

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA (ULACIT)

---

## Propuesta de negocios para la Fundación Leamos Costa Rica

---

Jorge Andrés Rojas Prendas

Segundo semestre 2014

Profesora: María Vanessa Zamora González

10 de julio de 2014

# Tabla de Contenidos

---

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 1: Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>10</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>11</b>
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
<b>Problema</b> .....	<b>12</b>
<b>Hipótesis</b> .....	<b>12</b>
<b>Alcances</b> .....	<b>12</b>
<b>Limitaciones</b> .....	<b>13</b>
<b>Capítulo 2: Marco conceptual</b> .....	<b>14</b>
<b>Organización</b> .....	<b>14</b>
Historia .....	14
Misión.....	14
Visión .....	14
Valores y Principios .....	14
Organigrama .....	15
Logros y Actividades .....	15
Marco jurídico.....	16
Contactos y canales de comunicación.....	16
<b>Conceptos de emprendedurismo</b> .....	<b>16</b>
Emprendedurismo social como concepto .....	16
Emprendedurismo social en Costa Rica.....	17
Plan de negocios para empresas sociales .....	18
<b>Capítulo 3: Marco metodológico</b> .....	<b>20</b>
<b>Tipo de investigación</b> .....	<b>20</b>
<b>Enfoque investigación</b> .....	<b>20</b>
<b>Población</b> .....	<b>21</b>
<b>Fuentes</b> .....	<b>21</b>
<b>Instrumentos</b> .....	<b>22</b>

<b>Variables</b> .....	<b>22</b>
<b>Capítulo 4: Análisis de resultados</b> .....	<b>25</b>
<b>Análisis FODA</b> .....	<b>25</b>
Fortalezas .....	26
Debilidades .....	27
Amenazas .....	27
Oportunidades.....	28
<b>Resultados de las encuestas</b> .....	<b>28</b>
Características de la población.....	28
Relación entre el nivel académico y el hábito de lectura.....	29
Destino de los libros según frecuencia de compra.....	31
Oportunidades de negocio y promoción de la lectura .....	32
<b>Capítulo 5: Propuesta de Negocios para Fundación Leamos</b> .....	<b>34</b>
<b>Productos</b> .....	<b>34</b>
<b>Oportunidades de negocios</b> .....	<b>35</b>
Alianzas estratégicas con empresas .....	35
Cajas Leamos .....	37
Bitácora de Libros Viajeros.....	38
<b>Riesgos Potenciales</b> .....	<b>39</b>
Cajas Leamos.....	39
Bitácora de viaje del libro.....	39
<b>Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>40</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>40</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>41</b>
<b>Fuente: Elaboración propia, 2014</b> .....	<b>42</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>43</b>
Anexo 1: Resumen de la entrevista con Adrián Barrientos el día 23 de junio de 2014.....	46
Anexo 2: Encuesta Realizada.....	48
Anexo 3: Sello de la Fundación Leamos CR para Libros Viajeros.....	51

## Tabla de cuadros

Tabla 1 Variables.....	22
Tabla 2 Matriz de Análisis FODA.....	25

## Tabla de gráficos

Gráfico 1: Población por edad y sexo.....	29
Gráfico 2: Horas semanales dedicadas a la lectura según grado académico.....	30
Gráfico 3: Razones por la que no dedica tiempo a la lectura.....	31
Gráfico 4: Destino de los libros según frecuencia de compra.....	32
Gráfico 5: Acciones eficaces para la promoción de la lectura.....	33
Gráfico 6: Artículos atractivos para conseguir conjunto a un libro.....	35
Gráfico 7: ¿Qué eventos o lugares esperaría usted con la promoción de la lectura...?	36
Gráfico 8: Medios de mejor aceptación para promocionar la fundación.....	36

## Resumen Ejecutivo

La finalidad de la presente investigación es elaborar una propuesta para la Fundación Leamos que le permita alcanzar la autosuficiencia y autosostenibilidad. Es por eso que, bajo el tema de emprendedurismo social, se busca recolectar información que permita identificar aquellas oportunidades de negocio que posee potencialmente la fundación para alcanzar esta meta. El objetivo es convertir entidades dependientes de donaciones inconstantes e inciertas en organizaciones productivas que generen impacto positivo en la sociedad.

El emprendedurismo social nos permite tener una visión empresarial de las formas y estrategias que ayudan a las entidades a cumplir los objetivos por los que fueron creadas, dentro de ellas las de impacto social, sin que ello signifique sacrificar sus recursos o depender de donaciones externas para poder operar. Esta investigación se centrará en el caso de la Fundación Leamos, que fomenta la lectura en la población costarricense y actualmente tiene presencia e incidencia en actividades culturales organizadas por espacios como “Enamórate de tu ciudad”, patrocinado por el Ministerio de Cultura y Juventud. El encontrar formas innovadoras pero a su vez realizables para que esta fundación lleve a cabo su objetivo es importante, ya que la lectura es un medio para que la población acceda a información que le permita abrir puertas tanto en la vida profesional como en su vida personal, pues a través de la cultura, los distintos actores involucrados en ella buscan combatir flagelos sociales como la deserción escolar, la drogadicción, la prostitución y el analfabetismo, entre otros.

Con respecto a la metodología utilizada esta es una investigación con enfoque mixto, pues se aplica tanto el nivel cualitativo, a través de entrevistas personales, así como el cuantitativo, por medio de encuestas aplicadas al público en general. Este método mixto nos permite recolectar y analizar información de primera mano por parte de los directores e involucrados con la fundación, así como del público, que es el usuario final. Asimismo, permitió obtener información a través de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que ayuda a identificar oportunidades de negocio y puntos de mejora, los cuales ayuden a la fundación a conseguir sus objetivos, e información brindada por los usuarios respecto al estado de la situación de la lectura en el país y a cómo puede la fundación incidir en esta. Asimismo, este análisis permitió brindar a la fundación medios que ayuden a lograr la autosuficiencia y la autosostenibilidad.

Se logró observar que hay una palpable falta de interés en la lectura, ajena a factores económicos o de acceso; aun así, hay oportunidades para promover la lectura por medio de estrategias diversas, como la atracción del público en general en actividades culturales y mediante alianzas estratégicas que le proporcionen a la fundación las herramientas para lograr sus objetivos. Además, se identificaron formas de cómo la fundación puede brindar servicios y mercancía básica y accesible que le permitan, de alguna manera, obtener fondos para que los aportes de los directores vayan disminuyendo, sin que esto signifique el comprometer las operaciones de la entidad. Asimismo, existen también aspectos básicos de estructura en los que la fundación puede trabajar para lograr obtener una forma de trabajo empresarial con un enfoque de generación de recursos y de reinversión para sus objetivos como empresa social.

Dentro de las recomendaciones planteadas se expone el dar forma administrativa y normativa a la operación de la fundación y la creación de alianzas con empresas para dar a conocer su producto, el fomento de la lectura en la población, y de forma paralela, crear también estructuras para la obtención de los libros que se utilizan para brindar a la población, sin costo económico, acceso a lectura de interés, esto a partir de que otras personas ya no aprovechan su potencial de impacto positivo. Estas herramientas, en conjunto, le darán a la fundación un mecanismo tanto de planeación con visión empresarial como de acción, lo que generará un impacto positivo en la sociedad.

## Abstract

The objective of this paper is to perform a proposed strategy to let “Fundación Leamos” to reach the self-sufficiency and self-sustainability. That’s why, under the theme of social entrepreneurship, it’s searched to collect information to identify those business opportunities that the foundation has to get the mentioned level. The aim of providing social enterprises and non-profit entities is to convert entities dependent of unsteady and uncertain donations, to productive organizations that generate positive impact on society.

The social entrepreneurship allows us to have an enterprise view of the methods and strategies to help institutions to meet the objectives for which they were created, among them those of social impact, without thereby sacrificing their resources or be dependent on external donations to grant them to operate. This research will focus on the case of “Fundación Leamos” who promotes reading in the Costa Rican population and currently has presence and impact in cultural activities organized by spaces as “Enamórate de tú ciudad” sponsored by the Ministry of Culture and Youth. Finding innovative ways to turn but achievable, to this foundation to carry out its goal is very important because reading is a way for people to access information that will allow you to open doors, both professional life and his personal life, because through culture, the different actors involved in it, seek to combat social ills such as school dropout, drug addiction, prostitution and illiteracy among others.

Within the research methodology used is the mixed approach, both qualitatively through personal interviews and quantitative surveys conducted to general public. This method allows us to collect and analyze first-hand information from the directors and people involved with the foundation, and the general public that is the end user. This method allowed to obtain analyzed information through an analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats that help identify business opportunities and areas for improvement that will help the foundation achieve its objectives; as well as information provided by users regarding the state of affairs of reading in the country and how this foundation can affect on it, and giving media to help it achieve self-sufficiency and self-sustainability.

It was possible to see that is an actual absence of interest in reading and is not linked to economic and access factors, but still, there are opportunities to promote reading through several strategies like attraction in cultural activities through strategic alliances and empower the foundation of these tools to achieve their goals. Some ways

were identified of how the foundation can provide basic and affordable services and goods that allow in some way to obtain funds to decrease donations from the directors without limit operations of the entity. In addition there are also basic aspects of structure in which the foundation can work towards obtaining a form of enterprise way with a focus on resource generation and reinvestment goals for your social enterprise.

Among the recommendations made are to set administrative and standards guidelines regarding the operation of the foundation and building partnerships with businesses to publicize their product which is the promotion of reading in the population and also creating parallel structures to obtaining the books that are used to provide access to the population of interest reading without cost, since their functionality of giving potential for positive impact is no longer with their current owners. These tools together will give the foundation a mechanism both planning with business vision and action carrying a positive impact on society.

## Introducción

El emprendedurismo social debería verse como aquel que constituye el esfuerzo realizado por un inversionista por crear y llevar a cabo una idea que tenga un impacto positivo en la sociedad y contribuya a solucionar un problema. En el presente trabajo se expone el caso de la Fundación Leamos Costa Rica, cuyo objetivo principal es fomentar la lectura entre la población costarricense, mediante la recuperación de libros que comúnmente se consideran como deshecho. De este modo, la fundación promueve la lectura entre los ciudadanos, despertando el interés esta, el cual, en nuestra sociedad, va cada día en disminución.

El hábito de la lectura en Costa Rica ha llegado a niveles preocupantes. Según una encuesta del Ministerio de Cultura y Juventud (2011), el promedio de libros leídos por año por habitante es del 1,7 (El Pais.cr, 2012), mientras que en países con mejores niveles socioeconómicos, como Chile, Colombia, España y Argentina el promedio es de 5.4%, 4.1%, 11.1% y 4.6% respectivamente, según datos del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) (Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC-UNESCO, 2013).

Se realizará entonces una investigación exploratoria y descriptiva, que permitirá determinar qué actividades puede ofrecer dentro de sus posibilidades operativas y económicas la fundación, tanto para conseguir los objetivos para los que fue creada, como para lograr llegar a un punto de autosuficiencia<sup>1</sup> y auto sostenibilidad<sup>2</sup>.

A partir de los resultados obtenidos de la observación del problema, se diseñará una propuesta de negocios que le permita a la fundación llevar a cabo sus objetivos. Sin embargo, el objetivo principal es convertir esta idea en una actividad de valor agregado que beneficie tanto a los socios fundadores como a la sociedad en general.

---

<sup>1</sup> El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) define “autosuficiencia” como “apto” o “idóneo”.

<sup>2</sup> El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) define “sostenible” como “que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”.

