

# Plan de negocios para que la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica pueda volverse autosostenible a partir del año 2015

*Joselyn Estefany Rojas Segura*, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
III Cuatrimestre, 2014

Joselyn Estefany Rojas Segura es estudiante de Licenciatura en Mercadeo de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ubicada en Barrio Turnón, San José Costa Rica. Cuenta con un bachillerato en Relaciones Públicas de la Universidad Latina de Costa Rica, campus San Pedro. Actualmente reside en San Sebastián y tiene 22 años.

El tema de investigación propuesto por la universidad es “Emprendedurismo Social” y para realizar el proyecto se eligió a la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, ubicada en el Molino de Cartago. Se estableció el contacto con María del Rocío Salazar, quien es la Fiscal de la asociación.

|  |    |
|--|----|
|  | 3  |
| <b>Contenido</b>   |    |
| 1. Resumen ejecutivo .....                                   | 8  |
| 2. Abstract .....  | 9  |
| 3. Introducción.....   | 10 |
| 4. Capítulo I: Antecedentes e importancia del problema ..... | 12 |
| 4.1 Antecedentes.....  | 12 |
| 4.2 Justificación .....                                      | 12 |
| 4.3 Problema .....   | 13 |
| Pregunta de investigación.....                               | 14 |
| 4.4 Objetivos.....   | 14 |
| 4.4.1 Objetivo general .....                                 | 14 |
| 4.4.2 Objetivos específicos.....                             | 14 |
| 4.4 Hipótesis .....  | 14 |
| 4.5 Alcances.....  | 15 |
| 4.6 Limitaciones.....  | 15 |
| 5. Capítulo II: Marco conceptual.....                        | 16 |
| Emprendedurismo .....  | 16 |
| Cultura emprendedora.....                                    | 17 |
| Innovación .....   | 18 |
| Emprendedurismo social.....                                  | 19 |
| Emprendedurismo social en Costa Rica .....                   | 20 |
| Plan de negocios .....                                       | 21 |
| Estrategias .....  | 22 |
| Estrategia de Mercadeo .....                                 | 22 |
| Estrategia de Comunicación.....                              | 22 |
| Asociación sin Fines de Lucro.....                           | 23 |
| Antecedentes.....  | 24 |
| Ministerio Centro Cristiano Cartago.....                     | 24 |
| Programas.....   | 25 |
| Actividades .....  | 28 |

|   |    |
|---|----|
|   | 4  |
| Filosofía empresarial y comunicación .....  | 29 |
| Contacto .....  | 29 |
| 6. Capitulo III: Marco Metodológico .....   | 30 |
| 6.1 Tipo de investigación .....   | 30 |
| 6.2 Enfoque .....   | 30 |
| 6.3 Población .....   | 30 |
| 6.4 Muestra .....   | 31 |
| 6.5 Error máximo permitido .....  | 31 |
| 6.6 Fuentes .....   | 32 |
| 6.7 Variables .....   | 32 |
| Fuente: Elaboración propia, 2014. ....  | 34 |
| 6.8 Instrumentos .....  | 34 |
| 6.8.1 Entrevistas estructuradas .....   | 34 |
| 6.8.2 Encuesta .....  | 34 |
| 6.8.3 Observación participante .....  | 35 |
| 6. Capítulo IX: Análisis de resultados .....  | 35 |
| 6.1 Datos demográficos según la encuesta .....  | 35 |
| 6.1 Variable ingresos y gastos .....  | 36 |
| 6.2 Variables Fortalezas, Debilidades, Amenazas .....   | 38 |
| Fortalezas .....  | 38 |
| Oportunidades .....   | 40 |
| Amenazas .....  | 43 |
| 6.4 Variables estrategias y tácticas .....  | 44 |
| 7. Capítulo X: Propuesta plan de negocios .....   | 48 |
| Objetivos específicos .....   | 48 |
| 7.1 Contexto .....  | 49 |
| Iniciar el proyecto llamado Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión para que la asociación se vuelva autosostenible. .... | 51 |
| 7.2 Mercado potencial .....   | 54 |
| Mercado potencial de comunicación .....   | 54 |

|  |    |
|--|----|
|  | 5  |
| Mercado potencial del servicio .....   | 54 |
| 7.3 Entorno competitivo .....  | 55 |
| 7.4 Modelo de Negocio.....   | 57 |
| Comunidad para el adulto mayor .....   | 57 |
| 7.5 Expectativas financieras .....   | 65 |
| 7.6 Plan de Mercadeo.....  | 68 |
| Dar a conocer La Misión, para que se informe al público meta y potencial .....                               | 68 |
| Promover los servicios de alquiler y cuidados del adulto mayor para que se posicione el nuevo proyecto ..... | 75 |
| 7.7 Plan de implementación.....  | 79 |
| 8. Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones .....   | 81 |
| 8.1 Conclusiones .....   | 81 |
| 8.2 Recomendaciones .....  | 82 |
| Referencias bibliográficas .....   | 83 |
| Anexos.....  | 90 |
| 1. Entrevista número uno.....  | 90 |
| 2. Entrevista número dos .....   | 90 |
| 3. Cuestionario.....   | 91 |

## **Tabla de contenido de ilustraciones**

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1 Caracterización general de emprendedores en Costa Rica.....                           | 21 |
| Ilustración 2 Información para el desarrollo de la estrategia de comunicación .....                 | 23 |
| Ilustración 3 Logo de Ministerios Centro Cristiano de Cartago.....                                  | 25 |
| Ilustración 4 Logo Centro Educativo Semillas.....   | 25 |
| Ilustración 5 Estructura de programas de la Red de Transformación Pro Costa Rica.....               | 28 |
| Ilustración 6 Actividad emprendedora en algunos países pertenecientes al consorcio GEM<br>.....     | 50 |
| Ilustración 7 Relación de dependencia y aumento de la población de personas adultas<br>mayores..... | 51 |
| Ilustración 8 Proporción de personas en edad escolar, de 18 a 65 años y de 65 o más .....           | 52 |
| Ilustración 9 Porcentaje de personas adultas mayores por región .....                               | 53 |
| Ilustración 10 Número de habitantes y población adulta mayor por provincia.....                     | 53 |
| Ilustración 11 Población adulta mayor por cantón de Cartago.....                                    | 54 |
| Ilustración 12 Hogares de ancianos de Cartago.....  | 55 |
| Ilustración 13 Centros Diurnos de Cartago .....   | 56 |
| Ilustración 14 Plan del terreno disponible .....  | 59 |
| Ilustración 15 Fotografía La Misión.....  | 60 |
| Ilustración 16 Permisos de la municipalidad.....  | 62 |
| Ilustración 17 Requisitos de Banco Nacional.....  | 64 |
| Ilustración 18 Logo Red de Transformación Pro Costa Rica.....                                       | 68 |
| Ilustración 19 Logo Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión.....                                  | 69 |
| Ilustración 20 Diseño de promoción.....   | 70 |
| Ilustración 21 Servicio enfermería .....  | 75 |
| Ilustración 22 Servicio de Alimentación .....   | 76 |
| Ilustración 23 Servicio Terapia Física .....  | 77 |
| Ilustración 24 Servicio de Lavandería.....  | 77 |
| Ilustración 25 Biblioteca.....  | 78 |

## **Contenido de gráficos**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico número 1 Conocimiento de programas.....                              | 39 |
| Gráfico número 2 Frecuencia de ofrenda.....                                  | 39 |
| Gráfico número 3 Importancia de programas.....                               | 40 |
| Gráfico número 4 Creencia en la autosostenibilidad.....                      | 41 |
| Gráfico número 5 Satisfacción sobre el trabajo realizado.....                | 42 |
| Gráfico número 6 Financiación de donaciones y patrocinios.....               | 43 |
| Gráfico número 7 Colaboración en conjunto con Centro Educativo Semillas..... | 45 |
| Gráfico número 8 Convenios y alianzas.....                                   | 46 |
| Gráfico número 9 Ideas de negocio.....                                       | 48 |

## **Contenido de tablas**

|  |    |
|--|----|
| Tabla número 1 Operacionalización de variables.....                      | 33 |
| Tabla número 2 Ingresos y gastos de asociación.....                      | 37 |
| Tabla número 3 Proyección de ingresos por módulo.....                    | 66 |
| Tabla número 4 Proyección de ingresos y gastos en una primera etapa..... | 66 |
| Tabla número 5 Base de datos de medios de Cartago.....                   | 74 |
| Tabla número 6 Gráfica de Gantt.....                                     | 79 |

## **Plan de negocios para que la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica pueda volverse autosostenible a partir del año 2015**

### **1. Resumen ejecutivo**

El presente proyecto se basa en la Red de Transformación Pro Costa Rica, una asociación sin fines lucro ubicada en El Molino de Cartago que tiene a su cargo la iglesia cristiana Ministerios Centro Cristiano de Cartago, en donde se trabaja con programas de ayuda social como Misericordia, SPA, CRP y Libertados. Debido a la variabilidad de ofrendas y diezmos y al poco fortalecimiento de los programas, se presenta la necesidad de un plan de negocios para que la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica pueda volverse autosostenible, a partir del año 2015.

Para el plan de negocios se realizó una investigación exploratoria para obtener un conocimiento general y de tipo descriptiva la cual permite realizar conclusiones por cada objetivo planteado; además el estudio tiene un enfoque mixto que se compone de enfoque cualitativo, el cual permite contar y graficar y el enfoque cuantitativo permite colocar resultados y obtener información más amplia.

Por medio de dos entrevistas y una encuesta aplicada a 50 personas, se determinó que la asociación tiene ingresos anuales de ₡ 21.174.500,22 y los gastos representan ₡ 21.586.029,21 anuales. Asimismo se llegó a la conclusión de que la principal fortaleza es la posesión de un terreno disponible para construir, apoyado de la oportunidad de emprender un nuevo negocio y que los líderes de la asociación están dispuestos a dar el apoyo requerido; las principales debilidades son el poco flujo de efectivo para los programas sociales y la falta de comunicación.

La estrategia principal del plan de negocios es la construcción de la *Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión*; esto en razón de las estadísticas de envejecimiento en Costa Rica, se brindará el servicio enfocado al cuidado de las personas adultas mayores. El contenido del plan de negocios se compone de: contexto, mercado potencial, entorno

competitivo, modelo de negocio, expectativas financieras, plan de mercadeo y comunicación así como el plan de implementación.

Todo lo anterior, para que el proyecto se empiece a ejecutar a partir del 2015, en donde las principales recomendaciones son llevar el proyecto a realidad con una contabilidad aparte de la iglesia, dividir las utilidades entre los programas sociales y que estos brinden rendición de cuentas con frecuencia.

## **2. Abstract**

The present project is based on the Red de Transformación Pro Costa Rica, a non-profit organization, located in El Molino de Cartago which is in charge of the Christian Church Ministerios Centro Cristiano de Cartago, which works with social welfare programs like Misericordia, SPA, CRP and Libertados. Due to the variability of offerings, tithes and shortly strengthening programs, there's a need to create a business plan for the Red de Transformación Pro Costa Rica can become self-sustaining from 2015.

For the business plan, an exploratory research was conducted, that seeks to obtain a general and descriptive knowledge, which allows conclusions for each stated objective. Furthermore, the study has a mixed approach consisting of a qualitative approach, which allows counting, and graphing, and a quantitative approach which delivers results and further information.

Through two interviews and a survey of 50 people it was determined that the association has annual revenues representing ₡ 21,174,500.22, as well as annual expenses representing ₡ 21,586,029.21. On the other hand, it was concluded that the main strength was the possession of a land available for building, supported by the opportunity to start a new business due to the arrangement of the leaders of the association. The main weaknesses were the weak cash flow for social programs and lack of communication.

The main strategy of the business plan is the construction of the Community for the Elderly, La Misión, supported by the statistics on aging in Costa Rica we will provide a service focused on the care of the elderly. The content of the business plan consists of:

context, market potential, competitive environment, business model, financial expectations, marketing and communication plan and implementation plan. All this in order that the project begins in 2015, in which the main recommendations are bringing the project to reality with separate accounts from the Church, splitting the profits among social programs and that these provide accountability frequently.

### **3. Introducción**

Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, es una organización sin fines de lucro que apoya diferentes proyectos sociales en beneficio de la comunidad del Molino de Cartago, Costa Rica.

Esta asociación se estableció a finales del 2012, de forma legal. Sin embargo durante años atrás se han hecho ayudas por el mismo lugar respaldadas por el Ministerio Centro Cristiano de Cartago. Actualmente cuenta con una serie de proyectos relacionados con los niños (as) principalmente.

La conformación de la asociación se divide en varios ministerios que se enfocan en los diferentes proyectos, por ejemplo en los siguientes enfoques. La prevención del embarazo adolescente y la ayuda a las mujeres que sufren o han sufrido de violencia. Asimismo, se apoya a familias de escasos recursos, personas drogadictas y por último se implementan programas de ayuda al quebrantamiento sexual.

En el pasado aun cuando no se había establecido una asociación de forma legal, se realizó un programa de ayuda escolar por parte del grupo juvenil del Ministerios Centro Cristiano de Cartago, a los niños de los Diques de Cartago, al igual que fiestas navideña para esa misma población, desayunos a los indigentes del lugar y cursos de belleza para las mujeres jefas de hogar. De acuerdo con lo anterior, se debe ubicar en el contexto que todo siempre se rige por la educación con base en principios bíblicos.

El tema asignado por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología es el emprendedurismo social, lo cual se refiere un modelo empresarial de innovación que

permite una serie de cambios y una generación de recursos económicos para llegar a obtener una alta productividad y autosostenibilidad.

El principal problema de investigación se refiere el desarrollo de un plan de negocios que requiere la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, de manera que le permita ser autosostenible y dejar de depender de donaciones u ofrendas por parte de Ministerios Centro Cristiano de Cartago, a partir del año 2015.

Los objetivos del presente estudio se basan en la identificación de ingresos y gastos de la organización con el fin de que se conozca su situación financiera. Además se necesita realizar un FODA para la obtención del panorama a lo interno y externo de la organización. Una vez que se efectúen los anteriores objetivos, se van a establecer las estrategias y tácticas para lograr ser autosostenible.

Con este proyecto se logrará obtener un estado de resultados, en donde se podrá conocer los gastos e ingresos de la asociación. Además se contará con un análisis FODA. Por otra parte con los resultados obtenidos se conocerán las mejores ideas aplicadas por asociaciones nacionales e internacionales.

Cabe destacar que esta investigación, servirá como base de estudio para futuros trabajos que se realicen sobre el tema y para poder tomar decisiones objetivamente. Por otra parte, las limitaciones de la investigación corresponden principalmente al factor tiempo, ya que se contará con tan solo cuatro meses para realizar todas las acciones y porque el proyecto se limita al llegar hasta a la fase de planificación, donde no se alcanza a organización, ejecución ni mucho menos a la fase de evaluación.

La importancia de la elaboración de un plan de negocios para la Red de Transformación Pro Costa Rica, radica en el beneficio social que se puede llegar a dar a la comunidad del Molino, a su vez a la provincia de Cartago y por ende al país con el desarrollo social y económico del mismo.

## **4. Capítulo I: Antecedentes e importancia del problema**

### **4.1 Antecedentes**

Red de Transformación Pro Costa Rica, no cuenta con estudios o investigaciones relacionados con el tema. Desde su creación, a finales del 2012, no se ha realizado ningún tipo de estudio en donde se involucre su nombre.

### **4.2 Justificación**

El emprendedurismo social en Costa Rica se ve reflejado en los objetivos de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica. A partir de un enfoque educativo, esta organización se da a la tarea de beneficiar directamente a su comunidad, ubicada en el Molino de Cartago.

En este sentido, para poder realizar mayores y mejores proyectos la dependencia del voluntariado y aún más de la ofrendas del Ministerios Centro Cristiano de Cartago, dicha asociación se enfrenta ante una serie de limitaciones y barreras de crecimiento importantes en el ámbito económico para cumplir sus principales objetivos. Lo anterior se refiere a la principal razón para elaborar el presente estudio.

Cabe indicar que en Costa Rica en el año 2012 durante la administración de Laura Chinchilla Miranda, se implementó una política de emprendimiento bajo el lema “Costa Rica Emprende” a cargo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, lo cual indica que este tipo de práctica tiene un papel emergente en mercado actual y ya que se usa como herramienta básica para el progreso social y económico.

En cuanto al tema de emprendedurismo y a la selección efectuada en este estudio, cabe destacar que la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica cumple con los requisitos para ser parte de este trabajo final de tesis. “Ha surgido el emprendedurismo social, que se refiere generalmente al proyecto empresarial dirigido hacia la provisión de soluciones innovadoras para los problemas sociales sin resolver. Se suele relacionar con la innovación social, y desempeña un papel cada vez más importante a nivel mundial” (OECD, 2013, p.198)

Asimismo, la asociación no tiene un enfoque de negocios para que sea autosostenible y es este precisamente el que se desea desarrollar por sus principales miembros. Además, el beneficio de contar con un plan de negocios sería de gran alcance, ya que se impulsarían aún más proyectos relacionados con la educación de niños (as) a base de principios bíblicos, prevención del embarazo adolescente, ayuda a las mujeres que sufren de violencia, familias de escasos recursos, personas drogadictas y programas de ayuda al quebrantamiento sexual.

Los diferentes proyectos permiten que sea una oportunidad de encontrar diversas soluciones para impulsar la asociación hasta la eficiencia y al correcto uso de los recursos que posea.

En este sentido, como puntos de investigación se tomarán en cuenta la economía y la comunicación como base de la autosostenibilidad, por lo cual realizar el siguiente plan de negocios en una asociación sin fines de lucro se vuelve indispensable.

Al convertir esta asociación en una entidad autosostenible, significará un beneficio directo para el desarrollo del país y principalmente la comunidad de Molino de Cartago.

También, la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, tiene la necesidad de transformarse primero así misma y después a sus públicos meta.

Además, en Ministerios Centro Cristiano de Cartago existen diferencias entre los montos recolectados por las ofrendas y donaciones, en donde muchas veces alcanza solamente para cubrir los gastos básicos de las instalaciones y no quedan fondos para darle seguimiento a los programas de ayuda.

### **4.3 Problema**

La Red de transformación Pro Costa Rica tiene su base en Ministerios Centro Cristiano de Cartago, ubicado en el Molino de Cartago. Esta iglesia es el lugar en donde se recaudan los fondos en forma de ofrendas y donaciones para los proyectos sociales que se realizan y para el mantenimiento de las instalaciones. Además, se brindan fondos por parte de los voluntarios. Por esta razón no se posee una estabilidad financiera para llevar a cabo más y

mejores programas de ayuda a sus diversos públicos, ya que las ofrendas y donaciones son diferentes e imparciales por parte de las personas que asisten al culto los domingos.

### **Pregunta de investigación**

- ❖ ¿Cuál es el plan de negocios requerido por la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, que le permita volverse autosostenible y no depender de donaciones u ofrendas por parte de Ministerios Centro Cristiano de Cartago en el cumplimiento de sus proyectos sociales, a partir del año 2015?

## **4.4 Objetivos**

### **4.4.1 Objetivo general**

- ❖ Diseñar un plan de negocios para que la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, se vuelva autosostenible y deje de depender de donaciones u ofrendas por parte de Ministerios Centro Cristiano de Cartago en el cumplimiento de sus proyectos sociales, a partir del año 2015.

