

**ULACIT**

**Maestría en Administración de Empresas con énfasis  
en Finanzas**

**Plan de Negocio de Emprendedurismo Social**

**Karina Pino Castro**

## Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	5
Abstract .....	6
Introducción .....	7
Capítulo I Antecedentes .....	8
Justificación .....	8
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Problema .....	9
Pregunta de Investigación .....	9
Hipótesis .....	9
Alcances .....	10
Limitaciones.....	10
Capítulo II Antecedentes de la Fundación .....	11
Misión .....	11
Visión .....	11
Valores .....	11
Principios .....	12
Organigrama .....	12
Logros .....	13
Actividades .....	13
Productos/servicios .....	14
Población.....	14
Marco Jurídico .....	14
Razón social .....	14
Contacto, dirección, teléfono .....	15
Canales de comunicación.....	15
El emprendedurismo Social .....	15
Historia.....	16
Precusores .....	16
Países.....	16
Término o Concepto .....	16
Emprendedor .....	17

Cultura emprendedora.....	17
Capítulo III. Metodología de investigación .....	18
Tipo de Investigación.....	18
Enfoque de la investigación.....	18
Diseño de la investigación .....	18
Población.....	18
Muestra .....	19
Tipo de Muestreo .....	19
Instrumento .....	19
Operacionalización de las variables.....	20
Capítulo IV Análisis de los resultados.....	22
Capítulo V: Plan de Negocio .....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Requerimientos .....	27
Estrategias para el plan de acción .....	28
Proyección de Ventas.....	28
Inversión de Capital .....	29
Se puede observar que un análisis de valor actual del proyecto a un 15% anual da un valor positivo y con una rentabilidad considerable.....	30
Conclusiones.....	30
Recomendaciones .....	32
Anexos .....	33
Anexo 1.....	33
Anexo 2.....	33
Referencias.....	36

### Índice de Figuras

Figura 1. Página de Facebook.....	15
Figura 2. Conocimiento acerca de la Fundación Creando Sonrisas.....	23
Figura 3. Deseo de ayudar a la fundación.....	24
Figura 4. FODA de la Fundación.....	31

### Índice de Tablas

Tabla 1. Edad y porcentaje.....	22
Tabla 2. Género y porcentaje .....	22
Tabla 3. Grado académico .....	22
Tabla 4. Medios de financiamiento.....	23
Tabla 5. Opinión respecto a la venta del producto confeccionado .....	24
Tabla 6. Contribución con la compra de artículos .....	25
Tabla 7. Precio que pagarían por los artículos .....	25
Tabla 8. Cantidad de compras que realizarían por año .....	25
Tabla 9. Proyección de ventas .....	29
Tabla 10. Valor actual neto del proyecto .....	30

### Índice de Cuadros

Cuadro 1. Operacionalización de las variables .....	20
---	----

## **Resumen Ejecutivo**

El propósito de este tema de investigación ha sido elaborar un plan de negocio en el ámbito del emprendedurismo social. Se contactó a la Fundación Creando Sonrisas ubicada en la ciudad de San José para conocer sobre el trabajo social que realizan en Costa Rica, sobre su estructura financiera y las necesidades de recursos económicos para poder cumplir con sus objetivos. La misión principal de la fundación es dar mejores oportunidades a los niños y niñas en áreas de riesgo social a través de programas de arte y deporte como una herramienta para potenciar sus habilidades y destrezas. Estos programas se llevan a cabo en barrios marginales y se dictan a lo largo de todo el año escolar con un enfoque de niños y niñas de 6 a 12 años de edad.

La investigación fue de tipo mixta, exploratoria y descriptiva además de cualitativa y cuantitativa; se realizaron encuestas y entrevistas que permitieron recolectar información importante para conocer a mayor profundidad la situación actual e historial de la fundación.

La investigación se enfoca en analizar un plan de negocio viable y accionable que le permita a la fundación ampliar sus posibilidades de ingreso y flujos de efectivo. El estudio identificó las áreas fuertes, oportunidades, debilidades y amenazas para la fundación de tal manera que fueran incluidos como parte del plan de acción. Como resultado de este análisis y con toda la información recolectada, se presenta un plan de negocio que contempla la creación de productos nuevos “Creando Sonrisas” como una fuente adicional de ingreso a través de su comercialización. El plan de negocio además define estrategias para la comunicación y para mejorar del conocimiento sobre el programa social, dar a conocer su impacto en la sociedad y motivar a la gente a participar en este tipo de actividades de manera más frecuente.

## **Abstract**

The purpose of this research is to develop a business action plan in the field of the Social entrepreneurship. The Foundation Creando Sonrisas located in San Jose was contacted to learn about the scope of their social work, the financial structure and economic needs. Their mission is to improve the life of children in areas of social risk through the implementation of programs in Sports and Arts as a tool to enhance children abilities and skills. The program is been executed in public schools of four neighborhoods with a target of children between 6 to 12 years old.

The approach followed has a mix of exploratory and descriptive research in addition to quantitative and qualitative aspects. The tools used were interviews and surveys, they allowed the information gathering of important details to understand the foundation situation as well as the background and history.

This research has assessed a viable and actionable business plan that would allow increasing of income and cash flow. It has also identified the strengths, weaknesses, threats and opportunity areas in a way that they can be part of the different actions to be taken. As a result of the analysis and data assessment a proposal for business plan is presented, it includes the design of a new product “Creando Sonrisas” as a sustainable source of income. The business plan includes strategies to improve knowledge and awareness’s in the community about this social program and the positive impact on the society. The main purpose is to increase participation and contributions to this organization.

.

## Introducción

Diferentes estudios han demostrado la contribución positiva de los deportes, la recreación y la cultura en el ámbito social y salud mental de los niños y jóvenes. Entre algunos de los beneficios, se resalta la autoestima personal, la disciplina, mejora en el aprendizaje y hasta la mejora en el rendimiento académico. Por ejemplo, UNICEF utiliza el deporte y la recreación como un medio para promover sus programas en diferentes países (Foro UNICEF 2004). Ellos han hecho diferentes alianzas con gobiernos, el mundo deportivo y la sociedad civil para poder crear y promover espacios a los niños y niñas tenga acceso a este tipo de actividades.

El arte estimula el registro de la propia subjetividad, permite conectarse con la expresión, con las emociones, con las propias capacidades y promueve los procesos de construcción de la identidad.

El niño en edad escolar refuerza sus habilidades y también puede adquirir más destrezas, el deporte y el arte son disciplinas que promueven no solo el proceso de socialización pero también trabajo en equipo, el seguimiento de reglas; la observación, empatía y colaboración entre otros.

En el caso de niños en situación de riesgo social, es todavía más importante el incentivo de estas actividades como una herramienta para contrarrestar los diferentes problemas marginales a los que están expuestos por su entorno y situación económica. Los niños, niñas y jóvenes en riesgo social, es decir, personas que por diferentes situaciones no tienen las mismas oportunidades que los demás para poder desarrollarse o estructurar su personalidad a partir de modelos a seguir en su entorno cercano. Un entorno positivo favorece y estimula la socialización y el aprendizaje. En estos casos, los niños y las niñas tampoco tienen cubiertas sus necesidades básicas o afectivas. Son niños que crecen con grandes dosis de inseguridad y miedo, crecen en entornos carentes de muchas posibilidades ya sean educativas o de ocio. Este entorno es una limitante para adquirir o potenciar sus capacidades, lo cual los pone en situación de vulnerabilidad y desventaja para afrontar los retos o adversidades cotidianas de la vida.

La Fundación Creando Sonrisas ha enfocado sus esfuerzos en atender a esta población en riesgo social dando una oportunidad a los niños de poder tener un desarrollo de destrezas y habilidades integral a través de programas de arte y deporte. Si bien es cierto Costa Rica ha sido exitosa cubriendo la educación primaria gratuita y todos tienen acceso a ella existen todavía muchas limitantes del tipo estructural o presupuestario que impiden poder ofrecer programas más completos en comparación con la educación privada sobre todo en las áreas más marginales.