# Capítulo 1: Antecedentes

## Antecedentes

---

La Fundación Leamos nace en junio de 2013, a raíz de la inquietud que Manuel Yglesias, un escritor y estudiante que se fue a vivir a Manuel Antonio, en el Pacífico Central de Costa Rica. Al intentar entablar relaciones con los locales, percibió que la alfabetización era muy baja y, además, le alarmó desinterés que tenían por los libros. Con esta inquietud, Manuel contacta con amigos del Valle Central y expone la necesidad de combatir este escenario; así, entre conversaciones y observaciones logran concluir que el problema no deriva de la falta de libros o bibliotecas en estas regiones rurales y que no es exclusivo de estas zonas.

Como se expondrá más adelante, Costa Rica posee una tasa de alfabetización que está entre las más altas de América Latina, por lo que no se puede achacar el problema de la falta de interés en la lectura a la alfabetización o la no alfabetización del individuo. Por otro lado, los socios fundadores llegaron a analizar que la lectura fortalece la demanda intelectual en el individuo y contribuye a mejorar las tareas cotidianas. Además, entre ellos llegaron a conclusiones como la siguiente:

Aunado a esto, el hábito de la lectura funge como un factor protector ante la aparición de conductas de riesgo como adicción a drogas, delincuencia, deserción escolar, etc., y es un excelente recurso para el mejoramiento de la ortografía, el pensamiento crítico y la creatividad, lo cual brinda mejores aptitudes para la inserción en el mercado laboral, siendo el desempleo la principal problemática que aqueja al país en la actualidad (Nájera, 2014, p. 1).

Es por esto que en junio de 2013, Adrián Barrientos, Joselyne Nájera, Avellina Tellini, Carlos Prendas y Raquel Moya deciden establecer la Fundación Leamos, con el objetivo de fomentar la lectura entre los costarricenses y llevar un mensaje sencillo: ¡Leamos! (Nájera, 2014, p. 1).

## Justificación

---

Marchers, Inc. 2008 citando a Wolk & Zemler (2007) definen emprendedurismo social como “la práctica que responde a las necesidades de la sociedad y a los vacíos del mercado, con propuestas innovadoras y financieramente sostenibles, diseñadas

para resolver problemas sociales. Debe emerger del nexo y cooperación entre los sectores públicos, privados y de organizaciones sin fines de lucro” (p. 1).

En nuestro país existen organizaciones como fundaciones, asociaciones u organizaciones sin fines de lucro que tienen como objetivo crear impacto a nivel social, y dejar una huella que le permita a sus miembros realizarse en su área de acción. La Fundación Leamos tiene como objetivo principal contribuir al fomento de la lectura en los costarricenses, como método para alcanzar varios objetivos, que van desde el crecimiento intelectual del individuo y el enriquecimiento del lenguaje, hasta proteger a la población en general de problemáticas sociales como la delincuencia, el consumo de drogas, deserción escolar entre otras.

Así pues, crear un impacto positivo en las personas mediante la lectura es la misión principal de esta fundación; sin embargo, visto esto desde otro punto de vista, el recolectar libros cuyo potencial de impacto positivo ya no es aprovechado por las demás personas ayuda también a reutilizarlos y, por ende, a generar menos basura, ya que no todas las personas realizan labores de reciclaje.

## Objetivos

---

### Objetivo general

Diseñar un plan de negocios que sirva como herramienta a la Fundación Leamos Costa Rica para establecer operaciones autosuficientes que generen incidencia en el entorno nacional e internacional, al ser una empresa de impacto social no lucrativa.

### Objetivos específicos

- Identificar los antecedentes de la Fundación Leamos Costa Rica, así como el giro y fines por los que se formó, con el propósito de identificar bajo qué línea la fundación puede conseguir los objetivos planteados en su constitución.
- Identificar los ingresos y gastos de la fundación para determinar la factibilidad financiera actual.
- Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan dar forma al plan de negocios propuesto.

- Analizar qué actividad, bien o servicio puede ofrecer la Fundación Leamos Costa Rica a la sociedad, que le permita ser autosuficiente, y generar una incidencia positiva en la sociedad.

## Problema

---

En Costa Rica, la lectura es un hábito que lastimosamente no alcanza los estándares de países desarrollados, tanto culturalmente como económicamente, a pesar de que en Costa Rica el índice de alfabetización es del 97%-98%, según datos de la UNICEF (UNICEF, 2012). La Fundación Leamos busca, mediante actividades públicas, promocionar la lectura en la ciudadanía en general; sin embargo, toda actividad requiere de recursos tanto humanos como económicos, lo cual es en este momento es una limitante. Por tanto, se identifica el siguiente problema: ¿Puede la Fundación Leamos encontrar actividades que le permitan alcanzar la autosuficiencia y la autosostenibilidad y, con ello, fomentar el hábito de la lectura en los costarricenses?

## Hipótesis

---

La Fundación Leamos podrá lograr la autosuficiencia y la autosostenibilidad con la implementación del plan de negocios propuesto a partir de la información recolectada con las distintas herramientas de la investigación.

## Alcances

---

Con respecto a los alcances de la presente investigación, se destacan los siguientes:

- Se identificarán los antecedentes de la creación de la fundación y se analizará si esta trabaja en alcanzar el fin por el cual fue creada. Para esto se solicitará, mediante correo electrónico, la información y documentación referente a la reseña histórica sobre la creación de la fundación.
- Se determinará qué tipo de investigación se seguirá, a la luz de la literatura disponible en la plataforma universitaria Blackboard y bases bibliográficas como EBSCO, así como los libros disponibles en la biblioteca universitaria Alberto Cañas. También se deberá consultar literatura acerca de emprendedurismo social y negocios aplicados a organizaciones no gubernamentales.

- Se realizarán encuestas para obtener información primaria sobre la temática en estudio y sobre cómo se puede formular un plan de negocios mediante la identificación de las actividades principales que realiza la Fundación Leamos.
- Se obtendrá información financiera, así como el marco legal y jurídico en el que se desenvuelve la fundación para determinar si los ingresos y gastos actuales son suficientes y pertinentes para conseguir sus objetivos de operación.

## Limitaciones

---

Dentro de las limitaciones a los alcances establecidos se encuentran:

- La fundación, al ser un entidad relativamente nueva, no cuenta con suficiente historial más allá de que los motivos por los que se creó, esto puede impedir de cierta forma determinar si los objetivos por los que fue creado se están cumpliendo o, de cierta forma, puede evidenciar que las actividades a las que se dedica no son medios óptimos para lograr sus objetivos. Esta investigación se adentrará en el tema hasta confirmar o desmentir tal situación, y emitirá una mejora o recomendación a su situación actual.
- El tema de emprendedurismo social es el tema central de la investigación y sobre este se dispone de literatura suficiente para consulta; sin embargo, el tema de la lectura, el impacto social de esta y su convergencia dentro del contexto de empresa social es un tema un poco incipiente en el país. La información obtenida se centrará más en la observación de campo de las actividades y en la recolección de información de las encuestas, y se concentrará en analizar los datos para proponer un plan de negocios que le sirva a la asociación para llegar a ser autosuficiente y autosostenible.
- Debido a lo reciente que es la organización, la información financiera puede no estar disponible al nivel deseado de una estructura contable o administrativa básica, en la que se identifiquen con claridad los ingresos y los gastos de su giro normal. Para esta investigación, se deberán identificar las actividades (con sus ingresos y gastos relacionados) que le permitan a la fundación implementar el plan propuesto y tener herramientas para la toma de decisiones en el futuro.

## Capítulo 2: Marco conceptual

### Organización

---

#### Historia

La Fundación Leamos se constituye en junio de 2013, con el objetivo de fomentar la lectura en la población, facilitando el acceso a ella por medio de estrategias atractivas. Tal inquietud es planteada por Manuel Yglesias a partir de su mudanza a Manuel Antonio, comunidad en la zona del Pacífico Central de Costa Rica, provincia de Puntarenas. Manuel percibe que la comunidad posee un bajo índice de alfabetización y que, además, hay un marcado desinterés por la lectura. Este escenario y su interés en combatirlo, lleva a Manuel y a cinco amigos más (actuales directores de la fundación), a fundar Leamos, con el fin de brindar a la población acceso a la lectura y fomentar así este hábito.

#### Misión

La Fundación Leamos posee la siguiente misión: “Construimos una nueva forma de vivir la lectura mediante estrategias innovadoras que promuevan su acceso e interés, haciendo de la cultura escrita un valor compartido que forma parte integral del desarrollo de las personas en Costa Rica.” (Nájera, 2014, p. 1).

#### Visión

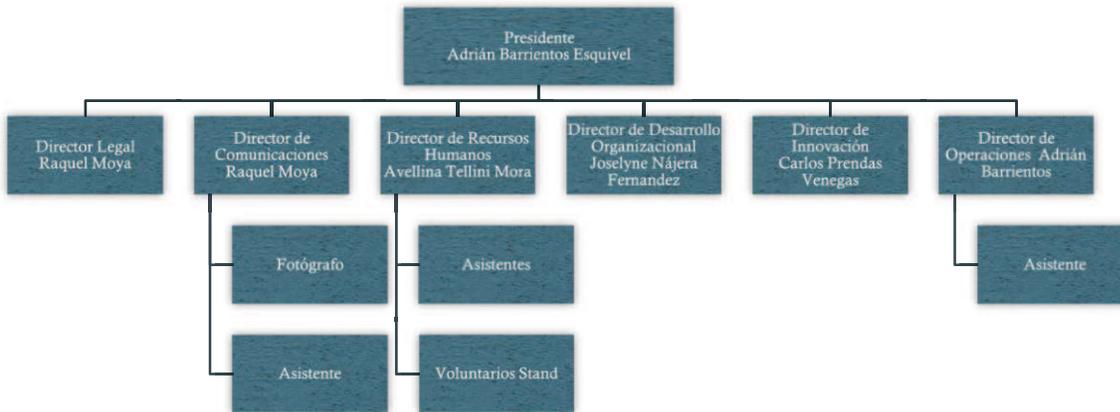
En cuanto a la visión, se enuncia de la siguiente forma: “Ser la organización líder en la construcción de un legado para el fomento de la lectura en Costa Rica” (Nájera, 2014, p. 1).

#### Valores y Principios

La fundación no nos proporcionó los valores que forman parte de la planeación estratégica.

## Organigrama

Figura 1: Organigrama de Leamos CR



Fuente: Nájera, 2014.

## Logros y Actividades

Dentro de la organización, el fomento de la lectura lleva a pensar en cualquier actividad de carácter cultural que se pueda realizar con tal propósito. En coordinación con el Ministerio de Cultura y Juventud y patrocinado por el Banco Popular, se tiene un “stand” o puesto en el programa “Enamórate de tu ciudad”, una iniciativa de dichas instituciones que “pretende fortalecer y materializar un sentido armónico y profundo de identidad e identificación con los parques urbanos mediante el arte, la cultura y el juego”. (Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, 2011). En este stand se cuenta con un espacio para promover los libros que se han recolectado producto de donaciones o rescates. Estos se entregan a personas que están interesadas en leer un determinado libro que observan en el puesto, con la única condición de que cuando lo termine de leer, lo obsequie a otro interesado y lo firme con su nombre, y así sucesivamente. El libro es sellado con el logo de la fundación y se entrega a su nuevo dueño, quien firma en la parte posterior del libro, a modo de bitácora.

Otra actividad desarrollada es la llamada “Café con libro”, que consiste en espacios creados con la cooperación de cafeterías de capital costarricense (ninguna que trabaje bajo franquicia extranjera) para promover la lectura entre los clientes, cuando estos llegan a tomar una taza de café.

