



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Negocios**  
**Seminario de Graduación**

**Trabajo de Investigación**

*Desarrollo de un plan de negocios para generar la autosostenibilidad  
de la Asociación Proyecto Caribe (APC)*



**Docente:**

María Vanessa Zamora González

**Estudiante:**

Esther Rebeca Charles Spencer

## Tabla de Contenido

Índice de figuras .....	5
Índice de tablas .....	5
Índice de gráficos .....	6
RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
CAPÍTULO I .....	10
Antecedentes e importancia del problema .....	10
1.1. Introducción .....	11
1.2. Hipótesis.....	12
1.3. Justificación .....	12
1.4. Tema, título y objetivos.....	13
1.4.1. Tema .....	13
1.4.2. Título .....	13
1.4.3. Objetivo general .....	13
1.4.3.1. Objetivos específicos.....	13
1.5. Descripción y formulación del problema .....	14
1.6. Preguntas de investigación.....	14
1.7. Alcance.....	15
1.8. Limitaciones.....	15
CAPÍTULO II .....	16
Marco teórico.....	16
A- Organización .....	17
2.1 Antecedentes de la Asociación Proyecto Caribe .....	17
2.2 Conformación de la Asociación Proyecto Caribe.....	21
2.3 Organigrama.....	22
B- Emprendimiento social – Conceptos importantes.....	25
2.4 Historia del emprendimiento .....	26
2.5 Emprendimiento social .....	27
2.6 Cultura emprendedora.....	28
2.7 Proceso emprendedor .....	29

2.8	Obstáculos para formar emprendimientos sociales.....	29
2.9	Sostenibilidad del emprendedor .....	30
2.10	Plan de negocios .....	31
2.11	Asociaciones solidaristas .....	31
2.12	Análisis FODA .....	32
2.13	Organización No Gubernamental .....	32
CAPÍTULO III .....		33
Metodología.....		33
3.1	Tipo de investigación.....	34
3.2	Enfoque de investigación .....	35
3.3	Variables .....	35
3.4	Población .....	37
3.5	Fuentes de información.....	37
CAPÍTULO IV .....		38
Investigación .....		38
4.1.	Objetivo N°1 .....	51
4.1.1.	Análisis FODA del medio ambiente interno .....	51
4.1.1.1.	Fortalezas.....	51
4.1.1.2.	Oportunidades.....	52
4.1.1.3.	Debilidades.....	52
4.1.1.4.	Amenazas .....	53
Principales desafíos .....		53
4.2.	Objetivo N°2 .....	54
4.3.	Objetivo N°3.....	58
4.4.	Análisis del medio ambiente externo DRETS.....	61
4.4.1.	Factores demográficos .....	61
4.4.2.	Factores reglamentarios .....	63
4.4.3.	Factores económicos.....	63
4.4.4.	Factores tecnológicos.....	64
4.4.5.	Factores sociales.....	65
CAPÍTULO V .....		68

Conclusiones y recomendaciones.....	68
5.1. Conclusiones.....	69
5.2. Recomendaciones.....	70
CAPÍTULO VI.....	71
Propuesta de Plan de Negocios.....	71
6.1. Propuesta procedimiento - Cobro de la membresía.....	72
6.1.1. Situación actual.....	72
6.2. Propuestas.....	73
6.2.1. Opción de cobro #1.....	76
Costo del servicio.....	76
Control.....	77
Proceso de cobro por medio de datáfono.....	79
6.2.2. Opción de cobro #2.....	80
Costo.....	80
Control.....	80
Proceso de cobro deducción de planilla.....	81
6.2.3. Opción de cobro #3.....	81
6.3. Catálogo de beneficios.....	82
6.4. Proyecciones.....	84
Depreciación.....	84
Anexos.....	88
1- Formato de entrevista.....	88
2- Formato de la encuesta.....	89
3- Boleta de autorización para la deducción de cuotas de planilla.....	93
4- Formulario de autorización para cobro de tarjeta.....	94
5- Requisitos para solicitar código de autoridad deductora.....	95
Referencias bibliográficas.....	96

## Índice de figuras

Figura 1. Página web .....	20
Figura 2. Organigrama .....	23
Figura 3. Población afrodescendiente en Costa Rica.....	62
Figura 4. Factura de pago .....	78
Figura 5. Proceso de cobro por medio de datáfono .....	79
Figura 6. Cobro por medio de deducción de planilla .....	81

## Índice de tablas

Tabla 1. Variables .....	36
Tabla 2. Rango de edad .....	42
Tabla 3. Lugar de residencia .....	43
Tabla 4. Etnia de los encuestados .....	44
Tabla 5. Ocupación de los encuestados .....	45
Tabla 6. Conocimiento previo.....	46
Tabla 7. Disposición de afiliación .....	47
Tabla 8. Membresía .....	48
Tabla 9. Conocimiento sobre emprendimiento .....	49
Tabla 10. Concepto de emprendimiento social .....	50
Tabla 11. Gastos fijos mensuales .....	54
Tabla 12. Ingresos mensuales actuales .....	54
Tabla 13. Ingresos mensuales proyectados .....	55
Tabla 14. Monto de la mensualidad .....	56
Tabla 15. Método de pago .....	57
Tabla 16. Actividades atractivas.....	59
Tabla 17. Problemática social .....	65
Tabla 18. Ingresos anuales propuestos .....	74
Tabla 19. Gastos fijos mensuales .....	74
Tabla 20. Salarios propuestos.....	75
Tabla 21. Ingresos anuales propuestos .....	75
Tabla 22. Gastos fijos mensuales propuestos.....	75
Tabla 23. Costo del servicio de cobro BCR.....	77
Tabla 24. Ejemplo de control.....	77
Tabla 25. Catálogo de beneficios .....	82
Tabla 26. Depreciación .....	84
Tabla 27. Gastos fijos proyectados .....	85
Tabla 28. Ingresos por membresía.....	85
Tabla 29. Salarios proyectados .....	86
Tabla 30. Flujos netos de efectivo.....	86

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Sexo de los encuestados .....	41
Gráfico 2. Rango de edad .....	42
Gráfico 3. Lugar de residencia .....	43
Gráfico 4. Etnia de los encuestados .....	44
Gráfico 5. Ocupación de los encuestados .....	45
Gráfico 6. Conocimiento previo .....	46
Gráfico 7. Disposición de afiliación.....	47
Gráfico 8. Membresía .....	48
Gráfico 9. Conocimiento sobre emprendimiento .....	49
Gráfico 10. Concepto de emprendimiento .....	50
Gráfico 11. Monto de la mensualidad.....	56
Gráfico 12. Método de pago .....	57
Gráfico 13. Actividades atractivas .....	59

## RESUMEN

Las organizaciones no gubernamentales tienen el objetivo de ayudar en la reducción de problemas sociales; sin embargo, su financiamiento no es sostenible, ya que dependen de donaciones, caridad, y beneficencia. Cada vez existe menos dinero disponible para este tipo de organizaciones, que han demostrado tener gran impacto en las sociedades. Por tal razón y debido a las exigencias de la globalización, es importante la creación de organizaciones cuyo emprendimiento social sea autosostenible.

La presente investigación tuvo como objetivo lograr la autosuficiencia de la Asociación Proyecto Caribe (APC), mediante la preparación de un plan de negocios. La APC es una organización no gubernamental que aboga por los derechos humanos de los afrocostarricenses desde 1995.

El financiamiento es el principal problema de la asociación en el mediano y largo plazo. Una de las principales dificultades que ha presentado la APC es aumentar el número de miembros y su compromiso en el aporte de la cuota mensual, razón por la que no se cuenta con ingresos para cubrir los gastos mensuales que necesita la organización para ser autosostenible.

Como medio para obtener información precisa sobre la autosostenibilidad de la asociación, se realizó una investigación exploratoria y descriptiva, en la que se utilizaron encuestas y entrevistas como principales métodos. La muestra estuvo conformada por 50 personas de Costa Rica, en su mayoría afrodescendientes<sup>1</sup>, a quienes se les aplicó un cuestionario de 16 preguntas: 12 cerradas, dos de opción múltiple y dos abiertas. Además, se llevó a cabo una entrevista con el presidente de la asociación. Como complemento para validar la información obtenida, se consideraron fuentes de información primaria y secundaria.

---

<sup>1</sup> Para efectos de la presente investigación, los términos “afrodescendiente”, “afrocostarricense” y “afrocaribeño” se utilizan como sinónimos para referirse al mismo grupo étnico.

Según los resultados obtenidos, puede afirmarse que la mayoría de la población estaría dispuesta a formar parte de la asociación y a pagar una mensualidad en un rango de 2 000 a 3 000 colones, por medio de depósito personal en el banco, o bien, mediante una deducción directa de planillas. Esto condujo a la propuesta de creación de tres diferentes métodos de pago, a partir de las diferentes necesidades de los asociados, así como al desarrollo de un catálogo de beneficios para fomentar la admisión de nuevos asociados.

Estos dos factores son muy relevantes para obtener la autosostenibilidad, ya que de acuerdo con el estudio realizado, esta podría obtenerse mediante el aumento del número de miembros y la una recaudación eficiente de la mensualidad.

Palabras clave: *Autosostenibilidad, asociados, método de cobro, gastos mensuales*

## **ABSTRACT**

Nongovernmental organizations aim to assist in the reduction of social problems; however, their funding is not sustainable, since they depend on donations, charity, and beneficence. Every time there are less funding opportunities available for these organizations that have shown great impact on societies, for that reason, and the requirements imposed by globalization, it is very important to create social entrepreneurship organizations that are self-sustaining.

The research aimed to generate self-sufficiency of the Asociación Proyecto Caribe (APC) through the preparation of a business plan, which is a non-governmental organization that advocates for Afro-Costa Ricans human rights since 1995.

Funding is the major issue of the Association in the medium and long term. One of the current main problems that APC is facing is to increase the number of members and their commitment to the pay the monthly fee, which is the reason

why the organization does not have the sufficient income to cover the monthly expenses it needs to be self-sustaining.

As a way to get accurate information on how the organization could acquire self-sustainability, an exploratory and descriptive research was made, in which surveys and interviews were the primary methods used. The sample consisted of 50 people from Costa Rica mostly afrodescendants, to which was applied a questionnaire of 16 questions, 12 closed, 2 multiple choice and 2 open. In the same way an interview with the president of the Association was held. Likewise, as a complement to validate the information obtained, primary and secondary sources of information were considered.

According to the results, it can be said that most of the population would be willing to join the Association and pay a monthly fee in the range of 2000 to 3000 colones by personal deposit at the bank or direct payroll deduction. This led to the proposal to create three different payment methods considering the different necessities of the associates, and the development of a benefits catalog to encourage the admission of new associates.

These two factors are very important for the self-sustainability, since according to the study could be obtained by increasing the number of members and an efficient monthly collection.

*Keywords: Self-sustaining, associates, method of collection, monthly expenses*

# **CAPÍTULO I**

## **Antecedentes e importancia del problema**

---

## 1.1. Introducción<sup>2</sup>

El emprendimiento social tiene la capacidad de brindar soluciones únicas en un contexto local y, por ende, contribuir de manera eficaz al desarrollo social, humano y económico del país. Por medio de los emprendimientos sociales se establecen modelos proveedores de servicios que dan respuesta a las necesidades más básicas de los habitantes, también contribuyen en la implementación de reglas y normas que permiten formalizar los derechos de los individuos.

Las ONG tienen el objetivo de ayudar en la reducción de problemas sociales; sin embargo, su financiamiento no es sostenible, ya que dependen de donaciones, caridad, y beneficencia. Cada vez existe menos dinero disponible para este tipo de organizaciones, que han demostrado tener gran impacto en las sociedades, por tal razón y por las exigencias de la globalización, es importante la creación de organizaciones cuyo emprendimiento social sea autosostenible.

La presente investigación se centra en la Asociación Proyecto Caribe (APC). Esta es una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción de los derechos humanos y de las minorías étnicas, que procura el desarrollo socioeconómico del sector afrocostarricense. Nace en el año 1995, debido a la ausencia de políticas étnicas, de promoción y de desarrollo humano en relación con la comunidad afrocostarricense por parte del Estado. Aboga por la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad, combate el racismo, la discriminación y la exclusión en todas sus formas.

Como objetivo general de la investigación se plantea la elaboración de un plan de negocios para la autosostenibilidad de la Asociación Proyecto Caribe. Para lograr dicho objetivo se elaborará un estudio del medio ambiente interno y externo, una propuesta de métodos de cobro de la mensualidad y un catálogo de beneficios atractivos para los asociados y miembros potenciales.

---

<sup>2</sup> El presente trabajo de investigación fue elaborado por Esther Charles Spencer, Bachiller en Administración de Negocios, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

## **1.2. Hipótesis**

El desarrollo de un plan de negocios que incluya un adecuado sistema de cobro y un catálogo de beneficios que incentive la participación activa de los miembros puede lograr que la Asociación Proyecto Caribe sea autosostenible.

## **1.3. Justificación**

La Asociación Proyecto Caribe cuenta con una trayectoria de 19 años, en los cuales ha tenido incidencia en las áreas de derechos humanos, cultura y desarrollo empresarial de las personas afrodescendientes.

Uno de los principales logros fue el establecimiento de la Comisión Interinstitucional en el 2011, la cual evalúa en qué aspectos está fallando Costa Rica en relación con el combate al racismo y la discriminación racial, y comparaba el resultado a nivel internacional. Este fue un logro intangible.

Por medio de la incidencia que han tenido tanto la APC como otras ONG a lo largo de estos años, se ha creado una Costa Rica más inclusiva, pues se ha logrado inculcar una cultura libre de discriminación, mediante la participación en los distintos espacios de incidencia política. Por tal razón, se puede afirmar que la educación social es la clave para una mejor sociedad, por tanto, una sociedad educada es una sociedad desarrollada.

Las organizaciones no gubernamentales presentan varios retos, como lo son: dónde y cómo conseguir fondos públicos, incentivar a las empresas a integrar su compromiso social en su estrategia empresarial y aumentar el número de donantes y miembros, entre otros. Muchos de estos retos están ligados específicamente a la dependencia económica de terceros.

La propuesta de convertir en autosostenible una organización no gubernamental representa innumerables beneficios a nivel social, ya que con los ingresos debidos

se puede lograr una mayor incidencia en la sociedad, a favor siempre de la libertad y la inclusividad.

## **1.4. Tema, título y objetivos**

### **1.4.1. Tema**

Emprendimiento Social

### **1.4.2. Título**

Desarrollo de un plan de negocios para generar la autosostenibilidad de la Asociación Proyecto Caribe (APC).

### **1.4.3. Objetivo general**

Formular un plan de negocios que le permita a la Asociación Proyecto Caribe ser autosostenible.

#### **1.4.3.1. Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización para conocer su situación actual.
2. Definir un sistema de cobro a los asociados que asegure la entrada de ingresos mensuales para cubrir gastos fijos.
3. Diseñar un catálogo de beneficios que incentive la participación de los miembros en la promoción de los objetivos por los que fue creada la organización y que atraiga nuevos asociados.

## 1.5. Descripción y formulación del problema

El presente plan de negocios pretende responder a la siguiente pregunta, así como aportar una estrategia a la Asociación Proyecto Caribe al respecto: ***¿Podría la Asociación Proyecto Caribe ser autosostenible con un adecuado plan estratégico?***

El problema de investigación planteado busca la relación entre las siguientes dos variables: 1) El emprendimiento social autosostenible, y 2) su impacto en la sociedad afrodescendiente en Costa Rica.

La falta de financiamiento en las empresas genera problemas de diferente índole, las organizaciones sin fines de lucro no están exentas a este tipo de situaciones. Así, el financiamiento es el principal problema de la APC en el mediano y largo plazo. No obstante, el financiamiento es una fuente de recursos potenciales, ya que con el conocimiento impartido y la incidencia política se ayuda a crear una sociedad libre de discriminación y, al mismo tiempo, a empoderar a las nuevas generaciones para que luchen por sus derechos y para que estos les sean reconocidos en todos los espacios. La limitación de fondos tiene como efecto negativo la pérdida de incidencia pública, por la desaparición del acceso de medios y formas de comunicación para divulgar la naturaleza de la organización.

## 1.6. Preguntas de investigación

***¿Con la implementación de un adecuado plan estratégico podría la Asociación Proyecto Caribe ser autosostenible?***

1. ¿El análisis del ambiente externo e interno podría ayudar a conocer la situación actual de la organización?
2. ¿La implementación de un sistema eficiente de cobros aseguraría la entrada de los ingresos mensuales necesarios para cubrir gastos fijos?

3. ¿La elaboración de un catálogo de beneficios incentivaría la participación activa de los miembros?

## **1.7. Alcance**

El presente plan de negocios explorará estrategias de emprendimiento social para la reivindicación de las personas afrodescendientes en Costa Rica. Los aspectos puntuales que comprende el siguiente plan están referidos a la creación de estrategias para la obtención de ingresos que permitan cubrir gastos fijos mensuales y crear solvencia dentro de la Asociación Proyecto Caribe.

Asimismo, se elaborará un análisis FODA para conocer la situación actual de la organización y se realizará una encuesta a 50 costarricenses. A partir de los resultados, se establecerán tres propuestas de cobro de mensualidad; además, se identificará una serie de beneficios que podrían ayudar a incentivar la participación de los miembros y la atracción de nuevos asociados. Para evaluar los resultados se realizará un estudio financiero, el cual consistirá en la elaboración de un presupuesto, y se evaluará si el costo-beneficio de la propuesta es satisfactorio.

## **1.8. Limitaciones**

Si el plan de negocios se implementa, se vislumbran las siguientes limitantes:

- Poca disposición por parte de los asociados para participar en la evaluación de propuestas atractivas para el catálogo de beneficios.
- El tiempo de investigación es limitado, por lo tanto, no se podrá profundizar en cada uno de los puntos requeridos.
- El limitado acceso a la información, pues la asociación ha pasado por una reestructuración, por lo que no se cuenta con toda la información financiera adecuada.