El deporte desempeña un papel importante en la mejoría de la vida de los individuos...más aún, en la mejoría de la vida de las comunidades. Estoy convencido de que ha llegado el momento de aprovechar este conocimiento para alentar a los gobiernos, a los organismos de desarrollo y a las comunidades a idear maneras de incluir el deporte más sistemáticamente en los proyectos de ayuda a la niñez y, en particular, a los menores víctimas de la pobreza, la enfermedad y el conflicto. Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas. (1997-2006)

## Capítulo I Antecedentes

Existen diferentes estudios, iniciativas y hasta la promulgación de leyes como el Derecho de los niños. Esta tiene como principio fundamental proveer igualdad de oportunidades y potenciar las habilidades humanas de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Entre algunos de los estudios encontrados, se puede nombrar como ejemplos:

1. Arte y ciudadanía. Es una iniciativa que nació en UNICEF Argentina como resultado de la experiencia del proyecto “un minuto por mis derechos”; esta iniciativas entre otras demostraron que el arte puede ser un medio efectivo para la participación de los jóvenes en la sociedad. Adicionalmente, políticas públicas dirigidas a disminuir la pobreza de niños y niñas pueden tener un efecto positivo. En el 2004, el 56.4% de los niños y las niñas de 0 a 13 años estaban en situación de pobreza y para el 2006 descendió a 40.5%; y en los jóvenes de 14 a 22 años del 49% el 2004 a 34.8% al 2006 (UNICEF Argentina, 2008).
2. El deterioro de la calidad de vida de la población joven es debido a las deficiencias en áreas vitales de la etapa de formación y construcción de la identidad, esto genera un ciclo de causa – consecuencia. El modelo de “Prevención de la violencia a través del deporte, la cultura y la recreación” para jóvenes entre 12 y 24 años, fue creado el 2007 como un instrumento formal que emite acciones y directrices nacionales de contención de la violencia (UNICEF –CEDAL, 2010).
3. La Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia (2009-2021), con el objetivo de promover una sociedad justa donde todos los individuos tiene la misma oportunidad de superarse en libertad, se enfoca en una política nacional para la niñez y adolescencia que fortalezca la democracia y asegura que los menores de edad disfruten de todos sus derechos. De los derechos relacionados con el desarrollo integral, se establece que todas las personas menores tienen derecho a crecer y formarse en el seno de una familia. Además de tener el acceso a la educación, el disfrute de bienes y los servicios de cultura, el juego, el descanso y la recreación y el esparcimiento. Es responsabilidad de los padres o madres proporcionar estas condiciones básicas de desarrollo y si no fuera así el deber del Estado es apoyar a las familias y al sistema educativo hacer efectivos los derechos de los niños.
4. RINA (Red Interinstitucional para la Niñez y Adolescencia en Costa Rica), creada en el 2013 con el objetivo de organizar y desarrollar acciones como proyecto de programa de educación continua y servicios especiales del INE (Instituto de Investigación Educativa). Cuenta con el apoyo técnico y financiero del Fondo de las Naciones Unidas para la infancia UNICEF.

### Justificación

Los niños y jóvenes son el activo principal del futuro de una sociedad o de un país, según la encuesta nacional de hogares NAHO del 2012; 280,000 hogares se encuentran en condiciones de pobreza 20.6% y pobreza extrema de 6.3% (Estado de la Nación, 2013).

Aunque entre los avances del país se encuentra el acceso a la educación universal primaria que alcanza casi el 100%, todavía hay muchas oportunidades de mejora en cuando a una educación integral que permitan potenciar todas las habilidades de los niños. Alrededor del 50%

de niños entre los 6 y 12 años no tiene acceso a actividades deportivas o de arte a través de sus programas educativos en las escuelas. Adicionalmente, el país enfrenta una deficiencia de infraestructura que agudiza la problemática de áreas marginales. A partir de estos datos, se puede concluir acerca de las oportunidades de complementar y dar soporte a los programas de apoyo a los segmentos más frágiles de la sociedad. Con este trabajo de investigación, se pretende desarrollar un plan de negocio que sea viable y sostenible para la Fundación Creando Sonrisas.

### **Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocio para la Fundación Creando Sonrisas de manera que pueda complementar su cartera de ingresos con la perspectiva de encontrar autosostenibilidad en el mediano a largo plazo.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los principales contribuyentes o fuentes de ingresos actuales de la fundación para determinar la áreas donde han logrado una fortaleza o las áreas de oportunidad en cuanto a financiamiento
- Identificar estrategias que puedan contribuir a la búsqueda de autosustentabilidad de la fundación para disminuir la dependencia de donaciones.
- Identificar actividades, productos o servicios que puedan generar un ingreso sostenible para la Fundación en el mediano y largo plazo.

### **Problema**

La Fundación Creando Sonrisas necesita determinar un canal viable de ingresos económicos que sea sostenible en el tiempo de manera que ellos puedan continuar dando soporte a la educación integral de los niños y las niñas a través de los programas de apoyo que promuevan el desarrollo de diferentes habilidades.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el plan de negocio adecuado para que la Fundación Creando Sonrisas pueda contar con los ingresos necesarios para solventar sus necesidades de manera sostenible?

### **Hipótesis**

Con la implementación del plan de negocio, la Fundación Creando Sonrisas podrá seguir dando soporte a los niños y las niñas en situación de vulnerabilidad a través de su programa Arte y Deporte como canal motivador. El plan de negocio pretende proponer un proceso de generación de fondos más estable en el mediano y largo plazo.

El promover programas de esta índole contribuye al desarrollo de estos niños y niñas y, a su vez, al de la sociedad costarricense. En la etapa escolar, la mayoría de los retos son en torno al rendimiento académico, las relaciones sociales y actividades extras como son los deportes, el arte etc. Es una etapa importante en que exploran sus habilidades para diferentes actividades o van a

identificar fortalezas como también podrán enfrentar debilidades. La estimulación adecuada para poder ayudar a los niños en esta etapa es de suma relevación; el arte y el deporte son actividades que pueden contribuir a este proceso, aumentar la autoestima, la disciplina que al final se traduzcan en un impacto positivo en el rendimiento académico. El estar expuestos a diferentes actividades les da a los niños la oportunidad de explorar, entender mejor de sus talentos, ser conscientes de la necesidad del esfuerzo.

### **Alcances**

Se pretende conocer y entender más a fondo la estructura actual de financiamiento que tiene la fundación para definir un plan de negocio accionable.

Otro alcance es tener el conocimiento claro de las necesidades financieras con base en los programas actuales de manera que el plan de negocio esté orientado a cubrir estas necesidades.

Se pretende que a partir del estudio de investigación se puedan definir las nuevas estrategias y el plan de negocio que le permita a la fundación crear ingresos sostenibles en el largo plazo.

### **Limitaciones**

- No existe información específica cuantitativa en la fundación acerca del impacto en el mediano o largo plazo de los programas de apoyo de arte y deporte, esto por limitaciones económicas para realizar estudios estadísticos.
- La población de niños o centros educativos primarios de áreas marginales representa una muestra bastante amplia que la investigación no podrá cubrir en el periodo definido para el estudio, se basará en la recolección de datos generales de la fundación y una entrevista a la directora.
- No existe mucha información bibliográfica con respecto a este tema en el caso de Costa Rica.
- El tiempo destinado para la investigación es corto y con la limitante de que el investigador debe de trabajar.

## Capítulo II Antecedentes de la Fundación

La Fundación Creando Sonrisas, institución sin fines de lucro, fue creada el 13 de marzo de 2008 por un grupo de empresarios extranjeros que deseaba retribuir de la mejor manera posible a Costa Rica la oportunidad que este país les ha dado para invertir y obtener frutos de su trabajo. Estas personas decidieron unir esfuerzos para crear una organización de bien social que diera apoyo a niños y niñas en situación de alto riesgo y vulnerabilidad social.

Como vía para materializar su iniciativa, escogieron utilizar el arte y el deporte como una herramienta transformadora y de acompañamiento social, para brindar a niños y niñas con edades comprendidas entre los 6 y 12 años, una alternativa distinta para utilizar su tiempo libre y, de ese modo, contrarrestar a los males sociales que rodean los ambientes marginales.