### **4.4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar los ingresos y gastos de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica para que se conozca la situación financiera de la organización
2. Realizar un análisis FODA para la obtención del panorama a lo interno y externo de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica
3. Establecer las estrategias y tácticas que le permitan a la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica volverse autosostenible

## **4.4 Hipótesis**

Con el plan de negocios implementado, la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica se volverá autosostenible y dejará de depender de donaciones u ofrendas por parte de Ministerios Centro Cristiano de Cartago, en el cumplimiento de sus proyectos sociales, a partir del año 2015.

#### **4.5 Alcances**

Con la presente investigación se logrará alcanzar lo siguiente:

- Estado de resultados que muestre la situación financiera de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica al conocer los gastos e ingresos que posee la organización.
- Documentación de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades (FODA) que posee la asociación.
- Documentación de estrategias y tácticas respaldadas por resultados que arroje la presente investigación.
- Documento que sirva de base de investigación para futuros estudios sobre la asociación y para la toma de decisiones basadas en resultados concretos y objetivos.

#### **4.6 Limitaciones**

La investigación presenta las siguientes limitaciones:

- Existe una limitación de tiempo para realizar la investigación de 13 semanas solamente.
- Solamente una persona es la encargada de realizar toda la recolección y análisis de los datos.
- Se encuentra otra limitación en la ejecución del proyecto, ya que el presente trabajo llegará solamente a su fase de planificación.

## 5. **Capítulo II: Marco conceptual**

### **Emprendedurismo**

El concepto de emprendedurismo tiene su base gracias a la doctrina académica en el vocablo francés **entrepreneur** sobre el siglo XVI, en donde se hace referencia a los franceses que tenían la tarea de realizar expediciones militares, también se entendía como el esfuerzo adicional para cumplir un objetivo. A partir de esa acepción se han aplicado nuevas definiciones sociales, políticas y económicas.

Es interesante conocer que un señor llamado Richard Chantillón, se le reconoció la aplicación del concepto de emprendedurismo en el ámbito organizacional en el siglo XVIII por el hecho de relacionarlo con la funciones de un empresario. Es decir, el emprendedurismo tiene cabida en el mundo por más de 600 años.

Han surgido características y valores propios del emprendedor según Sierra (2010), como: autodisciplina, autonomía, confianza, perseverancia, rigor, independencia, eficacia, ambición, espíritu práctico y la resistencia.

Según la Real Academia Española (2001) “emprender” se define como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Sin embargo, también se conceptualiza en el mismo diccionario como “Tomar el camino con resolución de llegar a un punto”.

A nivel general, se considera que el emprendedurismo es una actitud vital que funciona como vía personal hacia la felicidad, sin embargo al enfocar el concepto a nivel organizacional, se entiende emprendedurismo como:

“Emprender va mucho más allá de crear una empresa, más bien implica crear riqueza diseñando e implementando planes que incluyan innovación y creatividad”. (Castillo A. 2008, p. 17)

Por otra parte, Riffo (2014) explica el concepto de emprendedurismo de la siguiente manera:

Cuando se habla de un emprendedor no se refiere necesariamente a un creador de empresas, a un hombre o mujer exitosos, o a un gran empresario. Se refiere a alguien capaz de transformar cada desafío en oportunidades y, por lo tanto, el emprendimiento se puede aplicar en cualquier disciplina o actividad desarrollada por el hombre.

Queda claro, que el emprendedurismo no solo se refiere a la creación de una empresa nueva, sino al aplicar aspectos nuevos e innovadores que permitan realizar acciones de manera diferente para lograr sus objetivos.

Por su parte Robbins y Coulter (2005), alegan que lo primero que debe hacer un emprendedor es determinar la oportunidades y las ventajas competitivas que posiblemente posea. Entonces, en este punto se investiga la viabilidad y se planea el lanzamiento.

Lo anterior implica, la realización de un cambio de recursos de una zona de bajo rendimiento por falta de acciones a una de alta productividad económica y social en este caso.

### **Cultura emprendedora**

La importancia del emprendedurismo en la sociedad actual, como asegura Brown (2004), se debe a que se comercializa conocimiento público y colabora con la productividad, al crecimiento económico y a creación de empleos.

Según Pastor (2013), la cultura emprendedora es un grupo de cualidades y valores que impulsan proyectos e ideas que promueven un excelente desarrollo de la sociedad.

Para lograr que exista una cultura emprendedora, se debe tomar el camino de la educación según el Ministerio de Educación y Ciencia (2007), empezando por los más jóvenes, en donde la actitud emprendedora es beneficiosa tanto para el campo laboral como para el día a día.

Por su parte, la OECD (2013) menciona que, la educación del emprendimiento necesita el aprendizaje experimental, así como un pensamiento crítico en la solución de problemas.

De acuerdo con el Foro Mundial (2009), la educación de emprendimiento debe ser muy interactiva, en donde se motive a los estudiantes a tener la experiencia de emprender. Por ejemplo trabajar casos de estudio, proyectos reales, pasantías y otras actividades que permitan tener un acercamiento con empresarios.

Existen tres aspectos importantes que justifican la necesidad de promover la cultura de emprendimiento según UCLM (2008), los cuales son:

1. El modelo de crecimiento económico es económico actual no es estable y persistente en el tiempo debido a las épocas de crisis y recesión económica.
2. Excesiva intervención del estado en materia de economía defendiendo el libre comercio capitalista para garantizar el crecimiento. Aquí se desarrolla un gran desequilibrio entre unas partes de la población y otras, desde el punto de vista social y humano.
3. El medio ambiente se ve afectado por la ideología capitalista, entonces se percibe la necesidad de crear políticas económicas que conlleven al crecimiento económico pero que este de la mano del cuidado de la naturaleza.

Desde el punto de vista anterior se dice que la cultura emprendedora debe tener un equilibrio entre el crecimiento económico, justicia social y por último con el respeto por la naturaleza.

Hoy en día el emprendedurismo se ha convertido en un tema muy concurrido, se trata de crear una cultura a la cual los costarricenses no han sido introducidos, por lo tanto el papel de la educación, en este caso de las universidades es de vital importancia ya que se busca que las personas sean generadoras de empleo y no que pasen a formar parte del proletariado (Ser emprendedor, 2014).

## **Innovación**

La innovación es un aspecto que está muy relacionado al concepto de emprendedurismo ya que es indispensable para volverse autosostenible.

Según la OECD (2013), la innovación es la adaptación de un nuevo método empresarial en las prácticas comerciales, forma de organizar el trabajo y por último en la relaciones con el público externo. Además Flores (2010), afirma que innovar “es una práctica que se instaure dentro de las organizaciones y que depende de un trabajo en equipo de personas” (p.24).

Por su parte Peter Drucker (2002) menciona que “la innovación no es espontánea: nace del “trabajo real”, es decir, del trabajo diario, y puede ser manejada como otra de las funciones organizacionales” (p. 95-104)

### **Emprendedurismo social**

Actualmente vivimos en un mundo de crisis con crisis de todo tipo, con diferencias muy marcadas a nivel social (Red Unes, 2012). Debido a esto, se ha vuelto necesarios agentes de cambio que generen nuevas y mejores ideas para conllevar el desarrollo social y económico del país hacia un punto de equilibrio.

Se conoce como emprendedurismo social al “... proceso de búsqueda y aplicación de soluciones innovadoras y sostenibles a problemas importantes e ignorados de la sociedad, que se traduce en Innovación Social siempre que se crean respuestas más efectivas (relativamente a las alternativas en vigor) para el problema en cuestión” (Santos, 2012).

Los miembros de la organización deben enfocar todas sus energías y acciones a resolver el problema que motivó la creación de la misma y no en su codicia individual, aquí en este modelo de equilibrio se debe de velar por las necesidades colectivas. Es decir no se basa en el deseo de ganar por parte de los inversores, al contrario tiene que ser un deseo de hacer el bien (Yunnus, 2013).

El creador de los microcréditos Mohamed Yunnus (2013) define el tema de la siguiente manera:

Un emprendimiento social es una compañía no orientada a la distribución de dividendos y dedicada totalmente a la solución de un problema social o ambiental determinado. Los accionistas pueden recuperar su inversión, transcurrido cierto

tiempo, pero no más que eso. La totalidad de los beneficios se reinvertirá en el emprendimiento para aumentar su alcance o mejorar sus productos o servicios.

El mismo autor habla sobre la creación de fondos por parte de empresas sociales en donde se agrupan recursos procedentes de inversores pequeños, medianos grandes para promover capital a nuevos o actuales proyectos sociales. Además, las actividades para el bien público se enfrentan ante una limitación muy importante y es que si se aporta un dólar por ejemplo, este tiene un solo uso.

En cambio, un dólar invertido en emprendimiento social es completamente inmortal, ya que se puede reciclar varias veces y se resuelven de manera sostenible (Yunnus M, 2013).

Además:

En América Latina se detecta un gran desigualdad entre su población, en donde la brecha entre el 10% más rico y el 10% más pobre es de 30 veces. Según la CEPAL-OPS, América Latina, favorecida por sus factores naturales, produce la cantidad de alimentos necesaria para una población tres veces mayor que la que tiene. Sin embargo registra 53 millones de desnutridos y un 16% de desnutrición infantil, generando daños irreversibles en la población (Kliksberg, s.f.).

### **Emprendedurismo social en Costa Rica**

En Costa Rica, desde el 2010 se ha venido dando esfuerzos para fomentar el emprendedurismo en Costa Rica. Un ejemplo es la aprobación de la primera política Nacional de Emprendimiento, por parte del Ministerio de Industria y Comercio (MEIC). (Estado de la Nación, 2010).

Además, “se impulsó la creación de un Sistema Nacional y Red Nacional de Incubadoras y Aceleradoras Empresariales en diferentes regiones del país, así como reformas al Sistema de Banca para Desarrollo (SBD), que pretende reformar la ley, para liberar el peaje bancario y además destinar a capital semilla el 5% de los presupuestos

ordinarios y extraordinarios del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)” (Estado de la Nación, 2010, p.10). La siguiente imagen muestra las características de los emprendedores:

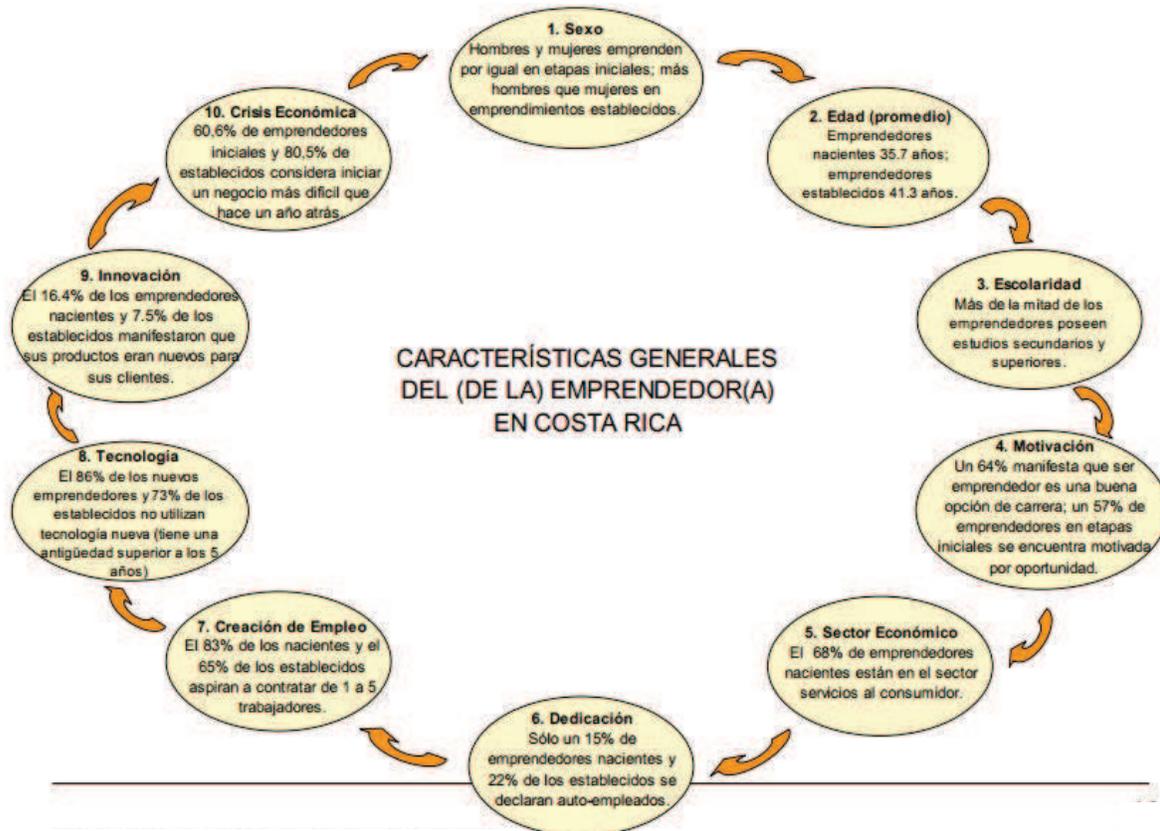


Ilustración 1 Caracterización general de emprendedores en Costa Rica

Fuente: Decimoséptimo Informe Estado de la Nación, 2010.

## Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento fundamental que lleva a cabo con el fin de cumplir objetivos específicos en una empresa u organización. Al respecto, en la siguiente cita se indica:

Se trata de un estudio de viabilidad minucioso del proyecto. El éxito de la empresa se asienta muchas veces en una buena planificación inicial (...). El Plan de Negocio desarrolla la idea empresarial que se pretende llevar a cabo, desde la definición del

proyecto hasta la forma concreta de llevarlo a la práctica. Es un documento de trabajo abierto y dinámico que se actualiza a medida que avanza la idea. Es conciso, claro y no se ajusta a ningún modelo estándar (Empredia, 2014).

## **Estrategias**

Según un conocido autor del marketing, las diferencias de estrategia se apoyan sobre las actividades en la cadena de valor. (Porter, 2009)

### **Estrategia de Mercadeo**

La estrategia de mercadeo “Comprende la selección de mercados o grupos de clientes, los productos y servicios que aumentarán las ventas y utilidades”. (Tejada, 2014, p.26)

El mercadeo se basa en las “4 p”, que se refiere a producto, precio plaza (lugar de venta) y promoción. Además para poder establecer estrategias de mercadeo se debe estudiar al público objetivo (Kume, 2014).

### **Estrategia de Comunicación**

Este tipo de estrategias, va unidas a estrategias empresariales. Además al plantear nunca se debe olvidar “quiénes somos y hacia dónde vamos”; es decir la misión, visión y valores.

Las estrategias de comunicación se dividen en internas y externas, como se puede ver a continuación:

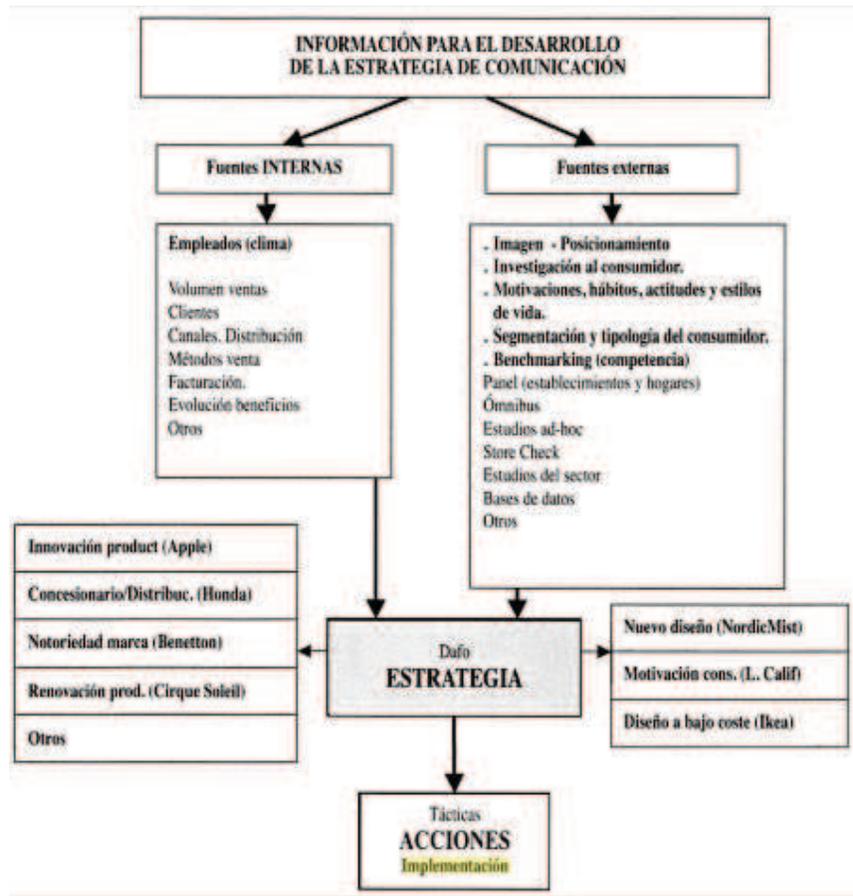


Ilustración 2 Información para el desarrollo de la estrategia de comunicación

Fuente: Enrique, Madroñero, Morales, Soler, 2008.

### Asociación sin Fines de Lucro

Las asociaciones sin fines de lucro, como su nombre lo indica no buscan generar utilidades para su beneficio propio o de sus inversores.

La asociación sin ánimo de lucro se crea para favorecer a terceros y no para recibir beneficios ni gozar de sus servicios, por lo cual, los beneficios que se obtengan del desarrollo de las actividades de la asociación se destinarán a la propia entidad para que ésta pueda seguir desarrollando sus actividades de forma que la colectividad obtenga de mejor manera los objetivos que la asociación persigue (Miríada, 2014).

## **Antecedentes**

Según Salazar (2014), la Red de Transformación Pro Costa Rica se estableció de forma legal en octubre del 2012. Se dice, de forma legal porque hace varios años atrás se han venido realizando proyectos por las personas voluntarias del Ministerio Centro Cristiano Cartago; iglesia cristiana ubicada en Molino de Cartago 30 años, que están ahora bajo la asociación establecida.

### **Ministerio Centro Cristiano Cartago**

El Ministerio Centro Cristiano Cartago, no existe a nivel legal, solo en el Corazón de todos sus miembros desde un 14 de setiembre. Según Salazar (2014), todo empezó en casas de personas que realizaban reuniones llamadas “células”, en donde se realizaban estudios bíblicos. Al pasar del tiempo, este movimiento empezó a crecer y se identificó la necesidad de crear la iglesia.

En un principio el Ministerio se encontraba bajo la Asociación Misiones Transmundoiales, la cual tiene su sede central en el centro de Cartago. En determinado momento esta asociación que cumplía un papel de sombrilla con 31 centros cristianos de Costa Rica, decidió que cada centro debía ser independiente y para esto se debía de crear una asociación.

Actualmente de acuerdo con Salazar (2014), los terrenos de las instalaciones están actualmente en manos de Misiones Transmundoiales por falta de dinero para hacer el traspaso a Red de Transformación Pro Costa Rica. Sin embargo, existe una parte del terreno que si está en manos de la asociación.

Los líderes de la iglesia están totalmente involucrados en las acciones de la asociación, de hecho las instalaciones son un bien común Red de Transformación Pro Costa Rica y Centro Educativo Semillas; otra asociación sin fines de lucro.



