

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
— COSTA RICA —

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de emprendedurismo social para las mujeres
beneficiarias del grupo Pro Mujer desarrollado por el Programa de
Acción Social de Hospital Clínica Bíblica**

ROBERTO VARGAS YONG¹
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
San José, Costa Rica
24 de Noviembre, 2014

¹ Ingeniero Industrial, Director Profesional de Proyectos (PMP®) y MBA con énfasis en Gerencia de Operaciones.
Opta por el MBA con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
Email: robertvy@yahoo.com

Resumen

El presente trabajo de investigación busca determinar una alternativa para ayudar a las beneficiarias del grupo Pro Mujer del Programa de Acción Social de Hospital Clínica Bíblica para implementar una actividad económica que les permita acceder a un nivel de vida digno, autosuficiente y a la vez sostenible financieramente para el Programa de Acción Social, que además pueda ser replicado con otras mujeres en las mismas condiciones sociales y económicas. El tema es relevante por cuanto se trata de población en condiciones socioeconómicas vulnerables, para las cuales el ámbito estatal prácticamente no ofrece alternativas de desarrollo. A partir de la idea general se desarrolló una investigación con diseño no experimental de carácter transversal con alcance descriptivo, basado en la recolección, tanto de datos cuantitativos como cualitativos, por medio de cuestionarios, encuestas y trabajo de campo. Como resultado de la metodología aplicada se determinaron los perfiles demográficos, socioeconómicos y vocacionales básicos de las beneficiarias, que junto con la determinación de ciertas variables de tipo financiero y operativo dan origen a una propuesta de desarrollo de un modelo de emprendedurismo social con características de incubadora de micro negocios. A partir de dicho modelo se procuraría el impulso inicial a las mujeres que culminen los procesos de capacitación técnica e integral del grupo Pro Mujer. Para esto se propone generar las condiciones básicas de instalaciones y equipamiento que les permita elaborar productos o servicios en áreas como la repostería, panadería y confección, entre otros. Las mismas mujeres que inicien sus emprendimientos actuarían como capacitadoras y multiplicadoras del modelo a otras potenciales beneficiarias. La propuesta incorpora elementos de encadenamiento productivo, capacitación gerencial y formación espiritual y ministerial como parte del desarrollo integral que se busca en los proyectos de Hospital Clínica Bíblica; por lo tanto es una base para el desarrollo de un proyecto formal.

Palabras clave

Emprendedurismo social – incubación de micro empresas – inversión con retorno social

Abstract

This research seeks to determine an alternative to help Pro Mujer beneficiary group from social action program of Hospital Clínica Bíblica, to implement an economic activity that allows them access to a decent standard of living, while being financially self-sustainable for Social Action Program; and also can be replicated with other women in similar social and economic conditions. This issue is relevant because it is about a population with vulnerable socioeconomic

conditions and for which the Government provides virtually no alternatives for development. From this general idea, it has been developed a non-experimental research, of transversal type and a descriptive scope, based on the collection of quantitative and qualitative data through questionnaires, surveys and fieldwork. As a result of this methodology applied, had been determined the basic demographic, socioeconomic and vocational profiles of the beneficiaries; which together with the determination of certain financial and operating variables, helped generate a proposal for a social entrepreneurship model operating as a micro business incubator for the women who complete technical and integral training processes. Its purpose is to generate the basic conditions in terms of facilities and equipment to enable them to develop products or services in areas such as confectionery, bakery and clothing, among others. These same women who start their ventures will act as trainers and multipliers of the model for other potential beneficiaries. The proposal incorporates elements of productive chain, management training and spiritual and ministerial training as part of the whole integral development that Hospital Clínica Bíblica projects look for; and it is a basis for the future development and implementation of a formal and more detailed project.

Key words

Social entrepreneurship – micro business incubation – social return of an investment

Introducción

De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU (2010, p. 39), durante los últimos años el número de mujeres en condiciones de pobreza ha aumentado en las zonas urbanas, enfrentando gran cantidad de obstáculos para construir su autonomía económica. Por otro lado, indica el INAMU (2010, p. 23) que además la cantidad de hogares con jefatura femenina ha venido en aumento, en el año 2009 llegó a constituir el 30% de los hogares, lo cual representó para ese entonces 383.787 hogares, de esos el 25% se encontraban en condición de pobreza.