Durante cinco años, la Fundación ha atendido más de dos mil quinientos niños y niñas en diferentes instituciones educativas, ubicadas en comunidades vulnerables como Tirrases, Desamparados, Hatillo, Santa Ana, Alajuelita, Pavas, Cristo Rey, Heredia, San José, Tibás, Hatillos, entre otras. Esto ha sido posible mediante la ejecución de proyectos de música, teatro, pintura, bailes folclóricos, coro, baloncesto, ajedrez, voleibol, gimnasia, *scrabble* y futsala. El desarrollo de estas actividades permite a la fundación identificar potencialidades artísticas y deportivas en los participantes y darles seguimiento, si desean hacer del talento descubierto, su proyecto de vida. (Fundación Creando Sonrisas, 2008)

### Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de familias en situación de vulnerabilidad, exclusión y riesgo social, mediante el desarrollo de actividades que permitan descubrir y fortalecer potencialidades en niños y niñas en las artes y el deporte.

### Visión

Ser una organización líder en el apoyo a niños, niñas y jóvenes talentos en las artes y el deporte, como vía para lograr el sano desarrollo integral de individuos comprometidos con su entorno familiar, comunitario y ambiental.

### Valores

Los valores orientadores del diario quehacer de la Fundación Creando Sonrisas son:

1. Sensibilidad social: La Fundación busca poner un alto a la indiferencia y se identifica con los problemas sociales que afectan a las comunidades más vulnerables. Comprometida con esta realidad, fomenta actividades artísticas y deportivas para esta población.
2. Vocación de servicio: La Fundación promueve formar un equipo de trabajo involucrado de corazón en el quehacer cotidiano, de una manera positiva, con buen humor y comprensión, y que a su vez, dignifique su propia vida y la de quienes se benefician de nuestros servicios.

3. Solidaridad y compromiso: La Fundación fomenta un sentimiento de unidad y pertenencia, basado en metas e ideales comunes, así como en los intereses y necesidades de la comunidad en la que trabaja. Se acerca a la realidad que viven los niños vulnerables en su ambiente, con el compromiso de desarrollar acciones orientadas hacia un mejoramiento en su calidad de vida.
4. Transparencia y Honestidad: La Fundación actúa de forma congruente con sus principios y de acuerdo con las verdaderas necesidades de la población beneficiada. Realiza su labor con honradez, rectitud e integridad y procura ofrecer seguridad a sus beneficiarios.

## **Principios**

- Fomentar el desarrollo integral de los niños en riesgo social.
- Fomentar la igualdad de oportunidades entre los niños.
- Desarrollar habilidades.

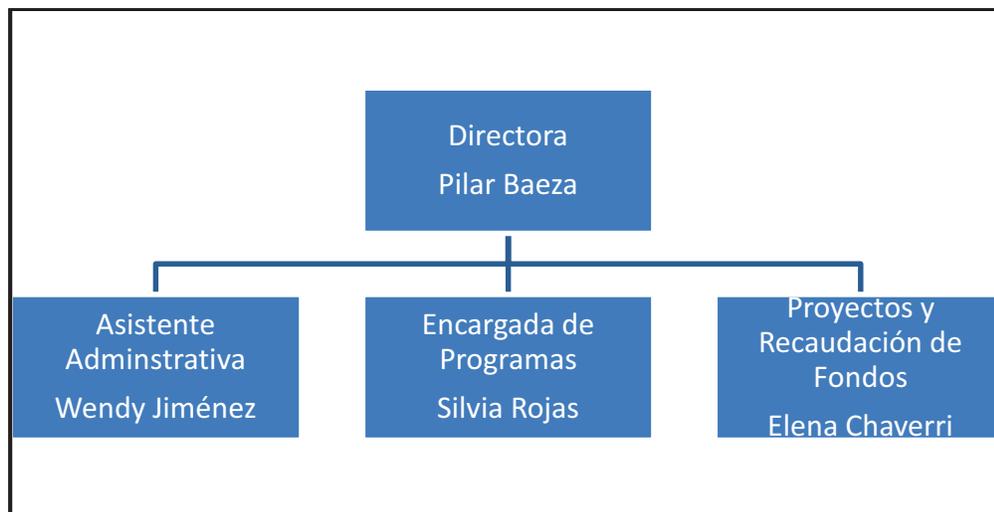
## **Organigrama**

### **Junta Directiva**

- PRIMER DIRECTOR: Stephen Choi, Estado civil: Casado, Cédula Residente N°: 184-0000-33117, Nacionalidad: Norteamericano, Ocupación: Empresario
- SEGUNDO DIRECTOR Y PRESIDENTE: Isbelia Suárez Suárez, Estado civil: Divorciada, Cédula Residente N°: 186-200-142924, Nacionalidad: Venezolana, Ocupación: Docente.
- TERCER DIRECTOR: Ricardo Pinza Spinatelli, Estado civil: Casado Pasaporte N°: 032872916, Nacionalidad: Venezolano, Ocupación: Comerciante.
- CUARTO DIRECTOR Y REPRESENTANTE DEL PODER EJECUTIVO: Mauricio Solís Paz, Estado civil: Casado, Cédula: 134-000120103, Residente permanente, Libre condición, Nacionalidad: Hondureño, Ocupación: Psicólogo.
- QUINTO DIRECTOR Y REPRESENTANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA ANA: Pilar Baeza, Estado civil: Divorciada, Cédula: 1-0433-0935 Nacionalidad: Costarricense, Ocupación: Administradora.

## Estructura Administrativa

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2014.

### Comité de Voluntarios

Conformado por profesionales que representan la Junta Consultiva, cuenta con 5 personas cuyas especialidades son Derecho y Contabilidad.

### Comité de Damas

Grupo de damas que se encargan o dan soporte para la difusión de las actividades o búsqueda de padrinos, está conformado por 15 personas.

### Logros

Más de 5,000 niños se han beneficiado con los programas de la Fundación Creando Sonrisas principalmente en las áreas de Paso Ancho, Pavas y Mata Redonda. La fundación maneja un promedio de 700 a 400 niños por periodo escolar que atienden los diferentes programas de arte o deporte.

### Actividades

La Fundación Creando Sonrisas tiene las siguientes actividades:

- Campaña recaudación de fondos con empresas, esta se da a través de dos modalidades:
  1. Código: donaciones en caja de centros comerciales que participan en las campanas.

2. Alcancías en centros comerciales.
- Empresa Plan Padrino:
  1. Donación de \$60 dólares al año para patrocinar a un estudiante, la modalidad de pago puede ser anual o mensual.
  2. Donación para un taller completo de una escuela específica.
- Donaciones en general en especie o efectivo.
- Responsabilidad Social Empresarial, por el momento se hace un plan piloto con ScotiaBank con un grupo de séptimo grado.

## **Productos/servicios**

La Fundación Creando Sonrisas tiene programas de arte y deporte bajo un cronograma anual con objetivos específicos. Para ello contrata los servicios de diferentes profesionales en el área ya sea deportiva o artística como músicos, bailarines, etc. Ellos están a cargo de dirigir los programas en las distintas escuelas a lo largo del periodo escolar. Se trabaja con 13 instituciones. La fundación, además, provee de todos los materiales necesarios para poder implementar las clases. Todos los talleres se imparten durante dos horas, una vez por semana. El enfoque del taller puede ser abierto o específico, dependiendo de la necesidad de la escuela.

## **Población**

La Fundación Creando Sonrisas tiene como población meta niños y niñas cuyas edades estén comprendidas entre los 6 y los 12 años, estudiantes de Educación Primaria, provenientes de hogares en condiciones de pobreza, ubicados en comunidades urbano-marginales de Costa Rica. Indirectamente, el desarrollo del Programa de la Fundación Creando Sonrisas, beneficia a la escuela, a la familia en particular y a la comunidad, en general.

