](#)

[Roche](#)

[Sc Johnson](#)

[SCG Software &](#)

[Consulting Group](#)

[Securitas](#)

[Swiss Travel Costa](#)

[Rica](#)

[Sykes](#)

[Mercado de](#)

[Valores-Costa Rica](#)

[Mesoamerica](#)

Paula Robert

Teléfono: 4101 8100

[Ni](#)

[Nestlé](#)

Mónica Salas

Teléfono: Gerente de  
Recursos Humanos

[Gurpo Numar](#)

[Nutricare](#)

[Pizza Papa Johns](#)

[Península Papagayo](#)

[Philips](#)

[PkE](#)

[Grupo Vargas](#)

[Matamoros](#)

[Telecable](#)

[Tigo](#)

[Uber](#)

[Universidad Ciencias](#)

[Médicas](#)

Gaudi Rodríguez

Brenes

Teléfono: 25490202

[Western Union](#)



## MÓDULO 9:

¿CUÁLES SON LOS PROCEDIMIENTOS  
Y REQUISITOS PARA PRESENTAR UN PROYECTO  
SOCIOPRODUCTIVO EN DINADECO?



Cuando se desea presentar un proyecto para obtener un financiamiento o apoyo técnico, siempre se deben cumplir procedimientos y requisitos. Estos dependen de la institución a la cual se le solicitarán algunos recursos; sin embargo, las organizaciones adscritas a Dinadeco pueden hacerlo a esta institución, por lo tanto, en este apartado veremos los requisitos que se solicitan.

## PROCEDIMIENTOS

Como primer paso y una muy buena práctica, primero conozcamos y familiaricémonos con toda la documentación relacionada con los procedimientos y requisitos. Busquémolo en la página web, redes sociales, normativas, entre otras cosas. Una vez leído, anotemos todas las dudas que tengamos en un documento y contactemos a la oficina regional correspondiente para aclararlas. Una vez hecho esto, procederemos con lo siguiente:

1. Identificar la categoría de financiamiento a solicitar y familiarizarse con los documentos que se deben completar.

Compra de terreno "CT" – Proyecto Socioproductivo

Formulario de Solicitud  
de financiamiento "CT"  
para proyecto  
socioproductivo



Compra de mobiliario y equipo "ME"- Proyecto Socioproductivo

Formulario de Solicitud  
de financiamiento "ME"  
para proyecto  
socioproductivo



Construcción de infraestructura "IN"-Proyecto socioproductivo

Formulario de Solicitud  
de financiamiento "IN"  
para proyecto



## Requisitos generales

Reunir los requisitos generales que se deben adjuntar a los formularios, esto independientemente de la categoría.

**1.** Contar con la calificación de idoneidad vigente por parte del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

Calificación de Idoneidad

**2.** El proyecto a financiar debe estar aprobado por la asamblea general de la asociación. Así, el nombre del proyecto aprobado será el mismo que se utilice en todos los documentos que se presenten para el trámite de solicitud de recursos del Fondo de Proyectos.

**3.** Haber liquidado las sumas giradas a la organización en los periodos presupuestarios anteriores al vigente por concepto del Fondo por Girar e Impuesto al Cemento (este último exclusivo para la región Central Oriental).

**4.** Haber liquidado la totalidad de las sumas giradas a la organización por concepto del Fondo de Proyectos y no tener proyectos en proceso de ejecución.

**5.** Tener personería jurídica vigente y quórum estructural completo al momento de presentación del anteproyecto o del proyecto, al ser conocido por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad y al momento del giro de los recursos.

**6.** Copia por ambos lados del documento de identidad vigente del presidente de la organización comunal.

**7.** Estar inscrita la organización en el Registro de Acreedores del Estado. La cuenta registrada debe ser exclusiva para la administración de fondos públicos.

El trámite de este requisito se efectúa presentando: Certificación de cuenta cliente, certificación de cédula jurídica y certificación de personería jurídica en la oficina de Dinadeco que corresponda a su localidad.

**8.** Las constancias, certificaciones, avalúos y facturas proforma que se presenten en el anteproyecto no deben tener más de un mes de emitidas al momento de su presentación en la oficina de Dinadeco que corresponda.

**9.** En caso de que sea un proyecto para donación, cumplir con los requisitos establecidos para ese fin. La donación no aplica para proyectos socioproductivos ni para compra de vestuario, excepto grupos artísticos o deportivos que dependan directamente de la organización comunal solicitante.