Consciente de dicha problemática, el Hospital Clínica Bíblica ha decidido aportar elementos para la solución. Este hospital es una organización sin fines de lucro que destina la tercera parte de sus utilidades a la realización de proyectos de beneficio social por medio de su Programa de Acción Social. Uno de los proyectos desarrollados es el denominado grupo Pro Mujer, cuyo objetivo es favorecer el desarrollo personal de mujeres en condición de vulnerabilidad socioeconómica a partir de talleres de autoaceptación, relaciones positivas, dominio del entorno, así como la identificación de

actividades vocacionales, entre otros; llevados a cabo por un equipo multidisciplinario de profesionales en la salud.

Es así como en 2012 se graduaron las primeras 23 mujeres del programa y otras 50 en 2013, tal y como se desprende del *Informe de Actividades del Consejo de Acción Social* (2013). Actualmente se tienen en curso dos grupos de 25 y 30 mujeres respectivamente los cuales se reúnen una vez a la semana.

Recientemente la Dirección de Acción Social ha detectado la necesidad de desarrollar alternativas para que las beneficiarias de este grupo puedan, a partir de sus aptitudes vocacionales, tener la posibilidad de iniciar algún tipo de emprendedurismo para generar ingresos propios.

A partir de esta situación se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo ayudar a las beneficiarias de Pro Mujer a implementar una actividad económica que les permita acceder a un nivel de vida digno, autosuficiente y a la vez sostenible financieramente para el Programa de Acción Social; que además pueda ser replicado con otras mujeres en las mismas condiciones sociales y económicas?

En razón de lo anterior la presente investigación tiene como objetivo principal identificar un sistema de emprendedurismo social para las beneficiarias del programa Pro-Mujer que llegue a ser auto sostenible desde el punto de vista financiero y que genere un efecto multiplicador.

En aras de lograr el objetivo establecido se plantea una investigación, con un enfoque de diseño mixto no experimental transversal y de tipo descriptivo, la cual implica la realización de una encuesta a 50 beneficiarias del grupo Pro Mujer, así como la realización de varias entrevistas a algunos de los directivos del Consejo de Acción Social y un trabajo de campo para determinar ciertos elementos de costo.

Se plantean por tanto cuatro objetivos específicos: determinar el perfil social, económico y vocacional de las mujeres beneficiarias del grupo Pro Mujer; determinar el modelo de emprendedurismo basado en las características vocacionales de las beneficiarias del grupo Pro Mujer y las expectativas de los Directivos del Programa de Acción Social; determinar el esquema financiero del modelo de emprendedurismo que lo lleve a ser auto sostenible para el Programa de Acción Social y a convertirse en una fuente de ingreso para las beneficiarias; y determinar la modalidad por la cual el esquema de emprendedurismo generará un efecto multiplicador a otras potenciales beneficiarias

La investigación pretende tomar como muestra las actuales beneficiarias del grupo Pro Mujer para a partir de sus intereses y posibilidades vocacionales, así

como los criterios y expectativas de los principales responsables de la iniciativa, identificar un modelo de emprendedurismo social que permita ampliar el alcance en cuanto al desarrollo personal de las mujeres en desventaja socioeconómica. Lo anterior por medio de la capacitación en diversos oficios y el asesoramiento en los procesos necesarios para que estas personas inicien sus propios negocios a partir de las habilidades aprendidas. Por otro lado, se les dará apoyo en cuestiones administrativas para el desarrollo de una micro empresa; así como facilitar el acceso a instalaciones y equipo adecuado para incubar esquemas de negocio mediante un sistema de operación viable con un modelo financiero factible que le permita con el tiempo llegar a ser sostenible por sí mismo, y que además provoque un efecto multiplicador a partir de las mismas beneficiarias.

La investigación no pretende convertirse en un plan detallado de negocios o en un enunciado para la elaboración del proyecto, pues las limitaciones de tiempo no lo permiten. Sin embargo, sí se espera que se constituya en un insumo para que los responsables del programa valoren la decisión de autorizar el planteamiento y desarrollo formal del proyecto; constituyéndose por tanto en un documento de alto interés organizacional y social.