## **Marco Jurídico**

La Fundación Creando Sonrisas es creada bajo la ley de fundaciones número 5338 con el objetivo de promocionar, implementar y desarrollar proyectos que vayan a favor del mejoramiento y desarrollo de mejorar la calidad de vida para la población infantil. Artículo 1°— Reconócese personalidad jurídica propia a las fundaciones, como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objetivo de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literaria, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1973).

## **Razón social**

FUNCRESO “Fundación Creando Sonrisas”, cédula número 1-719-170.

## Contacto, dirección, teléfono

De los Antojitos de Pavas, 100 mts. Norte y 25 Oeste, Aptos Bristol No 4, Pavas, San José, Costa Rica.

Teléfono: 2220- 1892.

Email: [info@creadosonrisas.co.cr](mailto:info@creadosonrisas.co.cr).

## Canales de comunicación

Figura 2. Página de Facebook



Fuente: <https://www.facebook.com/#!/creadosonrisascr/info>, año

## El emprendedurismo social

A partir de las crisis económicas en los diferentes países y gobiernos, se genera una limitación en su capacidad de financiar todas sus obligaciones o cubrir todas las necesidades sociales. Como resultado, los ciudadanos asumen la responsabilidad de buscar medios alternativos para abordar algunas necesidades sociales básicas. Los emprendedores sociales tienen algunos puntos en común:

1. Su meta es generar valor social, son capaces de identificar las necesidades.
2. Son innovadores, responden con ideas muy creativas en como atacar la prevención de los problemas sociales.
3. Tienen aversión al riesgo por debajo de la media.
4. Tienen recursos limitados para poder llevar a cabo su misión.
5. Aspiran a construir un cambio profundo atacando la raíz de los problemas.
6. Son persistentes con sus objetivos.

## Historia

El emprendedor es un término que deriva de la palabra francesa *entreprenur* y que se usa para denominar a una persona que organiza, dirige u opera varias empresas asumiendo un cierto riesgo financiero. Las primeras formas conocidas como empresas sociales son las cooperativas que nacieron alrededor del siglo XIX con la revolución industrial. Su fin principal era defender los intereses de los trabajadores. Los términos de emprendedor social se usaron en la literatura sobre el cambio social en los años 1960 y 1970.

## Precursores

Entre 1980 y 1990, el emprendedurismo es promovido por el Bill Drayton, emprendedor social estadounidense, conocido por ser el fundador de Ashoka, la asociación de emprendedores más grande del mundo, Charles Leadbeater fue otro promotor principal del emprendimiento social y en la década de 1980 fue descrito por el profesor Daniel Bell en Harvard como “empresario de mayor éxito en el mundo social de las empresas, gracias a su papel en la creación de más de sesenta organizaciones en todo el mundo (Correa 2010)”. Otro emprendedor es Andrew Mawson quien describe sus experiencias en su libro "The Social Entrepreneur: Making Communities Work.

Otro personaje importante es Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz en 2006 por incentivar el desarrollo social y económico desde abajo, con el desarrollo de los microcréditos. Creó el Banco Grameen, a finales de los años setenta. Este banco tenía como objetivo ayudar a los pobres, permitió el acceso a las finanzas de comunidades en riesgo de exclusión.

## Países

Los países que destacan por tener más emprendedores son:

- Estados Unidos, donde está el origen de todo esto y donde hay un importante sector privado filantrópico.
- El Reino Unido, el emprendimiento es de tradición y el Estado de bienestar está menos cubierto desde el sector público que en otros países.
- Francia que tienen un alto sentido de ayuda social.
- El sur de Europa donde hay un alto interés por el emprendedurismo social.

## Término o Concepto

Se define al emprendedurismo como el proceso en el que una persona ejecuta un proyecto ya sea con fines de lucro o beneficencia social creando innovación y empleo. Emprender es un arte que demanda de mucha creatividad y agilidad para poder enfrentar los desafíos, adversidades u obstáculos que se puedan presentar. El emprendedor social presenta ideas que puedan crear el mayor impacto en la mayor cantidad de personas.

## **Emprendedor**

Es aquella persona que tiene la habilidad de identificar una oportunidad y organiza los recursos necesarios para tomarla. La etimología de la palabra latina viene de la palabra “prender” que significa coger o tomar. El emprendedor tiene la actitud y la aptitud para empezar nuevos retos o proyectos por iniciativa propia.

## **Cultura emprendedora**

La cultura del emprendedurismo depende de diferentes variables que debe existir de tal manera que se pueda promover el ambiente ideal y necesario. Por ejemplo, la parte cultural en la que se pueda aceptar de una manera adecuada el fracaso y la creación de empresas como un estilo de vida. Se deben desarrollar suficientes fuentes y programas de financiamiento para poder tener acceso a capital inicial de inversión o capital semilla.

La infraestructura en el país que permita una tramitología simple, accesible y sin mayor costo. Adicionalmente un esfuerzo conjunto y sistemático a través de alianzas entre el sector privado, el gobierno y las universidades para fomentar el emprendimiento. Todos estos son esfuerzos determinantes para promover y establecer esta cultura de emprendedurismo. En Costa Rica, el pasado 9 de octubre de 2013, se declaró oficialmente la semana global del emprendimiento como de interés público.

Que durante el mes de noviembre en Costa Rica, se estará celebrando en San José y en todas las provincias del país, la “Semana Global de Emprendimiento-Costa Rica”, el cual es un evento global que promueve el emprendimiento en más de 120 países. (La Gaceta #194 del 09 de octubre del 2013)

## **Capítulo III. Metodología de investigación**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación será de tipo exploratorio y descriptiva. Exploratoria debido a que el tema de emprendurismo social es relativamente nuevo y no hay estudios o mucha información sobre Costa Rica. Se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado (Hernández, 2010, p.79). Descriptiva porque se describen las diferentes situaciones o características del proceso de investigación como los datos o características capturados en la encuesta o entrevista.

Este tipo de metodología exploratoria permitirá indagar de una manera flexible ya que es un tema sin mucha referencia porque lo puede ser de tipo cuantitativo como cualitativo. Este estudio permitirá aumentar el nivel de conocimiento o familiaridad acerca del tema y se obtendrá información o variables determinantes, ya sea para posteriores investigaciones o para la consideración en el presente plan de negocio. El valor de la investigación descriptiva es la que permite mostrar con precisión diferentes ángulos de un fenómeno o situación bajo la premisa de que se definen objetivos específicos.

### **Enfoque de la investigación**

La presente investigación tendrá un método cuantitativo a través de encuestas, lo cual permitirá un análisis de los datos numérica. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medicina numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2010, p.4). El objetivo de la investigación cuantitativa es generalizar los datos de una muestra a una población, para ello se toma una muestra que pueda ser lo suficientemente representativa. También se usará el método cualitativo a través de la entrevista como herramienta para recabar datos importantes de la fundación.

### **Diseño de la investigación**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández, 2010, p.120).

El diseño de investigación será no experimental, pues se observan los fenómenos o situaciones existentes o situaciones específicas tal y como se dan en un momento determinado (diseño transeccional o transversal), tipo es aplicado generalmente a problemas de investigación nuevos y como mencionamos anteriormente el emprendedurismo social es relativamente nuevo en Costa Rica por lo que la investigación nos permitirá tener un sondeo sobre este tema y tener una visión más clara para el plan de negocio.

### **Población**

La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, 2010, p.174). Para el caso de investigación, se define como población a personas que viven en la Gran Área Metropolitana del Valle Central que se

encuentren ubicadas en un estrato social de clase media baja, media y media alta que sería el potencial segmento meta que esta investigación pretende capturar para efectos del plan de negocio.

## **Muestra**

La muestra es en esencia un subgrupo de la población (Hernández, 2010 p.175). Se utiliza para economizar tiempo y recursos ya que sería muy difícil entrevistar a toda la población. La muestra es utilizada para poder determine parámetros o tendencias para ello se debe delimitar la población de manera que se puedan generalizar resultados. La muestra para este trabajo de investigación son 53 personas que participaron en la encuesta.