# **CAPÍTULO II**

## **Marco teórico**

---

## A- Organización

### 2.1 Antecedentes de la Asociación Proyecto Caribe



La Asociación Proyecto Caribe (APC), fundada el 6 de agosto 1995, es una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción de los derechos humanos de la comunidad afrocostarricense. Su nombre completo es Asociación de Proyecto del Caribe, de comercio, cultura y comunicación, conocido como Asociación Proyecto Caribe, y se encuentra legalmente inscrita en Costa Rica.

Entre sus actividades contemplan el desarrollo socioeconómico y cultural de esta comunidad étnica. Sobresale por su interés en la lucha contra el racismo, la discriminación y la exclusión en todas sus formas, busca siempre la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad.

La asociación se mueve bajo el objetivo de promover redes de comunicación socioeconómica y cultural para preservar la identidad de las familias afrocostarricenses y mejorar así su calidad de vida.

Su apertura se dio gracias a la motivación de un grupo de limonenses que vivía en San José y en el Caribe, cuyo deseo era formar una organización que tuviera objetivos diferentes a lo ya establecido, pues si bien existían varias organizaciones, estas no estaban dedicadas a defender los derechos humanos, sino que eran de tipo asistencialista.

Con la APC se pretendía combatir el racismo, mediante la búsqueda de igualdad y la participación efectiva en la democracia, así como discutir y confrontar la falta de políticas públicas de inclusión.

En 1995, la Asociación Proyecto Caribe fue invitada a participar a una reunión en Belice, pues esta era considerada como una organización sombrilla en Costa Rica, que agrupaba otras organizaciones nacionales basadas en los mismos principios, este fue un momento histórico. La Asociación Proyecto Caribe es cofundadora de ONECA, la Organización Negra Centroamericana, una red de organizaciones de afrodescendientes de Centroamérica que trabaja por los derechos humanos, la equidad de género y el combate frontal al racismo y la discriminación.

Posteriormente, la APC inició sus programas de comunicación, con la colaboración de una institución holandesa interesada en el campo de cultura y comunicación. Establecieron una radio revista semanal llamada *Diáspora*.

Asimismo, la asociación realizó una alianza con Radio Universidad. Este proyecto se tuvo que interrumpir por razones de financiamiento; no obstante, este fue el canal de introducción que ayudó a la APC a darse a conocer como organización “afro”, y recibió un premio centroamericano de programas radiales relacionados con cultura y desarrollo. Esto favoreció el tener comunicación con instituciones de Inglaterra, como Minority Rights Group (MRG). Gracias al financiamiento otorgado por esta institución (MRG), en el año 1998, la APC asistió a un congreso importante en Ginebra.

Uno de los mayores logros de la APC fue el establecimiento de la Comisión Interinstitucional en 2011, la cual evalúa en qué aspectos está fallando Costa Rica internacionalmente. Asimismo, el combate al racismo y la discriminación racial de Costa Rica fue un logro intangible.

Algunas de las organizaciones que ayudaban a financiar este proyecto eran HIVOS (Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking) y Minority Rights Group (MRG). Las organizaciones a nivel mundial que ayudan a organizaciones

como esta tienen descalificada a Costa Rica, pues se presenta a nivel mundial como un país desarrollado.

Los estudios a nivel internacional realizados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) han comprobado que, a nivel centroamericano, los grupos minoritarios más afectados son los afrodescendientes.

La misión de la Asociación Proyecto Caribe es: *“Abogar por los derechos y la promoción económica, social y cultural de la comunidad Afro-costarricense”*. Asimismo, su visión es: *“ser la principal organización costarricense referente para la comunidad nacional e internacional, en la preservación de la identidad étnica y la búsqueda de una sociedad más justa e inclusiva”*. (Asociación Proyecto Caribe, 2014, p.1).

En cuanto a las metas de la APC, son las siguientes:

- Igualdad y respeto en la diversidad.
- Unión y convergencia de los organismos afrocostarricenses.
- Fraternidad con todos los sectores que comparten los principios y filosofía de la asociación.
- Lucha contra el racismo y la discriminación en cualquiera de sus manifestaciones.
- Reivindicación histórica de la herencia africana y su contribución en el desarrollo del mundo.

El contacto de la asociación sería el presidente, Sr. Arthur Samuels, el correo que se podría utilizar para contactarlo es: [samotec.arthur@gmail.com](mailto:samotec.arthur@gmail.com)

Esta asociación cuenta con una página web en la que se publica información relevante acerca de hallazgos y eventos próximos a realizarse durante el año. No obstante, la página no se encuentra actualizada por razones que se analizarán detalladamente en el estudio interno de la organización (FODA).

Figura 1. Página web



Fuente: Asociación Proyecto Caribe, 2014

## Usuarios y beneficiarios de la Asociación Proyecto Caribe:

Estudiantes, profesores, investigadores, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG) y público en general.

## Participación de la APC en principales eventos

- Asambleas anuales de la Organización Negra Centroamericana (ONECA) 1997 – 2007.
- I, II, III y V Encuentro de la Juventud Afrocentroamericana.
- Encuentros de Mujeres Afrocentroamericanas.
- III Conferencia Mundial Contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y Formas Conexas de Intolerancia. Durban, 2001.
- VII Sesión del Grupo de Trabajo Sobre Minorías de la ONU.

- Talleres de Consulta y de trabajo para el Plan Maestro de Desarrollo Sostenible de las Poblaciones Afrocentroamericanas.
- Conferencia Preparatoria de las Américas Contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y Formas Conexas de Intolerancia. Santiago, Chile.
- “Todos contamos: Los Grupos Étnicos en los Censos”, Colombia.
- Espacios de negociación lideradas por la Asociación Proyecto Caribe, ante instituciones gubernamentales que logran la inclusión de la variable étnica por vez primera, en las preguntas por ser aplicadas en el Censo Nacional de Costa Rica del 2000.
- IV Sesión del Grupo de Trabajo Sobre Minorías de la ONU.
- La Asociación Proyecto Caribe llevó a la denominada Mesa de Concertación Nacional la posición y situación de los afrodescendientes en Costa Rica.

## 2.2 Conformación de la Asociación Proyecto Caribe

### Conformación legal

**Nombre:** Asociación Proyecto Caribe.

**Fecha de fundación:** 6 de agosto 1995.

**Cedula jurídica:** 3-002-124777

Registrada bajo el expediente # 7308 del Registro Nacional.

### Órganos jurídicos de la entidad:

1-Asamblea General de Asociados.

2-Junta Directiva.

3- Fiscalía.

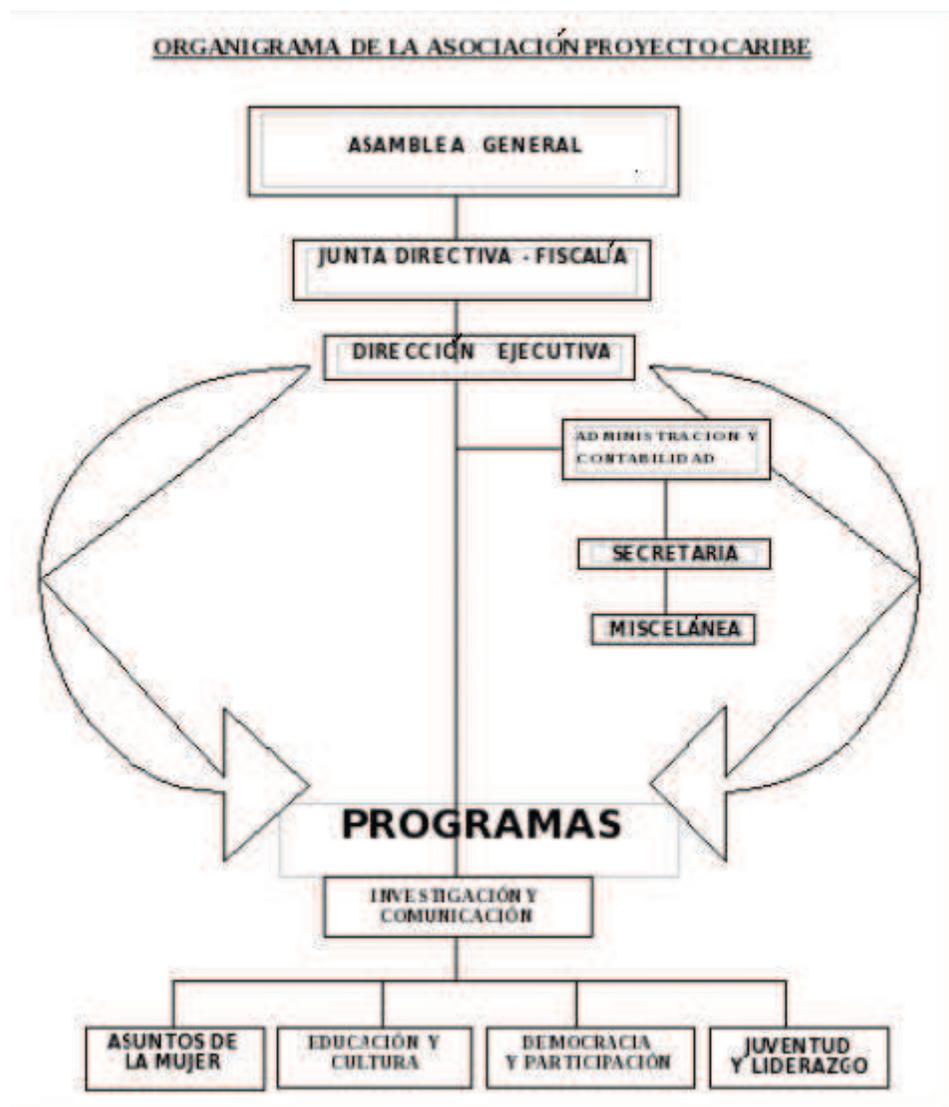
**Principales áreas de Intervención:**

1. Derechos humanos.
2. Cultura.
- 3 .Desarrollo empresarial.
4. Juventud.
5. Capacitación e Investigación.

**2.3 Organigrama**

Organigrama inicial de la Asociación Proyecto Caribe: (siguiente página)

Figura 2. Organigrama



*Fuente: Asociación Proyecto Caribe, 2014*

### Junta Directiva

La Junta Directiva supervisa las operaciones y movimientos económicos en el caso de que existan convenios en los que se deban administrar los recursos económicos en el desarrollo de proyectos.

## **Dirección Ejecutiva**

Es la responsable de que las diferentes áreas y programas de la asociación funcionen con dirección al logro de los objetivos previamente establecidos.

## **Contabilidad**

Se encuentra bajo la responsabilidad y las directrices de la Tesorería. Es independiente de las funciones relativas a los programas de la organización, la recepción y salida de efectivo y el manejo de caja chica.

Este departamento se encarga de:

- 1- Presentar informes para la Asamblea de Asociados, Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y Consejo Consultor, basados en los datos de los registros y documentos contables.
- 2- Manejo de la nómina y planilla, cálculos de los salarios, deducciones y cargas sociales.
- 3- La administración contable-financiera de los recursos propios de la asociación y de los provenientes de proyectos.
- 4- La elaboración de los presupuestos de la organización y ejecuciones de proyecciones correspondientes.

## **Asuntos de la Mujer**

La asociación trabaja con base en eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer.

## **Educación y Cultura**

Procesos de aprendizaje, investigación, talleres y capacitaciones en diferentes áreas de interés, siempre enfocado a los valores de la cultura afrocostarricense. Con el fin de reafirmar la cultura afrocultural, la asociación busca promover celebraciones propias de su identidad.

## **Democracia y Participación**

Con este programa, la APC busca la participación en el proceso de diálogo y convergencia de la sociedad civil y del Gobierno de la República en representación de la comunidad.

## **Juventud y Liderazgo**

Este programa busca crear responsabilidad hacia el aprecio de la cultura afrocostarricense y cultura africana. Proyecto Caribe busca un despertar en la juventud afrocostarricense, mediante el impulso a acciones concretas a nivel local, nacional y regional.

## **B- Emprendimiento social – Conceptos importantes**

Como apoyo al presente trabajo, es importante considerar los conceptos y teorías que permitan guiar su desarrollo. Una revisión de la literatura en torno al tema ayuda en la construcción del marco teórico. Al respecto, Hernández, Fernández, y Baptista (2007) mencionan:

El marco teórico o revisión de la literatura es un compendio escrito de artículos libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema planteado de estudio. Nos ayuda a documentar como nuestra investigación agrega valor a la literatura existente, sustentar teóricamente el estudio, una vez en que ya se ha planteado el problema (se han establecido los objetivos y preguntas de la investigación), y se ha evaluado su relevancia y factibilidad (p. 64).

Actualmente, el mundo se enfrenta a una gran cantidad de retos sociales y económicos que necesitan soluciones. El calentamiento global, la pobreza y el aumento de la desigualdad económica son solo algunos ejemplos. El debate

público se ha centrado en la búsqueda de soluciones, y una de ellas se ha planteado como el emprendimiento social. La nueva era promueve este nuevo tipo de empresarios que reconocen estos retos como oportunidades, las cuales se puede explotar de forma rentable y sostenible.

Con el fin de comprender de una mejor manera el tema del emprendimiento social y realizar un abordaje adecuado, a continuación se presentan una serie de conceptos claves.

## **2.4 Historia del emprendimiento**

La palabra “emprendedor” fue introducida a principios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. En sus escritos, define como “emprendedor” al “agente que compra medios de producción a precios determinados con el fin de combinarlos dentro de un nuevo producto” (Schumpeter, 1951). Posteriormente, afirma que “un emprendedor es un líder y que une a otras personas con el objetivo de crear un organismo único de producción “(Schumpeter, 1951).

Un emprendedor social se define como la persona que ha creado una organización cuya orientación es catalizar el cambio sistémico social por medio de nuevas ideas, servicios o productos, en donde el objetivo final es crear valor social. Los emprendedores sociales pueden convertirse en agentes de cambio e innovación social.

El término “emprendimiento social” es relativamente un nuevo, pero ha sido utilizado desde hace décadas. De hecho, hubo varios empresarios que establecieron empresas para eliminar los problemas sociales o traer un cambio positivo en la sociedad. Entre ellos se puede citar a Vinoba Bhave, el fundador del Movimiento India’s Land Gift Movement; Robert Owen, el fundador del movimiento cooperativo; a y Florence Nightingale, fundadora de la primera escuela de Enfermería. Estas organizaciones y fundaciones fueron establecidas en el siglo XIX mucho antes de que el concepto de emprendimiento social estuviese impregnado en la sociedad.

## 2.5 Emprendimiento social

*“No podemos resolver problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”. Albert Einstein*

El emprendimiento social es el compromiso de crear nuevos modelos de actividad para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas de grupos abandonados por las instituciones sociales y economías convencionales (De Pablo, 2005).

Actualmente, no existe una definición universal de emprendimiento social ni tampoco un único tipo del mismo. No obstante, todo emprendimiento social tiene como base tres elementos: una innovación que puede ser transformadora, un objetivo social y un modelo de negocios sostenible (Ramírez, 2008). Cuando un emprendimiento social es exitoso, puede transformar vidas y cambiar las formas de resolver problemas en general.

Las empresas sociales se caracterizan por la creación de un negocio social para ayudar a resolver algún problema en la sociedad y no para maximizar beneficios. La Comisión Europea (2013) define una empresa social como *“una empresa cuyo objetivo principal es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente”* (p.6).

Las organizaciones creadas con este fin confunden a quienes piensan que el emprendimiento social pertenece a empresas sin fines de lucro que no necesitan generar recursos económicos, cuando en realidad son empresas que requieren fondos para cumplir su objetivo social. El hecho de obtener una ganancia es solo un medio para cumplir una meta.

El emprendimiento social usualmente tiene más éxito en los sectores de la economía donde el mercado ha fallado y la acción del Estado es asistencialista y no equitativa. Los emprendimientos sociales poseen varias ventajas:

1. A los emprendedores sociales les resulta más fácil obtener capital. Existen incentivos y planes de gobierno para estos, es más fácil conseguir capital por debajo de las tasas de mercado.
2. El *marketing* y la promoción de estas organizaciones también es muy fácil. Puesto que un problema social se está abordando con una solución, es más fácil atraer la atención de las personas y los medios de comunicación.
3. Se puede obtener el apoyo de personas con ideas afines, ya que hay un aspecto social ligado a la empresa. Debido a esto, muchas personas deciden unirse, aunque los salarios sean más bajos o inclusive no reciban salario alguno por su contribución.

## 2.6 Cultura emprendedora

“De larga data se ha discutido si el emprendedor nace o se hace. Por un lado, se presenta como una característica innata del ser humano, es decir, el hombre nace siendo emprendedor y, por otro, como una característica que hay que desarrollar a través de la educación y la experiencia” (Osorio, 2014. p.24)

Una cultura emprendedora consiste en un sistema de valores compartidos, creencias y normas de los miembros de una organización, incluidas la valoración de la creatividad y la tolerancia de las personas creativas, teniendo en cuenta que innovar y aprovechar las oportunidades de mercado son las conductas apropiadas para hacer frente a problemas de la supervivencia y la prosperidad, la incertidumbre del entorno, competidores y amenazas. La cultura emprendedora se

caracteriza por la transformación de desafíos en oportunidades en cualquier actividad y disciplina desarrollada por el hombre.

## **2.7 Proceso emprendedor**

“El proceso emprendedor, es aquel que involucra la interrelación de atributos personales, habilidades y situaciones que permiten crear y/o descubrir, evaluar y aplicar oportunidades” (Agroemprendes, 2014).