**10.** En el caso de la adquisición de bienes y servicios, la organización comunal debe escoger, sin excepción, una de las personas físicas o jurídicas que aportaron cotización en el trámite del anteproyecto y proyecto, requisito que se corroborará al momento de la liquidación del proyecto. La empresa que se contrate debe estar al día con sus obligaciones ante la Caja Costarricense del Seguro Social y la Administración Tributaria.

**11.** El Consejo se reserva la posibilidad de establecer otros requisitos no incorporados en el presente acuerdo, en aquellos casos en que se determine la necesidad de contar con otros elementos para mejor resolver la solicitud de financiamiento.

**12.** Completar, firmar y sellar el formulario general de justificación socioeconómica para anteproyectos.

### Requisitos específicos

3. Reunir los requisitos específicos que se deben adjuntar a los formularios

#### 3.1 Compra de terreno o construcción de infraestructura

Si el proyecto consiste en la compra de terreno o construcción de infraestructura, es importante considerar estos requisitos sobre el terreno donde se desarrollará el proyecto.

Seleccione qué tipo de terreno se utilizará para ver sus requisitos específicos:

**a.** Terreno propiedad de la organización comunal que solicita los recursos

**b.** Terreno propiedad de una municipalidad

**c.** Terreno propiedad de una junta de educación o administrativa

**d.** Terreno propiedad de otras instituciones del estado

**e.** Terreno ubicado en zona marítimo terrestre, milla fronteriza o zonas urbanas litorales

**f.** Terreno ubicado en territorios indígenas

#### 3.2 Compra de mobiliario y equipo

## **a. Terreno propiedad de la organización comunal que solicita los recursos.**

**a.1** Certificación o Informe Registral del terreno. Debe contener: ubicación geográfica, nombre del propietario, linderos, medidas del terreno, número de plano catastrado y especificar si se encuentra libre de gravámenes. Todos estos documentos en original, emitidos por el Registro Público de la Propiedad.

**a.2** En caso de existir gravámenes aportar microfilm.

**a.3** Copia confrontada por el funcionario regional, del plano de catastro del terreno donde se va a desarrollar la obra. La información debe coincidir con la del Informe Registral.

**a.4** Certificado Catastral del inmueble, emitido por el Registro Público de la Propiedad. Este requisito se solicitará para aquellos inmuebles ubicados en cantones donde existen mapas declarados como zona catastrada.

## **b. Terreno propiedad de una municipalidad.**

**b.1** Certificación o Informe Registral del terreno. Debe contener: ubicación geográfica, nombre del propietario, linderos, medidas del terreno, número de plano catastrado y especificar si se encuentra libre de gravámenes. Todos estos documentos en original, emitidos por el Registro Público de la Propiedad.

**b.2** En caso de existir gravámenes aportar microfilm.

**b.3** Copia confrontada por el funcionario regional, del plano de catastro del terreno donde se va a desarrollar la obra. La información debe coincidir con la del Informe Registral.

**b.4** Certificado Catastral del inmueble, emitido por el Registro Público de la Propiedad. Este requisito se solicitará para aquellos inmuebles ubicados en cantones donde existen mapas declarados como zona catastrada.

**b.5** Copia confrontada por el funcionario regional del acuerdo del concejo municipal (o transcripción del mismo), en que se aprueba el proyecto y se autoriza al titular de la alcaldía a suscribir el convenio de uso de terreno.

**b.6** Copia confrontada por el funcionario regional del convenio firmado por las partes, certificado por la municipalidad respectiva, en el que se señalan los beneficios y responsabilidades acordadas. El plazo del convenio debe garantizar como mínimo el aprovechamiento de la vida útil de la inversión realizada por la organización comunal. Dicho convenio debe contener cláusula de indemnización a la organización comunal sobre las inversiones realizadas en el inmueble.

## **c. Terreno propiedad de una junta de educación o administrativa.**

**c.1** Certificación o Informe Registral del terreno. Debe contener: ubicación geográfica, nombre del propietario, linderos, medidas del terreno, número de plano catastrado y especificar si se encuentra libre de gravámenes. Todos estos documentos en original, emitidos por el Registro Público de la Propiedad.

**c.2** En caso de existir gravámenes aportar microfilm.

**c.3** Copia confrontada por el funcionario regional del plano de catastro del terreno donde se va a desarrollar la obra. La información debe coincidir con la del Informe Registral.

**c.4** Certificado Catastral del inmueble, emitido por el Registro Público de la Propiedad. Este requisito se solicitará para aquellos inmuebles ubicados en cantones donde existen mapas declarados como zona catastrada.

**c.5** Copia confrontada por el funcionario regional, del acuerdo de la junta de educación o junta administrativa (o transcripción del mismo) en que se aprueba el proyecto. En caso de requerirse la suscripción de convenio de uso de terreno, el acuerdo debe contemplar la autorización al presidente de la junta de educación o administrativa para suscribirlo.