## **Tipo de muestreo**

No puede seguir un procedimiento científico o estadístico para la selección de la muestra por efectos del tipo de investigación y el tiempo, se aplicará el concepto de muestra no probabilística. Este tipo de muestra no es producto de una muestra aleatoria, sino más bien de una selección con base en accesibilidad o intención del investigador.

## **Instrumento**

“El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, 2010 p.217)”. Para el presente trabajo, se utiliza este instrumento con el propósito de contestar los objetivos de esta investigación. A partir de este instrumento, se hará la recolección de información y datos, las preguntas planteadas son de tipo cerradas con alternativas múltiples y con la opción de añadir comentarios adicionales en algunos casos.

## Operacionalización de las variables

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Identificar los principales contribuyentes o fuentes de ingresos actuales de la fundación	Fuentes de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de recaudación de fondos con empresas.</li> <li>• Empresa Plan Padrino.</li> <li>• Donaciones en general en especie o efectivo.</li> <li>• Responsabilidad Social.</li> </ul>	En términos contables, los ingresos son todas las entradas económicas que reciben una empresa u organización. La contribución es la acción de dar de manera voluntaria para un cierto fin.	Entrevista, encargada de proyectos y recaudación de fondos.	Pregunta N. 2 de la entrevista.
Identificar estrategias que puedan contribuir a la búsqueda de auto sustentabilidad de la fundación para disminuir de la dependencia de donaciones.	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los canales de comunicación de la fundación a través de la creación de la página web para poder promover la fundación, sus programas, buscar padrinos, y vender productos.</li> <li>• Desarrollar un plan de acción para las plataformas de los medios sociales.</li> <li>• Diseños de productos “Creando Sonrisas”.</li> <li>• Estrategia publicitaria.</li> </ul>	El plan que especifica los procedimientos y acciones a tomar para la mejora de los ingresos de la Fundación.	Entrevista a la directora administrativa.	Pregunta No. 1 de la entrevista.

<p>Identificar actividades, productos o servicios que puedan genera un ingreso sostenible para la Fundación en el mediano a largo plazo.</p>	<p>Actividades del plan de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinturas elaboradas por los niños del programa</li> <li>• Productos impresos con los diseños de los niños: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Camisetas.</li> <li>2. Delantales.</li> <li>3. Tazas de café.</li> <li>4. Calendarios.</li> </ol> </li> </ul>	<p>Diseño de un producto o servicio que cumpla con la creación de valor para el cliente, en el caso de la fundación resaltar el espíritu filántropo mediante el cual la gente se sienta satisfecha de su aporte social.</p>	<p>La encuesta aplicada para la investigación.</p>	<p>Pregunta No. 9 de la encuesta</p>
--	--	---	---	--	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo IV Análisis de los resultados

Se aplicó la encuesta a 53 personas con un total de 17 preguntas, entre preguntas cerradas, opciones múltiples y algunas abiertas para obtener información más detallada. A continuación, se detalla la información de las preguntas más resaltantes.

**Tabla 1. Edad y porcentaje**

Edad	%	Respuestas
De 15 a 24 años	9.4%	5
De 25 a 34 años	28.3%	15
De 35 a 45 años	54.7%	29
Más de 46 años	7.5%	4
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 2. Género y porcentaje**

Género	%	Respuestas
Femenino	67.9%	36
Masculino	32.1%	17
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

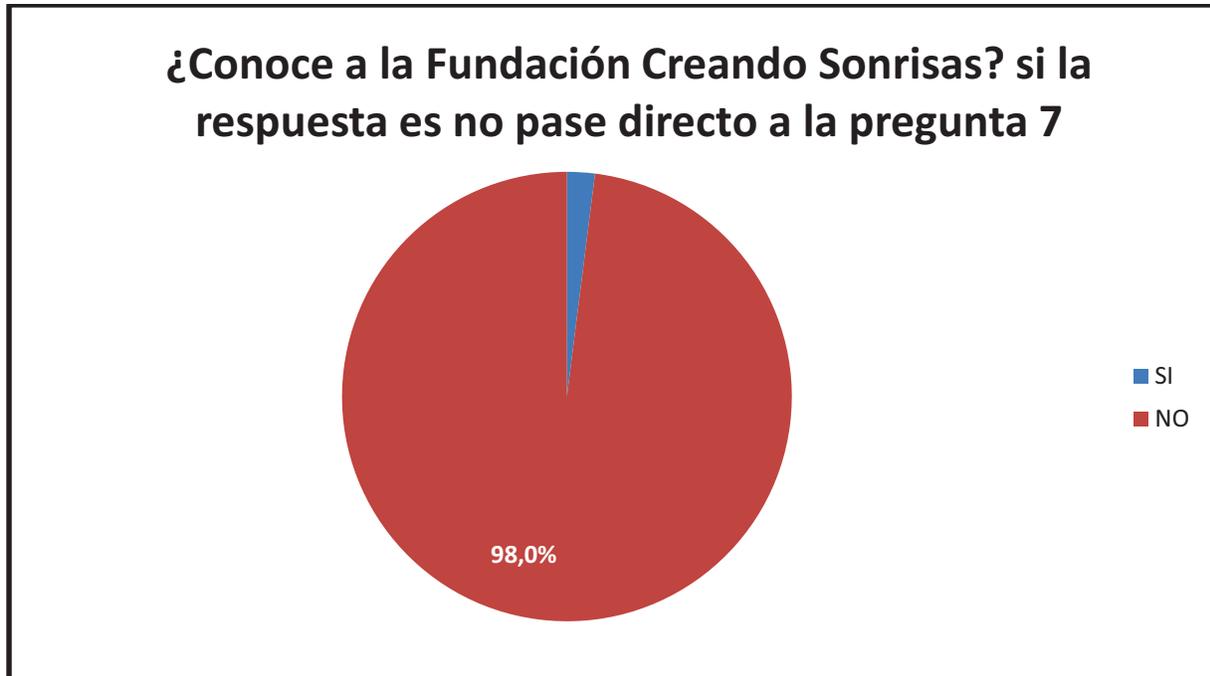
**Tabla 3. Grado académico**

Año académico	%	Respuestas
Escuela	0.0%	0
Colegio	7.5%	4
Universitario	92.5%	49
Ninguno de los anteriores	0.0%	0
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

De todos los encuestados el 98% de la muestra no conoce la Fundación, lo que evidencia un área de oportunidad de mejorar en los canales de comunicación y mercadeo.

**Figura 3. Conocimiento acerca de la Fundación Creando Sonrisas**



Fuente: Elaboración propia, 2014

Se formula la pregunta de opción múltiple sobre el conocimiento que tienen estas personas en términos generales de cuáles son los diferentes medios de financiamiento que tiene este tipo de instituciones de carácter social. En su mayoría, un 87% de la muestra opinó que a través de donaciones, seguido de actividades de recolección o eventos con un 64% y finalmente un 40% consideró que a través de venta de productos o servicios.

**Tabla 4. Medios de financiamiento**

Opciones	%	Respuestas
Donaciones	86.8%	46
Actividades de recolección de fondos	64.2%	34
Eventos realizados en beneficio de la fundación	64.2%	34
Venta de productos o servicios de algún tipo	39.6%	21
Ninguno	11.3%	6
Otro	3.8%	2
<b>Total</b>		<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

Se provee un detalle general del trabajo social de la fundación, como cuáles son sus objetivos y el segmento social donde realiza su labor. Se formula la pregunta si estarían dispuestos ayudar a esta institución obteniendo un porcentaje de 90%. Entre los principales comentarios de los encuestados, se destaca lo positivo del objetivo social y el impacto en la sociedad a través de los niños. Del 10% que respondió negativamente hay personas que ayudan alguna otra institución o que prefieren ayudar directamente alguien de su entorno cercano.

**Figura 4. Deseo de ayudar a la fundación**



Fuente: Elaboración propia, 2014

El 90.6% de los encuestados respondió positivamente a la siguiente pregunta ¿Cree usted que la venta de producto confeccionado con la contribución de los niños sea un producto comercializable para la captación de recursos para la Fundación? Por ejemplo pinturas, calendarios, tarjetas, camisetas o delantales con los dibujos de los niños. Entre los comentarios adicionales de la pregunta abierta, se resalta el valor que puede tener estos productos como al mismo tiempo el cuidado de que no se vea como un trabajo que se impone a los niños.