Con respecto a las etapas del proceso emprendedor, Emprendimientos Dinámicos (2014) señala las siguientes:

- a. La gestación del proyecto empresarial o diseño del negocio. La motivación para emprender, la identificación de alguna necesidad que presenta un grupo minoritario, como es el caso de la Asociación Proyecto Caribe, podría ser el impulsor de un proyecto.
- b. La puesta en marcha del proyecto. La búsqueda de recursos para comenzar a implementar la idea del proyecto.
- c. La fase de crecimiento de la empresa. Se da cuando el proyecto ya ha sido implementado y aceptado por la sociedad o grupo en el que se identificó la necesidad. En esta fase es importante mantener abierto el proceso de innovación a lo largo del camino.

## **2.8 Obstáculos para formar emprendimientos sociales**

Al momento de crear un emprendimiento se presentan diferentes obstáculos tanto a nivel de sociedad como personales. A nivel social se pueden encontrar barreras culturales, que en parte pueden ser propias del emprendedor, como su actitud, su visión y los valores que lo motivan, que pueden no estar alineados a los objetivos por los cuales fue creada la organización o fundación.

Asimismo, pueden ser obstáculos administrativos que son los más importantes, ya que pueden incluir las leyes, normas y distintas regulaciones impuestas por los distintos países para establecer un negocio u organización, y sobre las cuales el emprendedor no tiene control.

Aunado a esto, se presentan también los obstáculos financieros. En este aspecto es importante no enfocar toda la energía y tiempo en la obtención de fondos, ya que se perdería el enfoque del elemento clave en el proyecto social. No obstante, es importante conocer las diferentes fuentes de apoyo ofrecidas y evaluar la más conveniente según las características del proyecto.

## 2.9 Sostenibilidad del emprendedor

En la Asamblea de las Naciones Unidas se creó una definición de sostenibilidad que consiste en “satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender las suyas propias” (Informe Brundtland, 1987, p.15).

De acuerdo con esta misma organización, tanto las empresas como las comunidades deben tener presentes tres pilares en relación con la sostenibilidad:

1. **Sostenibilidad económica.** La organización debe de moverse hacia la sostenibilidad ambiental y social financieramente posible y rentable.
2. **Sostenibilidad social.** Consiste en el mantenimiento de la cohesión social y la habilidad para trabajar en el logro de objetivos comunes.
3. **Sostenibilidad ambiental.** Debe existir una compatibilidad entre la actividad que se realiza y la conservación de la biodiversidad y de los ecosistemas. Esto por medio de un análisis de los posibles impactos que generaría la actividad que se realice.

## **2.10 Plan de negocios**

Un plan de negocios es una descripción escrita del futuro de un negocio. Es un documento en el que se describe lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, y suelen ser utilizados por los empresarios de inversión que buscan transmitir su visión a los inversores potenciales. Asimismo, pueden ser utilizados por las empresas que están tratando de atraer a los empleados clave, o bien, para la prospección de nuevos negocios, tratar con los proveedores o, simplemente, para entender cómo manejar sus empresas más eficazmente.

## **2.11 Asociaciones solidaristas**

La Ley de Asociaciones Solidaristas (1984) en su primer artículo, el concepto de asociación solidarista se define de la siguiente manera:

Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas (p.1)

A partir de lo anterior es posible comprender que las asociaciones se crean con el fin de ayudar a sus integrantes, en busca de la justicia, la igualdad y la paz social. Es importante denotar que las asociaciones solidaristas pueden ser conformadas tanto por entes públicos como privados, con el único fin, como se mencionó anteriormente, del bien común de sus integrantes, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos, los cuales dependerán del tipo de asociación.

A continuación se detalla información acerca de los deberes y derechos de las asociaciones en forma general, con la finalidad de ampliar el conocimiento con respecto a la asociación en estudio.

De acuerdo al Artículo 7 de la Ley de Asociaciones Solidaristas (1984), los deberes y las obligaciones de las asociaciones solidaristas son los siguientes:

- a. La libre afiliación y desafiliación de sus miembros.
- b. La igualdad de derechos y obligaciones, independientemente de raza, credo, sexo, estado civil o ideología política.
- c. La irrevocabilidad, entre los afiliados, de las reservas legales fijadas de conformidad con esta ley.

## **2.12 Análisis FODA**

En el proceso de planificación estratégica se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener la información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA (Orlich, 2013). FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **2.13 Organización No Gubernamental**

Una organización no gubernamental, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”(p.1). Es así como las organizaciones no gubernamentales brindan servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

Las ONG son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social; tienen trabajo voluntario y reinvierten sus excedentes en su objeto social (Federación antioqueña de ONG, 2014).

# **CAPÍTULO III**

## **Metodología**

---

### 3.1 Tipo de investigación

Para una adecuada investigación sobre el objetivo principal, convertir a la Asociación Proyecto Caribe en autosostenible, es necesario conocer la opinión que tienen al respecto las personas que forman parte de esta asociación, así como sus asociados potenciales. Asimismo, conviene conocer cómo otras organizaciones con el mismo fin han logrado ser autosostenibles. Por estas razones, la presente investigación será de tipo exploratoria.

Según Prieto (2009) existen cuatro métodos de hacer investigación exploratoria:

1. Encuestas de experiencia o entrevista en profundidad (cuestionamiento a personas expertas en un tema específico).
2. Análisis de datos secundarios (revisión de investigaciones similares).
3. Estudios de caso (averiguación intensiva sobre situaciones afines).
4. Estudios piloto o grupos foco (investigación a pequeña escala con muestreo, poco rigurosa).

Igualmente, la investigación será también descriptiva. Se busca una representación gráfica de características y fenómenos del mercado y la determinación de la frecuencia con que se usan, con el fin de hacer predicciones y determinar el nivel de asociación entre sus variables; tal como ocurre en los estudios de perfil de consumidores, potencial del mercado y utilización de un producto seccionado (Prieto, 2009).

Las fuentes de datos más utilizadas en este tipo de investigación son la simulación de escenarios, los datos secundarios y los cuestionarios. Este último se elaborará en la presente investigación en el plan de negocios, con el cual se podrán dar a conocer los posibles resultados de la hipótesis planteada anteriormente.

## 3.2 Enfoque de investigación

Lerma (2004) define “enfoque de investigación” de la siguiente forma:

La investigación cualitativa se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar teoría a partir de los datos obtenidos (p.72).

El enfoque de investigación que se usará para el presente plan de negocios será mixto: a través de la investigación cualitativa, con la aplicación de una entrevista, y a través de la investigación cuantitativa, por medio de la aplicación de encuestas para obtener información de las personas que forman parte de la organización y otras personas costarricenses, con el fin de determinar si lo que se propone podría funcionar, o bien, para implementar nuevas formas de dirección a partir de las recomendaciones y comportamiento de los entrevistados.

## 3.3 Variables (siguiente página)

Tabla 1. Variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización para conocer su situación actual.	Ambiente interno y externo	Documento de análisis	<b>Ambiente externo:</b> Conjunto de amenazas y oportunidades en el ambiente operativo de la organización que influyen en la manera en que se cumple la misión. <b>Ambiente interno:</b> El análisis interno sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización, para conocer la cantidad y calidad de recursos con los que cuenta.	Encuesta y entrevista	Pregunta 16 de la encuesta y entrevista
Definir un sistema de cobro a los asociados que asegure la entrada de ingresos mensuales para cubrir gastos fijos.	Sistema de cobro	Sistema	<b>Sistema de cobro:</b> Es un conjunto de procedimientos e instrumentos que utilizan las empresas para cobrar a las personas.	Encuesta y entrevista	Preguntas 12 y 13 de la encuesta
Diseñar un catálogo de beneficios que incentive la participación de los miembros en la promoción de los objetivos por la cual fue creada la organización.	Catálogo de beneficios	Documento de catálogo	<b>Catálogo:</b> Lista o relación de beneficios ordenada con algún criterio, que contiene una breve descripción del beneficio relacionado y datos de interés.	Encuesta	Preguntas 11, 14 y 15 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia, 2014

### **3.4 Población**

De acuerdo con Levin & Rubin (1996), “una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (p.1). Para el presente trabajo de investigación se trabajará con una muestra poblacional de 50 personas costarricenses, tanto miembros activos como miembros potenciales. Es importante mencionar que la cantidad de la muestra se determinó por efectos académicos.

### **3.5 Fuentes de información**

Se utilizarán fuentes de investigación secundaria para recolectar la información existente en relación con el emprendimiento social alrededor del mundo, así como sobre técnicas para convertir en autosostenibles organizaciones de bien social. También se utilizarán para confirmar hallazgos, ampliar la información encontrada y modificar los estudios realizados. Muñoz (2011) señala al respecto que “las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información” (p.1).

Así pues, estas fuentes consisten en todos los documentos que, de una forma u otra, difunden los conocimientos propios de un área. Cada uno de estos documentos da origen a las fuentes primarias de información, y estos, a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias y terciarias (Universidad Autónoma de Yucatán, 2014).

# **CAPÍTULO IV**

## **Investigación**

---

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó una encuesta a 50 personas costarricenses y una entrevista al presidente de la Asociación Proyecto Caribe, con el objetivo de obtener información para lograr los objetivos que fueron definidos previamente, los cuales se detallan a continuación:

1. Realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización para conocer su situación actual.
2. Definir un sistema de cobro a los asociados que asegure la entrada de ingresos mensuales para cubrir gastos fijos.
3. Diseñar un catálogo de beneficios que incentive la participación de los miembros en la promoción de los objetivos por los que fue creada la organización y que atraiga nuevos asociados.

La entrevista se realizó al presidente, Arthur Samuels. Esta responde al primer objetivo y a una parte del segundo, que sería la obtención de información sobre los gastos fijos en los que incurría la organización. Se consideró pertinente obtener esta información directamente de él, pues él ha sido parte de la asociación por diecinueve años y conoce todas las situaciones a las que esta se ha enfrentado. Los demás objetivos de la investigación se contestaron con las preguntas de la encuesta.

Asimismo, se consideró importante conocer datos generales sobre las personas que forman parte de la asociación o que estarían interesadas en hacerlo, con el fin de obtener un perfil general, tal y como se detalla a continuación, por medio de las preguntas 1-9 de la encuesta. Por ejemplo, el 62% de las personas encuestadas fueron mujeres y el 38% hombres. Los resultados denotan una población bastante joven en donde el 54% corresponde a las edades entre los 21 y 29 años, el 20% entre los 30 y 39 años, el 12% de 50 o más años, el 6% de 17 a 20 años y solo un 2% oscila entre los 40 y 49 años. La mayoría de la población encuestada es afrodescendiente y reside en San José y Limón, la mayor parte trabaja y estudia al mismo tiempo.

Por medio de las preguntas realizadas se pudo determinar que la asociación, a pesar de no estar tan activa como lo estuvo en un principio, sigue incidiendo en la sociedad costarricense, ya que la mayor parte de las personas han escuchado hablar de ella y desean formar parte de una organización que aboga por los derechos de los afrodescendientes.

Cabe mencionar que de las 50 personas encuestadas, 28 personas no formaban parte de la asociación, pero sí mostraron interés en optar por la membresía. Así, el 44% de la población encuestada es miembro activo de la Asociación Proyecto Caribe, mientras que el restante 56% no lo es.

En la misma línea, la población encuestada en su mayoría es anuente al tema del emprendimiento; sin embargo, aún queda mucho por trabajar y promover con respecto a este tema, pues se encontró un porcentaje de individuos que confunde la responsabilidad social con emprendimiento social, a pesar de que estos son dos conceptos distintos. Esta confusión es un problema que se mantiene en la actualidad, ya que muchas personas confunden la obligación de las empresas y negocios de incluir dentro de los beneficios de la empresa el bien social (responsabilidad social), con el concepto de emprendimiento social, cuyo principal objetivo es obtener una ganancia social.

Así pues, para el 59% de la población encuestada, el emprendimiento social consiste en enfrentar las necesidades sociales insatisfechas con propuestas innovadoras. El 26% de los encuestados indica que el concepto hace referencia a mejorar la calidad de servicios sociales, mientras que el restante 15% indica que emprendimiento social es responsabilidad social.

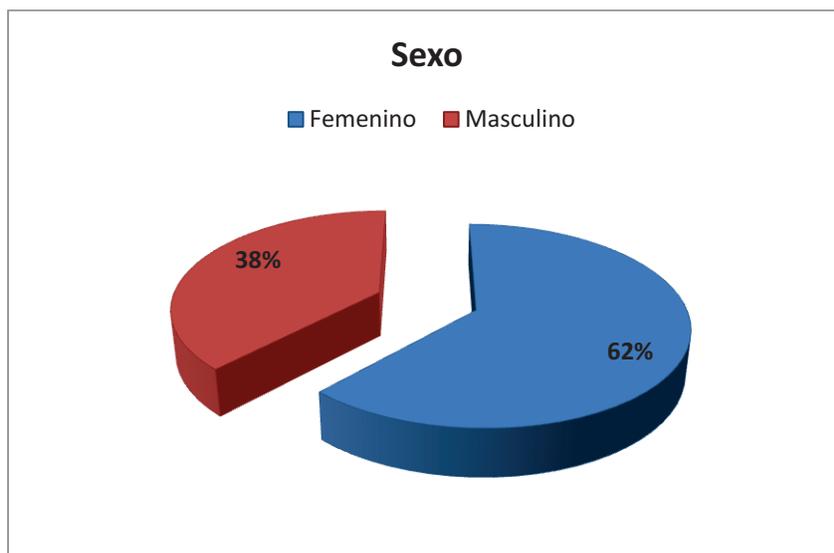
## Sexo

**Tabla 2. Sexo**

Variable sexo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	31	62,0%
Masculino	19	38,0%
Total	50	100,0%

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

**Gráfico 1. Sexo de los encuestados**



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

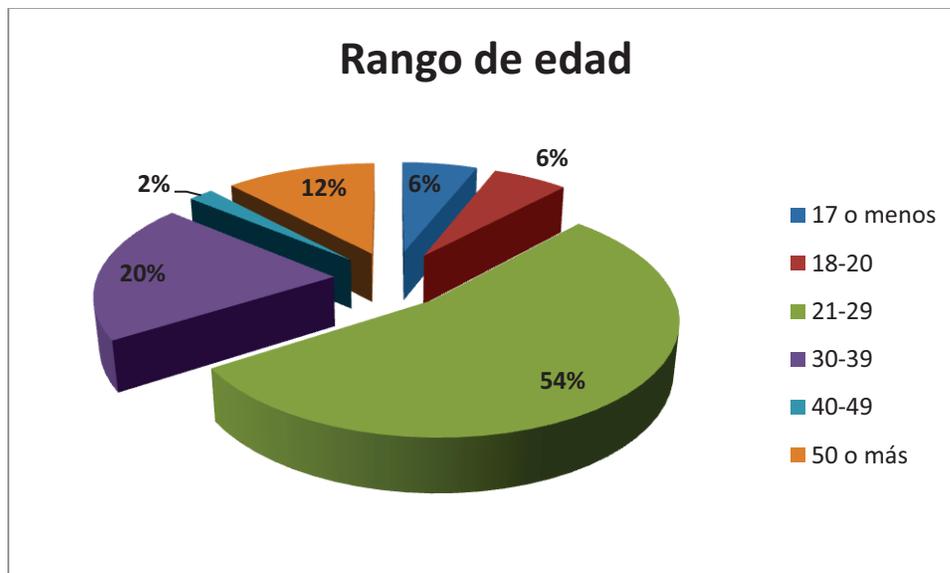
## Edad

Tabla 2. Rango de edad

Variable edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
17 o menos	3	6,0%
18-20	3	6,0%
21-29	27	54,0%
30-39	10	20,0%
40-49	1	2,0%
50 o más	6	12,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 2. Rango de edad



Fuente: Elaboración propia, 2014

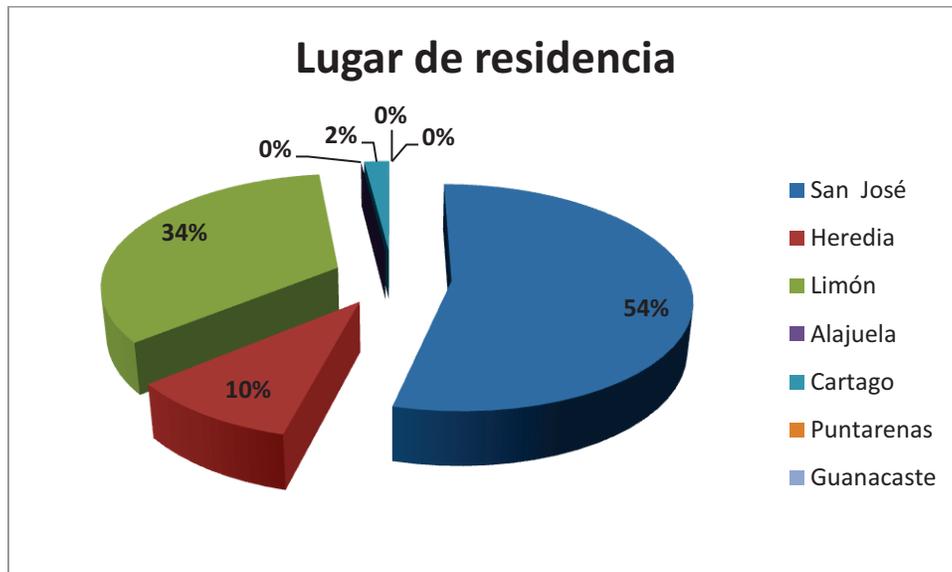
## Lugar de residencia

Tabla 3. Lugar de residencia

Variable residencia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
San José	27	54,0%
Heredia	5	10,0%
Limón	17	34,0%
Alajuela	0	0,0%
Cartago	1	2,0%
Puntarenas	0	0,0%
Guanacaste	0	0,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 3. Lugar de residencia