**Ilustración 3 Logo de Ministerios Centro Cristiano de Cartago**

Fuente: MCC, 2014.



**Ilustración 4 Logo Centro Educativo Semillas**

Fuente: Semillas, 2014.

## **Programas**

De acuerdo con Salazar (2014), la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica tiene establecidos cinco programas que velan por solucionar los siguientes cinco problemas:

- La prevención del embarazo adolescente

Al programa que vela para la prevención del embarazo adolescente, se le llama “**Creando Relaciones Positivas**” (CRP), que nació por una invitación para capacitarse con una organización internacional, la cual les proporcionó toda la carpeta de información y el paquete de materiales.

En un principio, se les brindaba los talleres a los jóvenes de 14 a 17 años que pertenecían a la academia (jóvenes expulsados por el sistema) del Centro Educativo Semillas, luego implementó a secundaria en quinto y sexto grado.

El programa se basa en educación sobre relaciones sexuales, autoestima, respeto, manejo de noviazgo, acoso sexual y enfermedades de transmisión sexual. Incluso se tiene

una alianza con “bebé piénsalo bien”, para el alquiler de bebés robot para la etapa final del programa el cual tiene una duración de dos meses.

El Centro Educativo Semillas les solicitó que implementaran el programa todo el año, porque el Ministerio de Educación está solicitando que se reciba como un curso más con exámenes para su respectiva evaluación. Este año se está dando además taller del tema de *bullying*, violencia con armas, en donde los chicos reciben una hora a la semana. Esto para alargar el programa a todo el año.

Para poder estar actualizados, el Centro Educativo paga para poder estar actualizados, lo que significa una ayuda para la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica.

- Ayuda a las mujeres que sufren o ha sufrido de violencia

El programa que ayuda con el problema de violencia a mujeres, se llama “**Sanadas por Amor**” (SPA). Este se encarga de dar talleres en salones comunales zonas específicas, donde se identifique una oportunidad de ayudar.

Las mujeres que reciben los talleres también son todas aquellas a quienes el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) les ha quitado a sus hijos por violencia. Entonces, el PANI también contacta a la encargada del programa para informarles sobre las mujeres que están pasando por ese problema.

Los talleres se brindan todas las semanas. Actualmente, se están impartiendo en San Marcos de Tarrazú y en Cartago centro, en un lugar llamado La Casa de La Ciudad.

- Quebrantamiento sexual y adicciones

Se le considera quebrantamiento sexual a las personas que son homosexuales y a las que tiene algún problema como la adicción a la pornografía o a la masturbación.

Este programa se ha enfocado mayormente a la comunidad donde está ubicada la asociación. La persona que lo tiene a cargo es la misma que lidera el grupo de mujeres de la iglesia (100 mujeres). El ministerio encargado se llama Libertados.

El esposo de esta mujer se llama Henry se encuentra dentro del Ministerio Libertados también. El señor se encarga de otro programa que se llama “**Viviendo en Sobriedad**”, que es para personas en drogadicción o alcoholismo.

En ciertos casos la asociación les busca un albergue, en donde se les paga la inscripción, ropa y artículos de aseo personal para poder ingresar al lugar donde se va a internar.

Las reuniones del grupo de terapia se realizan los lunes en una de las aulas.

- Pobreza e indigentes

Este grupo está liderado por la subdirectora del Centro Educativo Semillas. Se reúnen una vez cada 15 días sin día fijo o bien se comunican por correo electrónico.

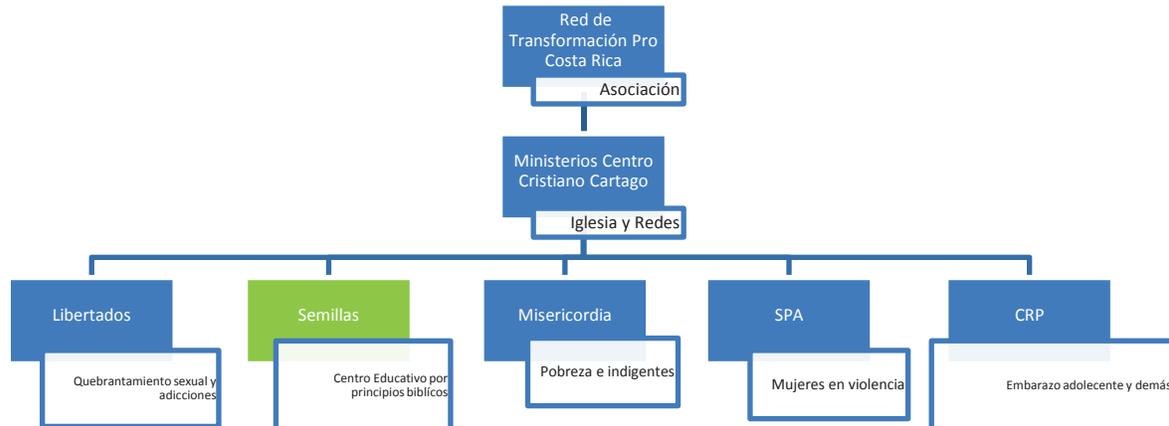
Además, **Misericordia**, es el ministerio que se encarga de ayudar a las familias que viven en pobreza y a indigentes con comestibles.

Es importante mencionar, que todos los programas anteriores no se financian económicamente por parte de la Asociación ya que se basa en voluntariado.

Ministerios Centro Cristiano Cartago se divide en varios ministerios para la atención de los diferentes públicos; es decir grupos. Al mismo tiempo, los líderes de la mayoría de ellos son las mismas personas que llevan a cabo los diferentes programas mencionados anteriormente.

La actual junta directiva tiene como presidente al señor Víctor Hugo Quirós Acuña, Vicepresidente; Maynor Miguel Agüero Obregón, Secretaria; Krissya Meneses Calvo, Tesorero; Marco A. Lizano Gamboa, Vocal; Heidy Coto Ramírez y Fiscal; María del Rocío Salazar Blanco.

Para una mejor visualización de lo mencionado anteriormente, se forma el siguiente organigrama:



**Ilustración 5 Estructura de programas de la Red de Transformación Pro Costa Rica**

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El Centro Educativo Semillas aparece en verde, porque no es un programa pero dentro de la filosofía de la asociación es parte más del grupo al que también se trata de ayudar.

Cabe destacar que dentro de la iglesia existen las llamadas “redes”, que son los grupos de mujeres, hombres y jóvenes. Además, para los niños existe la “Escuela Dominical que son para menores de 12 años, en donde mientras se realiza el culto los domingos en la iglesia, ellos está recibiendo en una de las aulas.

Asimismo, hay otro grupo llamado “Conectados” que es para los muchachos (as) mayores de 12 años que todavía no entran en la Red Juvenil.

### **Actividades**

En cuanto a actividades, según Salazar (2014), por el momento no se realiza ningún tipo de actividades para financiar o ayudar a los diferentes programas.

Lo único es que, se le está alquilando un aula para un grupo de ajedrez del Polideportivo de Cartago después de las 5:00pm los lunes, martes y miércoles.

Existe una disposición para alquilar las instalaciones, después de las 3:00 pm; hora en que finalizan las clases del Centro Educativo Semillas. Para lo anterior, existe una

reglamentación, en cuanto al cobro de estos alquileres con una pequeña diferencia para los miembros de la iglesia y de la escuela.

### **Filosofía empresarial y comunicación**

Según Salazar (2014), la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica no cuenta con una filosofía, es decir, no tiene misión, visión ni valores escritos. Al igual que no tiene un respectivo logo ni canales de comunicación establecidos, solamente el MCC cuenta con una página de Facebook que muchas veces ha servido como canal de comunicación de la asociación estudiada.

Por otra parte, aunque no se tenga una par de párrafos con la filosofía, ellos tienen presente la Biblia como guía de vida, por lo que se basan en principios bíblicos.

### **Contacto**

La Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, está ubicada en el Molino de Cartago. Instalaciones que son compartidas por la misma con el MCC (Ministerios Centro Cristiano), además con el Centro Educativo Semillas.

Las personas con las que se establece la comunicación en el presente proyecto son: Ariana Camacho Salazar, cuyo correo electrónico y teléfono son respectivamente [camachoari@gmail.com](mailto:camachoari@gmail.com) / 8719-8450. Ariana es miembro de Ministerios Centro de Cartago, lidera el grupo Conectados y es encargada de comunicación del Centro Educativo Semillas.

Por otra para doña María del Rocío Salazar Blanco, quien es miembro de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica. Su correo electrónico es [rosisalazarb@gmail.com](mailto:rosisalazarb@gmail.com).

## **6. Capítulo III: Marco Metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

La investigación del presente estudio es de tipo exploratoria, la cual se entiende como la que describe qué es lo que está pasando en un tiempo específico. Son estudios formales con una mayor estructuración que las de tipo exploratoria.

“La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con el tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis” (Llopis, 2004, p. 40).

Además de que el estudio es exploratorio, también corresponde al tipo descriptivo. Esta se puede entender como una segunda etapa. Aquí se realiza una descripción amplia sobre cada objetivo planteado en donde permita determinar conclusiones.

Las investigaciones pueden ser de dos tipos, transversales o longitudinales. En este caso se refiere a una investigación descriptivo trasversal, la cual se define como “estudios en los que se recopila la información necesaria de una vez, utilizando una única muestra de la población que interesa analizar. Son los estudios que se emplean con más frecuencia” (Sanz, 2010, p.79).

### **6.2 Enfoque**

El enfoque que tiene esta investigación, es mixto. A este método se le conoce también como integración de métodos y se define como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio” (Giráldez, 2010, p.137).

Se refiere a datos cuantitativos a toda aquello que se puede contar y graficar. En cambio los cualitativos son textos analizados y escritos en prosa en la presentación de resultados, por lo que contar un enfoque mixto se obtiene información integral.

### **6.3 Población**

La población que se va a tomar en cuenta, se centra geográficamente en Cartago, Costa Rica. Asimismo, son personas de todas edades que regularmente asisten a la iglesia Ministerios Centro Cristiano Cartago (MCC).

La iglesia está ubicada en el Molino de Cartago y los miembros e invitados se reúnen los domingos en la mañana en las mismas instalaciones utilizadas por el Centro Educativo Semillas entre semana y por las Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica.

Por lo demás, en lo que respecta a esta población, según INEC (2011), en el censo realizado en el 2011, Cartago presenta una de población 490.903.

#### **6.4 Muestra**

La muestra se seleccionó por muestro no probabilístico por conveniencia. En cuanto a la encuesta, el cuestionario se les aplicará a 50 personas. Igualmente se aplicará una entrevista a un miembro de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica y otra a persona encargada de las finanzas. Entonces para la encuesta se determina que  $n=50$ .

Se define muestreo, como un proceso que “selecciona las unidades muestrales más convenientes para el estudio o permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (Fernández, 2004, p.154).

#### **6.5 Error máximo permitido**

El error máximo permitido es de 13.86, este error se interpreta en que el resultado puede variar entre 13.86 puntos hacia arriba o hacia abajo. La fórmula utilizada para calcularlo es:

$$e = \pm Zt \sqrt{\frac{p * q}{n}}$$

Primero:

$$Z = 1,96 \text{ (se utiliza una confianza del 95\%)}$$

$$n = 50$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$t = 100$$

Por último:

$$e = \pm(1,96 * 100) \sqrt{\frac{0,5 * 0,5}{50}}$$

$$e = \pm 13.86$$

## 6.6 Fuentes

Las fuentes de información, se dividen en primarias y secundarias. Para esta investigación se utilizan los dos tipos.

Por un lado, las fuentes primarias son las dos personas entrevistadas y las 50 personas a quienes se les aplicará el cuestionario. “Las fuentes primarias constituyen información de primera mano sobre acontecimiento históricos” (Delgado, Gutiérrez, p.20).

En cuanto a las fuentes secundarias, estas son todos los libros, tesis y sitios web, que se utilizaron en la creación del marco conceptual.

“Las fuentes secundarias o indirectas que también se pueden dividir en escritas y no escritas, son descripciones, interpretaciones o comentarios elaborados por personas que no participaron en los hechos acerca de las fuentes primarias”. (Delgado, Gutiérrez, 2006, p.20)

## 6.7 Variables

En la tabla número uno presentada a continuación realiza la operacionalización de las variables en donde se conceptualiza, instrumentaliza y operacionaliza cada variable a analizar.

**Tabla número 1**  
 Operacionalización de las variables

| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Variable</b>                                    | <b>Indicador</b>  | <b>Conceptualización</b>   | <b>Instrumentalización</b>  | <b>Operacionalización</b>   |
|---|--|---|--|---|---|
| Identificar los ingresos y gastos de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica para que se conozca la situación financiera de la organización. | Ingresos y gastos                                  | Lista de los ingresos y gastos de la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica. | Los ingresos se refieren a las cantidades de dinero y que recibe la organización en un tiempo determinado.<br><br>Los gastos, son la cantidad de dinero que tiene que desembolsar la asociación para mantenerse.   | Entrevista número uno.  | En las preguntas #1 y #2 de la entrevista uno.  |
| Realizar un análisis FODA para la obtención del panorama a lo interno y externo de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica.                  | Fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. | Lista de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.                           | Una fortaleza es la “Defensa natural que tiene un lugar o puesto por su misma situación”. (RAE, 2014)<br><br>Una amenaza es una situación externa que pueda perjudicar a la organización en un corto o largo plazo.<br><br>En cuanto a debilidad, es lo contrario a una fortaleza. Es una carencia o falta de algún aspecto dentro de la | Entrevista número dos para las debilidades y fortalezas.<br><br>Además se realizará revisión de la bibliografía en cuanto a variables de amenaza y oportunidades. | Preguntas #1, #3, #4, #5 y #6, #11 de la entrevista número dos y pregunta #3 de la entrevista número uno.<br><br>Preguntas #2, #3, #4, #5, #7, #8, # 14 del cuestionario. |

|   |                         |                  |   |   |  |
|---|-------------------------|------------------|---|---|--|
|   |                         |                  | organización.<br><br>Se define oportunidad como la conveniencia de tiempo y de lugar.             |   |  |
| Establecer las estrategias y tácticas que le permitan a la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica volverse autosostenible. | Estrategias y tácticas. | Cuadro de GANTT. | Las estrategias responden a qué se va a realizar y las tácticas corresponden al cómo se va hacer. | Encuesta mayormente, sin embargo se tomarán en cuenta aspectos importantes de las entrevistas y la observación no estructurada. | Pregunta, #2, #9, #10, #12, # 13 de la entrevista dos.<br><br>Pregunta #6, #8, #9, #10, #11 #12, #13, #14, #15 del cuestionario. |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 6.8 Instrumentos

### 6.8.1 Entrevistas estructuradas

Según Sampieri (2010), las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a las personas participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Ver anexo uno y dos.

### 6.8.2 Encuesta

La encuesta se realizará a 50 asistentes del Ministerio Centro Cristiano de Cartago. Se puede definir encuesta según Grande. I y Abascal. E (2005) como una técnica de fuente primaria para obtener información sobre la base de un conjunto objetivo de preguntas, y garantice que la información obtenida se analice de forma cuantitativa. Estas pueden ser personales y no personales. Ver anexo tres.

### **6.8.3 Observación participante**

Este tipo de observación se incluyó en la investigación debido a que se considera muy importante los acontecimientos vistos por el investigador.

Al respecto, se define como:

La observación participante es una forma de observación en la que el observador se introduce en el suceso, es decir, a) la observación se realiza (mediante la recopilación de datos) en el campo no falsificado del suceso, b) el observador participa en el suceso y c) es considerado por los demás parte del campo de actuación (Heinemann, 2003, p.144).

## **6. Capítulo IX: Análisis de resultados**

En el capítulo cuatro se presenta el análisis de resultados según las variables de investigación:

- Ingresos
- Gastos
- Fortalezas
- Debilidades
- Amenazas
- Estrategias
- Tácticas

### **6.1 Datos demográficos según la encuesta**

Los encuestados se conforman se 32 mujeres y 18 hombres, en términos de porcentajes corresponden al 64% y 36% respectivamente. En cuanto al lugar de residencia, la mayoría vive en Cartago con un 92% y solamente un 8% que corresponde a 4 personas vive en otro lugar.

Por otra parte, los rangos de edades se encuentran distribuidos entre las cinco opciones propuestas de la siguiente manera: Un 28% son personas entre las edades de 18 a 25 años,

un 22% tienen entre 26 y 35, un 20% entre 45 y 54, un 18% corresponden a las edades de 36 a 44 y la minoría es de un 12% la cual corresponde a las personas de más de 55 años.

Además, se les preguntó su nivel de escolaridad y los resultados arrojaron que un 40% tienen un nivel universitario, mientras que un 34% se colocó en secundaria, un 14% en primaria y 12% en técnico medio.

En cuanto al número de hijos, un 42% no tiene hijos (as). Sin embargo, un 34% tiene dos hijos, seguido de un 10% con tres hijos y un 8% con tres hijos. Los porcentajes menores corresponden a 4% con hijos (as) y un 2% con cinco hijos (as).

Por último el nivel de ingresos de la población en su mayoría con un 64% es de menos de 250.000, seguido de las personas que tienen ingresos entre 250.001 y 500.000 con un 26% y de los que se colocaron entre 500.001 y 750.000, luego en un porcentaje menor con un 4% las personas que tienen ingresos de más de un millón. Cabe destacar que el rango que va de 750.001 y 1.000.000 no fue elegido por ninguna de las 50 personas encuestadas.

## **6.1 Variable ingresos y gastos**

De acuerdo con la entrevista realizada a la persona que se encarga de la contabilidad y las finanzas de la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, los ingresos provienen principalmente de los diezmos y las ofrendas que brindan los miembros de la iglesia. Esta persona ha hecho énfasis en que últimamente ha habido pocos ingresos, lo cual afecta a muchos de los programas establecidos.