**c.6** Copia confrontada por el funcionario regional del convenio firmado por las partes, autenticado por notario público, en el que se señalan los beneficios y responsabilidades acordadas. El plazo del convenio debe garantizar como mínimo el aprovechamiento de la vida útil de la inversión realizada por la organización comunal. Dicho convenio debe contener cláusula de indemnización a la organización comunal sobre las inversiones realizadas en el inmueble en caso de rescisión anticipada por parte de la junta.

Este convenio será necesario cuando el proyecto a desarrollar sea administrado por la organización comunal.

**c.7** Certificación original de la cédula jurídica de la junta de educación/administrativa.

**c.8** Personería jurídica original de la junta de educación/administrativa.

**c.9** Permiso original otorgado por la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Escolar del Ministerio de Educación Pública (DIEE) avalando la ejecución del proyecto.

#### **d. Terreno propiedad de otras instituciones del Estado.**

**d.1** Certificación o Informe Registral del terreno. Debe contener: ubicación geográfica, nombre del propietario, linderos, medidas del terreno, número de plano catastrado y especificar si se encuentra libre de gravámenes. Todos estos documentos en original, emitidos por el Registro Público de la Propiedad.

**d.2** En caso de existir gravámenes aportar microfilm.

**d.3** Copia confrontada por el funcionario regional del plano de catastro del terreno donde se va a desarrollar la obra. La información debe coincidir con la del Informe Registral.

**d.4** Certificado Catastral del inmueble, emitido por el Registro Público de la Propiedad. Este requisito se solicitará para aquellos inmuebles ubicados en cantones donde existen mapas declarados como zona catastrada.

**d.5** Copia confrontada por el funcionario regional del convenio firmado por las partes, debidamente autenticado por notario público, en el que se señalan los beneficios y responsabilidades acordadas. El plazo del convenio debe garantizar como mínimo el aprovechamiento de la vida útil de la inversión realizada por la organización comunal. Dicho convenio debe contener cláusula de indemnización a la organización comunal sobre las inversiones realizadas en el inmueble en caso de rescisión anticipada por parte de la contraparte.

Este convenio será necesario cuando el proyecto a desarrollar sea administrado por la organización comunal.

**d.6** Permisos originales otorgados por el departamento de ingeniería (o equivalente) de la institución involucrada.

#### **e. Terrenos ubicados en zona marítimo terrestre, milla fronteriza o zonas urbanas litorales.**

**e.1** Certificación o Informe Registral del terreno, debe contener: ubicación geográfica, nombre del propietario, linderos, medidas del terreno, número de plano de catastro y especificar si se encuentra libre de gravámenes. En caso de existir gravámenes aportar microfilm, todos estos documentos en original, emitidos por el Registro Público de la Propiedad.

**e.2** Copia confrontada por el funcionario regional del plano de catastro del terreno donde se va a desarrollar la obra. La información debe coincidir con la del Informe Registral.

**e.3** Certificado catastral del inmueble, emitido por el Registro Público de la Propiedad. Este requisito se solicitará para aquellos inmuebles ubicados en cantones donde existen mapas declarados como zona catastrada.

**e.4** Certificación del contrato de concesión, contrato de arrendamiento u otro, según sea el caso, emitido por la entidad competente, en el que figure como ocupante legítimo la organización comunal solicitante de los recursos. El plazo del contrato de concesión, contrato de arrendamiento u otro, debe garantizar como mínimo el aprovechamiento de la vida útil de la inversión realizada por la organización comunal. Sobre dichos contratos no debe pesar gravamen alguno, en aquellos casos en los que fuere legalmente posible.

**f.** Terrenos ubicados en territorios indígenas.

**f.1** En el caso de tratarse de un terreno declarado reserva indígena, la organización deberá presentar una certificación o informe registral de la totalidad del terreno que contempla la reserva.

**f.2** En el caso de tratarse de un terreno declarado territorio indígena, la organización deberá presentar una copia del plano de catastro del terreno.

### **3.2 Requisitos específicos de la compra de mobiliario y equipo**

Si el proyecto consiste en la compra de mobiliario y equipo, es importante considerar estos requisitos sobre el terreno donde se desarrollará el proyecto.

**1.** Cumplir con la presentación de los requisitos generales para un anteproyecto.

**2.** El acta de la asamblea general de la organización solicitante debe indicar claramente el uso que se dará a los bienes.

**3.** Los bienes que se adquieran con recursos aprobados por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad deben comprarse en el territorio nacional.