## Marco jurídico

En Costa Rica rige la ley N° 5338 Ley de Fundaciones, que regula las organizaciones sin fines de lucro que operan bajo dicha figura. Las fundaciones se definen en el artículo 1 como “como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social”. (1973, p. 1)

## Contactos y canales de comunicación

Los contactos básicos que se han establecido son:

- Joselyne Nájera [jnajera@leamos.or.cr](mailto:jnajera@leamos.or.cr)
- Avellina Tellini [atellini@leamos.or.cr](mailto:atellini@leamos.or.cr)
- Adrián Barrientos [abarrientos@leamos.or.cr](mailto:abarrientos@leamos.or.cr)

## Conceptos de emprendedurismo

---

### Emprendedurismo social como concepto

Cuando se habla de emprendedurismo, normalmente se asocia este término al típico empresario adinerado dueño de su negocio. Sin embargo, este paradigma dista un poco de la realidad y de lo que normalmente los emprendedores tienden a tener como concepto de emprender. Los emprendedores son aquellos individuos que ven una necesidad en un determinado mercado y realizan su propio esfuerzo, económico y operacional, por satisfacerla. En un informe del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE, 2010) se señala que, según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), el emprendedurismo se define como “un proceso dinámico, que incluye no solo a las ideas que se transforman en negocios, o las nuevas empresas, sino también a las que hacen cosas nuevas, aun teniendo muchos años en el mercado” (p. 17).

Por su parte, Kliksberg (2012, p. 2) menciona que el emprendedurismo social consta de tres componentes:

- Identifica un equilibrio injusto que causa la exclusión, marginación o sufrimiento de segmentos del género humano que no tienen los medios o el peso político para alcanzar por sí solos transformaciones en la situación.
- Identifica una oportunidad de cambiar ese estado injusto, creando valor social, y

- traen para ello inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza.
- Genera un nuevo equilibrio estable, que libera el potencial o alivia el sufrimiento del grupo relegado, asegurándole un mejor futuro y contribuyendo a la sociedad en general.

Asimismo, este autor indica que:

Los emprendedores sociales tienen una misión social explícita en mente. Su principal objetivo es convertir al mundo en un lugar mejor. Ello afecta cómo miden su éxito y cómo estructuran sus organizaciones. La mejor medida de éxito para un emprendedor social no es cuántas ganancias hizo, sino cuánto valor social creó” (p. 2).

Así pues, de acuerdo con el informe del BCIE (2010), el proceso emprendedor se detalla en tres etapas. La primera tiene que ver con el fomento de la cultura emprendedora, el nacimiento de una idea; la segunda etapa consiste en la gestación del emprendimiento, en ella se inicia el mismo y se establecen directrices para sostenerlo a mediano plazo; y una tercera consiste en la consolidación del emprendimiento, en esta etapa este alcanza su madurez y perdura (p. 17).

En el paradigma tradicional del comercio y las empresas tenemos, por un lado, las ONG (Organizaciones no gubernamentales) que no son sostenibles y que dependen de las donaciones y, por otro lado, las empresas comerciales que buscan maximizar utilidades y lucrar a partir de sus operaciones, y que no precisamente tienen un objetivo de índole social. De acuerdo con Laura Bravo en un artículo sobre empresas sociales publicado en el diario La Nación (2013), estas “corresponden a solucionar un problema social y no a maximizar su riqueza; son financieramente sostenibles, pero no reparten dividendos y todas las utilidades se reinvierten en el proyecto. Las empresas sociales trabajan para crear triple valor: económico, social, y ambiental, y su retorno de la inversión social es cuantificable y medible.” (p. 33A).

### Emprendedurismo social en Costa Rica

En nuestro país este tema ha tomado importancia desde el punto de vista de la empresa como responsable ante la sociedad que se desenvuelve. Conceptos como “responsabilidad social corporativa o institucional” son cada vez más frecuentes en el vocabulario de las organizaciones del país. Cabe destacar que las universidades, tanto públicas como privadas, han tomado protagonismo en este campo, mediante el apoyo a emprendimientos de este tipo.

En junio de 2013, la Universidad de Costa Rica (UCR) en conjunto con la Red Latinoamericana de Universidades por el Emprendedurismo Social (RedUnes), organizaron el Congreso Internacional de Emprendedurismo Social 2013, bajo el lema “Una esperanza para la humanidad”, en el que se expusieron temas diversos, como la educación para el emprendedurismo social y la ética, emprendimientos exitosos y el papel de las universidades en el modelo del emprendedurismo (Camacho Sandoval, 2013).

Durante el evento, se presentaron casos interesantes, como el de la empresa Acualógica, S.A., la cual tiene un enfoque capitalista, estructuras definidas bajo un esquema de generación de lucro, que genera utilidades y las reinvierte en la venta de bienes y servicios de manera responsable y de impacto positivo en la sociedad (Conversatorio Empresas Sociales Costa Rica, 2013). Emprendimientos de este tipo demuestran que es posible lograr un desarrollo responsable, con estrategias empresariales serias y definidas, aplicadas a innovar y promover medidas de impacto social positivo.

### Plan de negocios para empresas sociales

Según Authenticity Consulting en su recurso electrónico Free Management Library:

"Un plan de negocios se prepara cuando se crea una nueva entidad o cuando se embarca en una iniciativa importante como un producto, servicio, o programa nuevo. En su esencia, un plan de negocios es una combinación de planes: de mercadeo, estratégico, operacional, administrativo, y financiero". (Authenticity Consulting, LLC, 2014).

Es necesario conocer los componentes claves de un plan de negocios para determinar cuáles serán las herramientas recomendadas para lograr el objetivo de dotar a la fundación de estrategias útiles para el logro de sus objetivos.

Ahora bien, dentro de los beneficios de elaborar un plan de negocios, y más aún para una empresa social, están:

- Poder identificar problemas en el plan antes de implementarlo.
- Establecer un mapa de conceptos y comparar tanto resultados como procedimientos del papel a la realidad.
- Alcanzar mayor ganancia de la entidad, productos y servicios con un menor trabajo.

- Obtener financiamiento de inversionistas y fundadores.
- Tener claridad en metas y estrategias.

Con base en estos beneficios, la Fundación Leamos podrá contar con una herramienta que le ayude a tener una perspectiva clara de cuál es su planeación estratégica (Misión, Visión y Valores) y de cómo esta influye en la consecución de sus objetivos. Un plan de negocios, por tanto, debe comprender un resumen del negocio donde se describa la organización, producto o servicio, propósito, operaciones, finanzas y plan de mercadeo. Debe describir la oportunidad de negocio como la necesidad a satisfacer, evidencia de que la necesidad es real y los beneficiarios pagarían por el bien adquirido; asimismo también un detalle de las personas involucradas como las responsables del desarrollo, mercadeo y operación, sus cualidades y capacidades así como el equipo de cada área. El plan de implementación debe describir cómo se va a llevar a cabo el plan paso por paso, también las proyecciones financieras y el análisis de punto de equilibrio. Por último, se debe incluir un plan de contingencias en el que se detallen las situaciones que podrían no salir adecuadamente al implementar el plan y cómo la administración debe responder y estar preparada si dicho evento se materializa.

## Capítulo 3: Marco metodológico

### Tipo de investigación

---

De acuerdo con los conceptos sobre tipos de investigación, en el presente estudio se optará por los siguientes: exploratoria y descriptiva. Según Hernández Sampieri (2010), el tipo exploratorio “sirve para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Es posible que una investigación inicie como exploratoria convertirse en descriptiva y correlacional y terminar como explicativa” (p. 364); sin embargo, para efectos de esta investigación, se seleccionará el tipo exploratorio y descriptivo, ya que el tema ha sido poco explorado a nivel nacional.

Por lo tanto, en cuanto al nivel exploratorio, se pretende identificar las actividades realizadas por la Fundación Leamos Costa Rica, con el propósito de señalar posibles oportunidades de negocios que ayuden a formular un plan de negocios, el cual le permita a la organización volverse autosuficiente y, por ende, autosostenible, así como no dejar de operar en el corto ni el mediano plazo. El tipo de investigación descriptivo, por su parte, busca especificar un fenómeno, proceso, persona o elemento, con tal de analizar un conjunto de variables. Esto servirá para mostrar las dimensiones del fenómeno, en este caso, describir las actividades que giran en torno a la fundación y analizar si alguna de sus actividades u otra no necesariamente ya existente, puede ayudar a alcanzar el nivel de autosuficiencia y autosostenibilidad. Según Hernández Sampieri (2010), la investigación de tipo descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

### Enfoque investigación

---

El enfoque utilizado en el presente estudio será el mixto. Según Hernández Sampieri (2010), este tipo de enfoque investigativo:

[...] representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar

inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 546).

Sampieri (2010) indica además que “hoy en día la investigación necesita de un trabajo multidisciplinario, lo cual contribuye a que se realice en equipos integrados por personas con intereses y aproximaciones metodológicas diversas...que refuerza la necesidad de usar diseños multimodales. Además logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno en estudio” (pp. 549-550).

Asimismo, se utilizarán herramientas que pretenden recolectar información sobre el estado de la cuestión, así como dar respuesta a la pregunta sobre qué actividades se pueden establecer para generar oportunidades de negocio para que la fundación pueda volverse autosostenible y autosuficiente. Se realizará también una entrevista vía Skype al presidente de la fundación, Adrián Barrientos Esquivel, para conocer a fondo la fundación como tal, aspectos operativos y financieros, así como expectativas y retos de la misma durante su primer año de existencia.

Igualmente, se elaborará una encuesta dirigida al público en general a través de la plataforma Survey Monkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)), la cual permite realizar las encuesta con varios tipos de preguntas y configurar el tipo de respuesta esperada para que el encuestado responda de manera adecuada y funcional. Se espera una cantidad mínima de respuestas de 50 y una tasa de contestación mínima de 90%. El link se a enviará a través del grupo de correo de la Comunidad de Estudiantes de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

## Población

---

De acuerdo con Hernández Sampieri (2010), la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Para efectos de esta investigación, se establecerá una población de 50 unidades de estudio, la cual servirá para ser la muestra del análisis de resultados (p. 174).

## Fuentes

---

Los tipos de fuentes disponibles para la investigación serán tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que brindan información de primera mano, es información sistematizada y profundiza en el tema. Las fuentes

secundarias son aquellas compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicados en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, las fuentes secundarias reprocesan información de primera mano. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). En la presente investigación, este tipo corresponderá a las encuestas y a la entrevista realizada a Adrián Barrientos Esquivel. Asimismo, se utilizarán fuentes secundarias como libros y artículos de revistas de negocios.

## Instrumentos

---

- Encuestas de opinión. De acuerdo con Hernández Sampieri (2010), la encuesta de opinión o “survey” (en inglés) es una “investigación no experimental o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales ya que a veces tienen los propósitos de unos y otros diseños y a veces ambos” (p. 158). Se redactará una encuesta con preguntas (10-15) que logren recolectar la información necesaria y suficiente para poder analizar e identificar el potencial de éxito de las ideas propuestas y el comportamiento del público meta.

- Entrevistas. Hernández Sampieri define la entrevista (2010) como “una reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra(s) (entrevistado(s)) (p. 418). Se utilizará en el presente trabajo el tipo de entrevista abierta, la cual se basa en una guía general de contenido, en la que el entrevistador tiene total libertad de manejarla (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). La entrevista se realizará al presidente de la fundación, Adrián Barrientos, con el fin de conocer las limitantes, actividades y oportunidades de esta. así como obtener información para la realización del análisis FODA.

- Consultas bibliográficas. Se utilizarán libros temáticos disponibles en la biblioteca Alberto Cañas Escalante de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), así como recursos literarios propiedad del investigador.

## Variables

---

Una variable, según Hernández Sampieri (2010), “consiste en una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible a medirse u observarse” (p. 93). Así pues, para la presente investigación, se definen las siguientes variables.