**Tabla 5. Opinión respecto a la venta del producto confeccionado**

Producto con alguna Contribución de los Niños	%	Respuestas
SÍ	90.6%	48
NO	9.4%	5
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

En un porcentaje similar las personas estarían dispuestas a adquirir uno de estos productos, la principal razón según los comentarios es para colaborar con la fundación y los niños

**Tabla 6. Contribución con la compra de artículos**

¿Compraría usted uno de estos artículos ? como la pintura de un niño de 6 12 años o algún otro producto como los mencionados anteriormente	%	Respuestas
SI	90.6%	48
NO	9.4%	5
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

En cuanto al precio que las personas estarían dispuestas a pagar por el producto (pregunta de opción múltiple) y el número de veces que podría colaborar con los productos de la fundación se presentan las siguientes tablas de datos.

**Tabla 7. Precio que pagarían por los artículos**

Monto	%	Respuestas
\$15	82.0%	41
\$20	46.0%	23
\$30	8.0%	4
\$40	2.0%	1
\$50	0.0%	0
\$60	0.0%	0
Otro monto		8
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>
<i>No contestó</i>		<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

**Tabla 8. Cantidad de compras que realizarían por año**

Número de veces	%	Respuestas
Ninguna	2.0%	1
1	22.0%	11
2	50.0%	25
3	12.0%	6
4	14.0%	7
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>
<i>No Contestó</i>		<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014

De la pregunta abierta sobre comentarios adicionales a los encuestados, se puede resaltar que se menciona la necesidad de una buena calidad que haga al producto comercializable y atractivo, y que se defina una buena cobertura para su promoción. Se mencionan otras cosas como la búsqueda de otros productos con materiales reciclados.

De los datos recopilados, se concluye que hay datos favorables para la implementación del plan de negocios que propone la creación de productos Creando Sonrisas como una opción viable de ingresos para la fundación. La gente sí tiene motivación y encuentra positivo el trabajo social, además de que estarían dispuestos a colaborar en su mayoría dos veces por año.

## Capítulo V: Plan de Negocio

Este capítulo resume la propuesta de creación de un plan de negocio para los productos comercializables “Creando Sonrisas”. Estos productos se desarrollarán haciendo uso de los dibujos o gráficos de los niños como base para los diseños e impresiones de tal manera que hagan que el producto sea personalizado y totalmente identificado con el propósito de la fundación.

### Objetivo General

Creación de propuesta del plan de negocio para los productos “Creando Sonrisas”.

### Objetivos Específicos

- Identificar fortalezas y debilidades de la fundación y el estado de sus necesidades financieras.
- Generar ingresos para que Fundación Creando Sonrisas vaya en crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.
- Reforzar los programas existentes y complementarlo, específicamente, con el programa padrinos.
- Crear un producto especial que esté directamente relacionado con el espíritu de la fundación y el principio filantrópico; el cual envíe el mensaje del trabajo social y la población sea invitada a colaborar.
- Crear un plan de mercadeo para dar mejor conocimiento de la fundación.

### Requerimientos

- Derechos de autor a través de un marco legal que permita hacer uso de estos dibujos respetando los derechos de los niños y asegurándose que se hace uso exclusivo para los objetivos principales de la fundación.
- Diseño y producción de los productos
  1. Pintura acuarela o dibujo con lápices de colores elaborado por los niños en 3 diferentes tamaños, estos proyecto se debe realizar dentro del programa de arte existente y con los materiales que actualmente usa la fundación para las clases de pintura.
  2. Camisetas y delantales con la impresión de los dibujos de los niños a través de un servicio completo de producción e impresión.
  3. Tazas de café con la impresión de los mismos dibujos.
- Recurso humano de la fundación para dirigir el proyecto.
- Capital necesario para la ejecución de este plan ya sea a través de financiamiento o búsqueda de una empresa donadora.

## **Estrategias para el plan de acción**

- Promover la busca de padrinos de los niños, los patrocinadores recibirán a cambio una pintura o dibujo confeccionada por los menores (diferentes opciones):
  - Envío de cartas a diferentes empresas para poder visitarlas y explicarles el plan padrino a los empleados.
  - Promoción del programa en los medios sociales.
  - Promoción del programa en la página web a través de testimonios dando visibilidad de los niños que participan en el programa.
  - Envío de cartas a los canales de televisión y periódicos para solicitar un publirreportaje de la fundación.
- Creación del sitio web de la fundación para mejorar los canales de comunicación y como posible medio comercializador de ventas en línea.
  - Uso de la página web para promocionar todas las iniciativas que tiene la fundación.
  - Promover el plan padrino con fotos y testimonio de los niños.
  - Uso de la página web para venta de los productos en línea.
- Plan de mercadeo para mejorar el conocimiento de la fundación en el segmento meta que pueda contribuir con la causa:
  - Envío de cartas a los canales de televisión, emisoras de radios y periódicos para solicitar un publirreportaje de la fundación.
  - Manejo de las redes sociales de manera estratégica, mediante la búsqueda de asesoría con universitarios que se están graduando en la carrera de comunicación de las plataformas sociales, quienes puedan realizar un proyecto del mejoramiento del uso de las páginas de la Fundación (Twitter, Facebook).
- Buscar puntos de venta y alianzas donde se pueda comercializar los productos (librerías, aeropuertos, supermercados, etc.). Solicitar una reunión para presentar los productos y la fundación.
  - Envío de cartas a diferentes establecimientos para presentar el plan y solicitar el apoyo logístico por ejemplo a Librería Universal, Libromax, Internacional.
  - Solicitud de ayuda al grupo de colaboradores de la asociación para que a través de sus conexiones se puedan lograr ciertos puntos de venta.
  - Presentación del plan en diferentes empresas para poner el producto en ferias internas o como programa de solidaridad social.

## **Proyección de Ventas**

Se prepara un estimado iniciando con un plan piloto que permita analizar mejor la respuesta del mercado meta, a través de las encuestas se obtiene un 90% de posibilidad de colaboración además con intención de compra de producto de más de una vez al año. El plan piloto tiene cantidades mínimas de 20 acuarelas por tamaño (3 tamaños) y cantidades mínimas por producto 200 de cada uno. Los costos de las acuarelas contemplan el enmarcado en cartón y se asume que los costos de la preparación de la acuarela o dibujo es parte de costos ya existentes en la fundación por las clases de pintura. El costo de los otros productos se obtiene a través de diferentes proveedores habiendo todavía oportunidad de explorar más opciones y alternativas que por motivos de tiempo de investigación no fueron posibles.

Los precios de venta del programa padrino son con base en rangos que ya existen en la fundación y los productos con base en precios promedio de mercado.

La proyección para 5 años inicia con una venta de 1000 unidades por cada producto por año y 150 padrinos, con un equivalente a 3,150 unidades vendidas. Este número de venta se puede lograr con un número menor de personas siguiendo la tendencia de la encuesta hay un porcentaje importante, 50% colaboraría hasta dos veces por año y en porcentajes menores de 3 a 4 veces por año. Para los siguientes periodos, se hace un incremento muy conservador del 10% anual así como un aumento en el costo y el precio de venta usando la inflación proyectada del 2014 de un 5.5%. Esta proyección asume que el proyecto puede ser dirigido con la administración actual de la fundación y la ayuda de su comité para evitar gastos adicionales, se incluyen porcentajes de gasto por pérdidas que son normales en la comercialización de productos, porcentaje para gastos logísticos y gastos financieros de préstamo a 5 años.