**4.** Los bienes a adquirir deben ser nuevos y con garantía.

**5.** Lista de mobiliario y/o equipo firmada y sellada por el presidente de la organización, que contenga:

**5.1** Características específicas de cada activo.

**5.2** Cantidad exacta de cada uno de los bienes a adquirir.

**6.** En caso de bienes especializados tales como aires acondicionados, equipo médico, cámaras de seguridad, equipo antropométrico, maquinaria, equipo pesado, instrumentos musicales, entre otros, adjuntar recomendación técnica de un profesional en la materia para cada caso.

### **3.3. Presentar el proyecto a la asamblea de la asociación de desarrollo para su aprobación.**

### **3.4. Solicitar a Dinadeco la aplicación del Diagnóstico Inicial para determinar el Nivel de Desarrollo Organizativo.**

#### **3.4.1 Diagnóstico Inicial del nivel de Desarrollo Organizativo.**

Cuando se contacte a Dinadeco, este ente debe realizar un diagnóstico inicial de la organización, donde se analizarán aspectos como: requisitos legales, planificación estratégica, gestión asociativa, gestión financiera, recurso humano, mercadeo, producción/organización y contabilidad.

Este será el primer paso para presentar una solicitud de recursos en Dinadeco.

Cada uno de estos aspectos tendrá una puntuación, y según la calificación final se le asignará un nivel de productividad a cada organización de base comunitaria



Según el resultado del diagnóstico inicial, se le definirá un nivel de desarrollo organizativo diagnosticado y se solicitará completar los siguientes documentos:

## Inscribirse en el MEIC como emprendimiento o como PYME

Formulario de inscripción como  
Emprendimiento en el MEIC

Formulario de Inscripción como  
Pyme en el MEIC

**Formulario SFP**  
**Iniciativas para apoyar**  
**proyectos socioproductivos,**  
**según el nivel de la**  
**asociación de desarrollo**

Nivel 1

Nivel 2

Nivel 3

Nivel 4

### 3.5 . Enviar la documentación y el formulario de Proyecto a Dinadeco.

Una vez todo listo, enviamos nuestro formulario de Proyecto a Dinadeco.

#### ¿Y si no nos aceptan el formulario?

En caso de que nuestro formulario no sea aceptado, esto no debe ser motivo de entristecerse, más bien debemos solicitar las razones por las cuáles se descalificó nuestro proyecto y hacer las correcciones de mejora. Toda corrección que nos hagan es buena para nuestra organización porque favorece lograr un proyecto más coherente y consolidado. Ahora bien, si el motivo de no aceptación del proyecto es por falta de recursos o porque los objetivos de nuestros proyectos no son prioritarios a los intereses de la institución, y nuestras organizaciones no desean cambiar sus estimaciones presupuestarias e intereses de plan de proyecto, podemos mapear otras organizaciones o entes y presentarles nuestro proyecto.

## ¿Cómo hacemos sostenible nuestro proyecto?

La sostenibilidad es la posibilidad que tiene un proyecto de que sus resultados perduren en el tiempo aun cuando el proyecto ya deje de existir. Para lograr esto debemos mirar los proyectos como un proceso de gestión que evoluciona constantemente, y para que evolucionen debemos **crear encadenamientos entre las etapas de cada proyecto y entre proyectos de otras instituciones u organismos.**

El mejor proyecto es aquel que logra que su población beneficiaria, una vez haya participado del proyecto, no dependa del proyecto para poder seguir adelante. Que se **hayan transmitido las herramientas necesarias** para que las personas puedan gestionar sus propias ideas, encontrar nuevos recursos y multiplicar sus aprendizajes con otras personas y entornos.

El mejor proyecto debe crear autonomía en las personas que participan de él. Si vemos que las personas empiezan a depender de los proyectos, debemos revisarlo y replantear las estrategias, favorecer que las persona puedan encontrar rutas y gestar nuevos procesos.

La gestión de proyectos es un proceso continuo, requiere siempre establecer nuevos diálogos, evaluarnos, articular y facilitar que todas las personas puedan crecer y crear nuevos procesos.