**Tabla 1 Variables**

Objetivo específico	Variable	Indicador	Definición conceptual	Instrumento	Operacionalización
Identificar los antecedentes de la fundación, giro y fines de formación	Antecedentes	Lista de antecedentes	Los antecedentes son, según el Diccionario de la RAE una "acción, dicho o circunstancia que sirve para comprender o valorar hechos posteriores" (2014).	Documentación brindada por la Fundación Leamos Costa Rica	Se realizará una entrevista vía Skype con Adrián Barrientos y se adjuntará transcripción de la misma.
Identificar los ingresos y gastos de la fundación para determinar la factibilidad financiera actual	Ingresos y gastos	Estados financieros	Los estados financieros reflejarán fielmente la situación, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad. La imagen fiel exige la representación fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos (International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation, 2014).	Documentación brindada por Fundación Leamos Costa Rica	Se solicitará la información financiera referente a la operación de la fundación en el último año calendario, comprendido del 1 de julio de 2014 a 30 de junio de 2014. En caso de no existir, se hará mención dentro del análisis FODA como una debilidad y se procederá a realizar las recomendaciones respectivas.
Analizar qué actividad, bien o servicio puede Leamos Costa Rica ofrecer a la sociedad, que le permita ser autosuficiente, y generar incidencia positiva	Actividades a realizar	Lista de actividades	Una recomendación, según la RAE en su diccionario, es "un encargo o súplica que se hace a alguien, poniendo algo a su cuidado y diligencia". La acción de	Entrevista Análisis FODA Encuesta aplicada	Entrevista realizada a Adrián Barrientos y resultados del análisis FODA. Preguntas 11,13,15 y 16 de la encuesta.

			recomendar se define como "Aconsejar algo a alguien para bien suyo".(2014)		
Identificar fuentes de ingresos y gastos, así como realizar análisis FODA.	Análisis FODA	Lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la fundación.	Según Bateman & Snell (2001), el análisis FODA (SWOT, en inglés) es una comparación de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayuda a los ejecutivos a formular estrategias a partir de un análisis de lo interno y externo (p. 144)	Entrevista aplicada al presidente del Consejo de Directores y Director de Operaciones, Adrián Barrientos Esquivel.	Las preguntas se elaborarán de manera puntual sobre los aspectos requeridos, también se realizarán preguntas adicionales acerca de la operación actual de la Fundación que deriven en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo 4: Análisis de resultados

### Análisis FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una comparación de hechos resumidos y pronósticos que se derivan del análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades). De acuerdo con Bateman & Snell (2001), “a partir de esto, los ejecutivos pueden derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios que enfrentan una organización” (p. 144). Es por eso que, a partir de una entrevista con el presidente Adrián Barrientos (ver Anexo 1), se identificaron estos factores y se agruparon en una matriz resumen que se detalla a continuación.

**Tabla 2: Matriz de análisis FODA**

Entidad: Fundación Leamos Costa Rica	
Año: 2014	
Investigador: Jorge Andrés Rojas Prendas	
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con espacios de promoción para la fundación y sus actividades, a los que acude el público en general.</li> <li>2. Los directores son personas que trabajan <i>ad-honorem</i>, calificados en sus campos y tienen conocimientos académicos en la rama en la que sirven a la fundación.</li> </ol>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se han realizado actividades en alianzas con entes externos, donde los asistentes han donado libros; sin embargo, no se les ha dado la continuidad adecuada.</li> <li>2. Se puede aprovechar la tecnología disponible para generar ideas atractivas para el público en general a la idea de Leamos Costa Rica.</li> </ol>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ingresos generales son aportes realizados por los directores, lo cual desgasta las finanzas de estos y no asegura un ingreso económico constante a la fundación.</li> <li>2. La fundación no cuenta con una</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El suministro de libros donados o rescatados es variable y no garantiza un inventario constante.</li> <li>2. Existen otras entidades que con similar giro lucran, lo que crea ventaja económica con respecto</li> </ol>

<p>reglamentación interna acerca del manejo de fondos, directrices operacionales y demás que generen guías para una cultura organizacional.</p> <p>3. La fundación no cuenta con informes financieros que le permitan determinar el estado de esta y la razonabilidad de los ingresos y gastos que se generan en la operación.</p>	<p>a la operación actual de la Fundación Leamos Costa Rica.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada a Adrián Barrientos, 2014.

## Fortalezas

1- La fundación cuenta actualmente con el espacio llamado “Enamórate de tu ciudad”, el cual posee el aval del Ministerio de Cultura y Juventud. Este consiste en un conjunto de espacios urbanos en parques de la ciudad de San José, que cuentan con “stands” culturales donde se promocionan diversos tipos de artes, desde talleres de artes visuales y constructivos, de baile popular, danza africana, *hip hop* y *break dance*, yoga, *swing* criollo, hasta presentaciones de música, artes escénicas y circenses, cuentacuentos, deportes urbanos, juegos de mesa, tradicionales e interactivos, exhibición de artesanías y productos amigables con el ambiente, feria y trueque de libros, talleres y lecturas de poesía.

Estos se desarrollan en el Parque España, Parque Morazán, Parque Jardín de Paz, Parque de Curridabat y en el Centro Nacional de Cultura CENAC, los sábados de 9 a.m. a 5 p.m. A estos eventos concurre mucha gente, lo que le permite a la fundación, darse a conocer tanto de una manera abierta al público en general como de manera recurrente. Estos espacios no están sujetos a ningún tipo de tasa o impuesto, por lo la fundación no debe hacer ningún tipo de desembolso monetario, lo que representa un ahorro.

2- Actualmente, la estructura directiva la componen jóvenes profesionales graduados universitarios que trabajan *ad-honorem* o sin retribución económica. Esto le permite a la fundación contar con gente capacitada para ejercer una estrategia seria y direccionada en cada una de sus ramas de operación de la fundación, como lo son Recursos Humanos, Innovación, Legal, Comunicación, etc. Por otro lado, esta fortaleza

puede convertirse en debilidad en tanto se exija una participación constante y activa de la operación de la fundación sin que exista retribución económica. Los directores son asalariados quienes dedican tiempo adicional a su jornada laboral para los asuntos de la fundación, pero si no existe una adecuada asignación de funciones y carga de trabajo, se puede ver amenazada la operación esta.

## Debilidades

1- Los ingresos generales son aportes realizados por los directores y no son ingresos constantes y fijos, en cuanto a monto, lo cual desgasta las finanzas de estos y no asegura un ingreso constante a la fundación. Para efectos de operación, la fundación no está generando valor a los directores y fundadores, lo que amenaza su continuidad en el corto plazo y, por ende, la continuidad de esta.

2- La fundación no cuenta con reglamentación interna acerca del manejo de fondos, directrices operacionales y demás, que genere guías para una cultura organizacional. De acuerdo con la entrevista realizada al presidente de la fundación, está en proceso la creación de políticas y reglamentos relacionados con el manejo de los fondos aportados por los directores.

3- La fundación no cuenta con informes financieros que le permitan determinar su estado y la razonabilidad de los ingresos y gastos que se generan en la operación. Esto constituye una limitante a la fundación y su administración para la toma de decisiones de índole operativa, ya que para que la empresa opere, actualmente depende de los aportes de los directores; sin embargo, no hay estados financieros que expresen el origen y razonabilidad tanto de los aportes como del uso y disposición de los mismos, que conceptualmente constituyen los ingresos y gastos de la fundación.

## Amenazas

1- El suministro de libros donados o rescatados es variable y no garantiza un inventario constante. La fundación no posee canales fijos de recolecta de libros donados y básicamente está sujeta a la donación voluntaria y esporádica en el espacio de "Enamórate de tu ciudad" los días sábados así como ocasionalmente a través de los personeros de la fundación.

2- Existen otras entidades que con similar giro lucran, lo que crea para ellos una ventaja económica con respecto a la operación actual de la fundación en estudio. En la

entrevista con el presidente se constata que existen otros grupos similares que lucran con el mismo giro de la fundación en el mismo espacio, e incluso con los libros que la fundación entregaba en donación, realizando trueque de estos; razón por la cual tuvieron que mover el “stand” del Parque España al Parque Morazán.

### Oportunidades

1- Se han realizado actividades, en alianza con entes externos, en las que los asistentes han donado libros; sin embargo no se les ha dado la continuidad adecuada. Actividades como “Café con Libro”, “Cajas Leamos” y “Pub Crawl” presentan la opción de abrir el mercado meta de la fundación a un público aún más general que el que concurre actividades como “Enamórate de tu ciudad” y, por ende, diversificar la oferta de libros de *stock*.

2- Se puede aprovechar la tecnología disponible para generar ideas de atracción al público en general a la idea de Leamos Costa Rica. Mediante redes sociales y medios de comunicación electrónicos, la fundación puede efectuar el acercamiento con el público de una manera más eficaz e interactiva.

### Resultados de las encuestas

---

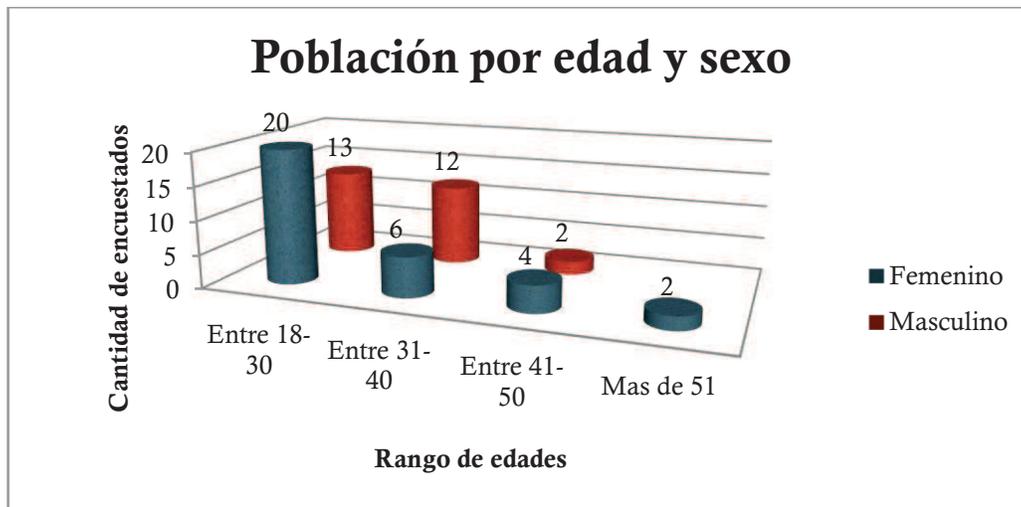
El objetivo de la realización de la encuesta es identificar oportunidades de negocios para la Fundación Leamos Costa Rica, que le permitan volverse autosuficiente y autosostenible. Para ello, debemos conocer elementos generales como las características del público a quien se dirige la fundación, el comportamiento del giro y actividades de la misma y, por ende, cómo éstas afectan su estructura organizacional y operativa. La encuesta fue aplicada entre el lunes 7 y miércoles 9 de julio de 2014, mediante una plataforma web e invitación a través de correo electrónico. Se recibieron 59 encuestas completas. La encuesta consistió en 17 preguntas relacionadas con características de la población, así como con aspectos académicos y referentes a hábitos de lectura, esto por cuanto la lectura es el hábito que llevará a una persona a consumir el libro como producto (ver Anexo 2).

#### Características de la población

Del total de la población, se obtuvo respuesta de 59 personas, de las cuales el 54,2% fueron mujeres y un 45,8% hombres. En su mayoría los encuestados tienen

entre 18 y 30 años de edad (55,93%), los cuales se consideran adultos jóvenes. Del total de encuestados solo uno contestó que reside en la Zona Atlántica del país y 58 personas residen en la Zona Central.

### **Gráfico 1**



Fuente: Elaboración propia, 2014.