El promedio de los ingresos y gastos de la asociación durante el año fiscal del 1 octubre del año 2013 al 30 de setiembre del 2014 y por mes respectivamente son los siguientes:

**Tabla número 2**  
**Ingresos y gastos Red de transformación Pro Costa Rica**  
 1 de octubre del 2013 al 30 setiembre del 2014

| Nombre                                 | Saldo anual          | Promedio por mes    |
|--|----------------------|---------------------|
| INGRESOS                               | 21.174.500,22        | 1.764.541,69        |
| INGRESOS ORDINARIOS                    | 20.118.548,33        | 1.676.545,69        |
| Diezmo                                 | 13.963.888,91        | 1.163.657,41        |
| Ofrenda                                | 3.144.764,00         | 262.063,67          |
| Otros Ingresos                         | 3.009.895,42         | 250.824,62          |
| INGRESOS FINANCIEROS                   | 1.055.951,89         | 87.995,99           |
| Intereses bancarios                    | 6.698,01             | 558,17              |
| Ingresos por alquiler de instalaciones | 1.049.253,88         | 87.437,82           |
| <b>Total Ingresos</b>                  | <b>21.174.500,22</b> | <b>1.764.541,69</b> |
| GASTOS                                 | 21.586.029,21        | 1.798.835,77        |
| GASTOS ORDINARIOS                      | 20.653.052,95        | 1.721.087,75        |
| Diezmos                                | 1.248.443,00         | 104.036,92          |
| Salarios Pastorales                    | 5.315.538,43         | 442.961,54          |
| Salarios Administrativos               | 1.047.389,68         | 87.282,47           |
| Vacaciones y Aguinaldos                | 671.495,06           | 55.957,92           |
| Preaviso y Cesantía                    | 5.747.915,26         | 478.992,94          |
| Electricidad                           | 742.211,00           | 61.850,92           |
| Teléfonos                              | 220.495,00           | 18.374,58           |
| Bienes Inmuebles                       | 764.971,00           | 63.747,58           |
| Agua                                   | 87.886,00            | 7.323,83            |
| Vigilancia y Monitoreo                 | 158.000,00           | 13.166,67           |
| Papelería y útiles                     | 205.515,00           | 17.126,25           |
| Artículos de limpieza                  | 76.561,00            | 6.380,08            |
| Ayudas Sociales                        | 375.724,00           | 31.310,33           |
| Seminarios, Capacitaciones, Retiros    | 691.815,00           | 57.651,25           |
| Ofrenda Ministros o Ministerios        | 672.030,65           | 56.002,55           |
| Gastos Varios                          | 492.787,00           | 41.065,58           |
| Depreciaciones                         | 320.438,04           | 26.703,17           |
| Mantenimiento de Edificio              | 338.261,83           | 28.188,49           |
| Gastos abogado                         | 1.397.000,00         | 116.416,67          |
| Comisiones bancarias                   | 53.576,00            | 4.464,67            |
| Servicios profesionales                | 25.000,00            | 2.083,33            |
| GASTOS FINANCIEROS                     | 932.976,26           | 77.748,02           |
| Int. Préstamo Jesús Ramírez            | 457.914,91           | 38.159,58           |

|   |                      |           |
|---|----------------------|-----------|
| Int. Préstamo Pastor Víctor Quirós Acuña          | 144.214,24           | 12.017,85 |
| Intereses Préstamo Aso. Centro Educativo Semillas | 330.847,11           | 27.570,59 |
|   |                      |           |
| <b>Total Gastos</b>                               | <b>21.586.029,21</b> |           |
|   |                      |           |
| RESULTADOS DEL PERIODO                            | -411.528,99          |           |

Fuente: Brenes, 2014.

Según Adriana (2014), los principales ingresos proceden de las ofrendas y los diezmos, además que las necesidades inmediatas de la asociación cristiana son:

- a. Es el de rehacer la tarima principal.
- b. Abastecer de equipo al ministerio de alabanza.
- c. Materiales para la Escuela Dominical (útiles u folletos para las lecciones).

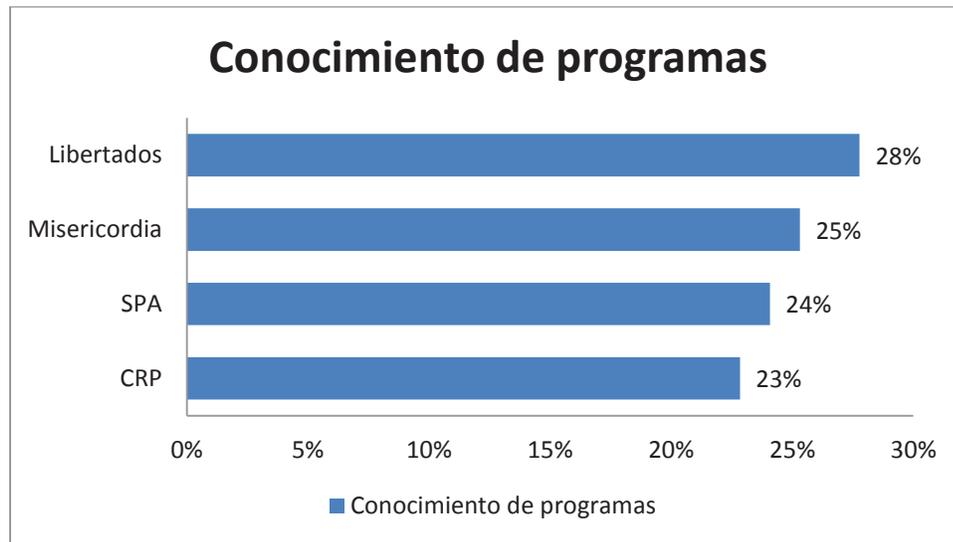
## 6.2 Variables Fortalezas, Debilidades, Amenazas

Según los resultados de la entrevista, la encuesta y la observación participante el FODA de la asociación sin fines de lucro Red de Transformación Pro Costa Rica, es el siguiente:

### Fortalezas

1. 30 de años de existencia.
2. Edificio amplio de dos plantas con auditorio, aulas y plaza.
3. Gran terreno disponible en otro lugar de Cartago de aproximadamente 22.000 m<sup>2</sup>.
4. Inmobiliario de bien común con el Centro Educativo Semillas y La Misión.
5. Las personas que están involucradas aunque son pocas tiene un gran espíritu de servicio.
6. Persona encargada de comunicación dentro de la asociación disponible.
7. Grupos de mujeres, jóvenes adolescentes, jóvenes preadolescentes, jóvenes adultos y escuela dominical establecidos que invitan a la gente a unirse a la iglesia.
8. Los programas son conocidos por la mayoría de las personas, unos más que otros como se puede ver en el siguiente gráfico donde el programa que se conoce más el de libertados con un 28% del total de encuestados:

Grafico número 1

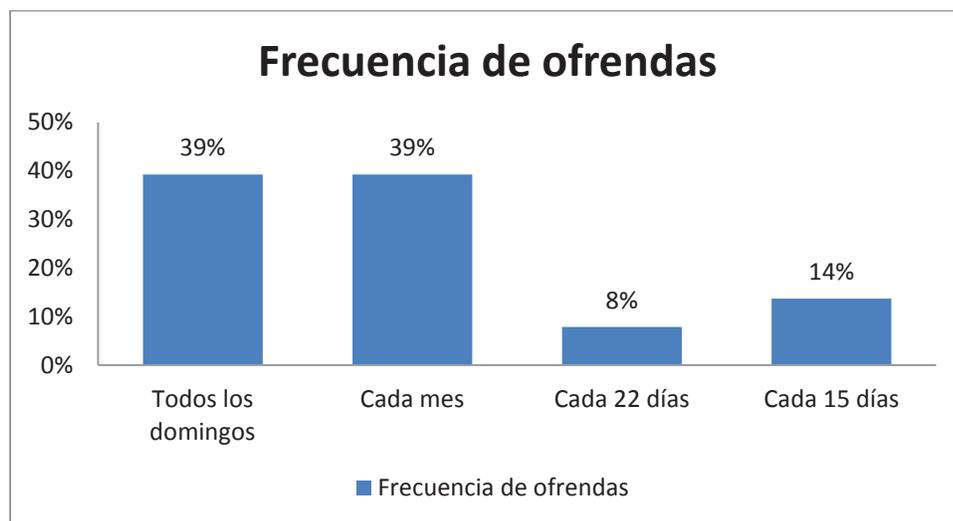


Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Conocimiento de programas:** El programa del que se tiene mayor conocimiento es Libertados, seguido de Misericordia con un 25%, SPA con un 24% y el que menos se conoce es CRP con un 23%.

9. Por otro lado se considera una fortaleza la frecuencia que los miembros dan ofrendas a Ministerios Centro Cristiano de Cartago, ya que permite salir con los gastos principales de la asociación como se muestra a continuación:

Gráfico número 2



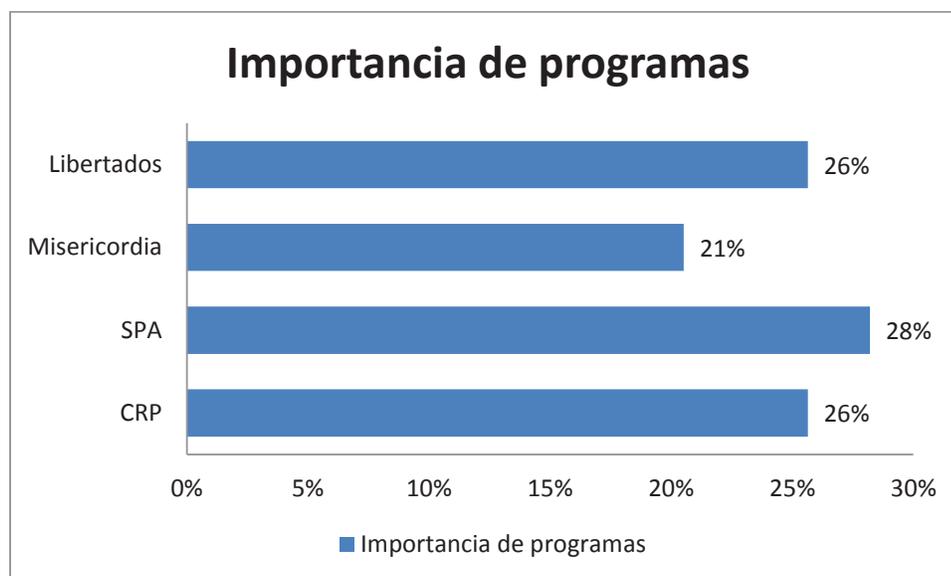
Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Frecuencia de ofrendas:** La frecuencia de las ofrendas en el Ministerios Centro Cristiano de Cartago tiene los porcentajes mayores todos los domingos y cada mes con un 39%, seguido de cada 15 días con un 14% y cada 22 días con un 8%.

### Oportunidades

1. Oportunidad de construir en el terreno disponible.
2. Se pueden realizar actividades tanto en el edificio de la iglesia como en el otro terreno llamado La Misión.
3. Ejecución de proyectos en donde se involucre a los jóvenes del Centro Educativo Semillas.
4. Oportunidad de realizar acciones de comunicación para informar e incentivar el apoyo tanto de los miembros de la iglesia como personas externas.
5. Búsqueda empresas, grupos o clubs que apoyen los programas de fin social.
6. Se pueden fortalecer cada una de los programa, ya que las personas encuestadas los consideran de gran importancia, como se muestra a continuación:

Gráfico número 3

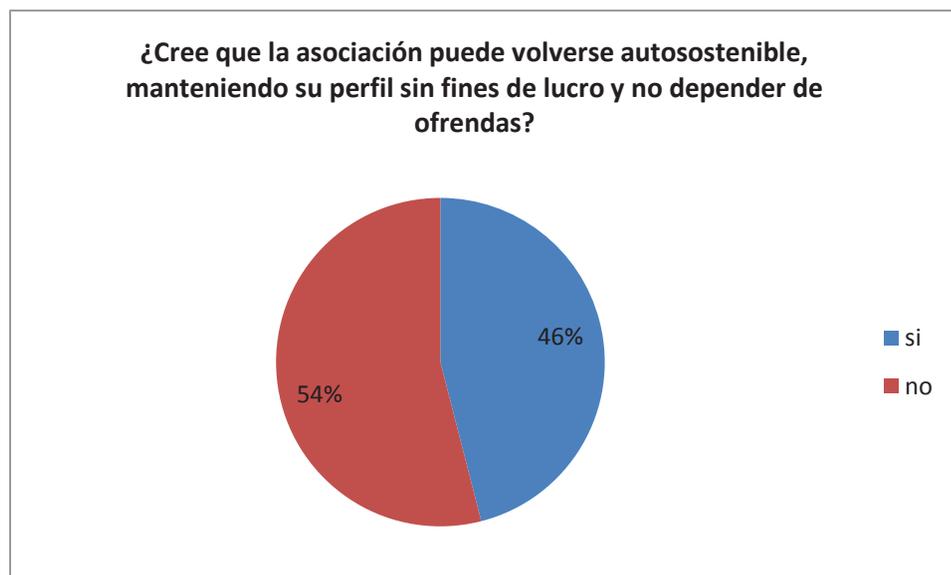


Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Importancia de programas:** El programa que se considera más importante es SPA con un 28%, seguido de CRP y Libertados con un 26% cada uno y por último Misericordia con un 21%.

7. También se considera una oportunidad el hecho de que una importante cantidad de personas considere viable que Red de Transformación Pro Costa Rica, pueda volverse autosostenible, como se puede ver en el siguiente gráfico:

**Gráfico número 4**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

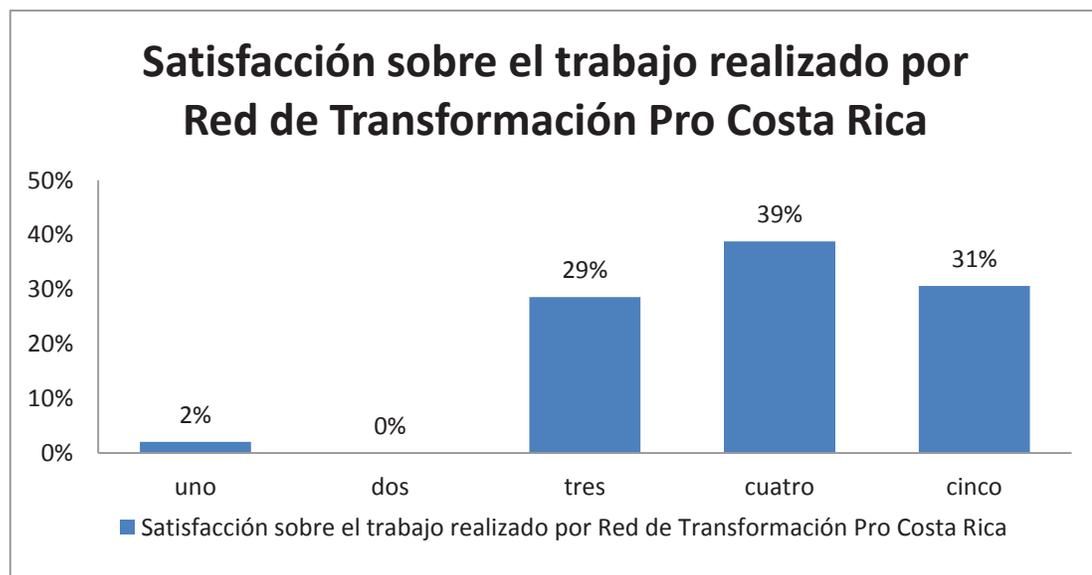
**Asociación autosostenible:** Un 54% piensa que la asociación no puede volverse autosostenible, sin embargo un 46% si considera que si es posible.

#### Debilidades

1. Inestabilidad económica.
2. El dinero recolectado de ofrendas y diezmos no es suficiente para realizar proyectos en los diferentes programas.

3. Falta de voluntarios para poder ejecutar los programas así como falta de recurso económico como para contratar personas como segunda opción.
4. Muchos de los fieles no conocen que el Ministerio Centro Cristiano de Cartago se encuentra bajo la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica.
5. Miembros de la iglesia son invariables.
6. La asociación no tiene una identidad gráfica definida.
7. Se considera debilidad que no todos los encuestados estén satisfechos con el trabajo realizado por Red de Transformación Pro Costa Rica, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico número 5**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Satisfacción sobre el trabajo realizados por Red de Transformación Pro Costa Rica:**

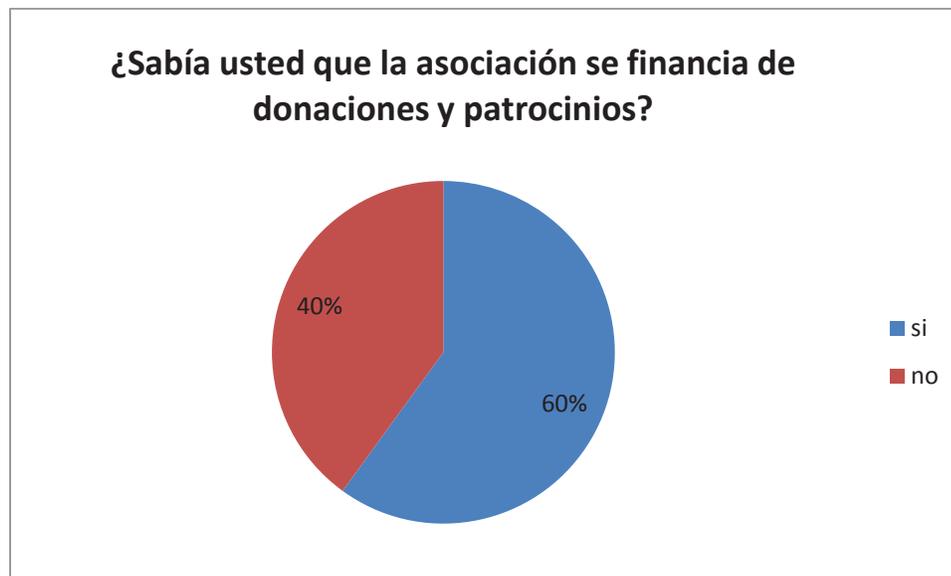
Un 31% de los encuestados considera que está totalmente satisfecho con el trabajo, además un 39% se coloca en nivel cuatro. Sin embargo, un 29% se colocó en el nivel tres de satisfacción y un 2% en el nivel uno.

8. Las personas que calificaron 3 o menos mencionaban que falta información. Otra persona piensa que falta darse a conocer y que no ha sido muy eficiente. Por otro lado, se comentó que hay muchos aspectos en los que se puede mejorar porque se

han dejado de lado algunos programas. Una de las personas afirma que falta participación por parte de los miembros de la iglesia y que muchos no conocen los programas por lo que se necesita que exista información al alcance de todos.

9. Asimismo, se les preguntó a los encuestados si sabían que la asociación se financiaba de donaciones y patrocinios y la mayoría contestó que sí, sin embargo esto se considera una debilidad ya que era una pregunta “trampa”, porque en realidad la asociación se financia de ofrenda y diezmos. La falta de información se denota en el siguiente gráfico:

**Gráfico número 6**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**La asociación se financia de donaciones y patrocinios:** Un 60% de los encuestados contestó que sí y un 40% contestó que no.

#### **Amenazas**

1. Por la falta de dinero, es probable que algunos programas desaparezcan.
2. Los miembros de la iglesia dejen de asistir a los cultos y por ende se disminuya aún más los ingresos por ofrendas y diezmos.

#### **6.4 Variables estrategias y tácticas**

Según la pregunta 2 de la entrevista número dos, sí existe la posibilidad de realizar cambios en la asociación para no depender de ofrendas y diezmos al emprender acciones que le permitan ser autosostenible.

Lo anterior abre la puerta al plan de negocios que aquí se plantea ya que si existe disponibilidad por parte de la persona que dirige Red de Transformación Pro Costa Rica.

Entre las ideas brindadas por una de las entrevistadas es construir un vivero o invernadero en el terreno llamado La Misión. Alquilar las instalaciones ubicadas en La Misión y dividir los fondos entre ese lugar y La Misión.

Cabe destacar que este lugar (La Misión) a pesar de ser un bien común de la asociación tiene administración propia, entonces para realizar un proyecto en ese lugar o actividades se debe de coordinar con la administración.

También se recomienda realizar ventas de comida en cualquiera de los dos lugares disponibles, ya que se considera es lo más ingresos ha generado. Además realizar actividades culturales con lunadas en la plaza.

Por lo demás se avala la posibilidad de realizar actividades con ayuda de patrocinadores como una carrera que además necesita permisos de la municipalidad de Cartago.

Cabe destacar que quedan sin aprobar actividades que tengan que ver con juegos de la suerte ya que van en contra de los principios bíblicos de la iglesia. Además tampoco se podría realizar un servicio para las escuelas y colegios públicos el programa de prevención del programa adolescente (CRP), ya que el Ministerio de Educación Pública (MEP) no avala la enseñanza de la abstinencia ya que tiene un enfoque de protección en nuevo programa de educación sexual. Sin embargo existe la posibilidad de que la Municipalidad de San José done unos bebés electrónicos y entonces se podrían alquilar.