Revisión bibliográfica

Para las mujeres existen barreras objetivas para el ejercicio de su ciudadanía plena derivadas de su condición de género. No obstante han alcanzado altos niveles de participación desde su condición de ciudadanas; estos grados de participación y aportes al desarrollo social, económico, cultural y político costarricense no se corresponden con acceso equitativo a la toma de decisiones, ni a los recursos económicos y a la riqueza generada, tal y como se desprende del *Primer estado de los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica* (INAMU, 2011^a, p.234) Esto se refuerza con el hecho señalado en el *XIX Informe Estado de la Nación* (Programa Estado de la Nación, 2013, p. 97) de que las mujeres son más vulnerables al desempleo, el cual correspondió al 7,8% de la población económicamente activa, pero que para el grupo específico de mujeres la tasa fue de 10,2%. Como corolario establece ese informe que el 38,9% de hogares pobres tienen jefatura femenina

La falta de empleo es, por tanto, uno de los disparadores de la pobreza, definida como una situación de ingresos insuficientes, insatisfacción de un conjunto de necesidades básicas que ocurre cuando los ingresos son menores que el costo de los bienes y servicios requeridos para mantener un mínimo nivel de subsistencia (Programa Estado de la Nación, 2013, p. 102)

Guzmán y Trujillo (2008, p. 108) comentan al respecto: ante este panorama surge el tema de emprendimiento social como una alternativa de solución a

problemas sociales, cuyo fin es la creación de valor social sostenible mediante la generación de riqueza para la sociedad por medio de cambios permanentes, derribando barreras para grupos con carencias, apoyando poblaciones debilitadas, buscando dar una voz a quien de otra manera permanecería pasivo frente a la defensa de sus intereses y sus derechos, y encontrando soluciones a efectos secundarios indeseados.

Inclusive, Melián y Campos (2010, p. 63) van más allá al afirmar que en tiempos de crisis las empresas de economía social contribuyen al mantenimiento del empleo, en vista de que estas buscan el autoempleo colectivo más que el individual, y por tanto se deben procurar estrategias que favorezcan iniciativas locales de empleo de esta naturaleza para procurar la difusión de las bondades de las empresas de la economía social.

En este mismo sentido, Enciso, Gómez y Mugarra (2012, p. 59) indican, en referencia a la reciente crisis económica vivida en algunos países de Europa que, si bien las crisis afectan a la franja más pobre de la población, las iniciativas empresariales de tipo social pueden equilibrar la tendencia si se les garantizan condiciones de discriminación positiva que aliente la creación de ecosistemas de empresas sociales que permitan que los beneficios sean reinvertidos en las mismas empresas o en la comunidad, como parte de sus objetivos sociales.

Lo anterior nos lleva entonces a buscar una definición apropiada para emprendimiento social, entendido como la “construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro” (Guzmán y Trujillo, 2008, p. 110) la creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia al emprendimiento social de las obras de beneficencia o caridad.

Pero, ¿quién lleva a cabo las acciones de emprendedurismo social? Lógicamente se requiere de un tipo de actor específico y con características propias, denominado emprendedor social. Según Curto (2012, p. 11), un emprendedor social es una persona altruista y con clara determinación por hacer una contribución a la sociedad, que puede generar una serie de beneficios directos como becas, servicios, infraestructuras, etc.; o beneficios indirectos como empleo e integración social, entre otros.

Estos emprendedores sociales no son exclusivos de las organizaciones sin fines de lucro. De acuerdo con Guzmán y Trujillo “las gerencias de empresas privadas deben buscar el bienestar de los diferentes grupos de interés, desarrollando emprendimientos sociales que complementen su actuar

económico, representen un compromiso ético y permitan contribuir a la solución de problemas sociales” (2008, p. 111).

Es por esto que en Costa Rica muchas empresas de carácter privado, cuyos objetivos comerciales primordiales se relacionan con la acumulación de capital; se han dado a la tarea de fomentar este tipo de emprendedurismo. No solo como una manera de llevar a cabo su tarea de responsabilidad social empresarial, sino también por el convencimiento de que “el emprendimiento social es particularmente necesario, sobre todo en países emergentes, en donde los gobiernos cuentan con mayores restricciones presupuestarias para la atención de problemas sociales” (Guzmán y Trujillo, 2008, p. 119)

El presente trabajo de investigación se centra precisamente en el desarrollo de un modelo de emprendedurismo social por parte del programa de Acción Social de Hospital Clínica Bíblica, dirigido a grupos de mujeres en condiciones de vulnerabilidad social y económica, que hoy por hoy ya son beneficiarias de ciertas actividades para mejorar sus condiciones de personalidad y autoestima, pero que requieren un impulso adicional para poder desarrollar actividades económicas orientadas a su subsistencia en primera instancia, y a incorporarlas al ámbito empresarial en su escenario ideal.

Por lo tanto, no es casualidad que este programa esté orientado a las mujeres en las condiciones sociales y económicas arriba mencionadas. Según el INAMU (2012, p. 13) las mujeres que ponen en marcha negocios por cuenta propia lo hacen por falta de opciones de empleo o por una oportunidad de mercado, y son las mujeres en condición de pobreza o vulnerabilidad socio-económica las que generalmente inician negocios de subsistencia o autoempleo, sin contar la mayoría de las veces con el conocimiento o herramientas adecuadas para alcanzar resultados exitosos.