Fuente: Elaboración propia, 2014

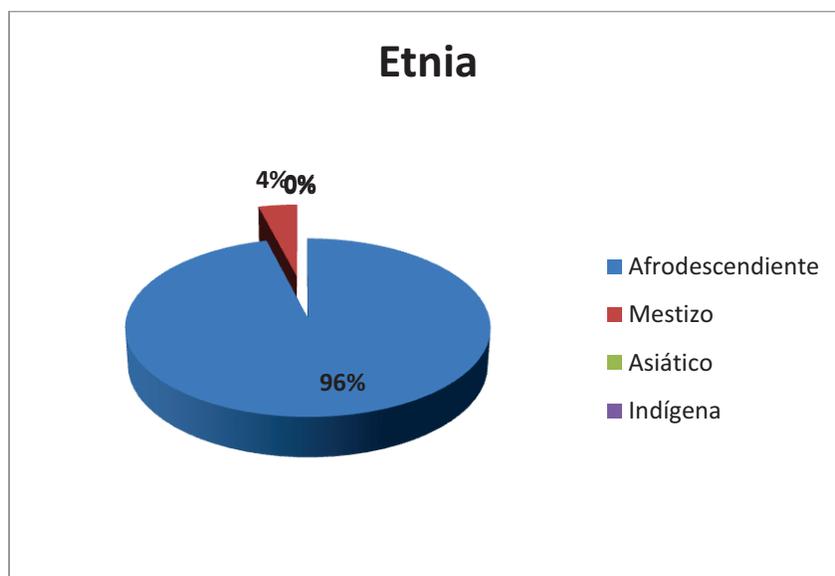
## Etnia

Tabla 4. Etnia de los encuestados

Variable etnia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Afrodescendiente	48	96,0%
Mestizo	2	4,0%
Asiático	0	0,0%
Indígena	0	0,0%
Otro	0	0,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 4. Etnia de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2014

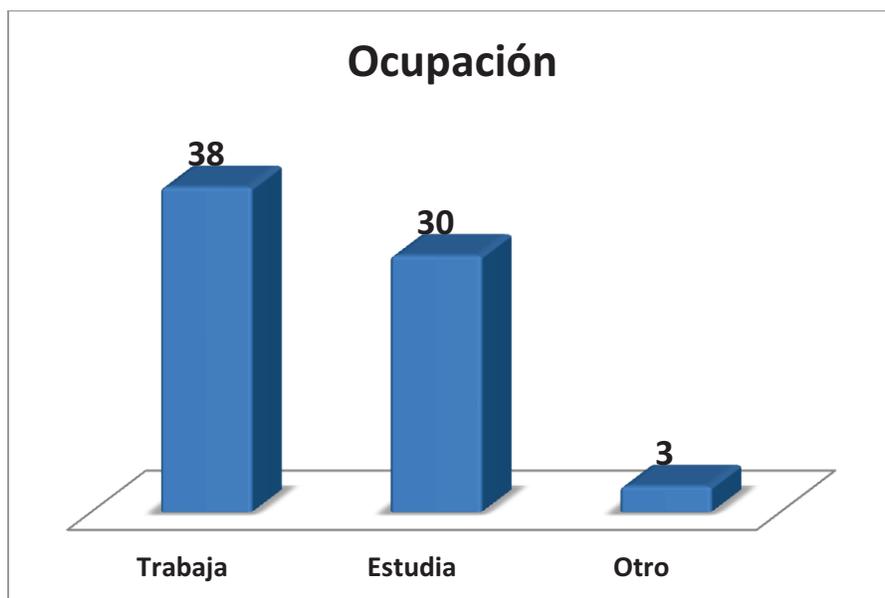
## Ocupación

Tabla 5. Ocupación de los encuestados

Variable ocupación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Trabaja	38	76,0%
Estudia	30	60,0%
Otro	3	6,0%
Total	50	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 5. Ocupación de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2014

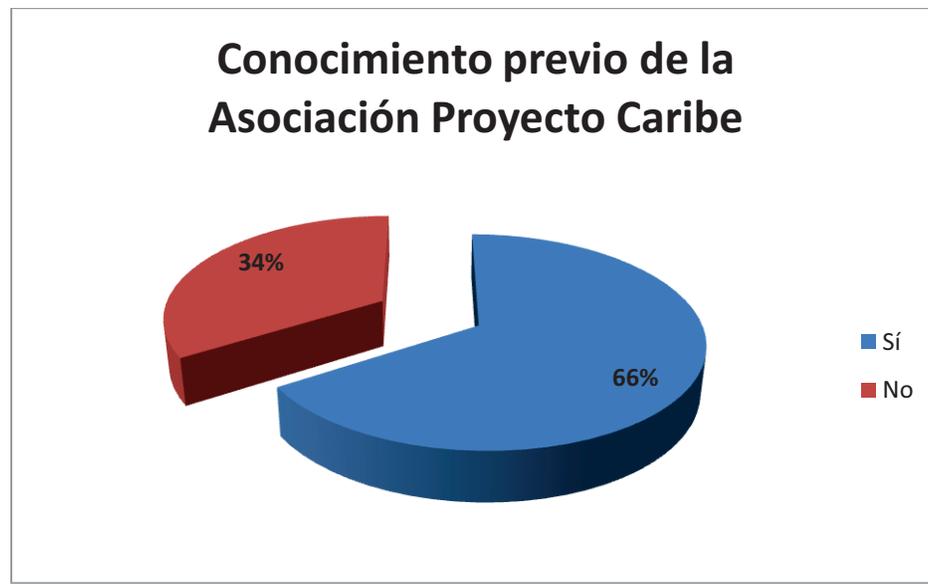
## Conocimiento previo acerca de la Asociación Proyecto Caribe

Tabla 6. Conocimiento previo

Variable conocimiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	33	66,0%
No	17	34,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 6. Conocimiento previo



Fuente: Elaboración propia, 2014

## Disposición o interés de asociación

Tabla 7. Disposición de afiliación

Variable interés de afiliación	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	48	96,0%
No	2	4,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 7. Disposición de afiliación



Fuente: Elaboración propia, 2014

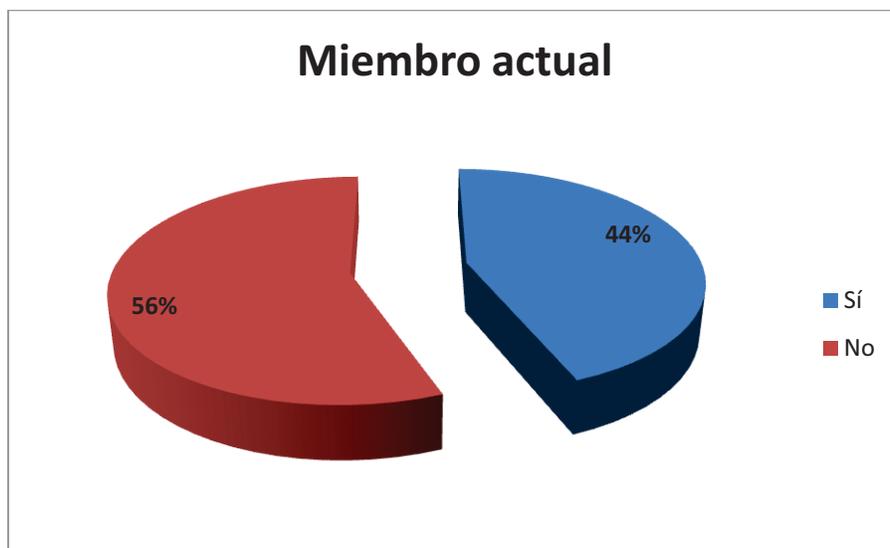
## Membresía

Tabla 8. Membresía

Variable membresía	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	22	44,0%
No	28	56,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 8. Membresía



Fuente: Elaboración propia, 2014

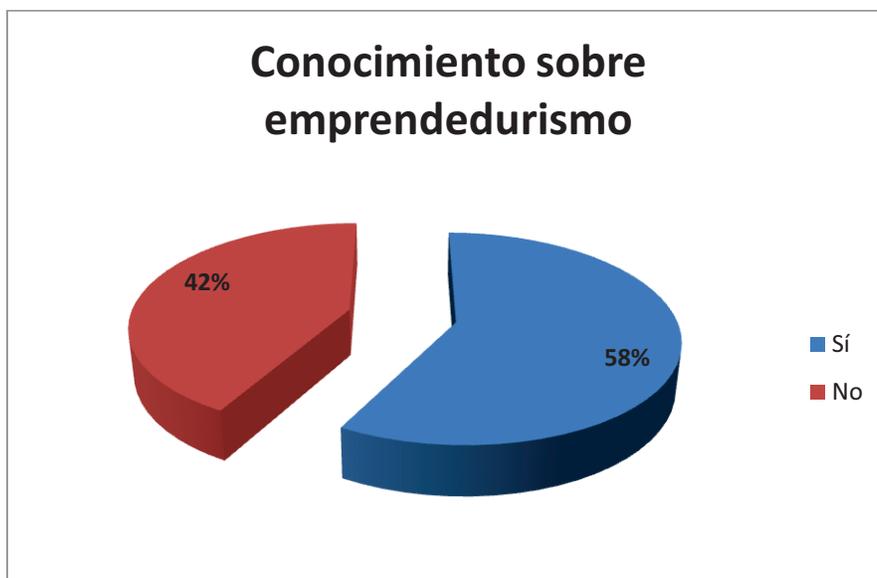
## Conocimiento sobre emprendimiento social

Tabla 9. Conocimiento sobre emprendimiento

Variable emprendimiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	29	58,0%
No	21	42,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 9. Conocimiento sobre emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2014

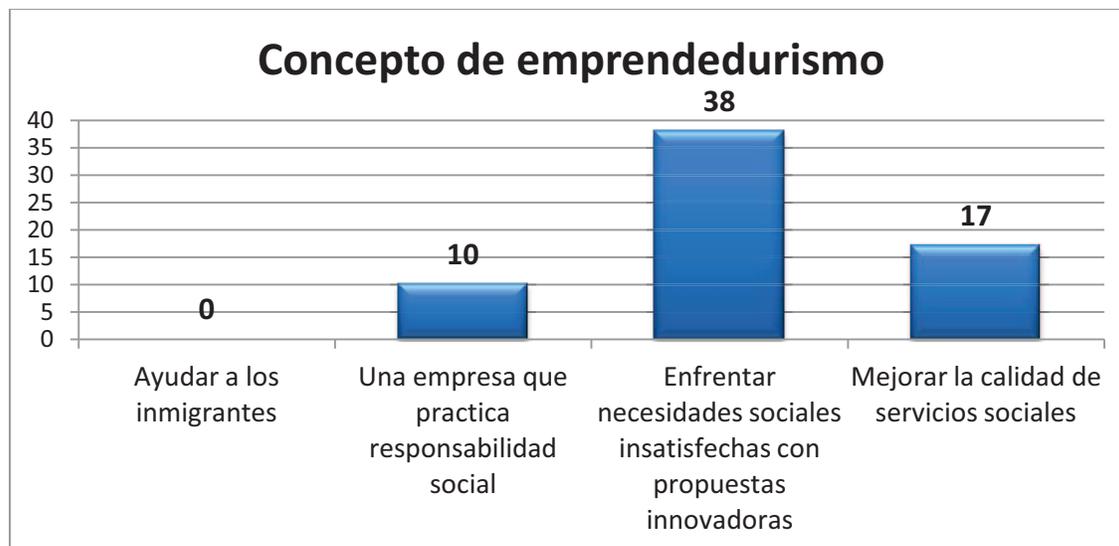
## Concepto de emprendimiento social

Tabla 10. Concepto de emprendimiento social

Variable emprendimiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ayudar a los inmigrantes	0	0,0%
Una empresa que practica responsabilidad social	10	20,0%
Enfrentar necesidades sociales insatisfechas con propuestas innovadoras	38	76,0%
Mejorar la calidad de servicios sociales	17	34,0%
Total	50	

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 10. Concepto de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2014

## **4.1. Objetivo N°1**

**Realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización para conocer su situación actual.**

Se realizó un análisis del medio ambiente interno de la asociación. La información se obtuvo de una entrevista con el presidente de la APC, Arthur Samuels Douglas, quien ha sido parte de la organización desde su fundación en 1995; así como de la pregunta 16 de la encuesta. Por estos medios se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación.

### **4.1.1. Análisis FODA del medio ambiente interno**

Por medio del análisis FODA se lograron conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

#### **4.1.1.1. Fortalezas**

- Capacidad de resistir las adversidades económicas en el tiempo. La organización presenta problemas económicos desde hace varios años y, sin embargo, ha podido continuar con las operaciones.
- Bilingüismo, y multiculturalismo de los miembros de la organización, quienes poseen un alto nivel de escolaridad. Un gran porcentaje de la población afrodescendiente es bilingüe, lo cual ayuda a la organización a poder comunicar su razón de ser dentro y fuera del país y a interactuar con posibles patrocinadores para el desarrollo de actividades.
- Incidencia de manera eficaz en las políticas hacia el mejoramiento de las condiciones sociales de la comunidad afrocostarricense. Se ha logrado la participación de los miembros en la toma de decisiones nacionales en temas de derechos raciales. Por ejemplo, en la solicitud de cambio del primer artículo de la Constitución, que pretende que se incluya que Costa Rica es un país multiétnico y pluricultural. Esta solicitud continúa en estudio en la Asamblea Legislativa.

#### **4.1.1.2. Oportunidades**

- Condición de ser una de las pocas organizaciones de afrodescendientes que trabaja el tema de los derechos humanos y étnicos en el país. Actualmente existen aproximadamente 5 organizaciones que abogan por derechos humanos étnicos: El Ciaccsa, La Organización Martha Johnson, la Comisión Nacional Afrocostarricense, el Foro de Mujeres Afro y la Asociación Proyecto Caribe.
- Reconocimiento a nivel nacional e internacional de la importancia de la organización.
- Reconocimiento a nivel nacional e internacional de la necesidad de estudiar la problemática de los afrodescendientes en América.

#### **4.1.1.3. Debilidades**

- Dependencia absoluta de voluntarios para el desarrollo de las actividades.
- Carencia de los recursos humanos y económicos necesarios para realizar una mejor gestión de la organización. Debido a que la organización depende de los aportes de los asociados, y a que la gestión de estos no ha sido eficaz, presenta muchos problemas económicos. Por ejemplo, la organización debió desalojar el edificio en el que se ubicaba la oficina en el cantón de San José, tuvo que prescindir del apoyo de la secretaria con la que contaban, puesto que no poseen dinero suficiente para cubrir estos gastos.
- Actualmente no existe un compromiso sólido y participación constante de los beneficiarios en las propuestas de la organización.
- No existe un sistema de gestión de la comunicación establecido; por lo tanto, no se ha podido divulgar de forma eficaz la razón de ser de la organización dentro y fuera del país.

#### **4.1.1.4. Amenazas**

- La incertidumbre en la conducción de la organización por la falta de recursos.
- Pronóstico de deterioro económico del país, Costa Rica.
- Cierre y reducción de presupuestos de las Agencias de Cooperación en Costa Rica. Costa Rica se presenta, en el mercado internacional como un país desarrollado, lo que afecta la cooperación que antes brindaban muchas agencias internacionales a proyectos de este tipo. La mayor parte de los ingresos de la Asociación Proyecto Caribe eran generados por agencias de cooperación y, por esta razón, se han reducido las donaciones.
- Individualismo e indiferencia de las actuales generaciones. En los primeros años de existencia de la organización, los miembros eran más activos y siempre buscaban formas de innovar y tener más incidencia en temas de derechos humanos. Sin embargo, en años recientes esta situación ha cambiado, pues los miembros muestran menos interés en la asociación.

#### **Principales desafíos**

Por medio de la entrevista, también se logró recolectar información sobre los principales desafíos que ha tenido la asociación a lo largo del tiempo, los cuales se detallan seguidamente:

- Consecución de una infraestructura propia (casa o edificio) que sirva de sede permanente para la organización.
- Incrementar el número de miembros.
- Desarrollar acciones ejecutables en el corto plazo, que permitan a la institución consolidar un sistema de financiamiento para los gastos fijos en aras de mantener la independencia económica plena en la gestión.
- Abogar por la creación de políticas públicas que contemplen la promoción y el desarrollo humano de los grupos étnicos, con énfasis en los afrodescendientes en Costa Rica.

## 4.2. Objetivo N°2

**Definir un sistema de cobro a los asociados que asegure la entrada de ingresos mensuales para cubrir gastos fijos.**

Por medio de la entrevista con el presidente de la asociación, se obtuvo la siguiente información sobre los gastos en los que incurre la APC mensualmente. (Tabla 11).

**Tabla 11. Gastos fijos mensuales**

Gastos fijos	Monto mensual	Monto anual
Alquiler	¢215 000	¢2 580 000
Secretaria medio tiempo	¢140 000	¢1 680 000
Página web	¢60 200	¢722 400
Luz-Agua-Teléfono	¢35 000	¢420 000
Limpieza	¢20 000	¢240 000
<b>Total</b>	<b>¢470 200</b>	<b>¢5 642 400</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Actualmente la asociación cuenta con 128 miembros; no obstante, en el transcurso del presente año solo 18 han cumplido con sus cuotas, tal y como se puede observar en la Tabla 12.

**Tabla 12. Ingresos mensuales actuales**

Asociados	Cantidad de personas	Renovación anual	Cuota mensual	Aporte mensual total	Aporte anual total	Aporte anual renovación	Total Ingresos anuales
<b>Monto</b>	18		¢2 000	¢36 000	¢432 000	¢0	<b>¢432 000</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

En la Tabla 13 se evidencia que aunque el 100% de la población aporte sus cuotas, aun así la Asociación Proyecto Caribe no podría tener la liquidez suficiente para suplir sus gastos fijos mensuales.