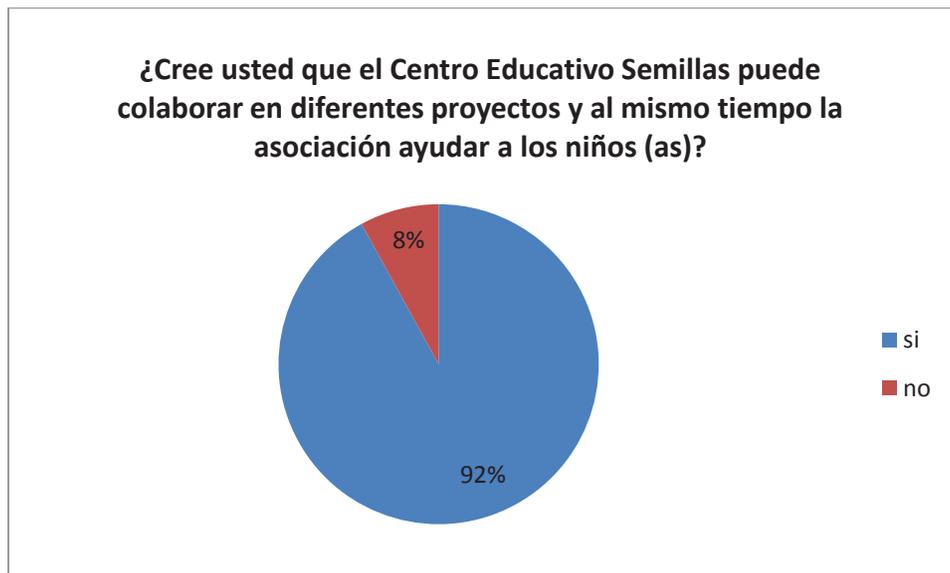
Las instalaciones del Ministerio Centro Cristiano se podrían utilizar después de clases entre semana; es decir después de la 1:00 pm, además los fines de semana en horarios donde no coincida con el culto de los domingos que termina a las 12:00 pm.

El programa que se coloca de primer lugar para fortalecer y el que se considera que necesita más fondos es Misericordia, el cual ayuda personas indigentes. Por otra parte se está de acuerdo en invitar a otras iglesias a actividades que se realicen dentro del plan de negocios.

Además, de acuerdo con la persona entrevistada, se pueden realizar actividades y proyectos en conjunto con el Centro Educativo Semillas, en donde se realice una colaboración mutua por ejemplo para el mes del abuelo se les pedía una caja de leche a los jóvenes y padres de familia.

Ahora, de acuerdo con la encuesta, los miembros también están de acuerdo como se muestra a continuación:

**Grafico número 7**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Colaboración con Semillas:** Un 92% opina que si se pueden colaborar mutuamente con el Centro Educativo Semillas, mientras que solo un 6% considera que no.

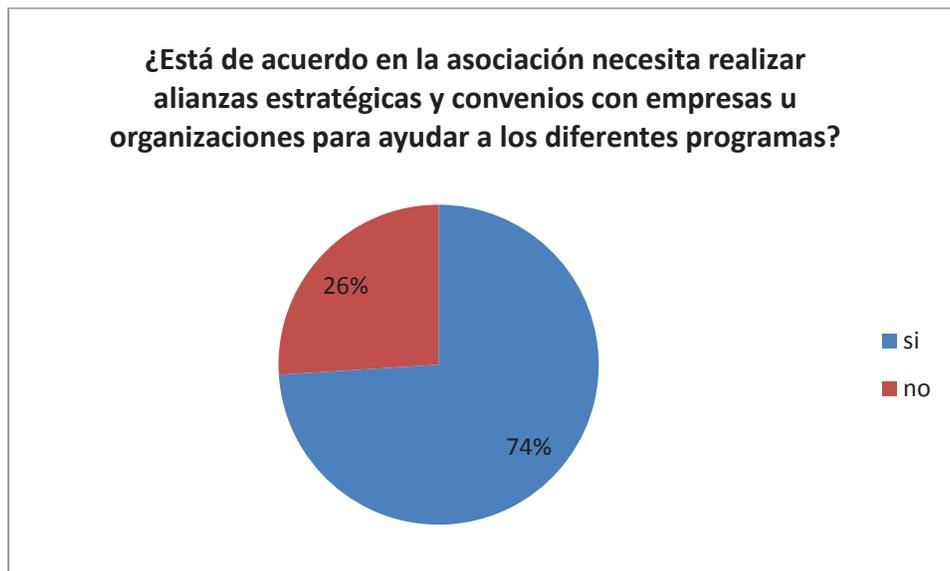
Cabe destacar que Semillas tiene grupos muy talentosos, los cuales tocan diferente instrumentos y realizan diferentes actos. Estos se pueden tomar en cuenta para actos culturales en diferentes actividades.

Una de las actividades que no funcionó en el pasado fue la feria, porque, como explicó la persona entrevistada, se requiere de mucho trabajo y de un grupo organizado, además el alquiler de juegos y demás provocaba que al final fuera muy poco lo recolectado versus lo trabajado.

En 5 o 10 años a asociación desea fortalecer al Centro Educativo Semillas, además mejorar las instalaciones de bien común. Por lo demás se piensa en un lugar de entretenimiento sano para jóvenes e incluso una cafetería.

Para el plan de negocios se preguntó si creían que era necesario realizar alianzas estratégicas y convenios y la mayoría está de acuerdo con un 74% del total de encuestados, lo que significa que esta idea puede ser tomada en cuenta en el plan de negocios que se planteará más adelante. El siguiente gráfico muestra lo anterior descrito:

**Gráfico número 8**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Alianzas y convenios:** Un 74% si considera que se necesitan alianzas y convenios y un 26% piensa que la asociación no lo necesita.

Asimismo, se les preguntó a los miembros de la asociación si apoyarían determinadas actividades que se realizarán en la asociación, esto con el fin de obtener ideas por parte de las personas para que sean incluidas en el plan de negocios y el resultado fue que solamente un persona no respondió la pregunta y todas las demás 49 personas contestaron que sí.

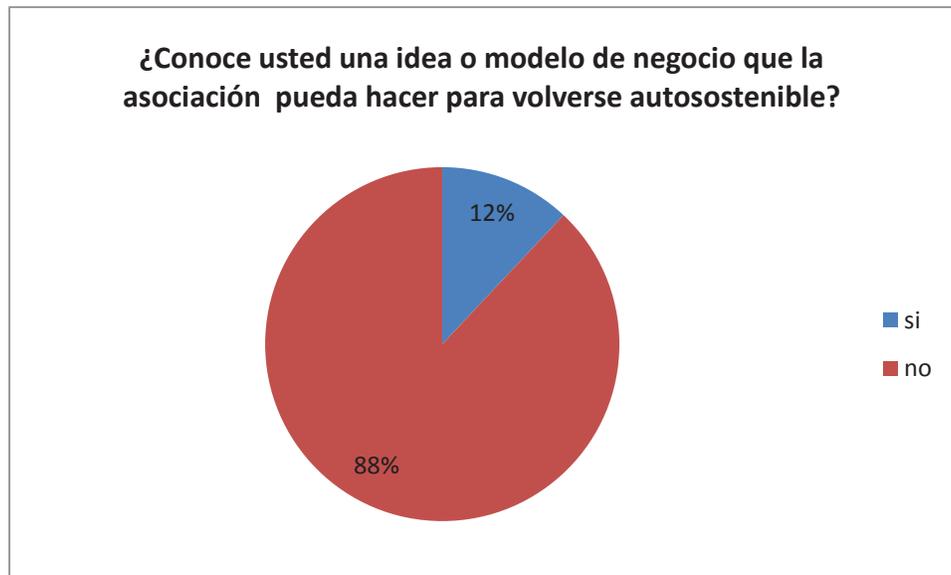
Entre las actividades mencionadas por los encuestados se encuentran:

- Ventas de comida
- Conciertos
- Alianzas internacionales y con ONG
- Bingos y rifas
- Talleres, charlas y cursos
- Fogatas y días familiares
- Eventos deportivos y campeonatos
- Ferias
- Visitas a empresas
- Ventas de garaje
- Obras de teatro
- Actividades al aire libre

Las actividades anteriormente propuestas, ya se realizan en la asociación con una frecuencia aceptable. Sin embargo, estas se consideran poco sostenibles para generar los ingresos requeridos para los programas.

Como se puede observar en el siguiente gráfico la mayoría de personas no tiene una idea de negocios para la asociación pero entre los que contestaron que sí se encuentran ideas como: realizar promociones sociales, cultivos, librería en la iglesia y crear alianzas estratégicas.

**Gráfico número 9**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Idea o modelo de negocio:** Un 88% de los encuestados no conocen ninguna idea de negocios mientras que un 12% si las propuso en el cuestionario aplicado.

## 7. Capítulo X: Propuesta plan de negocios

### Objetivos específicos

El plan de negocios tiene sus propios objetivos específicos:

1. Iniciar el proyecto llamado Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión para que la asociación se vuelva autosostenible
2. Dar a conocer La Misión, para que se informe al público meta y potencial
3. Promover los servicios de alquiler y cuidados del adulto mayor para que se posicione el nuevo proyecto

Según Emprendia (2014), el plan de negocios es una idea desarrollada desde su definición hasta como llevarla a cabo. Red de Transformación Pro Costa Rica tiene la

necesidad de aplicar una idea de negocio que le permita volverse autosostenible a partir del año 2015.

La investigación anterior permitió conocer los ingresos y gastos de la asociación sin fines de lucro así como identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta. Con la información obtenida, se realizará el siguiente plan de negocios que se compone de:

1. Contexto
2. Mercado potencial del proyecto
3. Entorno competitivo
4. Modelo de negocio
5. Expectativas financieras
6. Plan de mercadeo y comunicación
7. Plan de implementación

### **7.1 Contexto**

Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica es una asociación religiosa sin fines de lucro que conforma una iglesia cristiana llamada Ministerios Centro Cristiano de Cartago; a su vez esta asociación tiene los siguientes programas de ayuda social:

- Libertados: se enfoca en ayudar a las personas drogadictas y alcohólicas así como a personas con quebrantamiento sexual.
- Misericordia: tiene el objetivo de apoyar a las personas en pobreza e indigentes.
- SPA: Ayuda a mujeres en violencia.
- CRP: (Creando Relaciones Positivas) se enfoca en la prevención del embarazo adolescente.

Cabe destacar que Red de Transformación Pro Costa Rica se ubica en el Molino de Cartago y que las instalaciones son el centro de reunión de la iglesia mencionada los domingos y varios días entre semana por los grupos que la conforman.

De lunes a viernes las mismas instalaciones son utilizadas una asociación educativa sin fines de lucro llamada Centro Educativo Semillas que es conformada por 110 estudiantes. Cabe destacar que en La Chinchilla, Oreamuno de Cartago se encuentra otro lugar llamado La Misión, el cual es un terreno de 20.000 m<sup>2</sup> donado a Red de Transformación Pro Costa Rica y cuenta con instalaciones acondicionadas para realizar retiros espirituales, sin embargo tiene aproximadamente un 70% sin construcción.

Entonces, es importante dejar claro que las instalaciones ubicadas en el Molino y en La Chinchilla de Cartago son un bien común de Red de Transformación Pro Costa Rica, de La Misión y del Centro Educativo Semillas.

Para ubicarse en el contexto nacional se puede observar la siguiente tabla, en donde se refleja que en Costa Rica durante el 2010 la actividad emprendedora naciente en Costa Rica era de un 10.4%; valor mayor que el de Argentina, Brasil, Colombia, México y Uruguay y menor solo de Chile y Perú.

| Países                                    | Actividad emprendedora naciente | Nuevos negocios, gerentes y propietarios | Fase Inicial de actividad emprendedora (TEA) | Negocios, gerentes y propietarios establecidos | Discontinuidad de un negocio | Basado en Necesidad (% de TEA) | Basado en Oportunidad (% de TEA) |
|---|---------------------------------|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <b>Economías Basadas en la Eficiencia</b> |                                 |  |  |  |                              |                                |                                  |
| Argentina                                 | 7,0                             | 7,4                                      | 14,2   | 12,4   | 3,8                          | 36,3                           | 43,3                             |
| Brasil                                    | 5,8                             | 11,8                                     | 17,5   | 15,3   | 5,3                          | 31,1                           | 45,9                             |
| Chile                                     | 11,1                            | 6,1                                      | 16,8   | 6,0  | 5,6                          | 29,3                           | 52,6                             |
| Colombia                                  | 8,6                             | 12,7                                     | 20,6   | 12,2   | 5,1                          | 39,6                           | 40,8                             |
| <b>Costa Rica</b>                         | <b>10,4</b>                     | <b>3,6</b>                               | <b>13,5</b>                                  | <b>4,8</b>                                     | <b>2,0</b>                   | <b>31,7</b>                    | <b>38,0</b>                      |
| Ecuador                                   | 10,4                            | 11,5                                     | 21,3   | 14,7   | 7,2                          | 27,6                           | 44,7                             |
| México                                    | 8,6                             | 2,0                                      | 10,5   | 0,4  | 5,9                          | 19,0                           | 41,5                             |
| Perú                                      | 22,1                            | 6,0                                      | 27,2   | 7,2  | 9,2                          | 21,3                           | 47,4                             |
| Uruguay                                   | 7,8                             | 4,1                                      | 11,7   | 7,2  | 3,5                          | 26,0                           | 53,5                             |
| <i>Promedio no ponderado</i>              | 6,7                             | 5,2                                      | 11,7   | 7,6  | 4,4                          | 30,9                           | 42,3                             |

**Ilustración 6 Actividad emprendedora en algunos países pertenecientes al consorcio GEM**

Fuente: Estado de La Nación, 2010.

En el presente plan se va a desarrollar una idea de negocio, lo cual contribuiría a todas las casillas del cuadro anterior.

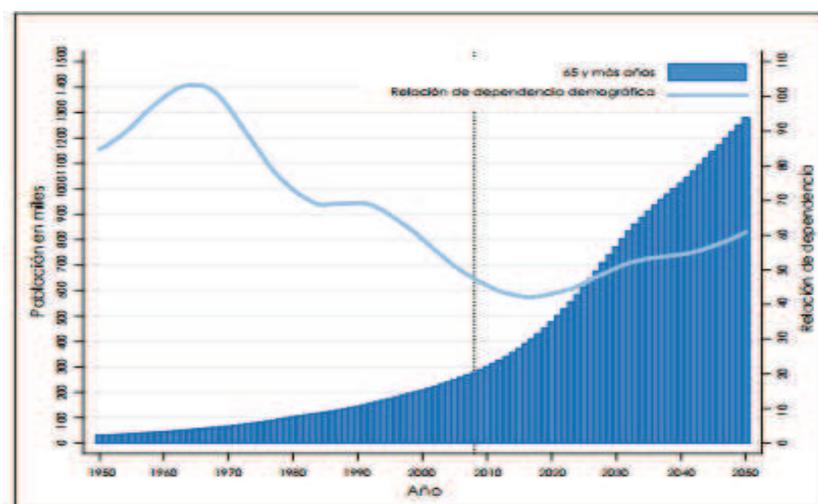
### **Iniciar el proyecto llamado Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión para que la asociación se vuelva autosostenible.**

Un factor fundamental es el referido a los cambios sociales producido en el seno de la familia. Los llamados cuidados informales proporcionados a nuestros mayores dependientes, aún hoy en día son fundamentalmente dados en las familias por las mujeres. De hecho el prototipo de cuidador del anciano dependiente en nuestro país responde al de una mujer, generalmente hija, en torno a los cincuenta años, ama de casa y con un nivel cultural bajo. Llama la atención la escasa proporción de casos, uno de cada diez, donde el cuidador principal es un varón.

Es evidente que los cambios en el rol de la mujer en la sociedad y su incorporación al mundo laboral, está suponiendo una paulatina disminución de este prototipo de cuidados poniendo en crisis este modelo tradicional (Saludalia, 2004).

“Según datos de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, de la ONU) para el año 2050 una de cada 4 personas en Latinoamérica, será una persona adulta mayor”. (Poder Judicial, 2014)

A continuación gráficos importantes que justifican en proyecto:



**Ilustración 7 Relación de dependencia y aumento de la población de personas adultas mayores**

Fuente: CONAPAM, 2007.

En este gráfico se refleja que existe gran dependencia del adulto mayor cuanto más personas con 65 años o más.

En el siguiente gráfico, se muestra el comportamiento de las edades en los próximos años:

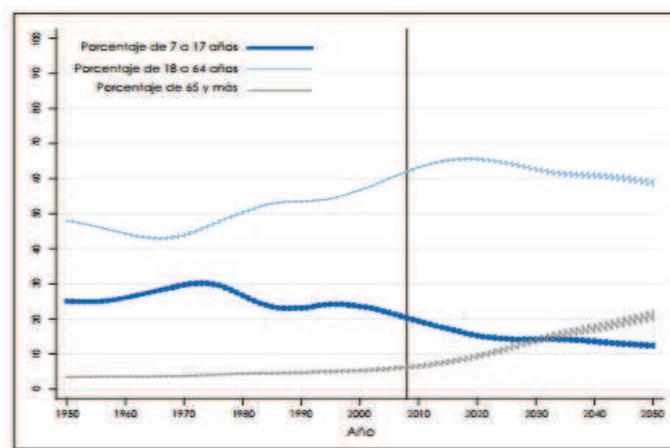


Ilustración 8 Proporción de personas en edad escolar, de 18 a 65 años y de 65 o más

Fuente: CONAPAM, 2007.

Según la ley °7935, las personas adultas mayores corresponden a todas aquellas que tengan 65 años o más.

En cuanto a la esperanza de vida según CONAPAM, pasó de 65 años en la década de los sesentas a 79.2 años en el 2007.

Actualmente en Costa Rica a julio de este año 2014 hay 440799 mil personas adultas mayores. “Sólo en un año, del 2010 al 2011, en Costa Rica se reportan 44.640 adultos mayores más” (Jiménez, 2012)

Ahora, “El tamaño de esta población se triplicará en los próximos 40 años, pasando de 316 mil personas en el 2012 a más de 1 millón en el 2050. Con este aumento la población adulta mayor sobrepasará a la de niñas y niños (0-14 años) después del 2040” ( CentralAmericaData.COM, 2013).

Cartago se encuentra en la región central y es precisamente aquí donde se ubican la mayor cantidad de adultos mayores:

| Región           | Porcentaje del total de personas adultas mayores del país que vive en la región | Porcentaje de personas adultas mayores en la población de la región | Porcentaje de personas adultas mayores de la región que viven en la zona urbana |
|------------------|---|---|---|
| Central          | 68,1  | 7,1   | 76,5  |
| Chorotega        | 8,3   | 7,4   | 37,0  |
| Pacífico central | 4,9   | 6,3   | 61,9  |
| Brunca           | 6,7   | 6,0   | 28,4  |
| Huetar atlántica | 7,0   | 4,6   | 43,2  |
| Huetar norte     | 5,0   | 6,1   | 23,0  |

**Ilustración 9** Porcentaje de personas adultas mayores por región

Fuente: CONAPAM, 2007.

De acuerdo con CONAPAM (2007) en la región central se da un mayor nivel de ingresos para los adultos mayores, que en otras zonas.