Lo anterior se agrava por el hecho de que las mujeres deben dedicar más tiempo a labores domésticas no remuneradas: mientras los hombres dedican 15 horas semanales a trabajo doméstico no remunerado, las mujeres dedican en promedio 37 horas a este tipo de actividades. El trabajo doméstico no remunerado se entiende como todas aquellas actividades dedicadas a la preparación y servicio de alimentos y bebidas para consumo en el hogar; limpieza y mantenimiento de la vivienda; construcción, mantenimiento y reparaciones menores de la casa y vehículo; limpieza, cuidado y confecciones de ropa y calzado para uso personal o familiar; compras del hogar; y gerencia y administración del hogar (INAMU 2011b, p. 58)

El modelo de emprendedurismo social planteado en la presente investigación busca cumplir con los postulados que definen la materia a través de los distintos autores, y a la vez trata de superar los retos que supone la

diferenciación de género. Por tanto, en principio se busca un modelo organizativo cuya estructura sea capaz de movilizar recursos y personas por medio de acciones integradas con el fin específico de llevar a cabo el proyecto social (Curto, 2012, p. 17), a la vez es congruente con los principios de emprendedurismo social establecidos por Muhammad Yunus que establecen: buscar superar la pobreza de las beneficiarias; mediante la sostenibilidad financiera y económica; sin distribución de dividendos; contemplando la reinversión de los beneficios en la misma empresa para su crecimiento y mejora; con conciencia ambiental; y donde se realice el trabajo con alegría. (Yunus Centre, 2011)

Aparte de las dificultades que supone el tema de género en materia de emprendedurismo, debe resaltarse además que las iniciativas emprendedoras en sus etapas más tempranas no cuentan con el apoyo y facilidades otorgadas por la red de instituciones del Estado, como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio; el Instituto Mixto de Ayuda Social; el Ministerio de Agricultura y Ganadería; el Banco Nacional de Costa Rica; entre otras; que por el contrario sí brindan apoyo a los emprendimientos con niveles de desarrollo de negocio más avanzados, de acuerdo con lo afirmado por la señora Shirley Gayle, Directora del Programa Emprende del INAMU en entrevista realizada en su despacho. (Gayle, 2014)

Según indica Gayle (2014), es por esto que el INAMU viene haciendo esfuerzos desde el año 2008 para identificar el nivel de desarrollo de los emprendedurismos de mujeres que tienen inventariados, con el fin de diferenciar entre emprendedoras y empresarias. Esto da una guía práctica para la iniciativa de Acción Social de Hospital Clínica Bíblica, por cuanto es claro que su población objetivo posee características más asociadas a emprendedoras que a empresarias; siendo las primeras mujeres con ideas de negocio o con negocios incipientes; y las segundas más bien son mujeres con negocios en marcha, ya establecidos. (INAMU, 2012, p. 30)

Por tanto, las mujeres emprendedoras que apenas están con una idea de negocio en mente o recién iniciando a implementarla, lo que requieren es servicios de capacitación, formación, incubación y capital semilla, definido este último como un financiamiento inicial cuyos fondos no deben ser devueltos, que permiten la creación de una microempresa o el despegue y consolidación de una actividad existente (Bancafácil, 2014)

Es precisamente en estos elementos puntuales que Acción Social de Hospital Clínica Bíblica puede hacer de este un modelo de emprendedurismo social exitoso, pues si bien ya se proporciona capacitación y formación vocacional a las beneficiarias del grupo Pro Mujer; las mismas adolecen al día de hoy de condiciones que les permitan disponer de algún tipo de capital semilla – que no

necesariamente tiene que ser en términos monetarios, sino también en términos de acceso a equipo, herramientas y edificio, entre otros – y la posibilidad de realizar una actividad de incubación de sus negocios incipientes.

Metodología de investigación

La presente investigación se basó en un diseño no experimental de carácter transversal o transeccional pues los datos se han recopilado en un momento único; por lo tanto tienen un alcance descriptivo, se buscó especificar las propiedades y características de las variables de dicha manera, sin pretender hacer una correlación entre las mismas.

Para la recolección de datos cuantitativos se usó el instrumento del cuestionario, el cual se le aplicó a un grupo de 50 personas beneficiarias del grupo Pro Mujer. Lo anterior se hizo para caracterizar en términos socio económicos al grupo; así como indagar sobre de las preferencias vocacionales de las mismas con el objetivo de determinar la propuesta de modelo de emprendedurismo que se impulsaría por medio de la presente investigación.