**Tabla 13. Ingresos mensuales proyectados**

<b>Asociados</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cuota mensual</b>	<b>Aporte mensual total</b>	<b>Aporte anual total</b>
<b>Monto</b>	128	¢2 000	¢256 000	¢3 072 000

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

El sistema de cobro actual con el que cuenta la organización es el de depósito personal en el Banco de Costa Rica (BCR). Sin embargo, este no ha sido suficiente, puesto que no se ha logrado que los miembros efectúen el pago correspondiente.

Por tal razón, es necesaria la identificación y habilitación de otros métodos de pago, que agilicen el proceso de pago de cuotas a los asociados y generen una gestión eficaz de cobro por parte de la asociación. Del mismo modo, es necesario identificar cuál sería el monto que los miembros estarían dispuestos a pagar. Al respecto, mediante las preguntas 12 y 13 de la encuesta se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

El 42% de la población entrevistada estaría dispuesta a pagar una mensualidad en un rango de 2 000 a 3 000 colones, el 30% de 4 500 a 5 000 colones, el 22% de 3 500 a 4 000 colones, mientras que solo el 6% indica que pagaría en un rango de 5 500 a 6000 colones (Ver Tabla 14).

Con respecto al método de pago, el 38% de los encuestados indica que la forma de pago que le gustaría realizar es la de depósito personal en la cuenta de la asociación en el BCR, la cual es el método habilitado actualmente. El 32% estaría dispuesto a recibir una deducción directa de planilla, el 16% utilizaría el método de deducción por medio de datáfono y el restante 14% se presentaría a las oficinas de la asociación a realizar el pago de la mensualidad.

Con este resultado, se puede considerar la apertura de otras tres alternativas de pago: deducción directa de planilla, deducción por medio de datáfono y pago presencial en las oficinas de la asociación.

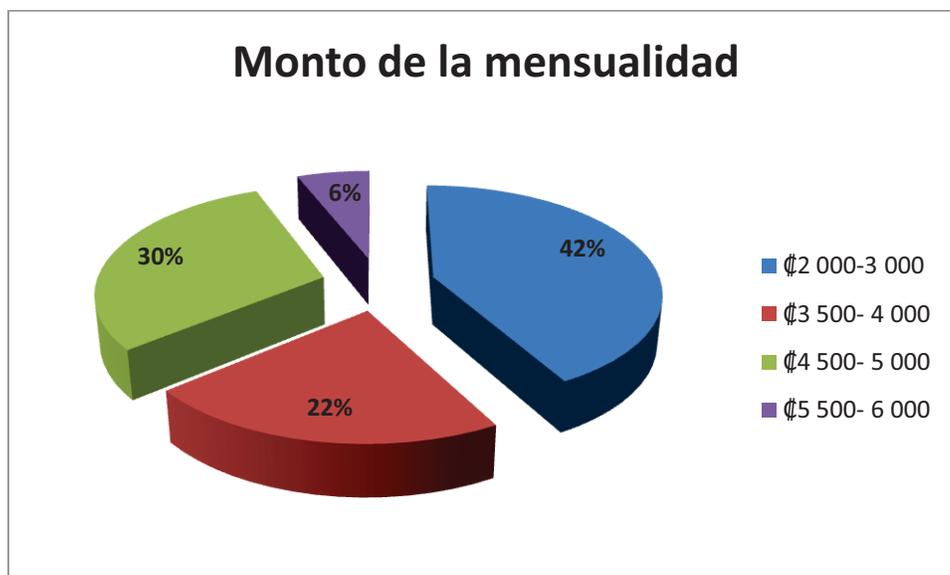
## Monto de mensualidad

Tabla 14. Monto de la mensualidad

Variable mensualidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de ¢2 000	0	0,0%
¢2 000 – 3 000	21	42,0%
¢3 500 - 4 000	11	22,0%
¢4 500 – 5 000	15	30,0%
¢5 500 - 6 000	3	6,0%
Más de ¢6 000	0	0,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 11. Monto de la mensualidad



Fuente: Elaboración propia, 2014

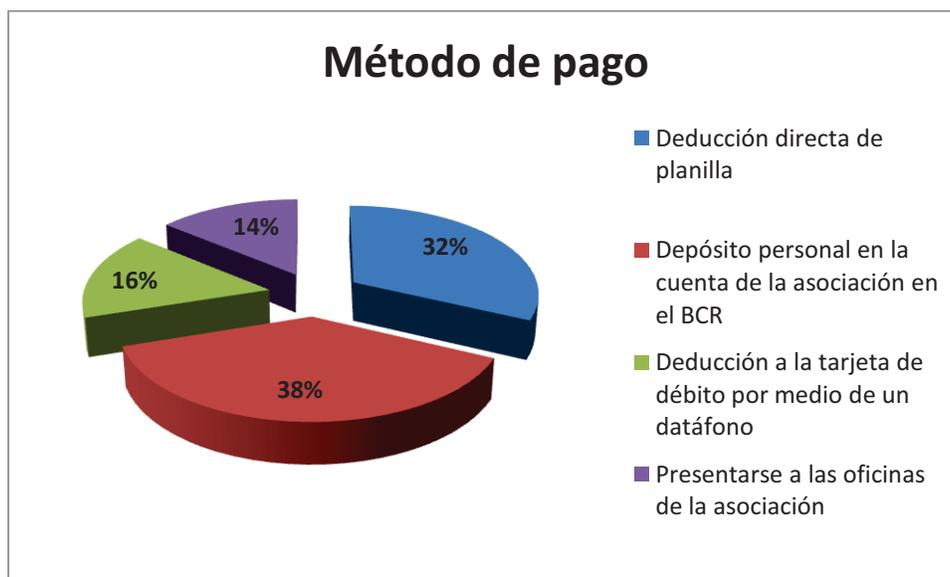
## Método de pago

Tabla 15. Método de pago

Variable método de pago	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Deducción directa de planilla.	16	32,0%
Depósito personal en la cuenta de la asociación en el BCR.	19	38,0%
Deducción a la tarjeta de débito por medio de un datáfono.	8	16,0%
Presentarse a las oficinas de la asociación	7	14,0%
Total	50	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico 12. Método de pago



Fuente: Elaboración propia, 2014

### **4.3. Objetivo N°3**

**Diseñar un catálogo de beneficios que incentive la participación de los miembros en la promoción de los objetivos por la cual fue creada la organización y que atraiga nuevos asociados.**

Por medio de las preguntas 11,14 y 15 se pudieron determinar las actividades que serían de agrado para las personas que forman o que podrían formar parte de la organización, así como también otras ideas innovadoras.

La población concuerda en su mayoría en que el encuentro nacional de personas afrodescendientes sería la actividad en la que más les interesaría participar, esta iniciativa estuvo respaldada por la respuesta de 45 personas que estuvieron a favor. En segundo lugar, se encuentran las reuniones en otros países centroamericanos, seguido por los conciertos musicales y las obras de teatro, con 33 personas a favor en ambas; además, 32 personas indicaron que los foros son atractivos y 27 personas se mostraron anuentes a la cena de gala. La actividad que resultó menos atractiva, con 24 respuestas afirmativas, fue la organización de carreras, tal y como se observa en la Tabla 16. Asimismo, una de las personas encuestadas propuso un taller de artesanía como otra posible actividad a implementar.

En la encuesta, además, se enlistaron varios beneficios para conocer la opinión de las personas acerca de cuáles consideran más atractivos. El principal beneficio mencionado fue el acceso a becas, seguido por las capacitaciones y la bolsa de empleo, lo cual demuestra el interés que existe en la población entrevistada de crecer profesionalmente, así como la gran oportunidad que tiene la asociación de incursionar más en esta área.

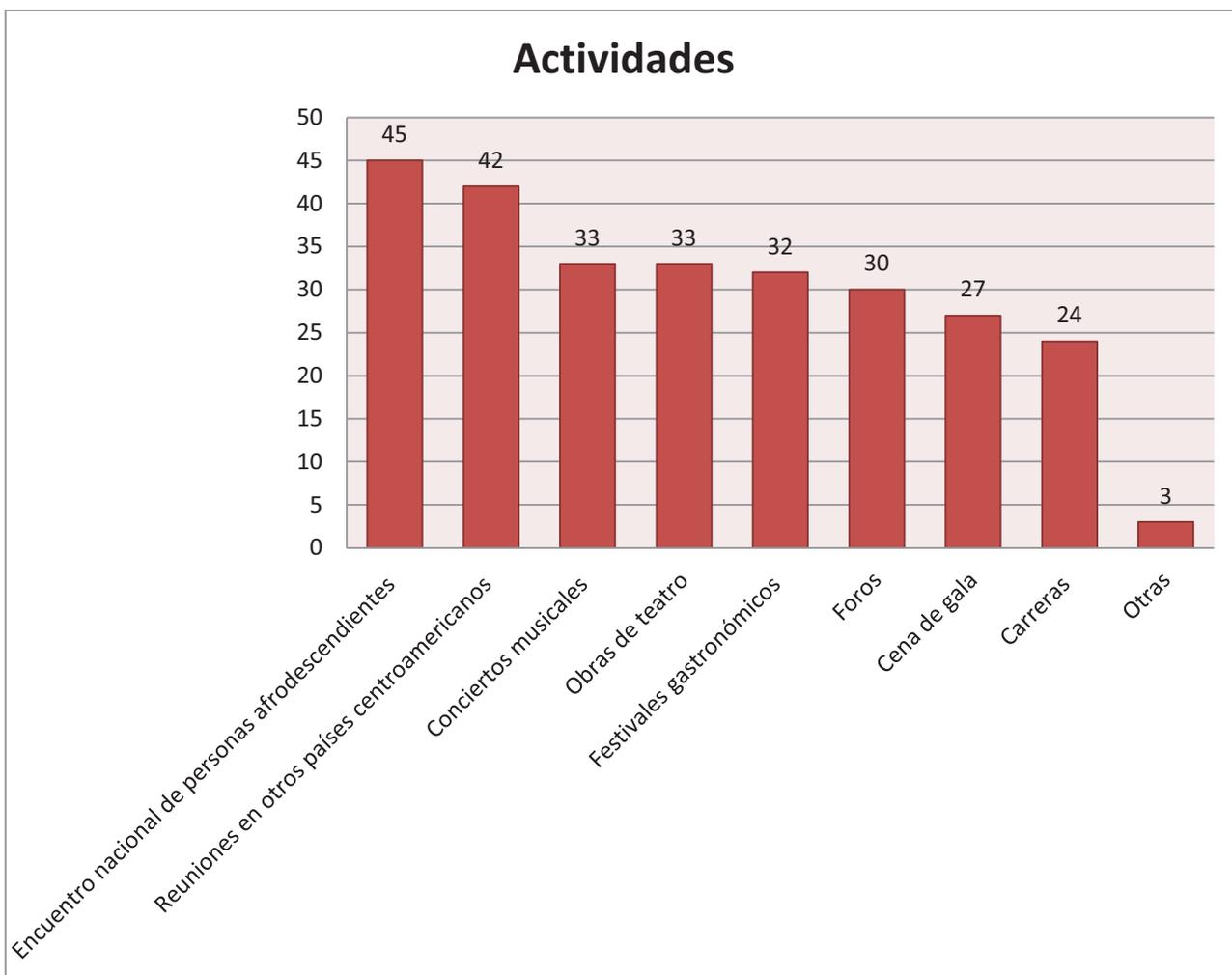
## Actividades

Tabla 16. Actividades atractivas

Variable actividades	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Encuentro nacional de personas afrodescendientes	45	91,80%
Reuniones en otros países centroamericanos	42	85,70%
Conciertos musicales	33	67,30%
Obras de teatro	33	67,30%
Festivales gastronómicos	32	65,30%
Foros	30	61,20%
Cena de gala	27	55,10%
Carreras	24	49,00%
Otras	3	6,10%

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

**Gráfico 13. Actividades atractivas (siguiente página)**



*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Asimismo, la población encuestada tuvo distintas respuestas acerca de ideas innovadoras entre ellas:

- Realizar festivales gastronómicos y juveniles.
- Venta de artesanías.
- Ferias de salud.
- Desarrollo de proyectos de la industria turística.
- Aumentar el compromiso de los miembros con el pago de sus cuotas.
- Tener un canal de televisión que promueva la cultura afrocaribeña.

- Crear una empresa que produzca servicios con base en la tradición afro, por medio de la gastronomía, la historia y la literatura, ya que se cuenta con miembros con la capacidad de desempeñarse en estas áreas.
- Tener un museo y biblioteca de tema afrodescendiente.
- Construir instalaciones deportivas y recreativas que ayuden a motivar a los jóvenes a permanecer en Limón.
- Contar con un edificio en donde se pueda trabajar y hospedar a los extranjeros en caso de encuentros culturales en el país
- Tener una cooperativa para movilizar fondos.

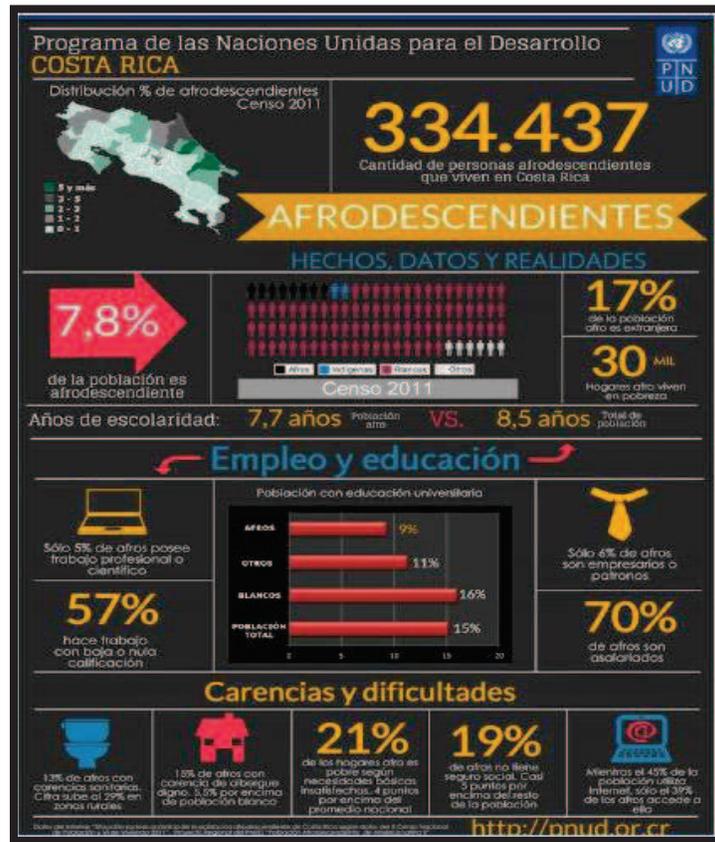
Para completar el estudio, se realizó un análisis del medio ambiente DRETS.

#### **4.4. Análisis del medio ambiente externo DRETS**

Para tener una visión amplia de la situación a la cual se enfrenta la asociación en la actualidad, se realizó un análisis del medio ambiente externo. Por medio de este análisis se pueden conocer aspectos como la cantidad de personas afrodescendientes y su nivel de pobreza, el estado de la economía en el país y específicamente de esta población, así como avances tecnológicos para el proceso de innovación, entre otros, que pueden ayudar a la APC a crear una estrategia de autosostenibilidad más acertada. A continuación, se muestran algunos de los hallazgos con respecto al medio ambiente externo.

##### **4.4.1. Factores demográficos (siguiente página)**

Figura 3. Población afrodescendiente en Costa Rica



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014

Según el X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda (2011), la población aproximada de afrodescendientes en Costa Rica es de un 7,8%, para un total de 334 437 personas identificadas. Es importante mencionar que en censos realizados anteriormente solo se identificó el 1% de la población, lo cual indica que la población no identifica su cultura, pues muchas personas siguen sin conocer la etnia a la que pertenecen. Precisamente, la información sobre este aspecto es uno de los principales objetivos de la APC.

El problema de la identificación de las etnias en los países hace que los indicadores demográficos sean menos exactos; por tal razón, las asociaciones sin fines de lucro orientadas a un sector específico de la población no poseen un estimado de los alcances de los proyectos y la cantidad de personas que pueden apoyar con exactitud.

En el escenario ideal las asociaciones o las ONG se debería contar con un sistema censal que tenga plenamente identificada a la población afrodescendiente, las etnias metas, o bien, agrupados a segmentos de la sociedad por diferentes clasificaciones demográficas, con el fin de llegar a la mayor cantidad de personas posible.

#### **4.4.2. Factores reglamentarios**

En cuanto a factores reglamentarios, las asociaciones deben estar inscritas ante el registro público y constituidas por una Asamblea General, bajo la Ley de Asociaciones 218, del 08 de agosto de 1939. Las asociaciones sin fines de lucro se encuentran exentas de impuestos y controles tributarios, lo que puede ser un factor positivo; sin embargo, su financiamiento es muy escaso y se rige por donaciones.

#### **4.4.3. Factores económicos**

En Costa Rica, el promedio de escolaridad de la población afrodescendiente mayor de 25 años es de 8,3 años, y en zonas rurales cae a 5,9 años. Según estudio elaborado por el proyecto "Población afrodescendiente de América Latina II", del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Emol, 2013), en Costa Rica el promedio de la escolaridad de la población afrodescendiente mayor de 25 años es de 9,3 años y en zonas rurales cae a 6,5 años.

Asimismo, se indica que un 7,8 % de la población costarricense se autoidentificó como afrodescendiente, y solo el 17,6 % de esa población y el 8,6 % de los autoidentificados como mulatos tienen estudios universitarios. Debido a estos

factores, el poder adquisitivo en la mayoría de la población afrodescendiente se encuentra entre la línea de media a baja, inclusive, algunos se podrían ubicar en la línea de la pobreza. (Emol, 2013).