Para poder especificar más según datos del INEC (2011), brindados por Jiménez, la población de adultos mayores correspondientes a Cartago es de 34220:

| Provincia, cantón y sexo | Población total | De 50 a 64 años | De 65 a 74 años | De 75 a 84 años | De 85 años y más |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Costa Rica               | 4301712         | 556461          | 181582          | 96692           | 33438            |
| Hombres                  | 2106063         | 265055          | 86754           | 44215           | 13861            |
| Mujeres                  | 2195649         | 291406          | 94828           | 52477           | 19577            |
| San José                 | 1404242         | 197455          | 65319           | 36723           | 12623            |
| Alajuela                 | 848146          | 105017          | 55486           | 18176           | 6501             |
| Cartago                  | 490903          | 62584           | 20373           | 10563           | 3291             |
| Heredia                  | 433677          | 58620           | 18163           | 9443            | 3282             |
| Guanacaste               | 326953          | 41219           | 13972           | 7546            | 3032             |
| Puntarenas               | 410929          | 48880           | 16164           | 8383            | 2768             |
| Limón                    | 386862          | 42686           | 12284           | 5858            | 1941             |

**Ilustración 10** Número de habitantes y población adulta mayor por provincia

Fuente: INEC, 2011.

Además para brindar un dato más específico AGECO (2010) en el cantón de Oreamuno de Cartago residen, como se puede ver a continuación:

| Provincia      | 2010          | 2009          | 2008          | 2007          | 2006          | 2005          | 2004          | 2003          | 2002          | 2001          | 2000          |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Cartago</b> | <b>32,411</b> | <b>27,938</b> | <b>27,564</b> | <b>27,188</b> | <b>26,807</b> | <b>26,425</b> | <b>23,232</b> | <b>22,823</b> | <b>22,423</b> | <b>22,001</b> | <b>21,586</b> |
| 301: Cartago   | 10,359        | 9,124         | 8,991         | 8,857         | 8,723         | 8,588         | 7,823         | 7,683         | 7,543         | 7,403         | 7,262         |
| 302: Paraíso   | 3,875         | 3,303         | 3,227         | 3,154         | 3,077         | 3,003         | 2,593         | 2,513         | 2,443         | 2,355         | 2,278         |
| 303: La Unión  | 5,943         | 5,029         | 4,907         | 4,790         | 4,670         | 4,553         | 3,912         | 3,804         | 3,698         | 3,592         | 3,487         |
| 304: Jiménez   | 1,018         | 889           | 891           | 894           | 895           | 896           | 791           | 791           | 791           | 790           | 789           |
| 305: Turrialba | 5,638         | 4,932         | 4,929         | 4,921         | 4,914         | 4,903         | 4,169         | 4,148         | 4,125         | 4,100         | 4,072         |
| 306: Alvarado  | 923           | 764           | 760           | 753           | 748           | 742           | 615           | 607           | 598           | 589           | 580           |
| 307: Oreamuno  | 2,532         | 2,113         | 2,092         | 2,069         | 2,047         | 2,024         | 1,835         | 1,804         | 1,774         | 1,743         | 1,712         |
| 308: El Guarco | 2,123         | 1,784         | 1,767         | 1,750         | 1,733         | 1,715         | 1,494         | 1,473         | 1,451         | 1,429         | 1,406         |

**Ilustración 11 Población adulta mayor por cantón de Cartago**

Fuente: AGECO, 2010.

## 7.2 Mercado potencial

### Mercado potencial de comunicación

#### Públicos:

##### *Corto plazo*

Un asunto es que la comunidad se forme de adultos mayores y otro es que la comunicación se dirija a sus hijos. En el presente, una tradición la familia era encargarse de sus padres y esta tendencia todavía se está dando.

##### *Largo plazo*

Otro mercado potencial son las mismas personas que todavía no son adultas mayores en el presente, pero que en el futuro según estadísticas, se convertirán en una cantidad importante de la población, impactada por la tecnología y con acceso a programas de vida para su vejez; por ello estas se convertirán en el principal mercado.

### Mercado potencial del servicio

El mercado potencial a corto plazo corresponde a la población actual de adultos mayores que corresponde 34 220 que vive en la zona de Cartago que se conforma de los siguientes cantones:

- Cantón 1: Cartago
- Cantón 2: Paraíso
- Cantón 3: La Unión
- Cantón 4: Jiménez
- Cantón 5: Turrialba
- Cantón 6: Alvarado
- Cantón 7: Oreamuno; lugar en donde se va ubicar el proyecto.
- Cantón 8: El Guarco

Además, se considera un mercado potencial las personas adultas mayores que residen en lugares a la redonda de la provincia de Cartago como:

- Granadilla
- Curridabat
- Patarrá
- Guatuso de Patarrá
- Rosario
- San Gabriel de Aserrí
- Frailes
- El Jardín
- Copey
- Santa María
- San Gerardo de Dota
- Cerro de la Muerte
- Buena vista
- Entre otros...

### 7.3 Entorno competitivo

La competencia del nuevo negocio se conforma de:

| Hogares de Ancianos  |                     |   |
|--|---------------------|---|
| Organización   | Teléfono            | Correo electrónico                                      |
| Asociación Asilo de la Vejez de Cartago  | 2551 0224/2553 3603 | a_vejezcartago@ice.co.cr                                |
| Asociación Hogar de Ancianos San Buenaventura  | 2556 6419           | hogarsanbuena@ice.co.cr                                 |
| Asociación Centro Diumo y Albergue para Personas Tercera Edad San Rafael Oreamuno (Albergue) | 2552 0857           | cdalbergue1@ice.co.cr                                   |
| Asociación Hogar de Ancianos Patriarca San José  | 2548 0232           | h.patriarcasanjose@gmail.com;jackeline_67@hotmail.com   |
| Asociación Hogar Manos de Jesús Pro Atención del Anciano Abandonado de Guadalupe de Cartago  | 2552 6982           | presidencia@hogarmanosdejesus.org;eamieta@grupoap.co.cr |
| Asociación de Dulce Nombre de Cartago para la Atención del Adulto Mayor                      | Ninguno             | liliasovi@hotmail.com;elivillalta@gmail.com             |

Ilustración 12 Hogares de ancianos de Cartago

Fuente: CONAPAM, 2014.

En cuanto a centro diurno, en este caso representan una competencia indirecta y esta se compone de:

| Centro Diurnos   |                     |   |
|--|---------------------|---|
| Organización   | Teléfono            | Correo electrónico  |
| Asociación Centro Diurno y Albergue para Personas Tercera Edad San Rafael Oreamuno | 2552 0857           | <a href="mailto:cdalbergue1@ice.co.cr">cdalbergue1@ice.co.cr</a>  |
| Asociación Centro Diurno de la Tercera Edad de la Unión                            | 2279 9438           | <a href="mailto:diurnolaunion@hotmail.com">diurnolaunion@hotmail.com</a>  |
| Asociación Cartaginesa de Atención al Ciudadano en la Tercera Edad                 | 2551 9504/2591 4012 | <a href="mailto:ascate@racsa.co.cr">ascate@racsa.co.cr</a>  |
| Asociación Paraisiense de Atención al Anciano                                      | 2574 7128           | <a href="mailto:cda-paraiso@hotmail.com">cda-paraiso@hotmail.com</a>  |
| Asociación Centro Diurno Fuentes del Saber de San Diego de la Unión                | 2278 1322/2518 0409 | <a href="mailto:fuentesaber@yahoo.com">fuentesaber@yahoo.com</a> ; <a href="mailto:cd.fuentesaber@ice.co.cr">cd.fuentesaber@ice.co.cr</a> |
| Asociación de Juan Viñas Para el Adulto Mayor(AJUVIPA)                             | 2532-13-03          | <a href="mailto:rhumanos@juanvinas.com">rhumanos@juanvinas.com</a>  |
| Asociación Centro Diurno para el Adulto Mayor de El Tejar de El Guarco             | 25524878            | <a href="mailto:delma_05@yahoo.es">delma_05@yahoo.es</a>  |
| Asociación Persona Adulta Mayor Tucurrique ASPAMATU                                | Ninguno             | <a href="mailto:aspamatu@hotmail.com">aspamatu@hotmail.com</a>  |

**Ilustración 13 Centros Diurnos de Cartago**

Fuente: CONAPAM, 2014.

Por lo demás, hay una empresa privada en Cartago llamada Casa Israel la cual se ubica en este centro, tiene una capacidad para 35 adultos mayores, según Ronald (2014), y la habitación individual tiene un costo de ₡950.000 por mes; el precio por la habitación compartida es de ₡750.000; esto más ₡24.000 adicionales por costo de una visita al mes por parte del doctor quien brinda recetas de la Caja del Seguro Social (CCSS) y por las emergencias que puedan ocurrir.

Los servicios que incluye Casa Israel son:

- ✓ Alimentación
- ✓ Enfermería
- ✓ Nutricionista
- ✓ Sala de televisión
- ✓ Doctor
- ✓ Terapia Física
- ✓ Terapia Ocupacional
- ✓ Lavandería y aplanchado
- ✓ Asistentes

“En el país existen 71 Organizaciones de Bienestar Social (OBS) y 22 Centros Diurnos, todas de origen privado, donde se da atención a la población que supera los 65 años de edad” ( Jiménez, 2012).

Existe otro lugar llamado Hogar Carlos María Ulloa, de cual se cuenta con una nota en [crhoy.com](http://crhoy.com):

En este hogar de ancianos existen distintos niveles de alojamiento, por ejemplo, para que un adulto mayor goce de una habitación con baño propio, televisión, refrigeradora y atención –como si estuviera en un hotel- debe pagar 450.000 colones al mes. Si esta habitación es compartida con otra persona el costo es de 400.000 colones (...). Estos adultos son atendidos por 135 empleados de distintas áreas y categorías, y reciben la atención de voluntarios acreditados y estudiantes de medicina y enfermería (Jiménez, 2012).

En el albergue de San Rafael de Oreamuno actualmente no hay campo y esta es una institución de bien social y las personas que ingresen con el objetivo del cuidado voluntarios es de una mensualidad de 400.000 por mes.

## **7.4 Modelo de Negocio**

### **Comunidad para el adulto mayor**

El presente proyecto se sostiene y se plantea con base en la principal fortaleza de la Red de Transformación Pro Costa Rica, la cual es contar con un terreno amplio con posibilidades de construir a partir del 2015 cuando se empiecen a realizar los debidos trámites legales y financieros.

Un punto muy importante es la realidad del proyecto y la aceptación por parte de los principales líderes de las tres administraciones:

1. Centro Educativo Semillas, asociación sin fines de lucro
2. La Misión, lugar en donde se realizará el terreno

### 3. Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, Iglesia Ministerios Centro Cristiano de Cartago.

El objetivo es fortalecer aún más las alianzas estratégicas que ya existen de manera natural y por motivos de acercamiento espiritual, convirtiéndolas en una comunidad y es precisamente una Comunidad es el sueño de la asociación.

Un lugar diseñado especialmente para brindar un excelente servicio a cambio de valores que generen ingresos, los cuales cubrirían los costos fijos y los costos variables de “Comunidad para el adulto mayor, “La Misión”, el cual le permitirá a la asociación ser autosostenible y así poder fortalecer aún más los programas de cambio social.

#### ***Mercado meta***

La estadísticas presentadas detonan el acelerado crecimiento de la población adulta mayor en Costa Rica, aunado a esto, cada vez hay menos nacimientos y el ritmo de vida acelerado que viven muchas personas jóvenes adultas y adultas, las cuales alguna vez han pensado ¿Qué voy hacer con mi papá, mi mamá?, ¿El día de mañana como será mi vejez, quién se va a encargar de mí?

Personas que se preguntan lo anterior, son el público meta con enfoque de comunicación ya que el público de servicios son los adultos mayores de 65 años, con una clase media-media y media – alta, que residan principalmente en la provincia de Cartago, Costa Rica.

#### ***Descripción del proyecto***

Una comunidad de viviendas para personas de la tercera edad es un lugar en donde viven adultos mayores. Existen muchos tipos diferentes de comunidades de viviendas para personas de la tercera edad. Cada una de estas brinda servicios diferentes. Los servicios se basan en el estilo de vida y las necesidades de atención de la salud de los residentes (FamilyDoctor.org, s.f).

La comunidad llevará el nombre de La Misión, en honor a los misioneros que donaron el terreno ubicado en Oreamuno de Cartago y se basa en módulos de mini apartamentos con

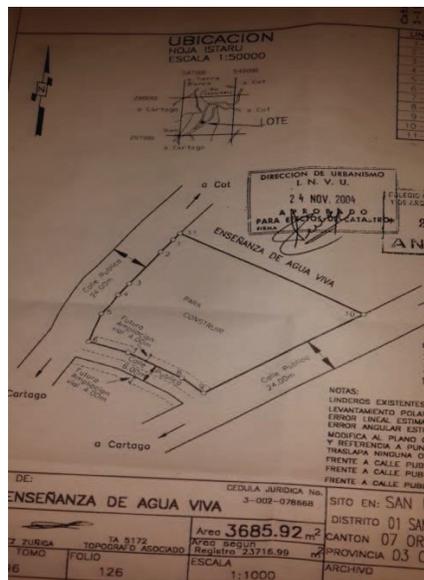
cuarto, baño y sala de estar para el descanso y la privacidad de cada persona. Todos los apartamentos son estructuralmente parecidos.

### **Servicios**

Nutricionista, enfermería – visitas de doctor, terapia física con piscina, asistencia, y biblioteca.

Más adelante se plantean las estrategias para organizar actividades y así incentivar la celebración, la felicidad, la unidad, la diversión y respeto por las personas adultas mayores.

### **Plano del terreno**



**Ilustración 14 Plan del terreno disponible**

Fuente: Salazar, 2004

El lugar La Misión cuenta con 23.000 m<sup>2</sup>, sin embargo, como se observa en la imagen brindada, el plano del terreno disponible para emprender el proyecto de la comunidad para el adulto mayor mide 3.685 m<sup>2</sup>, lo cual constituye un 16% del total.

Un 16% indica que el proyecto promete ser exitoso en el corto y largo plazo, además que la solución se visualiza en el pensamiento estratégico, en el cual el emprendedurismo social se está empezando a adoptar. Para esto se deben tener claras la misión y visión de la

asociación así como la clave de realizar el modelo de negocio para volverse autosostenible, ya que este viene a cumplir una función para el apalancamiento económico y social.



**Ilustración 15 Fotografía La Misión**

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Al mismo tiempo que se vende un servicio, se realizan proyectos de ayuda social con fondos generados en el nuevo proyecto, en donde se colocarán por añadidura las inversiones en equipo e instalaciones.

Para el establecimiento de una comunidad de servicios se requieren una serie de pasos hasta llegar al plan de mercadeo, que se mencionan a continuación:

- ✓ Proceso de construcción
- ✓ Realizar los planos del proyecto y diseño arquitectónico:

Se planea que las instalaciones tengan los siguientes espacios:

- Cuartos con baño y salita de estar
  - Cocina / Cafetería
  - Comedor
  - Sala de entretenimiento
  - Oficina del nutricionista
  - Oficina de la enfermera
  - Oficina de terapeuta física
  - Servicio sanitario y baño para empleados y voluntarios
  - La piscina.
  - Capilla y centro de oración
  - Lavandería
  - Bodega
  - Áreas verdes
- ✓ Realizar un estudio de factibilidad que incluye:
- Estudio de legalidad

Según Blanco (2014), en este punto se estudian todos los permisos legales que se tienen que obtener para emprender el proyecto por ejemplo los permisos del Ministerio de Salud Pública, trámites con la Compañía de Fuerza y Luz y los permisos municipales, los cuales son los primordiales para empezar el proyecto. A continuación se muestran los requisitos de la Municipalidad de Oreamuno:

The image shows two forms from the Municipality of Oreamuno. The left form is titled 'MUNICIPALIDAD DE OREAMUNO SOLICITUD PERMISO DE CONSTRUCCIÓN' and includes sections for applicant and owner data, public deed, cadastral data, construction details, and street information. The right form is titled 'Municipalidad de Oreamuno SOLICITUD DE PAJA DE AGUA' and includes sections for owner data, property data, and a table for land use classification (Manzana, Lote, Abonado, Hidrometro). Both forms have a 'FECHA DE SOLICITUD' field at the top right.

Ilustración 16 Permisos de la municipalidad

Fuente: Municipalidad de Oreamuno, 2014.

De acuerdo con la Municipalidad de Oreamuno, dentro de los requisitos los que tiene un costo son:

- ✓ Certificación literal: 2.700 colones
- ✓ Permiso de construcción: corresponde al 1% del costo brindado por el Colegio de Ingenieros.
- Estudio de mercadeo

En este punto se desarrollan todas las características del mercadeo. Anteriormente se estableció la competencia directa del proyecto y se determina en este punto que la comunidad del adulto mayor es un servicio prometededor debido a las estadísticas en cuanto al aumento de esta población y además que se cuenta con un competencia directa pero que se dirige a una clase alta y los demás son albergues o acilos los cuales tienen un enfoque diferente al del proyecto que aquí se plantea.

- Estudio técnico

El estudio técnico permite conocer el presupuesto total de la construcción y cuáles son los materiales que se necesitan para elaborarlo.

- Estudio financiero

El estudio financiero se basa en las posibilidades económicas de la asociación para levantar el proyecto además se estudian las opciones de financiamiento. Para el presente proyecto se recomienda la siguiente forma de financiación:

### **Fondo de Desarrollo Inmobiliario administrado por BN Fondos**

- ✓ Plazo recomendado 6 años
- ✓ Tasa interna de Retorno esperada en la conclusión de los 6 años \$15 %
- ✓ Precio de la Participación para ingresar al Fondo \$ 20,000,00, según el Banco Nacional (2014)
- ✓ Ventajas
- ✓ A través de este Fondo el inversionista será participe de un proyecto inmobiliario en cual tiene objetivos de ayuda social , de la mano de instituciones y voluntarios, se construirá una comunidad para el adulto mayor, en donde los ingresos serán para fortalecer la asociación sin fines de lucro Red de Transformación Pro Costa Rica.
- ✓ Es un Fondo innovador, pues invierte en un proyecto emprendedor de esta clase en Costa Rica.
- ✓ Proyecto ubicado en un área excelente.
- ✓ Es una excelente opción para aquellos inversionistas que desean diversificar sus portafolios.

Los requisitos para este tipo de crédito son los siguientes:



- Documento de Gerencia de proyectos

Con los estudios anteriores, este documento establece un ruta crítica para la elaboración del proyecto; es decir, paso por paso que se debe de hacer para que el negocio se ejecute.