### **Relación entre el nivel académico y el hábito de lectura**

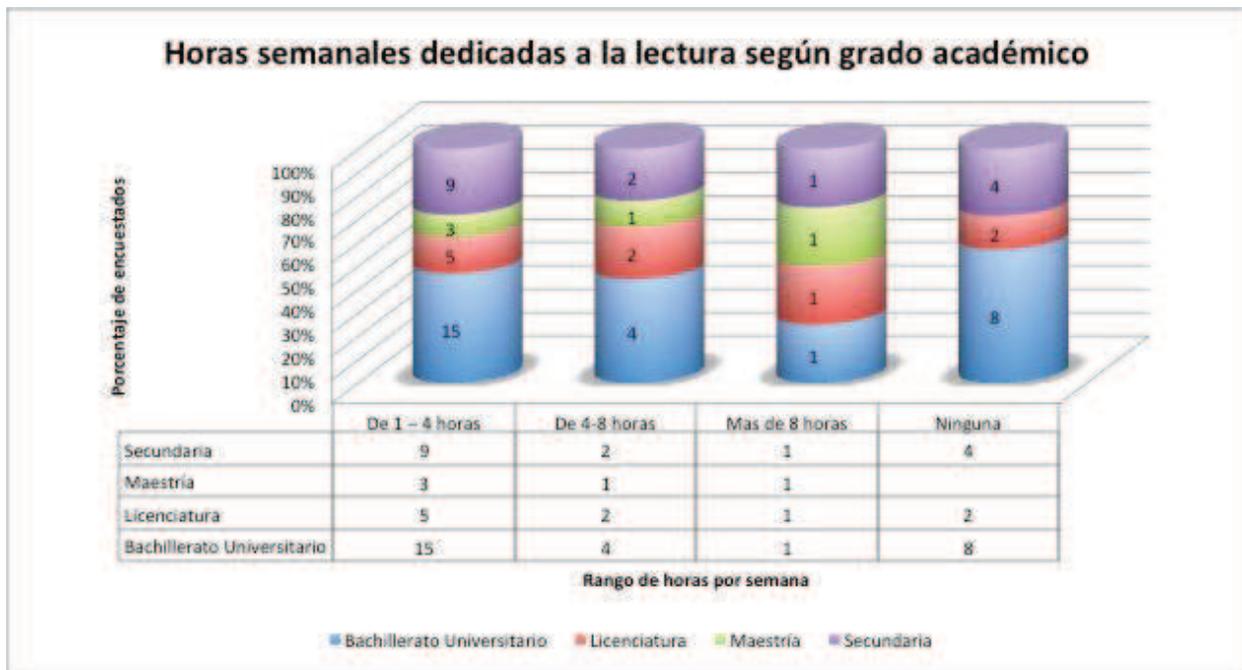
Uno de las razones por la que se propicia la creación de Fundación Leamos es que, a raíz de la visita de dos de los fundadores, se observa que existe una problemática palpable en la comunidad de Pavones, en la provincia de Puntarenas, pues a los jóvenes del lugar no les gusta la lectura, y se establece una vinculación entre la dedicación a la lectura y el grado académico que se tiene, buscando una relación directa: entre mayor grado académico, mayor dedicación al hábito de la lectura, lo que, a su vez, conlleva: a menos escolaridad, menos acceso a oportunidades laborales.

En la encuesta se observó que de los participantes que tienen un nivel completo de Bachillerato Universitario<sup>3</sup>, que representan un 47,46% de los encuestados, el 82,14% (39% de la población total) dedica entre 1 y 4 horas semanales a la lectura o del todo no dedican horas a la lectura. Mientras que un 22,03% de los encuestados

<sup>3</sup> Esta categoría agrupa a las personas que finalizaron el Bachillerato Universitario y no continuaron grados superiores o se encuentran en proceso de obtenerlo.

dedica 4 horas semanales o más a la lectura, de ellos, más del 61,54% tienen grados de Bachillerato y Licenciatura Universitarios.

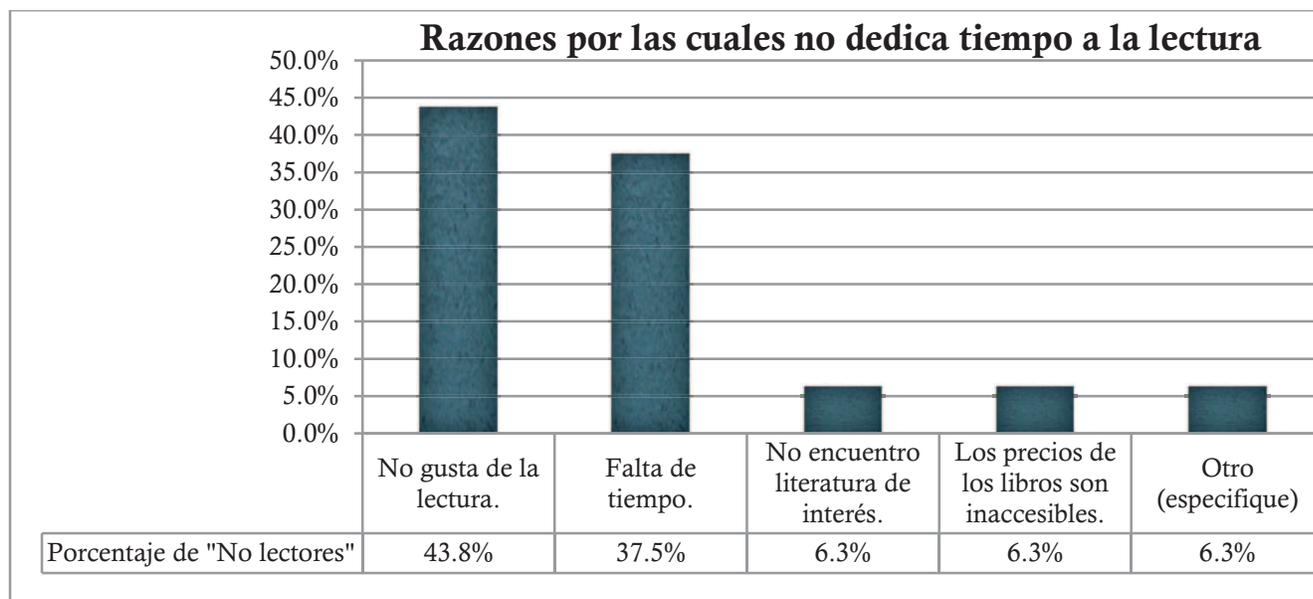
**Gráfico 2**



Fuente: Elaboración propia, 2014

Del total de la población participante, se observa que 14 encuestados respondieron que no dedican ninguna hora por semana a la lectura, al 43,8% de los encuestados no le gusta del todo la lectura, y el 37,5% no encuentra tiempo para hacerlo, mientras que el restante 18,7% no posee la facilidad económica para comprar libros o no encuentra literatura de interés.

### **Gráfico 3**



Fuente: Elaboración propia, 2014

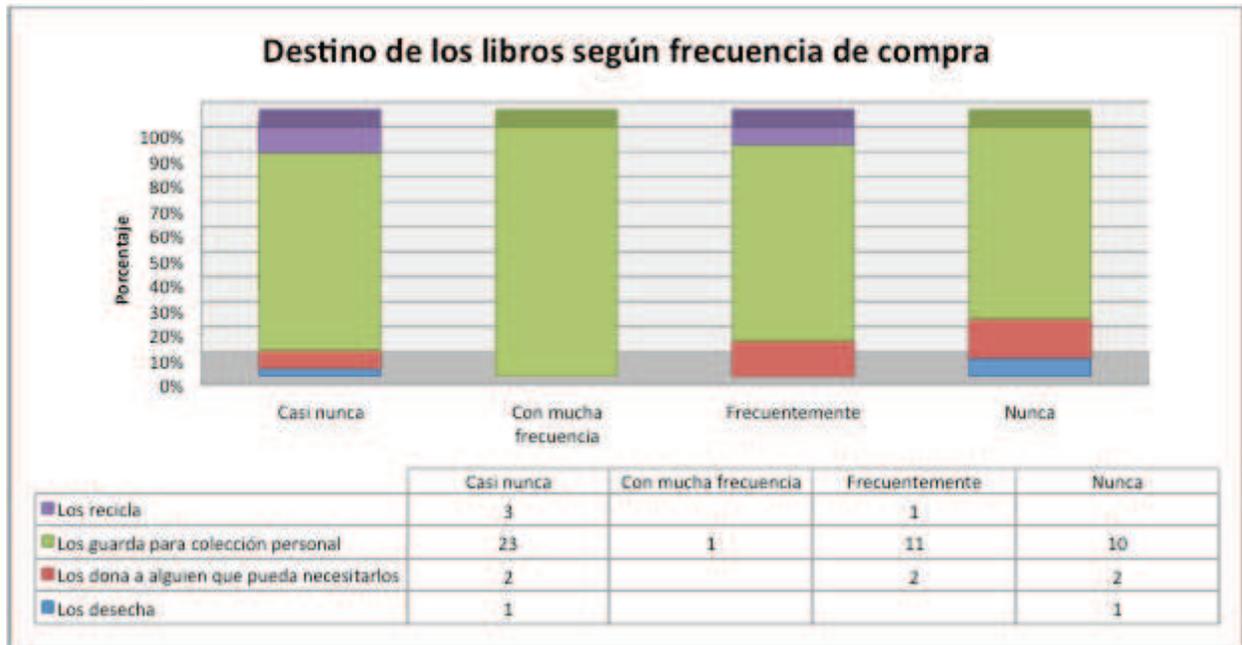
### **Destino de los libros según frecuencia de compra**

Se logró observar a partir de la encuesta aplicada que la gran mayoría de los encuestados que compra frecuentemente libros los mantiene para colección personal; sin embargo, este sector que guarda los libros representa solo una tercera parte de quienes compran frecuentemente, ya que dos tercios de los que los guardan para colección personal casi nunca compran libros.

Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta número 11, el 100% de la población encuestada estaría dispuesta a donar los libros si conociera un canal para tal propósito. Es por eso que estos datos representan una oportunidad para que la Fundación Leamos promocióne la donación de libros a través de los canales a los que el público más accede, aspecto que se analizará en el siguiente apartado.

Quiénes realmente donan sus libros, según los resultados recolectados, representan tan solo 10% de los que respondieron la pregunta. Como dato curioso, cabe destacar que de 59 encuestados, a esta pregunta respondieron la opción de otras 2 personas, porque compran sus libros de manera electrónica, por ello no se toman en cuenta como parte de la muestra para efectos de esta pregunta y este análisis de destino de los libros según frecuencia de compra.

**Gráfico 4**



Fuente: Elaboración propia, 2014

**Oportunidades de negocio y promoción de la lectura**

Los espacios conseguidos actualmente en el programa “Enamórate de tu ciudad” si bien es cierto, dan cierta promoción a la fundación, son insuficientes para ampliar el horizonte de accionar esta. De acuerdo con los resultados de las encuestas, el 39% de los participantes cree que la ejecución de actividades culturales es el medio óptimo para promocionar la lectura en la población, seguido de la promoción en los centros educativos con un 30%; un 26% piensa que el hábito debe ser auto inculcado y solo un 5% indicó que dicha labor debe ser realizada por un experto.

Llama la atención el apoyo a la opción de que se deba promocionar la lectura en centros educativos, pues, precisamente, el Ministerio de Educación Pública, en el año 2011 y por iniciativa surgida en la Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación 2011, celebrada en Asunción, Paraguay, crea el proyecto "Te invito a leer conmigo", cuyo objetivo es promover entre los estudiantes el hábito y el gusto por la lectura, y convertir esta iniciativa en un esfuerzo regional por incentivar la lectura en los jóvenes. El proyecto se ha desarrollado mediante la promoción de videos con personalidades reconocidas a nivel nacional, como actrices, científicos, cantantes, futbolistas, entre otros, que fomentan la lectura y comparten experiencias acerca de la lectura (Ministerio de Educacion Pública de Costa Rica, 2012).