**Tabla 9. Proyección de ventas**

CUADRO DE PROYECCION DE VENTAS								
Descripción	Cant.	Precio venta	Piloto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa Padrino T1	20	10,700.00	214,000.00	535,000.00	620,867.50	714,562.05	829,249.26	954,390.51
Programa Padrino T2	20	16,050.00	321,000.00	802,500.00	931,301.25	1,071,843.08	1,243,873.89	1,431,585.77
Programa Padrino T3	20	32,100.00	642,000.00	1,605,000.00	1,862,602.50	2,143,686.15	2,487,747.78	2,863,171.53
Ingreso por ventas tazas	200	5,500.00	1,100,000.00	5,500,000.00	6,382,750.00	7,407,181.38	8,596,033.99	9,981,829.62
Ingreso por ventas camisetas	200	9,000.00	1,800,000.00	9,000,000.00	10,444,500.00	12,120,842.25	14,066,237.43	16,333,903.02
Ingreso por ventas delantales	200	9,000.00	1,800,000.00	9,000,000.00	10,444,500.00	12,120,842.25	14,066,237.43	16,333,903.02
<b>Total Ventas</b>	<b>660</b>		<b>5,877,000.00</b>	<b>26,442,500.00</b>	<b>30,686,521.25</b>	<b>35,578,957.15</b>	<b>41,289,379.77</b>	<b>47,898,783.47</b>
Costo de enmarcar acuarela T1	20	2,650.00	53,000.00	132,500.00	153,766.25	176,970.98	205,374.82	236,367.74
Costo de enmarcar acuarela T2	20	3,650.00	73,000.00	182,500.00	211,791.25	243,752.48	282,874.75	325,563.12
Costo de enmarcar acuarela T3	20	4,650.00	93,000.00	232,500.00	269,816.25	310,533.98	360,374.68	414,758.49
Costo del la tazas	200	2,600.00	520,000.00	2,600,000.00	3,017,300.00	3,501,576.65	4,063,579.70	4,718,683.09
Costos de las camisetas	200	5,000.00	1,000,000.00	5,000,000.00	5,802,500.00	6,733,801.25	7,814,576.35	9,074,390.57
Costos de los delantales	200	5,000.00	1,000,000.00	5,000,000.00	5,802,500.00	6,733,801.25	7,814,576.35	9,074,390.57
<b>Total Costos del producto</b>	<b>660</b>		<b>2,739,000.00</b>	<b>13,147,500.00</b>	<b>15,257,673.75</b>	<b>17,700,436.58</b>	<b>20,541,356.65</b>	<b>23,844,153.58</b>
Utilidad Bruta			3,138,000.00	13,295,000.00	15,428,847.50	17,878,520.58	20,748,023.13	24,054,629.89
Gastos Logísticos o varios 15%			410,850.00	1,972,125.00	2,288,651.06	2,655,065.49	3,081,203.50	3,576,623.04
Perdidas daño o mal estado 5% del costo			136,950.00	657,375.00	762,883.69	885,021.83	1,027,067.83	1,192,207.68
Tasa de financiamiento 15% anual				1,893,868.82	1,578,773.92	1,213,026.10	788,482.63	295,691.91
Total Otros Gastos			547,800.00	4,523,368.82	4,630,308.67	4,753,113.42	4,896,753.96	5,064,522.63
UAI			2,590,200.00	8,771,631.18	10,798,538.83	13,125,407.16	15,851,269.17	18,990,107.26

Fuente: Elaboración propia, 2014

## Inversión de Capital

La inversión de capital necesario para el plan piloto es de c/. 2.739,000 colones, el cual se podría conseguir a través de alguna donación de una empresa o más que esté buscando tener un programa de ayuda social y no cuente con la estructura necesaria dentro de su organización. La segunda alternativa es hacer uso de los fondos de la fundación recaudados a través de otros programas. La proyección de los cinco años después del plan piloto contempla gastos financieros por un préstamo de c/. 13,500,000 a una tasa de 15% anual (tasa preferencial a la pequeña y mediana empresa). Para efectos de cálculo, se asume que el préstamo se obtiene en su totalidad en un momento; pero este sería a través de desembolsos con base en la necesidad de producción.

**Tabla 10. Valor actual neto del proyecto**

<b>Valor Actual Neto del Proyecto</b>					
<b>Inversion Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(13,147,500.00)	8,771,631.18	10,798,538.83	13,125,407.16	15,851,269.17	18,990,107.26

<b>VAN</b>	<b>\$25,895,543.06</b>
------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia, 2014

Se puede observar que un análisis de valor actual del proyecto a un 15% anual da un valor positivo y con una rentabilidad considerable.

### **Conclusiones**

Una vez concluido este trabajo de investigación, se conocen los siguientes resultados; la Fundación Creando Sonrisas tiene un estructura administrativa y de directorio bien organizada; durante los 5 años que tienen de existir, han tenido una intensa labor impactando la vida de alrededor de 5,000 niños.

La fundación tiene fuentes de ingresos establecidas y eventos calendarizados por año los cuales le aseguran en cierta medida parte de un ingreso estable como por ejemplo la actividad anual con el Centro Norteamericano que les dona el ingreso de un concierto de Jazz, la recolección en puntos de ventas fijo y eventos como el organizado este año: Bingo de la Solidaridad.

Al mismo tiempo, la fundación también ha logrado un porcentaje importante de donaciones que le han permitido cubrir sus necesidades hasta el momento; sin embargo, sigue presentado oportunidades de ingresos más estables para los faltantes que se presentan en su presupuesto.

A través de este trabajo de investigación, también se puede concluir que el mantenimiento de una organización sin fines de lucro por lo menos de la magnitud de Creando Sonrisas necesita diversas fuentes de ingreso y por lo que el plan de negocio pretende fortalecer las áreas fuertes y trabajar las oportunidades, con el fin de mejorar sus otros programas y el mejor recaudo de donaciones o colaboración a través de los productos propuestos.

El presupuesto estimado para el 2014 es de \$133,000 USD. Los fondos disponibles son donaciones proyectadas por un monto de \$65,000 USD, esto a través de sus diferentes programas, remanentes del periodo fiscal pasado \$34,000 USD con un faltante de \$33,800 USD de fondos solicitados a su directorio y fundador.

A través del estudio también se sabe que no han sido muy efectivos en el mercadeo de la fundación, la muestra encuestada mostro que más de 98% desconoce la fundación; lo cual presenta oportunidades de atraer más contribuyentes para esta causa solidaria.

La tendencia en el mercado meta es colaborar con la fundación a través de la compra de un producto que es la propuesta de este plan de negocio como un complemento con potencial de crecimiento para los ingresos necesarios para cubrir los faltantes del presupuesto. El plan de negocio se basó en el análisis de 4 productos; pero existe una gran variedad de opciones a desarrollar como son calendarios, tarjetas impresas y digitales, agendas, botellas de agua, etc.

La divulgación efectiva y mejor orientada al segmento meta debe lograr dos objetivos importantes y necesarios para la fundación; en primer lugar, el mejor conocimiento y educación a la población en general sobre programas sociales y actividades filantrópicas. Segundo, como consecuencia de crear este conocimiento y conciencia, se espera lograr el aumento de colaboración, donación, compra de producto o asistencia a eventos de la fundación.

La implementación del plan piloto a través de productos con un diseño que identifica la labor social incluye la venta de 600 productos y 60 padrinos para los niños, se estima que se puede llevar a cabo en un periodo de 4 meses que incluye el proceso de diseño, producción (un mes aproximadamente), la coordinación de los puntos de venta en paralelo a la producción y un periodo de 3 meses para analizar la respuesta de venta. Al mismo tiempo, se deben iniciar las actividades de promoción de acuerdo con la estrategia planteada para la mejora de canales de comunicación que fomente la adquisición de estos productos.

**Figura 5. FODA de la Fundación**



Fuente: Creación propia, 2014

## Recomendaciones

Se recomienda a la fundación hacer análisis de este plan de negocio para su implementación como una fuente de ingresos adicionales que complementen sus faltantes en el presupuesto.

Una de las principales acciones de este plan es mejorar los canales de comunicación a través de las plataformas sociales, sitio web, buscando publrreportajes y haciendo visitas a diferentes empresas. Las plataformas sociales son hoy en día un medio masivo de comunicación y puede traer múltiples beneficios si es usado efectivamente, para ello se recomienda el manejo más estratégico con profesionales en el medio. Una alternativa adicional es la inversión mínima en Facebook o GoogleAds donde hay planes de pago por *click*, no es necesaria una inversión significativa y estos medios pueden dirigir los anuncios o páginas de la fundación a segmentos meta, estratificados a través de sus bases de datos y por gustos y preferencias de usuarios en la web.