## **7.5 Expectativas financieras**

En una primera fase se recomienda construir los primeros 20 módulos, la cocina, comedor y oficina de enfermería con un financiamiento por medio del banco por medio de un Fondo de Desarrollo en donde se pidan en una primera fase 70. 000 000 millones de colones. En donde los costos de mano de obra de construcción serán mínimo, pues se tomará en cuenta una alianza estratégica que posee la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica en donde se recibe ayuda económica y se realizan intercambios de grupos de jóvenes desde Chicago, con lo cual ya se ha realizado la construcción de aulas para el Centro Educativo Semillas:

Fondo de Desarrollo tiene las siguientes características:

- Crédito: 70.000.000
- Plazo 8 años.
- Se hipoteca el terreno como garantía: terreno valorado según la Municipalidad de Oreamuno (2014) por ₡47.786 millones
- Mensualidad: ₡1.025.289,58

### ***Precio***

Para el establecimiento del precio, se tomó en cuenta a la competencia y el precio se divide en:

Los paquetes se pueden pagar por día, por mes y por cada seis meses

- Un día con todos los servicios por un día: ₡15.000
- El mes por adulto mayor con todos los servicios: ₡400.000

**Tabla número 3**

Proyección de ingresos por cantidad de módulos

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| 30 módulos | 12 millones mensuales |
| 60 módulos | 24 millones mensuales |
| 90 módulos | 48 millones mensuales |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

**Tabla número 4**

Proyección de ingresos y gastos por una primera etapa de 30 módulos

| Ingresos                    | Debe ¢       | Haber ¢    |
|-----------------------------|--------------|------------|
| Alquiler de 30 módulos      | ¢ 12.000.000 |            |
| Total ingresos              | ¢ 12.000.000 |            |
| Gastos                      |              |            |
| Agua                        |              | ¢160.000   |
| Luz                         |              | ¢180.000   |
| Alimentación                |              | ¢1.200.000 |
| Salarios fijos:             |              |            |
| 1 Enfermera (3 turnos)      |              | ¢1.491.000 |
| 1 Terapeuta Físico          |              | ¢497.000   |
| 1 Médico general            |              | ¢700.000   |
| 1 Asistente de Contabilidad |              | ¢165.000   |
| 1 Administrador             |              | ¢497.000   |
| 1 Encargado de comunicación |              | ¢300.000   |
| 1 Cocinero ( 2 turnos)      |              | ¢600.000   |
| 2 asistentes (3 turnos)     |              | ¢750.000   |
| Salarios varios:            |              | ¢80.000    |

|                                      |  |                  |
|--------------------------------------|--|------------------|
| Mantenimiento (dos veces por semana) |  |                  |
| Nutricionista (1 vez por semana)     |  | ₡200.000         |
| Impuestos municipales                |  | ₡ 73.666         |
| Deuda a Banco                        |  | ₡1.025.289,58    |
| Total gastos:                        |  | ₡7.918.955       |
| Diferencia                           |  | <b>₡4.081045</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El déficit actual de la Red de Transformación Pro Costa Rica sería completamente cubierto y el presupuesto para poder elaborar los proyectos sociales, en donde además se realizará un programa de ayuda para los propios adultos de mayores de la comunidad.

Además cabe destacar que la planilla será reforzada con programas de practicantes universitarios.

### ***Contacto con universidades***

Se enviarán correos y llamadas a universidades, especialmente a los directores de las carreras afines y atraer a practicantes universitarios e incentivarlos a realizar sus trabajos sobre la Comunidad para el Adulto Mayor.

### ***Manuales***

Para el correcto funcionamiento de la comunidad se van a realizar manuales internos como:

1. Manual de marca
2. Manual de puestos
3. Manual de responsabilidad social
4. Manual de crisis

### ***Cronograma***

En este sentido, para empezar a emprender el proyecto se va a realizar un cronograma de actividades con el fin de tener orden y medición en el cumplimiento de las metas.

## **7.6 Plan de Mercadeo**

### **Objetivo 2**

**Dar a conocer La Misión, para que se informe al público meta y potencial**

#### ***Identidad gráfica***

Antes de desarrollar el plan de mercadeo se propone un logotipo y para la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica:



**Ilustración 18 Logo Red de Transformación Pro Costa Rica**

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Ahora bien el nuevo proyecto tiene el siguiente logo, el cual sigue la misma línea que el de la asociación:



**Ilustración 19 Logo Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión**

Fuente: Elaboración propia, 2014

### ***Filosofía corporativa***

#### **Misión**

Comunidad para el Adulto Mayor La Misión es el lugar ideal para el descanso y la tranquilidad que ofrece servicios para una vida sana en un ambiente familiar, de donde surgen fondos para el fomento de proyectos sociales.

#### **Visión**

Ser una comunidad reconocida a nivel nacional especializada en la atención y convivencia para las personas adultas mayores.

#### **Valores**

- Respeto
- Calidad de servicios
- Colaboración
- Espiritualidad

### ***Publicidad***

El tema de la imagen en un principio se manejará con la comunidad de Oreamuno de Cartago y con los miembros de la iglesia, además, se brindará el mensaje de tipo informativo a la comunidad, utilizando la estrategia de volanteo y afiches en lugares estratégicos para generar el boca a boca como:



**Ilustración 20 Diseño de promoción**

Fuente: Elaboración propia, 2014

### ***Plaza***

La comunidad para el adulto mayor estará ubicada en Oreamuno de Cartago, Costa Rica. Cabe destacar que el lugar cuenta con una vista muy hermosa, silencio y con una ambiente fresco. El terreno mide 3.685,92 m<sup>2</sup> se puede observar a continuación:



Fuente: Creación propia 2014

### ***Gestión de convenios***

Una vez obtenida una base de datos, por ejemplo de asociaciones solidaristas que cuenta con un directorio, serán primordiales las asociaciones con más asociados para el establecimiento de convenios en donde se les ofrezca un descuento a estas y se realicen publicaciones a nivel interno de cada asociación solidarista.

El convenio se respalda en las diferentes opciones que ofrece la comunidad:

1. La opción de ingresar a sus padres en la comunidad
2. La opción de ir ahorrando y pagando para su vejez propia en el futuro.

### ***Creación de alianzas estratégicas y patrocinios***

En un principio se desea gestionar patrocinios para el equipamiento de la comunidad con respecto a muebles, entre otros aspectos.

Las alianzas estratégicas con el Centro Educativo Semillas son un hecho, por ejemplo para la celebración de actividades se puede pedir ayuda al profesor de música con el

montaje de una presentación cultural para los adultos mayores, además se espera contar con la colaboración de los principales miembros de la iglesia para dar a conocer la comunidad y ser portavoces positivos.

Por otra parte se desea establecer alianzas estratégicas con las entidades para generar colaboración para los adultos mayores y sus mensualidades por ejemplo con CONAPAM. Además se puede pedir colaboración en la publicación de medios internos a los hospitales privados.

Los convenios, alianzas y convenios se van a gestionar con los siguientes tipos de entidades:

1. Fundaciones y organizaciones como CONAPAM y AGEKO.
2. Asociaciones solidaristas.
3. Universidades.
4. Empresas privadas.
5. Asociaciones de pensiones.

### ***Creación de un sitio web***

Se recomienda crear un sitio web que contenga toda la información de la Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión, en donde se procurará enviar los siguientes mensajes a través de las diferentes pestañas al cliente potencial que ingrese a la página:

1. Fondos recaudados para el fortalecimiento de programas sociales de la Asociación Red de transformación Pro Costa Rica, la cual es sin fines de lucro.
2. La Misión es un lugar seguro, tranquilo e ideal para el descanso del adulto mayor.
3. Se cuenta con atención personalizada a cada miembro.
4. Fotografías de las instalaciones.
5. Descripción de los servicios.
6. Dirección.
7. Contacto.

### ***Creación de una red social: Facebook***

Se recomienda crear y mantener una red con los siguientes parámetros:

1. Mantener la línea del diseño (cambio de portada adecuada)
2. Contenido de calidad
3. Procurar mantener la integridad de los miembros de la comunidad.
4. Mínimo tres publicaciones por semana como:
  - Contenido informativo
  - Incentivar la oferta
  - Actividades realizadas en la comunidad
  - Fotografías de la instituciones
  - Testimonios
  - Publicaciones relacionadas con las efemérides
5. Servicios brindados

Cabe destacar que los reportajes y material de video deben ser de calidad para publicar en la red social YouTube.

### ***Gestión de prensa***

Se recomienda realizar una gestión de prensa cuando el proyecto esté en pie, con los siguientes enfoques:

1. Inauguración de la comunidad para el adulto mayor, La Misión.
2. Aporte social.
3. Testimonios ejemplares del adulto mayor.
4. Objetivos cumplidos con los programas sociales.

Además en un futuro se puede llegar a hacer una actividad por ejemplo para el Día del Adulto Mayor en donde se realice la celebración para los miembros del lugar en donde sea una “puertas abiertas para la prensa regional y nacional.”

Asimismo, se redactarán comunicados de prensa a los siguientes contactos:

**Tabla número 5**

Base de datos de medios regionales

| Tipo           | Nombre                          | Medio                      | teléfono                         | Lugar   | Correo electrónico                                      |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------------------|---|---|
| Prensa escrita | Luis Marrero                    | Cartago Actual             | 2591-0542 / 8392-6668            | Cartago   | luismarrero29@hotmail.com; lmarrero@costarricense.cr    |
| Prensa Escrita | Patricia Cubas                  | Cartago Actual             | 2591-4085 / 8921-7053            | Cartago, La Unión, Oreamuno, Paraíso, Turrialba, El Guarco, Alvarado, Cervantes                             | cartagoactual@hotmail.com; actualidadeleste@gmail.com;  |
| Prensa Escrita | Jorge Calderón / Arleth Badilla | Cartago Al Día             | 2551-1591                        | Cartago   | periodicocartagoaldia@yahoo.es                          |
| Prensa Escrita | Ramón Marrero                   | Cartago Al Día             | 8846-9453 / 2551-1591            | Cartago   | periodicocartagoaldia@yahoo.es                          |
| Prensa Escrita | Leonardo Jiménez Campos         | Crónicas de la Unión       | 8833-1902 / 2279-0528;           | Cartago   | lauratrigueroscalvo@gmail.com; lauratrigueros@live.com; |
| Prensa Escrita | Laura Trigueros                 | Curridabat de Hoy          | 8892-3715 / 22784345 / 2279-0528 | San José, Curridabat, Granadilla, Tirrasas, Sánchez   | lauratrigueroscalvo@gmail.com; lauratrigueros@live.com; |
| Prensa Escrita | Luis Argüedas                   | Desamparados Hoy y Siempre | 2230-8461/8355-9286              | San José, Desamparados  | periodicodesamp@gmail.com;                              |
| Prensa Escrita | Obeth Fernández                 | El Metropolitano           | 2280-4935                        | San José, Montes de Oca, Curridabat, Desamparados, Tibás, Goicoechea, Moravia, Coronado, Alajuela y Cartago | elmetropolitano@hotmail.com;                            |
| Electrónico    | Esteban Leiva                   | Micartago.com              | 8360-7891                        | Cartago   | eleiva@micartago.com; info@micartago.com                |
| Revista        | Evelyn Bolaños Garro            | Revista Lectores           | 2538-8468 / 8710-3775            | Cartago, Turrialba  | revlectores@hotmail.com                                 |
| Prensa Escrita | Efraín Sánchez Rojas            | The South Pacific News     | 2271-0656/ 8848-6450             | Puntarenas, Zona Sur  | estrelladelsur@costarricense.cr;                        |
| Prensa Escrita | José Luis Cojal                 | Turrialba al Día           | 2236-5260 / 8828-4754            | Cartago, Turrialba  | turrialbaldia@yahoo.com;                                |

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### ***Celebración de actividades especiales***

Se plantea realizar celebraciones, en donde se invitará a la comunidad a participar y se aprovechará para recaudar fondos como:

1. Celebraciones de cumpleaños (todos los meses)
2. Celebración del Día del Padre (Junio)
3. Feria Típica (Julio)
4. Celebración del Día de la Madre (Agosto)
5. Celebración del Día de la Independencia (Septiembre)
6. Celebración de la Feria de la familia (Octubre)
7. Celebración del Café Navideño y fiesta de Navidad (Diciembre)
8. Día del adulto mayor

### **Objetivo número 3**

**Promover los servicios de alquiler y cuidados del adulto mayor para que se posicione el nuevo proyecto**

#### ***Servicios***

En cuanto a los servicios se destaca que cada uno cuenta con una identificación:

- 1.



**Ilustración 21 Servicio enfermería**

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El servicio de enfermería cuenta con una oficina y será de tres turnos. Cabe destacar que dentro de este punto se involucran las asistentes las cuales estarán a cargo de la supervisión y cuidado general de las personas adultas mayores:

- Mañana
- Tarde
- Noche

2.



**Ilustración 22 Servicio de Alimentación**

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El servicio de alimentación será respaldado por la cocina/cafetería y se brindarán los siguientes tiempos de comida, esta será ofrecida según la preferencia del adulto mayor en su cuarto o bien en el comedor principal, por las ayudantes de cocina:

- Desayuno
- Merienda
- Almuerzo
- Café
- Cena
- Liviano

3.



# Terapia Física

## Ilustración 23 Servicio Terapia Física

Elaboración propia, 2014.

La terapia física que se brindará en comunidad para el adulto mayor será ofrecida para los adultos mayores que la necesiten de forma espacial y para todos aquellos que deseen realizar las actividades programadas en este servicio. Cabe resaltar que se contará con una piscina.

Dentro de las posibles actividades son:

- Clases de yoga
- Clases de baile
- Talleres ocupacionales



# Lavandería

## Ilustración 24 Servicio de Lavandería

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De acuerdo con este servicio, la vestimenta de los adultos mayores serán totalmente cuidada ya que se lavará su ropa sucia una vez a la semana, además este servicio incluye el mantenimiento de las sábanas limpias.



**Ilustración 25 Biblioteca**

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El servicio de biblioteca se conforma del uso de libros y computadoras. El enfoque es que la este lugar sea más tecnológico cada día.

#### ***Base de datos***

En cuanto al establecimiento de contacto se refiere al objetivo de dar a conocer el servicio a diferentes entidades clave, para esto se necesita la generación de una base de datos:

Las organizaciones pueden ser:

- AGECO
- CONAPAM
- Fundación Cadena Mayor
- Asociaciones solidaristas
- Hospitales públicos y privados

## 7.7 Plan de implementación

**Tabla número 6**

Gráfica de Gantt

| <b>Estrategias</b>   | <b>Tácticas</b>  | <b>Periodo</b>  | <b>Responsable</b>   |
|--|--|---|--|
| Iniciar el proyecto llamado Comunidad para el Adulto Mayor, La Misión para que la asociación se vuelva autosostenible. | <p>Permisos y estudios de factibilidad.</p> <p>Establecimiento de precio</p> <p>Contacto con universidades para atraer practicantes</p> <p>Elaboración de manuales internos</p> <p>Cronograma de actividades</p> | <p>A partir del 2015.</p> <p>Una vez dado el visto bueno al estudio de factibilidad y crédito del Banco seleccionado.</p>                                       | <p>Personas capacitadas para realizarlo.</p> <p>Líderes</p> <p>Encargado de la administración.</p> <p>En cuanto a los manuales internos estos serán realizados en proyectos de practicantes y trabajos de graduación universitaria.</p> <p>Persona encarga de la nueva administración.</p> |
| Dar a conocer La Misión para que se informe al público meta y potencial.   | <p>Identidad gráfica filosofía corporativa</p> <p>Publicidad:<br/>Afiches y volantes</p> <p>RRPP: alianzas estratégicas y gestión de convenios con asociaciones solidaristas.</p>                                | <p>La identidad gráfica y filosofía corporativa ya está elaborada.</p> <p>Una vez que el proyecto se inaugure</p> <p>Una vez que se empiece la construcción</p> | <p>Encargada de comunicación</p> <p>Practicante en comunicación.</p>   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | <p>Establecimiento de contacto.</p> <p>Creación de sitio web</p> <p>Creación Facebook</p> <p>Gestión de prensa</p>   | <p>El sitio web se realizará cuando se empiece la construcción, para generar expectativa.</p> <p>El Facebook se creará al mismo tiempo que se inaugura la comunidad.</p> <p>Cuándo se inaugure será la primera gestión de prensa.</p> | <p>Encargado de Comunicación y Mercadeo se encargará de buscar un voluntario o bien de contratar.</p> <p>Persona encargada de Comunicación y Mercadeo.</p> <p>Persona encargado de Comunicación y Mercadeo.</p> |
| <p>Promover los servicios de alquiler y cuidados del adulto mayor para que se posicione el nuevo proyecto</p> | <p>Línea gráfica de servicios<br/>Creación de artes publicitarios.</p> <p>Generación de base de datos y enviar correos.</p> <p>Realizar actividades especiales</p> | <p>A partir del 2015</p>  | <p>Servicios gráficos patrocinados o bien la persona encargada de la comunicación.</p> <p>Persona encargada de la administración con la persona de comunicación.</p>  |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## **8. Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

1. Los ingresos de la asociación sin fines de lucro Red de Transformación Pro Costa Rica son de ₡ 21.174.500,22 y los gastos representan ₡ 21.586.029,21 anuales.
2. En la asociación Red de Transformación Pro Costa Rica Se presenta un déficit de ₡ 411.000 anual.
3. Del análisis FODA, lo más representativo son sus fortalezas, que radican en la conformación de una iglesia cristiana, en relación con el Centro Educativo Semillas, en un gran terreno disponible y en la disposición de los líderes para emprender un nuevo negocio.
4. Las debilidades que presenta la asociación es que no se presenta una diferenciación entre la iglesia Ministerios Centro Cristiano de Cartago y sus programas, los diezmos y la ofrendas son variables, además las actividades realizadas y propuestas se consideran poco sostenibles, no se cuenta con identidad gráfica y se brinda poca información a los miembros.
5. Para las oportunidades, se destaca el poder crear un proyecto que beneficie a los programas sociales.
6. Las amenazas radican en que los fieles dejen de colaborar con ofrendas y diezmos.
7. En cuanto a las estrategias y tácticas, se determinó que se debe aprovechar la fortaleza de contar con un terreno, por lo cual se propone un modelo de negocio que consista en la construcción de una comunidad para el Adulto mayor, llamada La Misión, en donde se propone construir un primer módulo de 30 cuartos, con su respectivo baño y servicio sanitarios.
8. Los principales servicios de La Misión son: alimentación, enfermería, terapia física, biblioteca, además el adulto mayor será atendido por asistentes y será evaluado por un doctor y por una nutricionista.
9. El costo de alquiler es de 400.000 colones y se espera una utilidad neta de: ₡4.081 045, que serán destinados a fortalecer la Red de Transformación Pro Costa

Rica, principalmente a los programas: Libertados, SPA, Misericordia, CRP y por supuesto a La Misión como tal y al Centro Educativo Semillas.

## 8.2 Recomendaciones

1. Se recomienda llevar el proyecto comunidad para el adulto mayor, La Misión a la realidad, ya que apoyado en estadísticas y proyecciones, promete ser un éxito.
2. Determinar los porcentajes de para cada uno de los aspectos como:
  - Porcentaje para Libertados
  - Porcentajes para Misericordia
  - Porcentaje para SPA
  - Porcentaje para La Misión como administración.
  - Porcentaje para los adultos mayores de la comunidad
  - Porcentaje para Centro Educativo Semillas
  - Porcentaje para publicidad y relaciones públicas.
3. Realizar informes de acuerdo con el presupuesto y logros por cada programa, es decir una rendición de cuentas por parte de los líderes de cada programa a Red de Transformación Pro Costa Rica.
4. Brindar información con más frecuencia de los proyectos a realizar e incentivar el voluntariado dentro Ministerios Centro Cristiano de Cartago.
5. Gestionar la contabilidad de la Iglesia Ministerios Centro Cristiano de Cartago aparte de la Comunidad para el Adulto Mayor llamada La Misión, para tener orden y conocer exactamente cuántos son los ingresos y gastos del proyecto claramente.