### **Gráfico 5**



Fuente: Elaboración propia, 2014

## Capítulo 5: Propuesta de Negocios para Fundación Leamos

En esta propuesta de negocios se indicarán las partes relativas a producto, oportunidades de negocios identificadas y riesgos potenciales de las oportunidades de negocio. Se realizarán también recomendaciones y conclusiones de la presente investigación en el Capítulo 6.

### Productos

---

Los libros donados son la fuente principal de inventario de la Fundación Leamos; por tanto, los esfuerzos para conseguir aumentar el inventario y mejorar su control deben ser prioridad para la fundación. Estos, como se explica en el presente trabajo, son adquiridos por donaciones esporádicas del público, sin embargo no hay una certeza de constancia en la misma, por lo que no se puede asegurar que exista una cantidad determinada en inventario; además el control de este es incipiente.

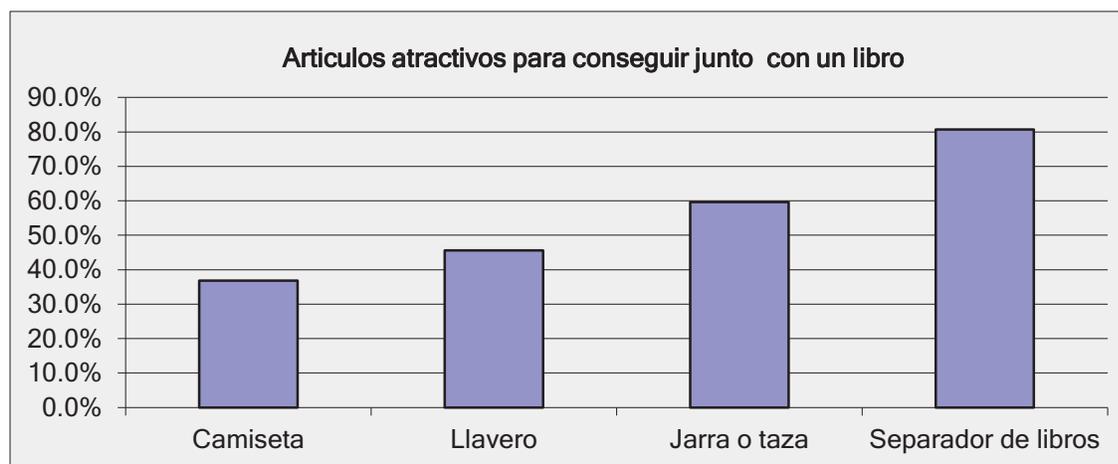
Este producto ya existente puede mejorarse, mediante la restauración o implementación de protección para los libros, como forros plásticos o cobertores de bajo costo, como cubre libros impresos en papel “corriente” o papel más resistente, como el tipo “ledger”, en el cual se puede imprimir con facilidad en una impresora común de inyección de tinta o impresoras láser. El costo por rollo de plástico adhesivo de 200cm x 45 cm (el cual es de fácil manipulación) es de alrededor de ₡4,500 cada uno, y se puede ofrecer el servicio de emplastado por una suma que permita cubrir el costo y generar un tipo de ganancia por el servicio, teniendo en cuenta que aproximadamente se pueden forrar 32 libros de dimensiones aproximadas de 14 cm x 20 cm con un rollo; así, el servicio de emplastado se puede cobrar a ₡ 500 por libro, lo que dejaría una ganancia promedio de ₡360 por libro, a un costo promedio de ₡140, por ejemplo.

Los servicios también se pueden aprovechar, y en el caso especial de la Fundación Leamos, puesto que el fomento de la lectura es el objetivo por el cual se dio su creación, el realizar campañas promocionales es fundamental. Los resultados de la encuesta indican que el lugar de mejor percepción para este fin son librerías especializadas. En el apartado “Alianzas estratégicas con empresas” de este capítulo se amplía más este concepto.

El adquirir un libro, ya sea comprado o donado, es algo más que simplemente adquirir un bien que se usará un tiempo y quizá nunca más. Sin embargo, existen artículos que, según los encuestados, son atractivos para comprar junto con un libro. Como lo muestra el Gráfico 6, del total de la población participante, el 80% indica que un separador de libros es el producto más atractivo para comprar, seguido de una jarra, con un 60%.

Cabe destacar que para esta pregunta se solicitó al encuestado elegir los dos artículos más atractivos para adquirir, con el fin de tener más diversidad a la hora de formular una oferta de artículos al público. Los separadores de libros suelen tener un precio de venta de hasta ₡600, y en algunos casos son cortesía por la compra del libro. Este artículo es fácil de confeccionar, teniendo en cuenta que solo es necesaria la impresión del mismo en un papel resistente como el papel ledger o papel cartulina y recortarlo. Estos pueden ser ofrecidos al público por un precio simbólico que cubra el costo generado por la impresión y el papel.

### **Gráfico 6**



Fuente: Elaboración propia, 2014

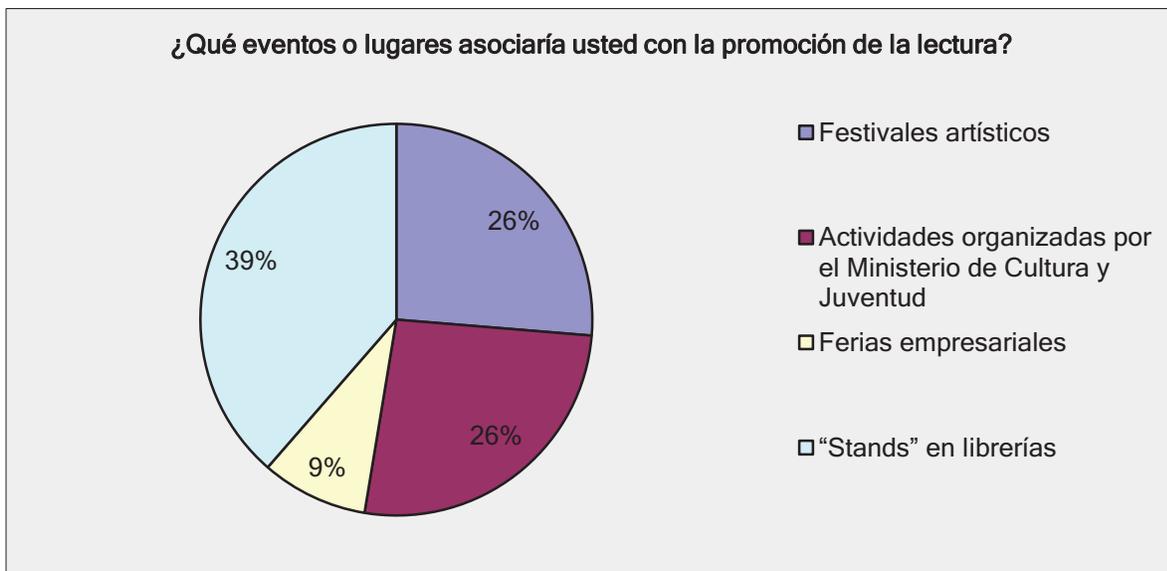
## Oportunidades de negocios

### Alianzas estratégicas con empresas

De acuerdo con la encuesta realizada, el 38% de los participantes indica que los puestos en librerías son la mejor forma de fomentar la lectura; sin embargo, un “stand” se puede aprovechar para varias actividades, al igual que puede desaprovecharse si no se utiliza de la manera adecuada. Como se mencionó en el apartado “Producto” de

este capítulo, el mejor sitio para la promoción de la lectura son “stands” en librerías especializadas, por lo que existe una oportunidad de brindar propuestas a estos negocios para realizar actividades de promoción, en las que, además de fomentar la lectura, se pueden captar libros con las “Cajas Leamos”, para que estos sean donados posteriormente en otras actividades. No obstante, debe evitarse la donación de libros a terceros, para evitar problemas de competencia desleal con las librerías que facilitarían el espacio. Esta iniciativa es ampliada más adelante en el apartado “Caja Leamos” de este capítulo.

### **Gráfico 7**



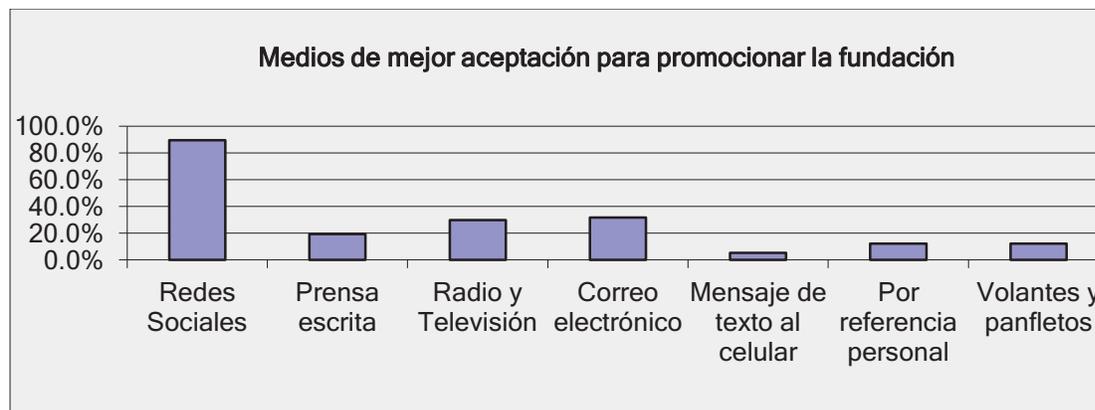
Fuente: Elaboración propia, 2014

En cuanto a la promoción de la fundación como ente dedicado al fomento de la lectura en los costarricenses, según la encuesta realizada, el medio más eficaz para su promoción y sus actividades deberían ser las redes sociales, seguido del correo electrónico. Las redes sociales hoy en día son una herramienta muy popular y utilizada por las empresas para promocionar sus productos, ya que en estas existen tanto cuentas sin costo como cuentas de pago.

Actualmente, la fundación cuenta con un perfil en Facebook en la dirección <https://www.facebook.com/Leamoscr?fref=ts>. De acuerdo con la entrevista a Adrián Barrientos, se ha pensado en abrir un perfil en Twitter e Instagram; sin embargo, no se ha concretado la idea. La red social Twitter es un medio que consiste básicamente en una red que permite seguir perfiles y enviar a los seguidores del perfil mensajes de 140

caracteres e imágenes, llamados “tweets”. Además, Twitter ofrece opciones como soluciones de *marketing* tales como la segmentación de mercado por distintas clasificaciones. Twitter cuenta hoy día con 255 millones de usuarios, según datos de su página, y un 76% de sus usuarios utiliza dispositivos móviles para acceder a la red. (Twitter, Inc., 2014).

### Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia, 2014

### Cajas Leamos

Según lo conversado con Adrián Barrientos en la entrevista, las “Cajas Leamos” surgen como iniciativa para recolectar libros; sin embargo, se indicó en la entrevista que aún no hay una propuesta concreta. Como se mencionó en el apartado “Alianzas estratégicas con empresas” y de acuerdo con los resultados de la encuesta, las personas no eligen un lugar específico para fomentar la lectura. Dentro de las opciones brindadas existían “stands” en librerías (ver Gráfico 7), actividades del Ministerio de Cultura y Juventud, festivales artísticos y ferias empresariales, esta última sin apoyo significativo (7%), por lo que el elegir un lugar específico no influirá en la intención de donar. Con los “stands” en librerías especializadas para realizar promoción del hábito de lectura se pueden poner los espacios dedicados a las “Cajas Leamos” para obtener libros para el inventario.