El mismo documento recalca la importancia de incrementar los esfuerzos para aumentar la visibilización de la población afrodescendiente, y de implementar campañas educativas y de promoción de derechos, con el fin de luchar contra la discriminación que actualmente sufren los afrocostarricenses y, del mismo modo, promover la diversidad y la multiculturalidad.

#### **4.4.4. Factores tecnológicos**

En cuanto a recursos tecnológicos, la Asociación Proyecto Caribe cuenta con una página de Internet ([www.proyectocaribe.org](http://www.proyectocaribe.org)), la cual es una plataforma para que el usuario pueda estar informado sobre las actividades relevantes de la organización. También, se han identificado herramientas como programas de radio difusión que pueden servir para dar a conocer y fortalecer la organización, así como para crear espacios de consulta, calendarización de actividades, programas informativos y de carácter académico y cultural.

Además, se puede hacer uso de la herramienta televisiva, mediante microprogramas, documentales, espacios de consulta y difusión cultural para llegar a la comunidad. Entre los canales detectados a nivel nacional con proyección cultural están los siguientes Canal 13, Canal 9 y Canal 15, este último perteneciente a la Universidad de Costa Rica.

Otras herramientas con la que se puede mejorar la buena gestión de la organización son la Intranet e Internet, para una mejor gestión de los procesos administrativos y de comunicación. Adicionalmente, existen plataformas de aprendizaje virtual, denominado *e-learning*, con las que se podría desarrollar una plataforma de capacitaciones sobre temas como desarrollo de habilidades y temas académicos. Igualmente, con el auge de las redes sociales se pueden desarrollar

nuevas oportunidades para llegar a más individuos de la comunidad, así como para aumentar el uso de las herramientas informativas y de contacto con los miembros activos y potenciales.

#### 4.4.5. Factores sociales

El estudio de los factores sociales arroja diversos aspectos a considerar en aras de un mejor aprovechamiento de oportunidades o de una mejor política de protección y funcionamiento por parte de la Asociación Proyecto Caribe.

#### **Problemática social a la que se enfrenta la población afrocostarricense**

Según el estudio “Percepciones de los costarricenses sobre la población afrodescendiente” hecho por IDESPO-UNA (2010), la problemática principal que tienen las personas afrodescendientes se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 17. Problemática social**

PRINCIPAL PROBLEMA	PORCENTAJE
Discriminación	27,2%
Racismo	13,4%
Perfilamiento racial	9,1%
Su auge cultural y prácticas (negativas)	2,2%
Pobreza	9,3%
Falta de fuentes de trabajo	6,9%
Falta de oportunidades educativas	3,8%
Autodiscriminación	5,0%
Problemas de autoestima baja	4,1%
Carencia de derechos	2,3%
Falta de interés del gobierno, políticos	2,1%
Estigmatización del medio geográfico	1,5%
Falta de seguridad ciudadana	1,2%
Otro	1,3%
Ninguno	10,07%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Programa de Estudios de Opinión, IDESPO-UNA, 2009*

## **Racismo, discriminación y perfilamiento racial**

En este aspecto se contempla todo tipo de exclusión y vulnerabilidad hacia la población afrodescendiente. Implica separación, jerarquización, ser juzgados como diferentes e inferiores en jerarquía, cualidades y derechos, y se expresa mediante mecanismos simbólicos, o bien, por acciones concretas.

Según el estudio hecho por IDESPO-UNA (2010), con respecto a la cultura afrodescendiente, se ha detectado que existe una gran problemática de discriminación racial hacia esta población, y se acota la situación del empleo, pues se puede observar una gran minoría de población afrodescendiente en los procesos de selección la participación en los trabajos donde se puede observar una gran minoría en los procesos de selección. Así pues, el desempleo en hombres afrodescendientes, a pesar de su nivel de formación, asciende a 7,20% mientras que en el resto de la población es del 4,87%. También se puede observar la discriminación y exclusión a partir de la poca participación que tiene esta población en los procesos políticos.

Por tanto, se limita así el crecimiento económico de esta población, la cual representa altos índices de pobreza en el país.

## **Políticas y marco legal**

Según el mismo estudio realizado por IDESPO-UNA (2010), con respecto a Costa Rica “el marco legal no tipifica claramente la discriminación racial o actos de racismo como delito, a pesar de que el país ha suscrito diferentes instrumentos internacionales que así lo solicitan”.

El documento final de dicha conferencia insta al gobierno de Costa Rica a la formulación y aplicación de planes de acción nacional de lucha contra el racismo, la xenofobia y las formas conexas de intolerancia. Además, se solicita que haya supervisión en la aplicabilidad en los derechos humanos y la sociedad civil.

## **Educación y cultura**

En temas relativos la integración de la población afrodescendiente en la educación formal, los datos encontrados arrojan cifras muy similares al resto de la población en cuanto al nivel de oportunidades de estudio.

Sin embargo, no se han integrado totalmente al currículo del Ministerio de Educación Pública mayores aportes de la cultura afrodescendiente, pese a que en el decreto N° 32338 – MEP Artículo 1° se cita la creación nacional de estudios afrocaribeños, que pretendía en su ideología ampliar los siguientes aspectos:

- a.** Dar a conocer aportes culturales, artísticos-folklor, educativos aportados por la población afrodescendiente.
- b.** Promover los valores interculturales y multiétnicos.
- c.** Desarrollar material de apoyo didáctico respecto a identidad y autoestima individual, con el propósito de sensibilizar la conducta y propiciar actitudes positivas de tolerancia y aceptación de las diferencias individuales.
- d.** Destacar personajes de la cultura afrodescendiente que han aportado y enriquecido la cultura nacional, entre otros aspectos.

Es importante rescatar que en cuanto a educación, tanto formal como en el seno familia, se debe concientizar y enfatizar la sensibilización y la tolerancia hacia la individualidad de los seres humanos.

# **CAPÍTULO V**

## **Conclusiones y recomendaciones**

---

## 5.1. Conclusiones

La Asociación Proyecto Caribe ha logrado incidir en los diferentes espacios políticos y culturales. Cuenta con aproximadamente 128 miembros de diferentes edades y ocupaciones empero, actualmente se encuentra en riesgo, debido a la escasez de fondos. La falta de un sistema adecuado de cobro y el poco compromiso por parte de los miembros han ocasionado que la continuidad de la organización peligre.

Un alto porcentaje de personas afrodescendientes residen en San José y Limón, y muestran gran interés en formar parte de una asociación que aboga por sus derechos. En la presente investigación, se aplicó una encuesta tanto a personas que forman parte de la APC como a personas que no forma parte de esta, con el fin de indagar sobre su conocimiento previo de la organización. Las personas que no son miembros, indicaron sí han escuchado hablar de la asociación.

La mayor parte de la población encuestada conoce sobre el tema de emprendimiento social; sin embargo, una cantidad considerable de personas confunde los términos “emprendimiento social” y “responsabilidad social”.

Por medio de la encuesta se les propuso a los encuestados varios métodos de cobro. El método de pago más aceptado fue el de depósito personal en la cuenta de la asociación en el BCR, el cual es el método existente, seguido por la deducción directa de planillas y el cobro por medio de un datáfono. Por esta razón, se considera importante facilitar el acceso a diversos métodos de cobro para ampliar las opciones y optimizar el ingreso de dinero mensual.

Asimismo, se enlistaron beneficios que podría brindar la asociación, con el propósito de conocer la opinión de las personas encuestadas acerca de cuáles consideran más atractivos. El principal beneficio mencionado fue el acceso a becas, seguido por las capacitaciones y la bolsa de empleo, lo cual demuestra el interés que existe en la población encuestada de crecer profesionalmente, y la gran oportunidad para la asociación de incursionar más en esta área.

La organización actualmente solicita una cuota de 2 000 colones mensuales por membresía; sin embargo, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta se pudo observar que la población está interesada en pagar una suma considerable en un rango de 2000 a 3000 colones por este concepto. Por tal razón, se realizó la propuesta de aumento de la cuota mensual a 3 000 y la anualidad a 5 000, con lo cual se espera poder sufragar los gastos fijos mensuales que posee la asociación.

## **5.2. Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados, tras el análisis de la entrevista y las encuestas, se pudo identificar que la situación actual de la organización podría provocar su eventual cierre, pues no se cuenta con los fondos necesarios para cubrir sus gastos fijos mensuales. Además, la asociación tampoco cuenta con la cantidad necesaria de miembros para sufragar esos gastos, ni con el compromiso de los miembros actuales, por lo que se recomienda la creación de diferentes métodos de pago de la membresía, que se adecuen a las necesidades de los miembros activos y de los miembros potenciales.

Asimismo, y según indican los encuestados, es necesaria la elaboración de un catálogo de beneficios que incentive a los asociados, sin dejar de lado el propósito principal de la asociación: la defensa de los derechos de los afrocostarricenses.

Con la implementación de estas dos opciones se espera incrementar el número de miembros e incentivar su compromiso con la Asociación Proyecto Caribe, así como obtener los ingresos suficientes para costear los gastos fijos mensuales en los que incurre la organización.

# **CAPÍTULO VI**

## **Propuesta de Plan de Negocios**

---

## **6.1. Propuesta procedimiento - Cobro de la membresía**

Actualmente existe solamente una forma de pago de la membresía. No obstante, por medio de los resultados de la encuesta realizada se determinó la conveniencia de implementar otros tres métodos de cobro, esto para generar una mayor eficiencia en el cobro, pues este ha sido uno de los principales problemas por los cuales la asociación no ha podido operar como se esperaba. Los métodos de cobro sugeridos toman en cuenta varios factores, por ejemplo, los rangos de edad de las personas que forman parte de la asociación y su ocupación ya que algunos no trabajan. Las tres formas de pago que se habilitarían son: deducción directa de planilla, cobro por medio de datáfono y pago presencial en las oficinas de la asociación.

### **6.1.1. Situación actual**

Según lo estipulado por la asociación, el aporte económico de sus miembros puede ser cancelado en las siguientes modalidades:

Mensual: ₡2 000.

Trimestral: ₡6 000.

Semestral: ₡12 000.

Anual: ₡24 000.

Inscripción Anual (Renovación de membresía): ₡3 000.

En la boleta se indica la fecha en que se realizará dicho aporte.

En el procedimiento actual el asociado es libre de cancelar dichos aportes sin una fecha límite, dado que es un aporte voluntario. El pago se puede efectuar mediante transferencias bancarias a una sola cuenta la del Banco de Costa Rica, una vez realizado el pago el mismo debe de ser reportado a las oficinas centrales.

De acuerdo con lo observado, este proceso puede ser llevado de mejor manera, de manera que se garantice un mayor flujo de efectivo y pagos a tiempo. Por el contrario, si la asociación continúa sin fecha límite de pago para los aportes de los miembros, se pueden presentar problemas de cobros. Otro inconveniente se presenta con las transferencias por internet, pues solo puede efectuarse si la cuenta del asociado pertenece al mismo banco (BCR). Además, dado que este servicio tiene poca penetración, es decir, pocas personas lo utilizan, puede convertirse en un obstáculo.

## **6.2. Propuestas**

Como se mencionó en el estudio del medio ambiente interno, las organizaciones no gubernamentales de Costa Rica se han visto afectadas por la forma en que se proyecta el país internacionalmente, como un país desarrollado, lo cual ocasiona que organizaciones de cooperación internacional que financian proyectos como el de la Asociación Proyecto Caribe no quieran brindar su ayuda o financiamiento, pues el país proyecta estar bien económicamente, lo que afecta directamente a la APC, razón por la cual buscar la autosostenibilidad es un pilar para toda ONG.

En la actualidad la APC cuenta con 128 miembros. La cuota mensual se ha mantenido estable a lo largo de los años por un monto de ¢2 000, no obstante, por medio de la encuesta se logró conocer que el rango que estarían dispuestos a pagar los miembros por una membresía mensual está entre ¢2 000- 3 000. Por tal razón, se considera pertinente aumentar a ¢3 000 la cuota mensual que aportan los miembros, para que se mantenga en un rango accesible. Asimismo, la renovación anual de la membresía se aumentaría a ¢5 000.

Cabe mencionar que con respecto a las propuestas sobre la membresía, varios encuestados mencionaron que estarían dispuestos a pagar ¢100 000 por esta, si pueden observar que su dinero está siendo bien utilizado, lo cual debe impulsar a la asociación a trabajar por esos resultados y practicar la adecuada rendición de cuentas.

Al realizar este cambio en los montos de membresía y renovación anual, se aumentarían los ingresos fijos anuales a ¢5 248 000, como se detalla en la Tabla 18.

**Tabla 18. Ingresos anuales propuestos**

	Cantidad de miembros	Renovación anual	Cuota mensual	Aporte mensual total	Aporte anual total	Aporte anual renovación	Total Ingresos anuales
<b>Monto</b>	128	¢5 000	¢3 000	¢384 000	¢4 608 000	¢640 000	<b>¢5 248 000</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Por otra parte, los gastos fijos mensuales en los que incurre la asociación son los siguientes:

**Tabla 19. Gastos fijos mensuales**

Gastos fijos	Monto mensual	Monto anual
Alquiler	¢215 000	¢2 580 000
Secretaria medio tiempo	¢140 000	¢1 680 000
Página Web	¢60 200	¢722 400
Luz-Agua-Teléfono	¢35 000	¢420 000
Limpieza	¢20 000	¢240 000
<b>Total</b>	<b>¢470 200</b>	<b>¢5 642 400</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

A partir de la información anterior, se puede observar que, aun aumentando las cuotas, con la cantidad de miembros actuales no se podrían sufragar los costos fijos; por lo tanto, es importante crear un catálogo de beneficios que pueda incentivar la participación de los asociados actuales y atraer nuevos. Por este motivo, se elaboraron propuestas eficientes de cobro, así como un catálogo de beneficios y actividades que la población encuestada señaló como atractivos.

Con estas iniciativas se pretende aumentar el número de miembros a 400. Asimismo, se contratarían tres personas para laborar en la oficina: un administrador, una secretaria y un misceláneo, cuyos salarios mensuales se detallan en la Tabla 20.

**Tabla 20. Salarios propuestos**

Puestos	Total	Cargas Sociales 26%	Total Mensual	Total Anual	Aguinaldo 8,33%	Vacaciones 4,33%	Total Anual
	(colones)						
Trabajador no calificado (Administrador)	¢220 000	¢57 200	¢277 200	¢3 326 400	¢277 089	¢144 033	¢3 747 522
Trabajador no clasificado (Secretaria)	¢200 000	¢52 000	¢252 000	¢3 024 000	¢251 899	¢130 939	¢3 406 838
Misceláneo/ medio tiempo	¢150 000	¢39 000	¢189 000	¢2 268 000	¢188 924	¢98 204	¢2 555 129
						<b>Total</b>	<b>¢9 709 489</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Con estos cambios se incrementarían los ingresos anuales a ¢16 400 000, como se detalla en la Tabla 21.

**Tabla 21. Ingresos anuales propuestos**

	Cantidad de miembros	Cuota mensual por miembro	Aporte mensual total	Aporte anual total	Monto Renovación anual por miembro	Aporte total renovación	Total Ingresos anuales
<b>Monto</b>	400	¢3 000	¢1 200 000	¢14 400 000	¢5 000	¢2 000 000	¢16 400 000

Fuente: Elaboración propia, 2014

Lo gastos fijos mensuales propuestos se detallan a continuación:

**Tabla 22. Gastos fijos mensuales propuestos**

Gastos fijos	Monto mensual	Monto anual
Alquiler	¢255 000	¢3 060 000
Mano de obra	¢809 124	¢9 709 489,44
Página Web	¢60 200	¢722 400,00
Luz-Agua-Teléfono	¢35 000	¢420 000,00
Limpieza	¢20,000	¢240 000,00
<b>Total</b>	<b>¢1 179 324</b>	<b>¢14 151 889,44</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Así pues, no solo es necesario un adecuado sistema de cobro sino también el incremento en el número de asociados para poder sufragar los gastos fijos mensuales de la asociación. De esta forma, la asociación podría ser autosostenible y tener la solvencia suficiente para costear sus gastos fijos anuales.

Como resultado del presente análisis, se propondrán tres distintos procesos de cobro que podrían beneficiar a la organización y brindarles a los asociados la oportunidad de utilizar el que más se adecúe a sus necesidades, o bien, una combinación de los tres, según sea la situación de cada uno.

### **6.2.1. Opción de cobro #1**

Con el primer procedimiento propuesto se pretende implementar el cobro mediante el datáfono, servicio que sería brindado por el Banco de Costa Rica. El requerimiento es que el asociado tenga saldo disponible en su tarjeta de crédito o débito de los emisores Visa o Mastercard, de cualquier banco, ya sea estatal o privado. Se le hará llegar al socio el formulario de autorización (ver Anexo 4) para realizar el rebajo del aporte directamente de su tarjeta.

El formulario consignará la siguiente información: monto del aporte, modo de pago (mensual, trimestral, semestral o anual), número de tarjeta, fecha de rebajo, últimos tres dígitos de la tarjeta, fecha de vencimiento y datos generales (nombre, cédula, etc.). Con base en estos datos se procedería a realizar el rebajo en la fecha indicada por el cliente de manera manual en el datáfono, con la información de la tarjeta indicada.

#### **Costo del servicio**

El costo del servicio brindado por el BCR es del 6% de los ingresos captados mediante este servicio. Esta suma sería de ₡984 400 anuales, como se muestra en la Tabla 23, si se aplicara esta modalidad de rebajo de aportes a la totalidad de los socios que se proyecta tener.

**Tabla 23. Costo del servicio de cobro BCR**

Aporte Anual	Comisión costo anual	Total ingresos
¢16 400 000	¢984 400	¢15 416 000

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Control

Con respecto a este método de pago se debe llevar un control en una plantilla de Excel (ver Tabla 24) que indique: nombre del socio, número de tarjeta, últimos tres dígitos de la tarjeta, forma de pago, monto del aporte, fecha del aporte y número de referencia de transacción. Estos últimos 3 datos se deben llenar en el momento de la transacción. De esta manera se tendría un control exacto y oportuno de los miembros que pagaron y, además, de los montos recaudados.