## Referencias bibliográficas

AGECO. (2010). *Total de Personas mayores a 65 años por provincia y distrito en Costa Rica del 2000 al 2010*. Recuperado de: <http://ageco.org/sites/default/files/Cuadro%201.pdf>

Arce, M. (2013). *Empresas del Sector Financiero en Costa Rica realizan emprendedurismo Social o tienen expectativas de desarrollar emprendimientos sociales y qué esfuerzos han venido realizando para alcanzarlas*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/111\\_pabloarcemarin.pdf](http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/111_pabloarcemarin.pdf)

Argüello, L. (2013). Emprendedurismo Social. *Mujeres Hoy*. Recuperado de: <http://mujereshoy.info/el-emprendedurismo-en-costa-rica/5064/>

Banco Nacional. (2014). *Requisitos para un crédito*. Recuperado de: <http://www.bncr.fi.cr/BNCR/RequisitosServicio/Credito.aspx>

Castillo A. (2008). *Creando Empresas Fabulosas*. Houston, Texas: Ventures Latina LLC. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=w4Eq9meLR9wC&pg=PA20&dq=concepto+de+emprededurismo&hl=es&sa=X&ei=3-cmVNLiMoagigK5uYGoCQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20emprededurismo&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=w4Eq9meLR9wC&pg=PA20&dq=concepto+de+emprededurismo&hl=es&sa=X&ei=3-cmVNLiMoagigK5uYGoCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20emprededurismo&f=false)

CentralAmericaData.com (2013). Tendencias demográficas en Costa Rica. Recuperado de: [http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias\\_demograficas\\_en\\_Costa\\_Rica](http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Tendencias_demograficas_en_Costa_Rica)

Centro Educativo Semillas. (2014). *Logotipo*. Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/cesemillas?fref=ts>

Decimoséptimo Informe Estado La Nación. (2014). *El Emprendedurismo en Costa Rica*. Recuperado de:

[file:///E:/Joselyn/Lebendiker Marcelo y Petry Petra El emprendedurismo en Costa Rica.pdf](file:///E:/Joselyn/Lebendiker_Marcelo_y_Petry_Petra_El_emprendedurismo_en_Costa_Rica.pdf)

Delgado, G. (2006). *Historia de México*. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=iCI0mjS4yGgC&pg=PA20&dq=fuentes+primarias+y+secundarias&hl=es-419&sa=X&ei=Nm5YVNrjN8-1sQTtkoEY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fuentes%20primarias%20y%20secundarias&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=iCI0mjS4yGgC&pg=PA20&dq=fuentes+primarias+y+secundarias&hl=es-419&sa=X&ei=Nm5YVNrjN8-1sQTtkoEY&redir_esc=y#v=onepage&q=fuentes%20primarias%20y%20secundarias&f=false)

Dr. Kliksberg, B. (2012). *Red UNES*. Historia. Recuperado de <http://www.redunes.org/?p=10>

Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. (2ª.ed) Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=GxTF74WTNAYC&pg=PA126&dq=concepto+estrategia+de+mercadeo&hl=es&sa=X&ei=4i4vVOSMCJTeoATxiIDYc&ved=0CC0Q6AEwAjgK#v=onepage&q=concepto%20estrategia%20de%20mercadeo&f=false>

Emprendia. (2014). Plan de negocios. Recuperado de: <http://www.emprendia.es/recursos.php?id=1&tema=45>

Entrevista presencial con Salazar Blanco, Pastora de Ministerios Centro Cristiano de Cartago. Octubre del 2014.

Entrevista presencial con Salazar Blanco, Pastora de Ministerios Centro Cristiano de Cartago. Noviembre del 2014.

Entrevista telefónica con Ronald, encargado de información en Casa Israel. Noviembre del 2014.

Entrevista electrónica con Brenes Adriana, encargada de la contabilidad de Red de Transformación Pro Costa Rica. Noviembre, 2014.

Enrique A, Madroñero. G, Morales F, Soler. P (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=i-dn81dxK0sC&pg=PA98&dq=estrategia+de+comunicaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ei=rzYvVJyEGZSNoQSzrYGQBA&ved=0CCgQ6AEwAg#v=onepage&q=implementaci%C3%B3n&f=false>

FamilyDoct.org. (s.f). Opciones de alojamiento para personas de la tercera edad. Recuperado de: <http://es.familydoctor.org/familydoctor/es/seniors/caregiving/housing-options-for-seniors.html>

Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA154&dq=muestreo+por+conveniencia&hl=es-419&sa=X&ei=9Ko9VI7fN9fesAS4IYLQCA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=muestreo%20por%20conveniencia&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA154&dq=muestreo+por+conveniencia&hl=es-419&sa=X&ei=9Ko9VI7fN9fesAS4IYLQCA&redir_esc=y#v=onepage&q=muestreo%20por%20conveniencia&f=false)

Flores A. (2010). *Actitud innovadora*. España: NETBIBLO, S.L. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=WDqraTUsUOIC&pg=PA22&dq=concepto+de+empredurismo&hl=es&sa=X&ei=3-cmVNLiMoagigK5uYGoCQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20empredurismo&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=WDqraTUsUOIC&pg=PA22&dq=concepto+de+empredurismo&hl=es&sa=X&ei=3-cmVNLiMoagigK5uYGoCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20empredurismo&f=false)

Giráldez. A. (2010). *Música. Investigación, innovación y buenas prácticas*. Barcelona: GRAÓ, de IRIF, S.L. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=ZNonOOdfkgC&pg=PA137&dq=enfoque+mixto+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=EyswVKizA9PmoASnuoDYDQ&ved=0CCgQ6AEwAg#v=onepage&q=enfoque%20mixto%20investigaci%C3%B3n&f=false>

Grande. I y Abascal. E (2005). *Análisis de encuesta*. Madrid: ESIC. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=qFczOOiwRSgC&printsec=frontcover&dq=Encuesta&hl=es->

[419&sa=X&ei=AUc0VN2XFKX7iwLB0oCwAQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=Encuesta&f=false](#)

Heinemann K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. (1ª.ed)Barcelona: Paidotribo. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=bjJYAButFB4C&pg=PA144&dq=observacion+participante&hl=es-419&sa=X&ei=lwJcVPWzC-HlsASx-IGYAg&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=observacion%20participante&f=false>

Hernández R, Fernández C, Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (10ª.ed)México D.F: McGRAW-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C,V.

INEC. (2011). Población de Cartago. Recuperado de: <http://www.inec.go.cr/Web/Home/pagPrincipal.aspx>

Jiménez, E. (2012). Solo en un año, población adulta mayor de Costa Rica aumentó en más de 40 mil. crhoy.com. Recuperado de: <http://www.crhoy.com/solo-en-un-ano-poblacion-adulta-mayor-de-costa-rica-aumento-en-mas-de-44-mil/>

Kume A. (2014) *CreceNegocios*. (2014). Concepto y ejemplos de estrategia de Marketing. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

MEC. (2007). *Las Competencias Profesionales relacionadas con las TIC y el Espíritu Emprendedor*. España: Secretaria General Técnica. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=Bm\\_s1cJ1Q5sC&pg=PA25&dq=cultura+emprendedor+a+definicion&hl=es&sa=X&ei=C-YpVMuSi4KeoQTn7IHYAQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cultura%20emprendedora%20definicion&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=Bm_s1cJ1Q5sC&pg=PA25&dq=cultura+emprendedor+a+definicion&hl=es&sa=X&ei=C-YpVMuSi4KeoQTn7IHYAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=cultura%20emprendedora%20definicion&f=false)

Merino, M. (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*. España: ESIC. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=FecE1yz7B5EC&pg=PA79&dq=concepto+investigaci>

[%C3%B3n+descriptiva&hl=es-419&sa=X&ei=fCQwVPfyKYj0oATC\\_ILwBQ&ved=0CCYQ6AEwAg#v=onepage&q=concepto%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false](#)

Ministerio Centro Cristiano de Cartago (2014). Logotipo. Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/ministeriosccc?fref=ts>

Mora, L. (2006). *Evaluación Diagnóstica en la Atención de Estudiantes Con Necesidades educativas especiales*. Costa Rica: EUNED. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=zUrzmfUnYdcC&pg=PA288&dq=observaci%C3%B3n+no+estructurada+definicion&hl=es-419&sa=X&ei=6SI0VNmqOoScjAKw-oQDg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=observaci%C3%B3n%20no%20estructurada%20definicion&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=zUrzmfUnYdcC&pg=PA288&dq=observaci%C3%B3n+no+estructurada+definicion&hl=es-419&sa=X&ei=6SI0VNmqOoScjAKw-oQDg&redir_esc=y#v=onepage&q=observaci%C3%B3n%20no%20estructurada%20definicion&f=false)

Morales, M. (2013). *Empresas del Sector Financiero en Costa Rica realizan emprendedurismo Social o tienen expectativas de desarrollar emprendimientos sociales y qué esfuerzos han venido realizando para alcanzarlas*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/108\\_mariadelosangelesmoralesferman.pdf](http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/108_mariadelosangelesmoralesferman.pdf)

Llopis Goig. R. (2004). *Grupos de discusión.*: Madrid: ESIC. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=ZuKMii2TatcC&pg=PA40&dq=investigacion+exploratori&hl=es-419&sa=X&ei=FWdYVLjpMuiHsQT6o4CYCg&ved=0CCQO6AEwAQ#v=onepage&q=investigacion%20exploratori&f=false>

OCDE. (2013). *La estrategia de Innovación de la OCDE*. México: Foro Consultivo Científico y tecnológico. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=t\\_NLAgAAQBAJ&pg=PA198&dq=emprendedurismo+social&hl=es-](http://books.google.co.cr/books?id=t_NLAgAAQBAJ&pg=PA198&dq=emprendedurismo+social&hl=es-)

[419&sa=X&ei=WJoYVKWKL0\\_bsATcyICwBQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=emprededurismo%20social&f=false](#)

Osterwalder. A & Pigneur. Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro de Libros PAFP. S.L. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=NBSaoWaxeRsC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+modelo+de+negocio&hl=es&sa=X&ei=3xE0ViflBeq5iwKX9IGQBA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20un%20modelo%20de%20negocio&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=NBSaoWaxeRsC&printsec=frontcover&dq=que+es+un+modelo+de+negocio&hl=es&sa=X&ei=3xE0ViflBeq5iwKX9IGQBA&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20un%20modelo%20de%20negocio&f=false)

Pastor J. (2013). BarredaEmprende. *Definición de cultura emprendedora*. Recuperado de: <http://barredaemprende.blogspot.com/2012/10/definicion-de-cultura-emprendedora.html>

Poder Judicial. (2014). *Presentación*. Recuperado de: <http://www.poder-judicial.go.cr/adultomayor/>

RAE. (2001). Definición de emprender. (22ª.ed). Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=emprender>

Riffo M. (2014). Universidad del Bío Bío. *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)

Robbins S. & Courier M. (2005). *Administración*. (8ª.ed.)México: Pearson Educación. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&printsec=frontcover&dq=la+administracion+por+robbins&hl=es-419&sa=X&ei=49UpVP28EbD1igLnoIDYDg&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q=emprender&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&dq=la+administracion+por+robbins&hl=es-419&sa=X&ei=49UpVP28EbD1igLnoIDYDg&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q=emprender&f=false)

Saludalia. (2014), *Las residencias de ancianos*. Recuperado de: <http://www.saludalia.com/salud-del-anciano/residencias-ancianos>.

Ser emprendedor. (2014). *Emprededurismo*. Recuperado de: <http://seremprendedor.es.tl/Conceptos-de-emprededurismo.htm>

Sierra J. (2010). *Creación de empresas y emprendedores en la Región de Murcia*. Murcia: Compobell, S.L. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=vWgCAQAAQBAJ&pg=PA22&dq=concepto+de+emprededurismo&hl=es&sa=X&ei=3-cmVNLiMoagigK5uYGoCQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20emprededurismo&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=vWgCAQAAQBAJ&pg=PA22&dq=concepto+de+emprededurismo&hl=es&sa=X&ei=3-cmVNLiMoagigK5uYGoCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20emprededurismo&f=false)

Todo Marketing (2014). *Qué es emprendedurismo*. Recuperado de: <http://www.todomktblog.com/2014/01/emprededurismo.html>

UCLM (2008). *Sociedad Educadora, Sociedad Lectora*. (22°.ed)España: Seminario Interuniversitario de Pedagogía Social. Recuperado de: [http://books.google.co.cr/books?id=j0qCAgAAQBAJ&pg=PA541&dq=cultura+emprededora+definicion&hl=es&sa=X&ei=C-YpVMuSI4KeoQTn7IHYAQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cultura%20emprededora%20definicion&f=false](http://books.google.co.cr/books?id=j0qCAgAAQBAJ&pg=PA541&dq=cultura+emprededora+definicion&hl=es&sa=X&ei=C-YpVMuSI4KeoQTn7IHYAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=cultura%20emprededora%20definicion&f=false)

Universía. (2014). *Asociaciones sin ánimo de lucro*. Recuperado de: <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprededores/sociedad-mercantil/asociaciones-sin-animo-lucro/>

Yunnus M. (2013). *El Economista.es*. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/emprededores-innova/noticias/4545581/01/13/La-revolucion-del-emprendimiento-social.html#.Kku8Y1NFQt3KueN>

## **Anexos**

### **1. Entrevista número uno**

Esta entrevista se le realizará a la persona encargada de llevar las finanzas de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, de forma electrónica.

Buenos días, soy Joselyn Rojas, soy estudiantes de ULACIT. El objetivo de la presente entrevista es identificar los ingresos y gastos de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica para que se conozca la situación financiera de la organización. Cabe destacar que sus respuestas son confidenciales y la información se utilizará solamente para fines académicos.

1. ¿Cuáles son los gastos que debe asumir la asociación por mes y por concepto?

2. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso y cuál es la cantidad recibida por mes?

Para las preguntas anteriores ¿Podría brindar un estado de resultados?

3. ¿En este momento, se requiere de un monto específico para poder realizar una gestión importante de la asociación?

### **2. Entrevista número dos**

Esta entrevista se le realizará a uno de los miembros de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica.

Buenos días, mi nombre es Joselyn Rojas, soy estudiantes de ULACIT. El objetivo de la presente entrevista es obtener información para la realización de un plan de negocios para la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, que le permita volverse autosostenible. Cabe destacar que sus respuestas son confidenciales y la información se utilizará solamente para fines académicos.

1. ¿Es suficiente el dinero que ingresa a la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica para ejecutar los proyectos establecidos?

2. ¿Existe la posibilidad de que la asociación realice cambios y no dependa de las ofrendas y diezmos?

3. ¿Para usted, cuáles son las principales necesidades que enfrenta la asociación?

4. ¿Cuáles cree usted, son las principales fortalezas que tiene asociación?
5. ¿Para usted, cuáles son las principales debilidades que tiene asociación?
6. ¿Cuáles son las principales amenazas enfrenta la asociación?
7. ¿Tiene usted alguna idea para ser incluida en el plan de negocios?
8. ¿Para realizar actividades se podrían utilizar las instalaciones? ¿Existe algún otro lugar?
9. ¿Cuál de los programas cree usted necesita más fondos? ¿Cuál es el que le gustaría fortalecer?
10. ¿Puede haber colaboración por parte del Centro Educativo Semillas para involucrar a los niños en diversas actividades?
11. ¿Cuáles acciones de comunicación se ha realizado para apoyar los programas?
12. ¿Qué actividades han hecho que no les han funcionado y por qué?
13. ¿Cómo se ven en 5-10 años?

### 3. Cuestionario

Buenos días/tardes, mi nombre es Joselyn Rojas Segura y estoy optando por la Licenciatura en Mercadeo impartida por la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Actualmente investigo el tema de “Emprendedurismo social”. Debido a esto, le solicito unos minutos de su tiempo para hacerle algunas preguntas que tienen que ver con la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica. (Asociación perteneciente a Ministerios Centro Cristiano de Cartago). Cabe destacar que la información es confidencial y se utilizará solo para fines académicos.

Nombre: \_\_\_\_\_

Género: F: ( ) M: ( )

Lugar de Residencia: ( ) Cartago ( ) Otro: \_\_\_\_\_

Rango de edad: ( ) De 18 a 25 años ( ) De 26 a 35 años ( ) 36 a 44 años ( ) 45 a 54 años ( ) más de 55 años

Nivel de escolaridad: ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnico Medio ( ) Técnico universitario

Número de hijos (as): \_\_\_\_

1. ¿Sabe usted que es “Emprendedurismo Social”? Sí ( ) No ( )
2. ¿Conoce usted la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica? Sí ( ) No ( )  
Si su respuesta es No por favor no responder las siguientes preguntas
3. ¿Sabe usted que la Asociación mencionada es una asociación sin fines de lucro? Sí ( ) No ( )
4. ¿Cuáles de los siguientes programas conoce usted que tiene Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica: Puede marcar más de una opción.  
( ) Programa de prevención del embarazo adolescente (CRP)  
( ) Programa de ayuda a las mujeres en violencia (SPA)  
( ) Programa de ayuda a los pobres e indigentes (Misericordia)  
( ) Programa de ayuda al quebrantamiento sexual y adicciones (Libertados)  
Favor marcar con un asterisco (\*), el programa que usted considere más importante
5. En su opinión, ¿Cuál es el nivel de satisfacción que posee usted sobre el trabajo que ha realizado la asociación desde su creación a finales del 2012? Dónde uno es pésimo y cinco excelente.

Pésimo

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Excelente

Si calificó 3 o menos en la pregunta anterior, ¿Por qué no dio una mejor calificación al nivel de satisfacción?

---

---

6. Si pudiera hacer alguna recomendación como punto de mejora para a la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica ¿Cuál sería?

---

---

7. ¿Conoce usted que la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica es una asociación que financia sus gastos a través del apoyo de donaciones y patrocinios Sí ( ) No ( )

8. ¿Cree usted que esta asociación puede volverse una asociación autosostenible, manteniendo su perfil sin fines de lucro y no depender de ofrendas? Sí ( ) No ( )
9. ¿Está de acuerdo en que la asociación necesita realizar alianzas estratégicas y convenios con empresas u organizaciones para ayudar a los diferentes programas? Sí ( ) No ( )
10. ¿Estaría usted dispuesto a apoyar a la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica, si ésta encontrara en realizar actividades una solución para recaudar fondos? Sí ( ) No ( )
11. ¿Cuáles son actividades que usted recomienda para recaudar fondos para los programas de la Asociación Red de Transformación Pro Costa Rica?

---

---

---

12. ¿Conoce usted alguna idea o modelo de negocio que la asociación pueda hacer para volverse autosostenible?

No ( ) Sí ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. Por favor indique el rango de sus ingresos mensuales: ( ) Menos de ₡250.000 ( ) Entre ₡250.001 y ₡500.000 ( ) Entre ₡500.001 y ₡750.000 ( ) Entre ₡750.001 y ₡1.000.0000 ( ) Más de ₡1.000.0000

14. ¿Con qué frecuencia realiza usted ofrendas Ministerios Centro Cristiano Cartago:  
( ) Todos los domingos ( ) Cada mes ( ) Cada 22 días ( ) Cada 15 días

15. ¿Cree usted que el Centro Educativo Semillas puede colaborar en diferentes proyectos y al mismo tiempo la asociación ayudar a los niños (as)? Sí ( ) No ( )

¿Tiene algún comentario adicional?

---

---

---

Muchas gracias por su participación.