Estas “Cajas Leamos” pueden también implementarse en lugares como cafeterías, pequeños supermercados, e incluso en las mismas librerías especializadas. Esta propuesta debe estar sujeta a acuerdo previo entre las partes para efectos de determinar si esto implicaría un costo a la fundación que llegue a ser mayor que el beneficio obtenido.

### Bitácora de Libros Viajeros

Otro aspecto observado en la entrevista realizada fue que los libros son entregados a los beneficiarios, sellados con el logo de la fundación (ver Anexo 3) y se le solicita al beneficiario su nombre, correo electrónico, asimismo, se obtiene una fotografía del beneficiario con el libro entregado en donación. Actualmente no se lleva un control de lo que pasa con el libro una vez que este es entregado, y si se está logrando el cometido de que el libro que fue donado una vez siga siéndolo. Es por eso que se debe crear una herramienta para tal fin.

Al respecto, se pueden analizar dos alternativas, las cuales permitirán a la fundación dar seguimiento a los libros, mediante una bitácora de viaje de libro. Esta herramienta puede implementarse mediante la creación de un *blog* que le permitiría al beneficiario documentar el destino del libro. Adicionalmente, es necesario asegurarse de que el beneficiario transmita dicha información a futuros beneficiarios, para que esta iniciativa funcione; sin embargo, no hay certeza de que todas las personas que obtengan un libro tengan acceso a la herramienta y puedan dar seguimiento del libro, por lo que un incentivo simbólico puede surgir como una opción a evaluar.

Como se indicó en el apartado de este capítulo “Alianzas estratégicas con las empresas”, las redes sociales son el medio adecuado para la promoción de la lectura y para llegar al público, y una de las fortalezas que tiene la empresa actualmente es que llegan a su público a través de esta red social. Por este medio se puede brindar la opción también de implementar el monitoreo de los libros o bitácora de viaje, asignando un número interno de identificación al libro que permita identificarlo rápidamente, tanto por funcionario encargado en la fundación de la tarea de monitoreo, como por el usuario beneficiario y usuarios potenciales.

Para lo anterior, se puede crear en el programa Microsoft Excel una hoja de cálculo sencilla, con un control de inventario con campos básicos, como un número interno de identificación del libro, título, autor, y tema del libro. Estos campos le proporcionarán a la fundación un control básico de inventario, el cual de acuerdo con Render, Stair, & Hanna (2012) “sirve para determinar si se va a producir esos bienes o a comprarlos a otro fabricante” (p. 196); en el caso de la fundación, recibirlos de donaciones y, por ende la necesidad, de recurrir a los medios para su obtención, ya sean actividades o las “Cajas Leamos”. Adicionalmente y como parte del control de la bitácora de viaje del libro se pueden agregar datos recolectados de las actividades de donación, como beneficiario, correo electrónico o número telefónico.

## Riesgos Potenciales

---

### Cajas Leamos

Esta iniciativa debe retomarse como medio de obtención de libros para la oferta de la fundación; sin embargo, se debe tener un control adecuado de los lugares que albergarán y, por ende, brindarán el espacio para recibir libros donados, ya que el no hacerlo puede exponer los mismos a sustracción o desaparición. Se deben elegir lugares estratégicos, comprometidos y, preferiblemente, bajo un contrato con cláusulas que determinen el tiempo en el que la caja permanecerá en el establecimiento, responsables de la caja en ambas partes involucradas, normas de operación de la caja en cuanto a capacidad, ¿qué pasaría si la caja se llena?, ¿dónde se custodiarían los libros?, etc., en resumen, los derechos y deberes de las partes en el periodo que las cajas estarán en el establecimiento.

### Bitácora de viaje del libro

Al implementarse esta iniciativa para control de los libros que entran a la fundación y salen a través de la donación a los beneficiarios, existe el riesgo de que el propósito de seguimiento no se dé. Pueden haber diversas causas, por ejemplo, que el beneficiario no sea usuario de redes sociales o Internet, ya por limitante económica, social o física; puede suceder también que el beneficiario utilice el libro como parte de su colección personal, como el 76,27% de los encuestados (ver Gráfico 4). Por eso, el implementar un incentivo simbólico como un obsequio pequeño puede motivar al beneficiario a brindar el seguimiento de la ubicación del libro y el nuevo beneficiario, cuando el libro cambie de manos.

# Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

## Conclusiones

---

El emprendedurismo social es un medio de desarrollo económico en las poblaciones con recursos económicos escasos, que compromete a quienes sí los tienen a devolver a la sociedad lo que esta le provee y en medida la misma sociedad hace por ellos. En Costa Rica existen iniciativas que comúnmente son llamadas “organizaciones no gubernamentales” o “sin fines de lucro” y que erróneamente, en el paradigma existente, subsisten por medio de donaciones, las cuales rayan a veces en caridad. Sin embargo, el concepto de emprendedurismo social viene a derribar ese paradigma que limita el operar de estas entidades, pues las provee de herramientas y medios de financiamiento que las llevan a convertirse en entes autosuficientes y autosostenibles.

La Fundación Leamos promueve la lectura mediante actividades como la donación de libros y la presencia en espacios culturales. La lectura como medio de conocimiento brinda acceso a un mundo cultural y, por ende, a un mejor desarrollo humano. Como lo indica la UNESCO en su portal de Internet: “situar la cultura en el núcleo del desarrollo constituye una inversión esencial en el porvenir del mundo y la condición del éxito de una globalización bien entendida que tome en consideración los principios de la diversidad cultural” (UNESCO, 2009). Es por eso que el promover la lectura, además de promover la cultura, es promover la información y el desarrollo social de un país en vías de desarrollo y desigual, que lucha por reducir esa brecha tanto económica como de acceso a oportunidades tangible para toda su población.

Además, la inversión social en aspectos como la cultura es un frente de lucha contra muchos males que agobian la sociedad, como la deserción escolar, la delincuencia, el analfabetismo, la drogadicción, etc. Por tal motivo, una acción por fomentar la cultura, por más pequeña que se crea, debe considerarse como un esfuerzo que debe ser promovido e incrementado mediante apoyo de la sociedad misma, en busca de un mejor bienestar para la población.

La Fundación Leamos posee actualmente herramientas y medios para darse a conocer y promover la lectura como parte de las estrategias para cumplir su objetivo

original. Así, ha impactado socialmente mediante la implementación de una pequeña biblioteca en la comunidad de Pavones, en la zona sur del país, en la provincia de Puntarenas. Sin embargo, el potencial de esta va más allá de simplemente promover la lectura en la población, ya que puede crear alianzas estratégicas con empresas y medios que faciliten la promoción de la lectura y, a su vez, le permitan la recolección de libros cuyo potencial de impacto no es aprovechado.

En tanto, la información financiera oportuna e íntegra debe ser una herramienta esencial en la organización para basar la toma de decisiones en hechos medibles y sustentados. Actualmente esta situación constituye una debilidad, ya que tal información no está disponible; sin embargo, se nos presenta como una oportunidad de mejora para medir monetariamente el potencial de la fundación en la generación de ingresos que le permitan operar y alcanzar la autosostenibilidad y la autosuficiencia.

## Recomendaciones

---

### Cultura organizacional

Actualmente la Fundación Leamos cuenta con una personería jurídicamente constituida legalmente de acuerdo con las leyes costarricenses, posee una estructura directiva bien definida, y una guía para atención a voluntarios; no obstante, en la entrevista realizada a su presidente, se nos indicó que aún están en progreso algunas políticas, como el manual de atención a usuarios, el manual de conducta y el reglamento de caja chica y disposición de recursos. Estos aspectos se encuentran aún en discusión, a la espera de una propuesta mejor definida o de que la Junta Directiva apruebe las mismas. Es necesario contar con este tipo de normativa interna para que sirvan de guía en el proceder de las personas involucradas con la operación de fundación.

A continuación, se enumeran una serie de requisitos que pueden ayudar a confeccionar un adecuado manual de caja chica, basado en el Reglamento de Caja Chica de la Contraloría General de la República.

- Concepto del fondo y tipo de gastos que se cancelaran con la misma.
- Custodio responsable y monto destinado.
- Monto máximo para pagos por tipo de gasto.
- Proceso para realizar liquidaciones y reintegros del fondo.
- Responsable del control del fondo y de arquezos de caja chica.

- Monto mínimo del fondo o punto de solicitud de reintegro.
- Requisitos de los comprobantes como facturas, recibos y demás comprobantes válidos.
- Tratamiento para sobrantes y faltantes.

### Control de Inventarios

Actualmente la fundación no cuenta con una política definida de control de inventario aprobada por la Directiva; sin embargo, sí existe un control de la cantidad de libros en custodia de la fundación, y se deja evidencia fotográfica de la entrega de los libros a los usuarios beneficiarios. El no tener un control adecuado del inventario le impide a la fundación contar con información estratégica que le permita determinar las necesidades de libros para existencias, identificar la necesidad de actividades para captar libros así como conocer la oferta de la fundación a sus usuarios. Es conveniente implementar un control que le permita a la fundación, de manera rápida y sencilla, tener el control de existencias de los libros así como una base para implementar la bitácora de viaje de los libros “viajeros”. Un archivo de control básico se puede llevar en una hoja de cálculo en Excel, como se detalla a continuación.

Figura 2: Ejemplo de Control de Inventario con fórmulas

Control de Inventario								
Fecha: _____								
Control Inventario						Bitacora		
ISBN *	Titulo	Autor	Género	Fecha de entrada	Fecha de Salida	Entregado a	Contacto	Destino
Total Existencias		=CONTARA(B7:B8)						
Total Por Género								
	Tipo 1	=CONTAR.SI(D7:D8;B12)						
	Tipo 2	=CONTAR.SI(D8:D9;B13)						
	Tipo 3	=CONTAR.SI(D9:D10;B14)						

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Bibliografía

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1973). Ley de Fundaciones. P. 1. San Jose, San Jose, Costa Rica: Imprenta Nacional de Costa Rica.
- Asociacion Empresarial para el Desarrollo (Productor). (2013). *Conversatorio Empresas Sociales Costa Rica* [Película], subido por Centro Universitario Miravalles. Recuperado <http://www.youtube.com/watch?v=dZhtMtwNOJg>
- Authenticity Consulting, LLC. (2014). *Free Management Library*. Obtenido de <http://managementhelp.org/businessplanning/index.htm>
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2010). *Diagnóstico sobre la situación actual del emprendedurismo en Centroamérica*. Recuperado de <http://www.bcie.org/uploaded/content/category/1504679651.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administracion Una Ventaja Competitiva* (Cuarta ed.). (G. Cevallos, & A. Lozano, Trads.) México: McGraw-Hill.
- Bravo, L. C. (25 de Octubre de 2013). Las Empresas Sociales. *La Nación* , pág. 33A.
- Camacho Sandoval, A. C. (19 de Abril de 2013). Costa Rica será sede de Congreso Internacional sobre emprendedurismo. *El Financiero* , pág. 10.
- Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe, CERLALC-UNESCO. (Diciembre de 2013). *CERLALC*. (CERLALC-UNESCO, Ed.) Obtenido de Publicaciones: <http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2014/03/4.0-Libro-en-cifras-4-2-semester-2013.pdf>
- Contraloría General de la Republica. (2003). *Contraloría General de la Republica*. Obtenido de <http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/normativa/docs/REG LAMENTO CAJA CHICA.pdf>
- El País.cr. (17 de Agosto de 2012). El 51 % de los costarricenses no lee libros, según encuesta. *El País* . Recuperado de [http://elpais.cr/frontend/noticia\\_detalle/7/71393](http://elpais.cr/frontend/noticia_detalle/7/71393)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). Mexico, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation. (2014). Normas Internacionales de Información Financiera (*International Financial Reporting Standards*). London, UK.