**Tabla 24. Ejemplo de control**

Nombre del socio	Número de cédula	Número de tarjeta	Últimos 3 dígitos de tarjeta	Modo de pago	Monto del aporte	Fecha del aporte	Número de transacción
Ronald Pérez	120390080	123476890876	123	mensual	¢3 000	15/01/2014	14356
Juan Soto	219400033	34333743742	234	mensual	¢3 000	15/01/2014	235646
Magui Mena	354534545	54573945952	545	trimestral	¢9 000	15/01/2014	657575
Esteban Alvarado	562465633	454494717117	646	semestral	¢18 000	15/01/2014	754533
Alba García	643636433	143554643653	643	mensual	¢3 000	15/01/2014	73267
<b>Total de aporte mes enero</b>					<b>¢36 000</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2014

Como punto de control, a los miembros se les enviará por correo una notificación del pago de sus cuotas, como se muestra en la Figura 4. Con ello podrán saber el monto que se les rebaja de su tarjeta.

**Figura 4. Factura de pago**

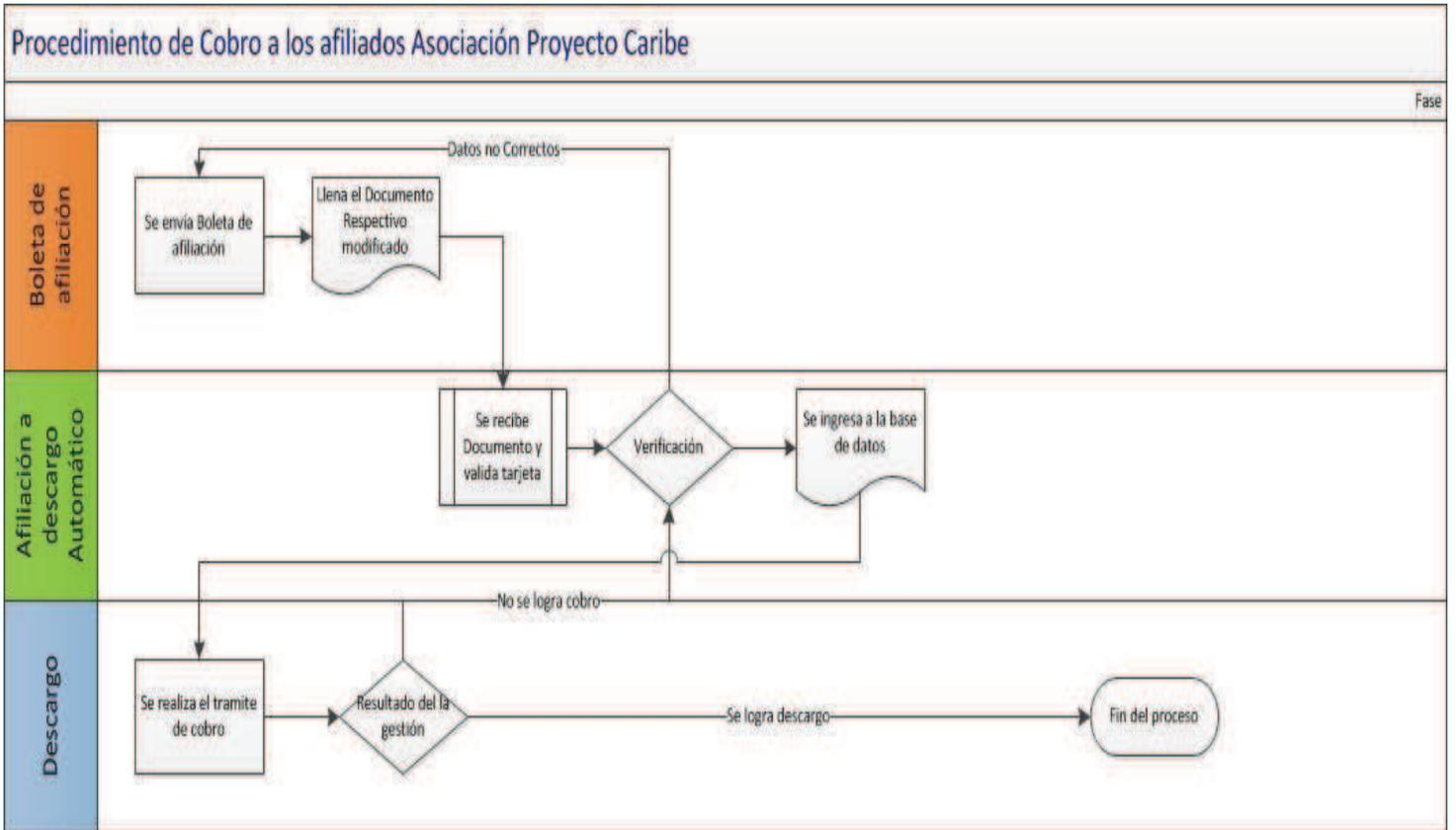
Asociación Proyecto Caribe	
Céd. Jur. 3-007-061-080 - Tel. 2253-0214 - Fax 2280-1114	
Apdo. 2387-1000 - San José - Sitio web: <a href="http://www.provectocaribe.org/">http://www.provectocaribe.org/</a>	
<b>Recibo cancelado de:</b>	
<b>CHARLES SPENCE ESTHER REBECA</b>	
Factura No: <del>xxxxxx</del>	
<b>Cuota del mes:</b>	<b>Fecha de cancelación:</b>
2014-01	2014-02-20
Detalle	Monto
Cuota Ordinaria	3000
<b>Total cancelado:</b>	<b>¢ 3000.00</b>

En caso de que se presente un error por fondos insuficientes en la tarjeta, se intentará hacer el cobro durante los próximos diez días. De no ser posible realizar el rebajo, se contactará a la persona para determinar qué otra forma de pago desea utilizar. Uno de los principales beneficios de este tipo de cobro es que se reduciría la morosidad que actualmente existe en la organización por falta de opciones y controles de pago.

La Figura 5 muestra el flujo del método por medio del datáfono.

## Proceso de cobro por medio de datáfono

Figura 5. Proceso de cobro por medio de datáfono



Fuente: Elaboración propia, 2014

### **6.2.2. Opción de cobro #2**

La segunda opción de cobro es la deducción automática de planillas. Este procedimiento se realizaría con una autorización de parte del miembro al solicitar la membresía. El trámite se realiza directamente por Tesorería Nacional, la asociación estaría encargada de enviar la información correspondiente a Tesorería (ver Anexo 3) para que automáticamente se realice el cargo mensual a sus asociados. Este procedimiento aplicaría únicamente para personas que reciben salario, en caso de no ser así se podría acordar con la persona la deducción de una tarjeta o que realice el depósito del monto a la cuenta bancaria de la asociación. Es importante considerar este aspecto, puesto que existen muchos jóvenes miembros de la asociación que aún no se encuentran laborando.

#### **Costo**

Este servicio no tendría ningún costo.

#### **Control**

Para un debido control se haría una lista con los respectivos números de factura para archivarlos, en caso de que algún asociado desee el recuento de la cantidad de cuotas deducidas.

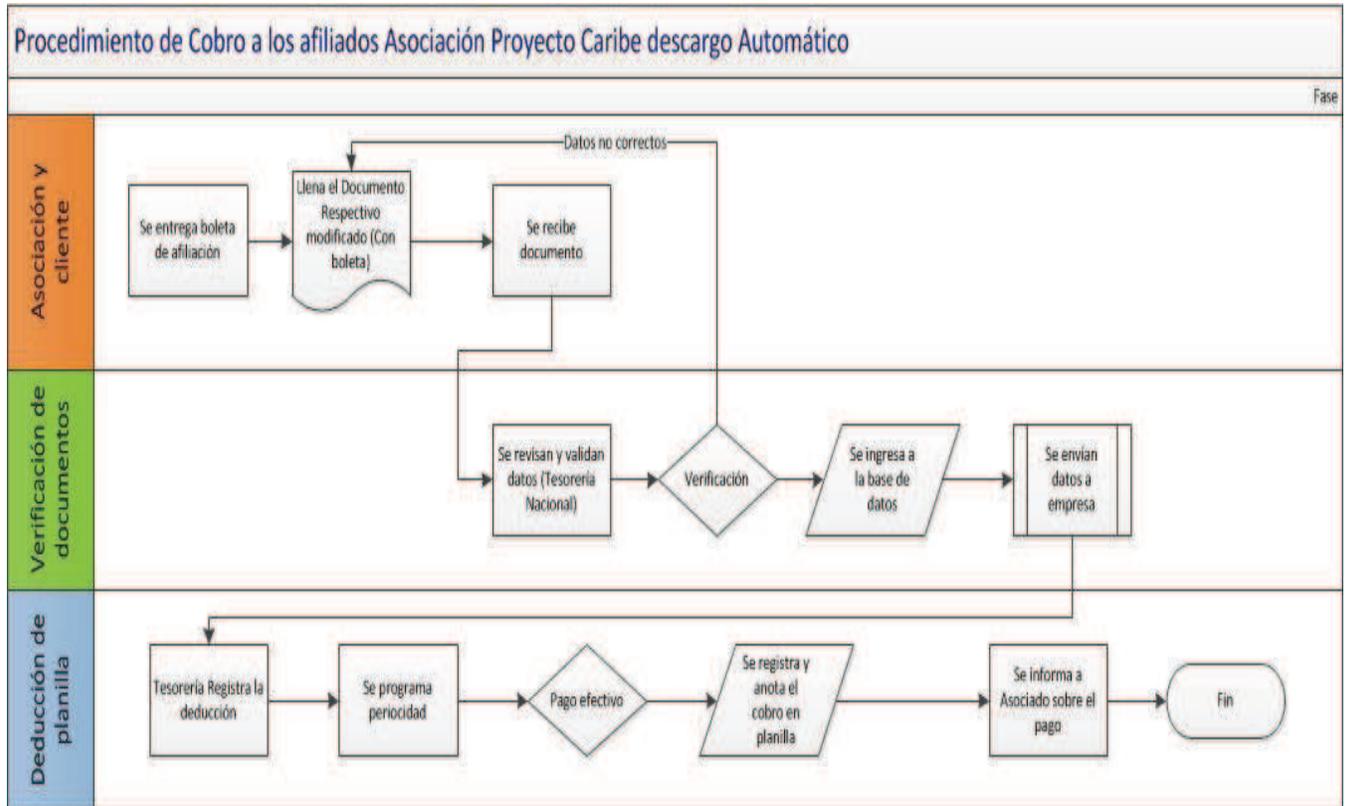
#### **Beneficios**

El principal beneficio consiste en que, a diferencia del primer proceso, no se incurriría en ningún gasto adicional por brindar el servicio; igualmente, no requeriría de mucho esfuerzo, puesto que el cobro se haría automáticamente todos los meses, lo único que tendría que hacer la persona encargada es enviar las facturas por correo y asegurarse de que el monto que se esté rebajando de planillas sea el correcto. Sería una forma de garantizar ingresos fijos sin tener que tener contacto con los asociados.

La Figura 6 muestra el flujo del método por medio de la deducción de planilla.

## Proceso de cobro deducción de planilla

Figura 6 Cobro por medio de deducción de planilla



Fuente: Elaboración propia, 2014

### 6.2.3. Opción de cobro #3

En esta opción de cobro los asociados se presentarían de forma directa a la asociación para realizar el pago de la mensualidad. Ahí se les entregaría un recibo por su pago y, en ese momento se finalizaría el proceso.

### 6.3. Catálogo de beneficios

La serie de beneficios y actividades que se presentan seguidamente en la Tabla 25 fueron sugeridos y avalados por la población a la cual se le realizó la encuesta (miembros actuales y miembros potenciales de la APC). Con esta serie de beneficios se pretende lograr una mayor participación de los asociados, así como atraer a nuevos miembros.

**Tabla 25. Catálogo de beneficios**

<b>Catálogo de beneficios</b>	
<b>Beneficio o actividad</b>	<b>Detalle y objetivo</b>
<b>Acceso a becas</b>	Actualmente, la asociación tiene una alianza con la ULACIT, mediante la cual se otorgan becas del 100% a personas que han demostrado ser líderes. Los asociados podrán tener acceso a este beneficio y se trabajará en formar futuras alianzas con otras universidades e institutos académicos. El objetivo principal será aumentar el grado de escolaridad de las personas asociadas a la organización.
<b>Festivales gastronómicos afroculinarios</b>	Podrán participar restaurantes caribeños y promocionar los diferentes productos que ofrecen al público, así como promocionar la cultura afrocostarricense y su legado.
<b>Festival de actividades culturales trimestral: bailes, conciertos, obras de teatro</b>	En la población afrodescendiente existen muchas personas con habilidades artísticas, por medio de este espacio estas personas tendrán la oportunidad de mostrar sus habilidades y, al mismo tiempo, promocionar la cultura afrocostarricense.
<b>Asesoría en desarrollo de proyectos turísticos y comerciales</b>	El objetivo primordial será incrementar la cantidad de empresarios afrodescendientes en el país, promover la apertura de negocios e incentivar el uso de la innovación y la tecnología. Los profesionales asociados podrán impartir talleres con base en los conocimientos adquiridos; también se podrá invitar a personas ajenas a la asociación expertas en el tema.

<b>Ferias de salud</b>	Se invitará a distintos centros de salud y especialistas en las enfermedades que afectan más a la población afrodescendiente, como la drepanocitosis, a participar en ferias que permitan a los asociados realizar chequeos generales sin costo alguno.
<b>Actividades deportivas: carreras, torneos de fútbol y básquetbol</b>	El objetivo principal consiste en promocionar un deporte libre de discriminación y desarrollar destrezas deportivas en la población.
<b>Encuentros nacionales de personas afrodescendientes</b>	El objetivo principal de estos encuentros será acercar a la población afro. Se presentarán diferentes expositores con experiencia en temas de derechos humanos, la situación actual de la población afro en el mundo y se impartirán talleres y charlas sobre emprendimiento.
<b>Reuniones en países centroamericanos</b>	Por medio de estas reuniones los miembros podrán conocer de manera directa la situación que enfrenta la población afro en la región, dar aportes y crear alianzas. Actualmente, se realizan varias reuniones, como el X Encuentro de Juventud Afrocentroamericana, Ruta Cultural Marcus Garvey –Joseph Satuye, “Por la Identidad y Unidad Cultural para incrementar el desarrollo social, económico, político y ambiental para la Población Joven Afrocentroamericana”, que se celebró del 17 al 20 de julio de 2014 en Guatemala. En este tipo de actividades los participantes no tienen que incurrir en costo alguno, solo deben disponer de tiempo.
<b>Capacitaciones , talleres y seminarios</b>	Se contará con la ayuda de personas líderes dentro y fuera de la organización para dar talleres y seminarios sobre distintos temas, así como también se promoverán las alianzas para recibir capacitaciones por medio de instituciones reconocidas.
<b>Bolsa de empleo</b>	Se establecerá por medio de la página web existente un espacio para publicar puestos disponibles en distintas áreas, se brindará como un servicio de colocación laboral. Por este medio, los asociados podrán tener acceso a los diferentes puestos que se ofrecen en el mercado laboral.

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

## 6.4. Proyecciones

Se realizaron las siguientes proyecciones para mostrar los cambios que se lograrían con la implementación de los distintos métodos de cobro mencionados anteriormente y el incremento del número de asociados.

### Depreciación

En Costa Rica el método de depreciación aceptado es el de línea recta, se debe basar en la NIC 16 (Normas Internacionales de Contabilidad) para el tratamiento contable del inmovilizado material, y según la Tabla de Vida Útil, fijada por el Servicio de Impuestos Internos para bienes físicos del activo inmovilizado, según Resolución N°43, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003.

**Tabla 26. Depreciación**

Equipo	Cantidad	Vida útil anual	Costo Unitario	Total	Valor de rescate	Depreciación Anual Unitario
Computadora desktop Dell	3	6	¢350,000.00	¢1,050,000.00	-	¢175,000.00
Teléfono celular	1	10	¢50,000.00	¢50,000.00	-	¢5,000.00
Telefax	1	10	¢65,000.00	¢65,000.00	-	¢6,500.00
Silla	4	10	¢8,500.00	¢34,000.00	-	¢3,400.00
Escritorio	3	5	¢37,500.00	¢112,500.00	-	¢22,500.00
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>41</b>	<b>¢511,000.00</b>	<b>¢1,311,500.00</b>	<b>-</b>	<b>¢212,400.00</b>

*Fuente: NIC 16 (Normas Internacionales de Contabilidad)*

Se realizó una proyección de los gastos fijos con un aumento anual proyectado del 15%, los cuales se detallan en la Tabla 27.

**Tabla 27. Gastos fijos proyectados**

<b>Gastos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alquiler	¢3 060 000,00	¢3 519 000,00	¢4 046 850,00	¢4 653 877,50	¢5 351 959,13
Mano de obra	¢9 709 489,44	¢10 280 805,51	¢10 578 948,87	¢10 885 738,39	¢11 201 424,80
página web	¢722 400,00	¢830 760,00	¢955 374,00	¢1 098 680,10	¢1 263 482,12
Luz-Agua-Teléfono	¢420 000,00	¢483 000,00	¢555 450,00	¢638 767,50	¢734 582,63
Limpieza	¢240 000,00	¢276 000,00	¢317 400,00	¢365 010,00	¢419 761,50
<b>Total</b>	<b>¢14 151 889,44</b>	<b>¢16 274 672,86</b>	<b>¢18 715 873,78</b>	<b>¢21,523,254.85</b>	<b>¢24 751 743,08</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Por medio de los resultados que se presentan en la Tabla 28 se puede evidenciar que con el aumento de la cantidad de miembros, tomando en cuenta que cada uno daría su cuota de manera responsable, se tendría mayor liquidez para hacer frente a los gastos mensuales los cinco primeros años.