El plan de negocio se debe iniciar con el plan piloto que permitirá adquirir mejor conocimiento del potencial segmento meta, los productos inicialmente propuestos son una base de productos a partir de ahí se pueden desarrollar más productos. En todos los casos, los productos serán confeccionados 100% por terceros bajo las especificaciones y diseño de la fundación.

El plan de negocio no incluye ningún gasto para la creación de la página web porque ya está en progreso, una vez terminada se debe explotar el uso y los beneficios para la promoción y como canal de distribución:

1. Diseño de la página donde se puede agregar videos con testimonio de los niños que son beneficiados con estos programas.
2. Búsqueda de padrinos y madrinas para los programas de los niños, se pueden publicar fotos, nombre, edad. Esto como un elemento personalizado de tal manera que se tiene conocimiento de quien está recibiendo el beneficio directo del aporte.
3. Plataforma para ventas en línea, 80% de la muestra hace compras en línea y de este porcentaje 30% estaría dispuesto adquirir este producto a través de este medio

A medida que se ejecuta el plan piloto se deben revisar las estrategia y hacer los ajustes convenientes de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo, es importante un control y un seguimiento que den una buen visibilidad de las fortalezas u oportunidades del plan.

Se recomienda que se dé seguimiento a este proyecto en una segunda fase a través del mismo esfuerzo que realiza la ULACIT con los proyectos de graduación.

## Anexos

### Anexo 1

PRESUPUESTO 2014	
<b>Pago instructores deportes</b>	\$ 17,634.00
<b>Pago instructores de música y arte</b>	\$ 22,527.00
<b>Becas</b>	\$ 1,00.00
<b>Otros costos</b>	\$ 6,300.00
<b>Mercadeo</b>	\$ 9,700.00
<b>Nomina administración</b>	\$ 42,649.00
<b>Gastos de Oficina</b>	\$ 26,440.00
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 250.00
<b>Reserva</b>	\$ 6,330.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 132,830.00</b>
<b>Proyección Donaciones</b>	<b>\$65,000</b>
<b>Remanente año anterior</b>	<b>\$34,000</b>
<b>FALTANTE</b>	<b>\$33,800</b>

Fuente: Fundación Creando Sonrisas, 2014

### Anexo 2

#### La encuesta

Soy estudiante de la Maestría de Finanzas de la ULACIT y estoy trabajando en una investigación para el seminario de graduación, cuyo tema es el Emprendedurismo Social. El objetivo de la investigación es el desarrollo de un plan de negocios para la Fundación Creando Sonrisas que les permita tener un ingreso adicional de fondos y que en el mediano y largo plazo pueda crecer para ayudarlos a ser más autosuficientes. Al contestar este cuestionario se le pide la mayor sinceridad posible ya que este recoge toda la información que usted puede brindar sobre el tema. La información recolectada será confidencial para uso estrictamente académico y para beneficio de la fundación.

1. ¿Cuál es su edad?

De 15 a 24 años  De 25 a 34 años  De 35 a 44  De 45 en adelante.

2. ¿Cuál es su género?

Femenino  Masculino

3. ¿Cuál es su último año académico?

Escuela  Colegio  Universidad

4. ¿Conoce a la Fundación Creando Sonrisas? Si no la conoce puede ir directo a la pregunta 7

Sí  No

5. ¿Cómo conoció a la Fundación Creando Sonrisas?

Por un amigo  Por un familiar  Otro \_\_\_\_\_

6. Sabe usted, ¿a qué se dedica esta fundación?

Ayuda niños en riesgo social

Ayuda a drogadictos

Otras \_\_\_\_\_

7. Sabe usted, ¿cómo sobrevive esta asociación económicamente? Puede marcar más de una opción

Donaciones

Actividades de recolección de fondos

Eventos realizados en beneficio de la fundación

Venta de productos o servicios de algún tipo

Ninguno

Otro

8. La Fundación Creando Sonrisas es una institución sin fines de lucro con el objetivo de apoyar a niños y niñas en situación de alto riesgo social. Para ello, dirigen programas de arte y deporte como elemento transformador para el desarrollo integral de los niños y como herramienta para contrarrestar problemas marginales en su entorno social y económico

¿Le gustaría ayudar a esta institución?

Sí  No

¿Por qué?

-----

9. ¿Cree usted que la venta de pinturas u otros productos confeccionados con la contribución de los niños sea un producto comercializable para la captación de recursos para la Fundación? Por ejemplo pinturas, calendarios, camisetas, tarjetas o delantales con los dibujos de los niños.

Sí  No

¿Por qué?

-----

10. ¿Compararía usted una pintura hecha por un niño de 6 a 12 años o algún otro producto similar como un calendario, tarjetas variadas, tazas de café, etc.?  
 Sí  No

¿Por qué?

-----

11. ¿Cree que es relevante la calidad del dibujo teniendo en cuenta que son niños de 6 a 12 años?  
 Sí  No

¿Por qué?

-----

12. ¿Sería este un producto atractivo o aparente para dar de regalos?  
 Sí  No

¿Por qué?

-----

13. ¿hace usted compras en línea?  
 Sí  No

14. ¿Preferiría comprar este producto en un establecimiento comercial o en línea?  
 En línea  
 Establecimiento comercial

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pintura o algún otro producto de la fundación?  
 \$15  
 \$20  
 \$30  
 \$40  
 \$60  
Otro monto \_\_\_\_\_

16. ¿Cuántas veces al año podría colaborar adquiriendo un producto de la fundación?  
 0  
 1  
 2  
 3  
 4  
Otro \_\_\_\_\_

17. ¿Tiene usted algún comentario adicional? Muchas gracias por su participación.

**Link : <https://www.surveymonkey.com/s/KSV8FDF>**

## Referencias

- Cerdas Núñez. (2013). *Red Interinstitucional para la Niñez de Costa Rica: Logros y Proyecciones*
- Correa J. (2010). *Emprendimiento Social*. Recuperado de: <http://www.insocial.org/emprendimiento-social/algodehistoriasobreelemprendimientosocial>
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Informe Estado de la Nación. (2013). *Equidad e Integración Social*. Recuperado de [http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/019/Cap%202-Estado%20Nacion%2019-2013.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/019/Cap%202-Estado%20Nacion%2019-2013.pdf)
- Fundación Creando Sonrisas. (s.f.). *Programa Fundación Creando Sonrisas*. Documento inédito.
- Pérez S. (2013). *Emprendedores con Alma Social*. El País. Recuperado de: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/02/24/actualidad/1361743315\\_132277.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/02/24/actualidad/1361743315_132277.html)
- Sánchez B. y Solís J. (2010). Autoestima en Niños. Recuperado de: <http://www.angelespsicologicos.org.mx/inicio/includes/Archive/Autoestima-en-Ninos.pdf>.
- UNICEF Costa Rica. (2009). *Política Nacional para la Niñez y la Adolescencia*. Recuperado de [http://www.unicef.org/costarica/docs/cr\\_pub\\_Politica\\_NNA\\_CR.pdf](http://www.unicef.org/costarica/docs/cr_pub_Politica_NNA_CR.pdf)
- UNICEF Argentina. (2008). *Arte y Ciudadanía*. Recuperado de: [http://www.unicef.org/%2fargentina%2fspanish%2fArteyCiudadaniaWeb.pdf/RK=0/RS=huVjhvLHa\\_m6BT3fBvfnlPef4gQ-](http://www.unicef.org/%2fargentina%2fspanish%2fArteyCiudadaniaWeb.pdf/RK=0/RS=huVjhvLHa_m6BT3fBvfnlPef4gQ-)
- UNICEF (2004). *Deporte, Recreación y Juego*. Recuperado de: [http://www.unicef.org/spanish/publications/index\\_23560.html](http://www.unicef.org/spanish/publications/index_23560.html)