## Bibliografía

Asamblea Legislativa. (1967). LEY No. 3859 Sobre el Desarrollo de La Comunidad de 7 abril de 1967. San José, Costa Rica. Obtenido de <http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/1%20Quienes%20Somos/1.2%20Normativa%20vinculada%20al%20Desarrollo%20Comunal/1.2.3%20Leyes/1.2.2.1%20Interna/1.2.2.1.2%20Ley%203859%20obre%20DC/Ley%203859%20sobre%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad.pdf>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2011). Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales. San José, Costa Rica. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989&strTipM=TC#ddown)

Ateco consultores Desarrollo y Gestión. (n.f). Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma. Obtenido de <https://www.ateco.com/diagrama-de-flujo/>

Bentancur Fernández, J. D. (1998). Conceptos Básicos sobre la Tecnología. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1136/1026/>

CEVAGRAF imprenta. (2018). Explicación de los colores RGB, CMYK y Pantone. Obtenido de <https://www.cevagraf.coop/blog/explicacion-colores-rgb-cmyk-pantone/>

Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor. (n.f). Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor. Obtenido de <https://www.conapam.go.cr/inicio/>

Consejo Nacional de la Persona Joven. (n.f). ¿Quiénes somos? Obtenido de <https://cpj.go.cr/>

Dinadeco. (2019). Dinadeco impulsa modelo socioproductivo y promueve comunismo del bicentenario (#1 Mayo-Junio ed.). Obtenido de [http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos\\_web%202019/Revista1/Revista%20Comunidad%20%20N1.pdf](http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/Revista1/Revista%20Comunidad%20%20N1.pdf)  
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2021). Guía de Organización y Desarrollo Comunal (2 ed.). (D. T. Capacitación, Ed.) San José, Costa Rica.

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2021). Tabla Metodología Diagnóstico Participativo ADC. (D. T. inédito, Ed.) San José, Costa Rica.

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (n.f). Diagnóstico Comunal para Promotores. San José, Costa Rica. Obtenido de [http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos\\_web%202019/documentoscapacitacion/DIAGNOSTICO%20COMUNAL%20PARA%20PROMOTORES.pdf](http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/documentoscapacitacion/DIAGNOSTICO%20COMUNAL%20PARA%20PROMOTORES.pdf)

GestioPolis.com Experto. (2021). Canales de distribución. Qué son, clasificación, tipos. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-canal-de-distribucion/>

Google. (2021). Comienza a usar Formularios de Google. Obtenido de [https://edu.google.com/intl/es-419\\_ALL/teacher-center/products/forms/?modal\\_active=none](https://edu.google.com/intl/es-419_ALL/teacher-center/products/forms/?modal_active=none)

Google Arts & Culture. (2021). Clasificación Vox-ATypI. Obtenido de <https://artsandculture.google.com/entity/vox-atypi-classification/m0273mw9>

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (2009). Bootcamp bootleg. (Lantern, Trad.) Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/12S3fWYpaaL\\_Wr2GRyhEKesN3Z3Xp4jls/view](https://drive.google.com/file/d/12S3fWYpaaL_Wr2GRyhEKesN3Z3Xp4jls/view)

Hernández Contreras, M. (n.f). Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas. Obtenido de <https://www.scribd.com/document/464747131/Diagrama-de-flujo-del-proceso-de-venta>

Hinojasa, M. (2003). Diagrama de Gantt. Producción, procesos y operaciones. Obtenido de <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>

Interaction Design Foundation. (2020). What is Design Thinking and Why Is It So Popular? (T. I.-G. Traductor, Trad.) Obtenido de <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular?ep=ana-mayela-campos-rojas>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). Marketing 4.0. (Asociación Peruana de Estudiantes de Marketing, Trad.) Obtenido de [https://www.academia.edu/35932852/LIBRO\\_MKT\\_4\\_0\\_Traducido\\_por\\_APEM\\_Prohibida\\_su\\_venta](https://www.academia.edu/35932852/LIBRO_MKT_4_0_Traducido_por_APEM_Prohibida_su_venta)

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0. Obtenido de <https://docer.com.ar/doc/nsnsncx>

Lupton, E. (2009). Type Classification: Carta. Obtenido de <http://thinkingwithtype.com/letter/#type-classification>

Mideplan. (2010). Guía Metodológica General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión Pública. Costa Rica. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/YeyCzwxXTCOlV-ZdbBC3Bg>

Ministerio de Economía, Industria y Comercia. (s.f.). Manual para las personas Emprendedoras en Costa Rica. Costa Rica. Obtenido de [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual\\_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). Manual para las personas emprendedoras en Costa Rica. Obtenido de [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual\\_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). Empléate. Obtenido de <http://mtss.hermes-soft.com/empleo-formacion/empleate.html>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021). Programa Nacional de Empleo. San José, Costa Rica. Obtenido de <https://inforpronaemtss.go.cr/>

Montero Mora, F. (2014). Migraciones, Gestión Cultural e Inclusión Social en Costa Rica. Obtenido de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/2124/1937>

Naciones Unidas. (2015). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Pérez, A. (2006). Introducción a la captación de fondos. Obtenido de <https://docplayer.es/82101250-Introduccion-a-la-captacion-de-fondos.html>