**Tabla 28. Ingresos por membresía**

<b>Ingresos por membresía</b>							
<b>Año</b>	<b>Cantidad de miembros</b>	<b>Cuota mensual por miembro</b>	<b>Aporte mensual total</b>	<b>Aporte anual total</b>	<b>Monto Renovación anual por miembro</b>	<b>Aporte total renovación</b>	<b>Total Ingresos anuales</b>
1	400	¢3 000	¢1 200 000	¢14 400 000	¢5 000	¢2 000 000	¢16 400 000
2	500	¢3 000	¢1 500 000	¢18 000 000	¢5 000	¢2 500 000	¢20 500 000
3	600	¢3 000	¢1 800 000	¢21 600 000	¢5 000	¢3 000 000	¢24 600 000
4	700	¢3 000	¢2 100 000	¢25 200 000	¢5 000	¢3 500 000	¢28 700 000
5	800	¢3 000	¢2 400 000	¢28 800 000	¢5 000	¢4 000 000	¢32 800 000

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Asimismo, se elaboró la proyección de salarios con un aumento anual del 3,70%, según decreto No. 38101-MTSS, publicado en La Gaceta No. 249, el 26 de diciembre de 2013.

**Tabla 29. Salarios proyectados**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mano de obra</b>	¢10 068 740,55	¢10 441 283,95	¢10 827 611,46	¢11 228 233,08	¢11 643 677,70
<b>Aumento salarial proyectado</b>	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%
<b>Aumento neto</b>	¢359 251, 11	¢372 543,40	¢386 327,51	¢400 621,62	¢415 444,62

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

Los flujos netos de efectivo muestran la liquidez con la que contaría la Asociación Proyecto Caribe una vez aplicados los diferentes cambios propuestos, como se puede observar en la Tabla 30.

**Tabla 30. Flujos netos de efectivo**

<b>Flujos netos de efectivo</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos totales</b>	¢16 400 000	¢20 500 000	¢24 600 000	¢28 700 000	¢32 800 000
<b>Costos. Produc</b>	0	0	0	0	0
<b>Utilidad bruta</b>	¢16 400 000	¢20 500 000	¢24 600 000	¢28 700 000	¢32 800 000
<b>Costos Adm</b>	¢12 981 889	¢14 172 683,95	¢15 086 861,46	¢16 094 510,58	¢17 208 036,83
<b>UAI</b>	¢3 418 111	¢6 327 316	¢9 513 139	¢12 605 489	¢15 591 963
<b>Intereses</b>	0	0	0	0	0
<b>UAI</b>	¢3 418 111	¢6 327 316	¢9 513 139	¢12 605 489	¢15 591 963
<b>Utilidad neta</b>	¢3 418 111	¢6 327 316	¢9 513 139	¢12 605 489	¢15 591 963
<b>Depreciación</b>	¢212 400	¢212 400	¢212 400	¢212 400	¢212 400
<b>FNE</b>	<b>¢3 205 711</b>	<b>¢6 114 916</b>	<b>¢9 300 739</b>	<b>¢12 393 089</b>	<b>¢15 379 563</b>
<b>Probabilidad de ocurrencia=</b>	<b>6.91%</b>	<b>13.18%</b>	<b>20.05%</b>	<b>26.71%</b>	<b>33.15%</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2014*

A partir de la investigación realizada se puede concluir la viabilidad de la propuesta, en cuanto a que la Asociación Proyecto Caribe puede volverse autosostenible. Asimismo, se puede concluir que la asociación tiene un gran potencial de crecimiento.

Además, se demostró que sí es posible alcanzar la autosostenibilidad en organizaciones no gubernamentales. Para ello, es necesaria la elaboración de propuestas innovadoras que brinden un valor agregado a la organización, del mismo modo, es necesario tener un conocimiento amplio de su situación actual interna y externa, así como darle un debido seguimiento de la implementación de estrategias.

Por lo tanto, se le puede recomendar a la Asociación Proyecto Caribe tomar en cuenta la presente propuesta para su implementación, con el fin de obtener su autosostenibilidad.

## **Anexos**

### **1- Formato de entrevista**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**

**Licenciatura en Administración de Negocios**

**Seminario de graduación: Emprendimiento Social**

#### **Entrevista**

Fecha: \_\_\_\_\_

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la situación actual de la Asociación Proyecto Caribe en Costa Rica, por lo que se le solicita su valiosa colaboración contestando de manera correcta y desde su punto de vista como figura de autoridad dentro de la organización. Responda cada pregunta según lo que se le solicite. Toda la información que se brinde en dicha entrevista será utilizada confidencialmente para efectos de una investigación académica.

Datos a conocer:

- Nombre del entrevistado:
- Puesto:
- Lugar de Trabajo:
- Años de experiencia en el puesto:

- 1- ¿Cuál ha sido el principal problema que enfrenta la Asociación Proyecto Caribe actualmente?**
- 2- ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de la asociación?**
- 3- ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la asociación?**
- 4- ¿Cuáles son los principales desafíos de la organización?**
- 5- ¿Cuáles son los gastos fijos mensuales en los que incurre la organización?**
- 6- ¿Cuántos son los miembros actuales de la organización y cuánto es el ingreso que se recibe por el aporte de cuotas?**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## 2- Formato de la encuesta

### Emprendimiento Social

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

Licenciatura en Administración de Negocios

Proyecto de investigación: Emprendimiento Social

En Costa Rica, la población afrodescendiente experimenta niveles desproporcionados de pobreza y exclusión social y continúa afrontando discriminación racial, económica y social. Este proyecto ayudará a la Asociación Proyecto Caribe a ser autosostenible y así tener mayor oportunidad de incidir en la defensa de los derechos humanos de los afrocostarricenses. Para ello, es necesaria su valiosa colaboración, con el fin de conocer las diferentes formas en que la organización puede lograr su autosostenibilidad.

Esta encuesta requiere solo 5 minutos de su tiempo. Por favor, responda cada pregunta según lo que se le solicite. Toda la información que se brinde en esta encuesta será utilizada confidencialmente para efectos de una investigación académica.

Sus respuestas son muy valiosas, por lo que le agradecemos llenarla y, al finalizar, pulsar el ícono "Finalizar" que se encuentra al final de la página.

Si tiene preguntas acerca de la encuesta, comuníquese por correo electrónico a [charlesesther88@gmail.com](mailto:charlesesther88@gmail.com) o por teléfono al 8982-2353.

1. Indique su sexo (\*)

Femenino      Masculino

2. ¿Cuál es su categoría de edad? (\*)

- 17 o menos
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50 o más

**3. Indique su lugar de residencia (\*)**

- San José
- Heredia
- Limón
- Alajuela
- Cartago
- Puntarenas
- Guanacaste

**4. Indique la etnia a la que pertenece usted (\*)**

- Afrodescendiente
- Mestizo
- Asiático
- Indígena
- Otro

**5. Indique a qué se dedica usted (\*)**

- Trabaja
- Estudia
- Otro

**6. ¿Ha escuchado hablar de la Asociación Proyecto Caribe? (\*)**

- Sí
- No

**7. ¿Estaría interesado en formar parte de una asociación que aboga por los derechos de los afrocostarricenses? (\*)**

- Sí
- No

**8. ¿Es usted miembro de Asociación Proyecto Caribe? (\*)**

- Sí
- No

**9. ¿Conoce usted sobre Emprendimiento Social? (\*)**

- Sí
- No

**10. Para usted emprendimiento social es: (\*)**

- Ayudar a los inmigrantes.
- Una empresa que practica responsabilidad social.
- Enfrentar necesidades sociales insatisfechas con propuestas innovadoras.
- Mejorar la calidad de servicios sociales.

**11. ¿Cuáles de los beneficios que se indican a continuación le llaman más la atención? Puede marcar varias (\*)**

- Acceso a becas
- Descuentos en hoteles y restaurantes
- Capacitaciones
- Bolsa de empleo
- Talleres y seminarios
- Otros



**12. ¿Cuál sería el rango que estaría dispuesto(a) a pagar por una membresía mensual como asociado? (\*)**

- Menos de ¢2 000
- ¢2 000-3 000
- ¢3 500- 4 000
- ¢4 500- 5 000
- ¢5 500- 6 000
- Más de ¢6 000

**13. ¿Cuál sería la forma de pago de mensualidad que le gustaría utilizar? (\*)**

- Deducción directa de planilla
- Depósito personal en la cuenta de la asociación en el BCR
- Deducción a la tarjeta de débito por medio de un datáfono
- Presentarse a las oficinas de la asociación
- Otro
-

**14. ¿A cuáles actividades asistiría anualmente? Puede marcar varias (\*)**

- Carreras
- Reuniones en otros países centroamericanos
- Conciertos musicales
- Obras de teatro
- Foros
- Festivales gastronómicos
- Encuentro Nacional de personas afrodescendientes
- Cena de gala
- Otras



**15. ¿Qué idea innovadora propondría para que la Asociación Proyecto Caribe sea autosostenible?**



**16. Si es miembro de la Asociación, ¿cuáles serían sus sugerencias para que la Asociación Proyecto Caribe se restablezca?**



**¡Muchas gracias por su colaboración!**

### 3- Boleta de autorización para la deducción de cuotas de planilla

#### BOLETA PARA AUTORIZAR LA DEDUCCIÓN DE CUOTAS DE PLANILLA

Señor solicitante:

*Antes de completar esta fórmula debe saber que:*

☞ Complétela solo si desea que sus cuotas le sean deducidas de la planilla.

Señores:

*Departamento de Cobros*

Asociación Proyecto Caribe.

Yo: \_\_\_\_\_ cédula de identidad número \_\_\_\_\_,  
autorizo a la Asociación Proyecto Caribe a deducir de mi salario un monto mensual de ¢ \_\_\_\_\_,  
correspondiente a la cuotas de membresía.

Mi lugar de trabajo es \_\_\_\_\_.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Firma del Asociado (a)

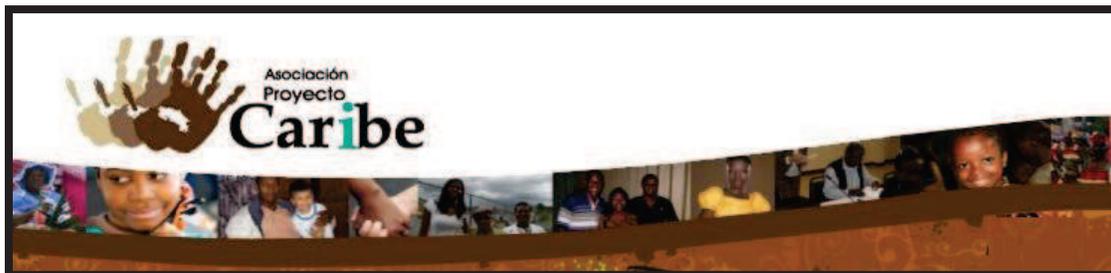
\_\_\_\_\_  
Fecha

\*\*\*\*\*

**Condiciones Generales:** En caso de solicitar la inclusión en este sistema teniendo cuotas atrasadas, la Asociación efectuará una deducción del salario correspondiente a dos cuotas hasta poner al día la cuenta del colegiado. Si por alguna razón la institución que realiza el rebajo de la cuota no lo pudiera efectuar, ya sea en forma total o parcial, la asociación se reserva el derecho de modificar el monto del rebajo para recuperar el dinero correspondiente a la (s) cuota (s) pendientes (s) de pago o fracción de la (s) misma (s).

1. Se enviarán periódicamente por correo los recibos cancelados, a la dirección indicada por el asociado.

#### 4- Formulario de autorización para cobro de tarjeta



### FORMULA DE AUTORIZACIÓN PARA COBRO CON TARJETA

Fecha: \_\_\_\_\_  
Día Mes Año

Yo: \_\_\_\_\_ autorizo a la Asociación Proyecto  
(Nombre como aparece en la tarjeta)

Caribe a cargar la cantidad de \_\_\_\_\_ por concepto de mensualidad  
(Monto en número, pueden ser colones o dólares)

a mi tarjeta de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_  
(Crédito o débito)

Fecha de expiración \_\_\_\_\_ Fecha de emisión \_\_\_\_\_

Código de seguridad número \_\_\_\_\_ (últimos tres dígitos detrás de su tarjeta)

Números de teléfono \_\_\_\_\_

Firma del tarjetahabiente: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

**Asociación Proyecto Caribe**  
Lunes a Viernes de 8am a 12md  
TEL/FAX: (506) 2288-8252  
Apartado postal: 2387-1000, San José Costa Rica.  
[info@proyectocaribe.org](mailto:info@proyectocaribe.org),  
[proyectocaribecr@gmail.com](mailto:proyectocaribecr@gmail.com)

## 5- Requisitos para solicitar código de autoridad deductora

### REQUISITOS PARA SOLICITAR CODIGO DE AUTORIDAD DEDUCTORA

Se debe presentar una nota dirigida a la Tesorera Nacional, Martha Cubillo Jiménez, en la cual se fundamenta la necesidad para que se le otorgue un número de autoridad; asimismo debe indicar los siguientes aspectos:

1. Nombre de la entidad.
2. Si es la primera vez que solicitan número de autoridad.
3. Si ya tienen número o números de autoridad.
4. El Concepto (para lo que la utilizan o utilizarán, ejemplo: afiliación, asociación, pago prestamos, etc.)
5. Calidades del representante judicial y extrajudicial de la entidad.
6. Aplicación (porcentual o por monto fijo).
7. La normativa que le permite aplicar deducciones al salario de los trabajadores.
8. Notificaciones: número de fax, teléfono, dirección electrónica, domicilio por calles, avenidas, etc.).
9. Las personas autorizadas para entregar y recibir información.

Adicionalmente, deben adjuntar los siguientes documentos:

1. Certificación de la personería jurídica, cuando proceda podrán presentar certificación emitida por el Departamento de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo.
2. Copia certificada de la cédula jurídica (vigente).
3. Certificación de la cuenta cliente del Banco donde requieren se les deposite las transferencias por concepto de deducciones aplicadas.
4. Copia certificada de la cédula de identidad del representante judicial y extrajudicial.
5. Copia certificada de la cedula de identidad de las personas autorizadas.
6. Copia de los Estatutos o acta constitutiva de la organización.

Los anteriores documentos se deben certificar, o bien pueden ser presentados como copias siempre y cuando al momento de la presentación se muestren los originales, para que puedan ser confrontados por los funcionarios de la Tesorería Nacional.

Esta información debe ser presentada en Plataforma de Servicio, para que se proceda luego a estudio legal correspondiente en la Asesoría Jurídica de la Tesorería Nacional.

## Referencias bibliográficas

Agroemprendes.(2014). *Proceso emprendedor*. Recuperado de <http://agroemprendes.ucr.ac.cr/es/conceptos/proceso-emprendedor>

Asociación Proyecto Caribe (2014). *Asociación Proyecto Caribe*. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de <http://www.proyectocaribe.org/?lang=es>

Cáceres, C. M (2014). *Cultura emprendedora* Recuperado de [http://apc.ubiobio.cl/noticias/view\\_vistas.shtml?cmd%5B18%5D=i-26-0e83e7259230d8816a63e11813cd17eb](http://apc.ubiobio.cl/noticias/view_vistas.shtml?cmd%5B18%5D=i-26-0e83e7259230d8816a63e11813cd17eb)

Calderón Fournier, R. (1991). *Ley de Asociaciones Solidaristas No. 6970*. Recuperado de <http://www.aseinder.com/ley.htm>

Comisión Europea (2014) *Comunicación de la Comisión al parlamento Europeo*. Recuperado de <http://old.eu-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:ES:HTML>

De Pablo López, I. (2005). *El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social*. V Seminario sobre creación de empresas y entorno. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo.

Emol. (2013). Población afrodescendiente en América sufre mayor rezago en educación y empleo. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/internacional/2013/10/29/627141/estudio-poblacion-afrodescendiente-de-costa-rica-sufre-mas-rezago-en-educacion-y-empleo.htm>

Emprendimientos dinámicos. (2014). El proceso emprendedor. Recuperado de [http://www.emprendimientos.org.ni/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=13](http://www.emprendimientos.org.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=13)

Federación Antioqueña de ONG. (2014). ¿Qué es una ONG?. Recuperado de <http://www.faong.org/que-es-una-ong/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación* (4ta Ed.). México: Mc Graw Hill.

IDESPO-UNA (2010). "Percepciones de los costarricenses sobre la población afrodescendiente" Recuperado de [http://www.unicef.org/costarica/docs/cr\\_pub\\_Percepciones\\_sobre\\_poblacion\\_afrodescendiente.pdf](http://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Percepciones_sobre_poblacion_afrodescendiente.pdf)

Lerma González, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones

Levin, R. I. y D. S. Rubin (1996). *Estadística para Administradores*, 6ª. ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Muñoz, A. (2011). Las fuentes de información. Recuperado de <http://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>

Naciones Unidas (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro Futuro Común*. Recuperado de [http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf)

Orlich, J. M. (2013). *El análisis FODA*. Recuperado de: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)

Osorio, José (2011). *Emprendedorismo*. Recuperado de: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5298/osorio-trabajodeinvestigacin.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5298/osorio-trabajodeinvestigacin.pdf)

Prieto Herrera, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ramírez, Álvaro (2008). *Concurso Emprendedor social del año – América Central 2008. ¿Qué es el emprendimiento social?*. Recuperado de: <http://programaspetroquimicos.blogspot.com/2012/08/emprendimiento-social-gestores-de.html>.

Universidad Autónoma de Yucatán. (2014). Recuperado el 08 de junio de 2014, de <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesdeinformacion.htm>

|