J. Marchers, Inc. (2008). *Definiciones*. Obtenido de J. Marchers, Inc.: <http://www.jmarchers.com/definiciones.htm>

Kilksberg, B. (29 de Enero de 2014). ¿Cómo enfrentarse a la pobreza y la desigualdad? Revista Página 12, pág. 2.

Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica. (2011). *Ministerio de Cultura y Juventud*. Obtenido de Programas: [http://www.mcj.go.cr/temas\\_artes/Programas/enamorate/index.aspx](http://www.mcj.go.cr/temas_artes/Programas/enamorate/index.aspx)

Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. (2012). Obtenido de Sobre el proyecto: <http://www.teinvitoaleerconmigo.mep.go.cr/index.php/sobre-el-proyecto>

Nájera, J. (2014). LEAMOS Planeación Estratégica. *Planeación Estratégica*. San José, Costa Rica.

Nájera, J. (26 de Mayo de 2014). Antecedentes Fundación Leamos. San José, Costa Rica.

Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Render, B., Stair, R., & Hanna, M. (2012). *Métodos cuantitativos para los negocios* (11a ed.). (M. González Osuna, Trad.) Mexico: Pearson.

Twitter, Inc. (2014). *Twitter*. Obtenido de Targeting: <https://business.twitter.com/es/targeting>

UNESCO. (2009). *Cultura y Desarrollo*. (U. N. Organization, Productor) Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/culture-and-development/>

Jorge Andrés Rojas Prendas

45

Propuesta de Plan de Negocios para Leamos Costa Rica

UNICEF. (2012). *UNICEF - Panorama: Costa Rica - Estadísticas*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de UNICEF: [http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/costarica\\_statistics.html](http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/costarica_statistics.html)

# Anexos

## Anexo 1: Resumen de la entrevista con Adrián Barrientos el día 23 de junio de 2014.

Hora de inicio: lunes 23 de junio de 2014 8:10 pm

Hora de finalización: lunes 23 de junio de 2014 9:27 pm

Vía: Skype

### Temas a tratar

- 1- Orígenes específicos de la fundación, su constitución, primeras reuniones, primeras actividades.

Se viaja a Pavones, Carlos Prendas, y Manuel Yglesias. A partir de esas visitas se despierta el interés en Pavones para fomentar oportunidades en la comunidad. Se propone como herramienta la biblioteca administrada. Los jóvenes lugareños realmente no hacían nada salvo surfear no había desarrollo académico. Se hace una actividad en el bar “la concha de la lora” para presentar la idea y se invita a las personas a llevar sus libros para crear bibliotecas, y mejorar mediante pintar la escuela. El grupo interesado a partir de la actividad se empieza a reunir en el bufete del papa de Manuel. Raquel facilita los trámites de la inscripción de la Fundación. Manuel Yglesias queda como fundador. Las primeras reuniones eran semi-abiertas para ir promoviendo y atrayendo la fundación. Con la participación general se proponen misión, visión y demás temas. Los cambios en el alcance hacen que personas se alejen de la fundación.

Con el programa “Enamórate de tu ciudad” se contacta un espacio para tenerlo en el Parque España. Ya se habían conseguido donaciones de libros, siempre manteniendo la mecánica de entrega gratis bajo el compromiso de leerlo y regalarlo. Hubo diferencia con participantes, sin embargo con los organizadores la relación ha sido muy cordial. Se logra acordar hacer turnos para evitar ocio o saturación de trabajo.

- 2- Evolución e innovación operativa.

El público meta es el público en general, los libros son donados y con temas general, no hay nada específico. Se han pensado en las “Cajas Leamos” colocados en comercios como cafés, pulperías, supermercados donde se recojan las donaciones. Hace falta la propuesta para presentarla a los comercios. Se había pensado en realizar un concurso para diseñar la caja.

Otra actividad pensada ha sido el de ir a los “cafés con libro” donde se ponían libros para que la gente los leyera en sitio. Se ha realizado 3 veces y la gente respondió como se esperaba. Hubo gente que llegó al Morazán a donar libros porque no pudieron ir a la actividad de “Café con Libro”.

La actividad Pub Crawl es parte del programa Carpe Chepe. Se visita bares por la noche y se paga una cuota (porque es una visita guiada). Se contacta a los organizadores para proponer en “Craig” como punto de partida y se hace una propuesta de otorgar 50% de descuento en el Pub Crawl.

Se pensó una idea de darle una bitácora del libro, pero se quiere proponer hasta tener la página propia de la organización. La página aún no se ha desarrollado, pero se insta al público a hacerlo mediante la red de Facebook. En la página se trataría de enfocar el track, sin embargo la experiencia dice que es la gente la hace por persona, sin embargo los resultados no han sido los esperados. El track es débil y no se ha encontrado un método adecuado para poder hacerlo. No se cree que la plataforma (Facebook) sea complicada para hacer ese track. Se comenzó con un inventario de libros, sin embargo la labor es ardua, se ha propuesto realizar un sistema para llevar el control, sin embargo no se ha podido. Se logra tomar un registro de salida con una foto. Se ha propuesto con un código interno para clasificar de manera general los libros. Código, título, autor, fecha de recibo, fecha de entrega (por foto). Se han incluido.

### 3- Recursos Humanos.

No se va a poder tener dirección y presidencia por lo que se está tratando de buscar la función operativa. Han llegado varios voluntarios, han participado uno o dos sábados. A ellos se procura darles seguimiento. Tener la retroalimentación. Se tiene actualmente dos voluntarias fijas que se están capacitando en la lógica de la fundación previendo que en un futuro sean ellas las encargadas de capacitar nuevos voluntarios.

Está pendiente un manual de atención a usuarios, ya está empezado el proceso. Se estructurara un manual de conducta, y la cultura organizacional como tal.

### 4- Presente de la Fundación, Retos superados y a superar.

La principal limitante es que como es ad-honorem pues tal vez no se le presta atención a la fundación. Se han parado todas compras, gastos como realización de productos de promoción. Se reducen solo a refrigerios los sábados, nada más. Se está en proceso de votar el reglamento de caja chica y disposición de recursos. La función de estos artículos es para identificar (camisetas) promoción (camisetas y demás artículos). Funciono cuando se vendían las camiseta, se hacían la puro inicio. Eran camisetas revendidas. También influyo que el reglamento no se ha aprobado aún. Las tasas, llaveros y demás era meramente promoción.

### 5- Propuestas: Control de inventario, Ingresos, proyección social.

Los ingresos son aportes de los directores y de involucrados. Indistintamente si se tienen los fondos propios la idea no es que estos mantengan la operación. Con respecto a lo del libro viajero se ha incorporado "bitácora de vuelo" que es una base de datos interna para "monitorear" los libros. Se obtiene el dato de fecha que se llevan, el título, nombre del receptor, ciudad y contacto (correo y/o celular) este último es opcional. Al público se le saluda, se le da la bienvenida al puesto, se les pregunta como conocen Leamos. Se hizo un sello nuevo. Se utiliza el FB para interacción más que para promocionar. Más que todo para recibir libros, esto ha sido muy útil. SE ha hablado de explorar otras redes sociales, como Twitter, Instagram. Se debe planear también como se enfoca los recursos para llevarlo a cabo.

## Anexo 2: Encuesta Realizada

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar datos para identificar las oportunidades de negocios que puede tener el emprendedurismo social desde una óptica de auto suficiencia y auto sostenibilidad usando la experiencia de la Fundación Leamos Costa Rica.

- 1- Indique su rango de edad en años cumplidos
  - a. Entre 18-30
  - b. Entre 31-40
  - c. Entre 41-50
  - d. Más de 51
  
- 2- Indique su sexo.
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  
- 3- Indique su lugar de residencia de acuerdo a su zona económica como se describe a continuación: \*
  - a. Zona Central (Provincia de Cartago, Zona Central de Heredia, Zona Central de Alajuela, Provincia de San José, excepto cantón de Pérez Zeledón)
  - b. Zona Huetar Norte (Cantones de San Carlos y Llanuras del Norte)
  - c. Zona Chorotega (Provincia de Guanacaste)
  - d. Zona Pacifico Central
  - e. Zona Brunca (Cantón de Pérez Zeledón y Zona Sur)
  - f. Zona Huetar Atlántica (Provincia de Limón y distrito de Horquetas de Sarapiquí)
  
- 4- Indique su ultimo grado académico obtenido
  - a. Primaria
  - b. Secundaria
  - c. Bachillerato Universitario
  - d. Licenciatura
  - e. Maestría
  - f. Doctorado
  
- 5- ¿Cuántas horas a la semana en promedio dedica a la lectura?

- a. Ninguna
  - b. De 1 – 4 horas
  - c. De 4-8 horas
  - d. Más de 8 horas
- 6- Si la respuesta anterior no es la opción “a”, omitir esta pregunta. Si lo es, ¿Por qué motivos no le dedica horas a la lectura?
- a. No gusta de la lectura.
  - b. Falta de tiempo.
  - c. No encuentro literatura de interés.
  - d. Los precios de los libros son inaccesibles.
  - e. Otra (especifique)\_\_\_\_\_.
- 7- ¿Con qué frecuencia compra usted libros?
- a. Nunca
  - b. Casi nunca
  - c. Frecuentemente
  - d. Con mucha frecuencia
- 8- ¿Qué hace usted con los libros que termina de leer?
- a. Los guarda para colección personal
  - b. Los dona a alguien que pueda necesitarlos
  - c. Los recicla
  - d. Los desecha
- 9- ¿Conoce usted iniciativas donde se realicen rescate y donación de libros?
- a. Si
  - b. No
- 10- ¿Qué medios usaría usted para dar a conocer una entidad que tiene el propósito mencionado en la pregunta anterior así como las actividades relacionadas?  
(Seleccionar las dos más importantes)
- a. Redes Sociales
  - b. Prensa escrita
  - c. Radio y Televisión
  - d. Correo electrónico
  - e. Mensaje de texto al celular
  - f. Por referencia personal
  - g. Volantes y panfletos

- h. Otra \_\_\_\_\_
- 11- ¿Daría sus libros que no usa en donación si existiese un canal para tal propósito?
- a. Si
  - b. No (¿por qué?) \_\_\_\_\_
- 12- ¿Ha asistido usted a actividades sociales relacionadas con el fomento de la lectura?
- a. Si
  - b. No
- 13- ¿Qué otros artículos considera usted que son atractivos adquirir junto con un libro?
- a. Camiseta
  - b. Llavero
  - c. Jarra o taza
  - d. Separador de libros
  - e. Otro \_\_\_\_\_
- 14- ¿En qué lugares acostumbra usted a adquirir sus libros?
- a. Librerías especializadas
  - b. Supermercados
  - c. Tienda de conveniencia
  - d. Donaciones de amigos y/o familiares
  - e. Ventas de artículos usados
  - f. Otro \_\_\_\_\_
- 15- ¿Qué eventos o lugares asociaría usted con la promoción de la lectura?
- a. Festivales artísticos
  - b. Actividades organizadas por el Ministerio de Cultura y Juventud
  - c. Ferias empresariales
  - d. “Stands” en librerías
  - e. Otros \_\_\_\_\_
- 16- ¿Qué acciones consideraría usted como eficaces para la promoción de la lectura como hábito en la sociedad adulta de nuestro país que no se relacione directamente con la lectura que se hace con fines académicos?
- a. Capacitación de expertos en la materia.
  - b. Proponerse uno mismo el hábito.
  - c. Mediante actividades culturales
  - d. Promoción en centros educativos
  - e. Otra \_\_\_\_\_.

¿Tiene usted algún comentario adicional?

---

---

---

Anexo 3: Sello de la Fundación Leamos CR para Libros Viajeros