El cuestionario estuvo conformado por once preguntas con la siguiente distribución: tres cerradas, tres semiabiertas y cinco abiertas. Las primeras tres preguntas fueron de carácter demográfico básicamente con la finalidad de establecer una caracterización del grupo encuestado. Las preguntas de la cuatro a la ocho buscaban indagar algunas características socio económicas del grupo y las últimas tres preguntas se enfocan en la parte vocacional de las mujeres encuestadas y los obstáculos para emprender un negocio.

Adicionalmente se hizo uso de instrumentos de recolección de datos cualitativos, específicamente de entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a ciertas personas clave relacionadas con el grupo Pro Mujer, concretamente a la Ing. Laura Brenes Retana, Directora del Programa de Acción Social; a los señores. Marco Pérez y Roberto Schlager, directivos del Consejo de Acción Social y miembros de Junta Directiva de Hospital Clínica Bíblica; y a la Licda. Mary Violeta Gutiérrez, psicóloga Encargada del grupo Pro Mujer.

Se aplicó otra entrevista semiestructurada a la Licda. Shirley Gayle Monge, Directora del Proyecto Emprende del INAMU quien es experta en materia de emprendedurismo enfocado en las mujeres a nivel nacional.

Además, se realizaron tres entrevistas no estructuradas a expertos en tres áreas vocacionales con la finalidad de obtener asesoría para determinar los principales insumos y equipamiento requeridos para desarrollar módulos de trabajo básicos que las beneficiarias puedan utilizar como medio para incubar

sus microempresas. Las tres áreas específicas son: la estética, la confección, y la panadería junto con la repostería.

Se recurrió a otras fuentes de investigación para indagar sobre de precios de edificios donde Acción Social podría desarrollar la propuesta de incubación de estos emprendimientos; específicamente el edificio de la Universidad Evangélica de las Américas (UNELA) ubicado sobre calle tercera, avenidas catorce y dieciséis; y una bodega propiedad de la Fundación para la Salud y el Desarrollo Integral (FUSADI), sobre avenida dieciséis, calles cuatro y seis. Para esto se conversó por vía telefónica con sus dueños o representantes legales; el señor Pablo Doderó y la señora Ingrid Navarrete, respectivamente. También se recabó información por la vía telefónica de otros dos locales aledaños que se encuentran en opción de arrendamiento.

La investigación también implicó solicitar cotizaciones y visitar locales comerciales para ver algunos equipos de confección en la empresa Rucasew; de estética en Super Salón; de equipos para panadería y repostería en la empresa Tips y en Equipos Nieto.

Resultados

Como resultado de la aplicación de los cuestionarios, como se aprecia en el gráfico 1, se define un perfil demográfico que indica que el 47% de las mujeres habita en el cantón de Desamparados; el 11% en Alajuelita; el 8% proviene de Puntarenas; mientras que el 34% restante se reparte en otros cantones, la mayoría de la zona sur de San José.

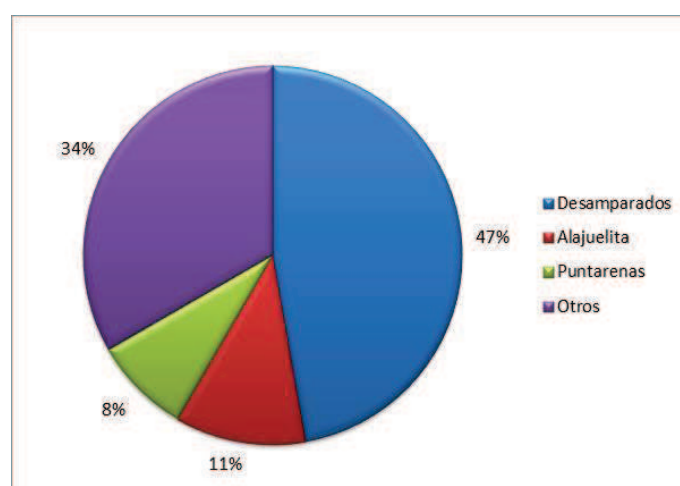


Gráfico 1. Lugar de residencia. Fuente: elaboración propia

En cuanto a estado civil, la gran mayoría de encuestadas se encuentran solteras, separadas, viudas o divorciadas (73%) mientras que el restante 27% se encuentran casadas o en unión libre, según se aprecia en el gráfico 2:

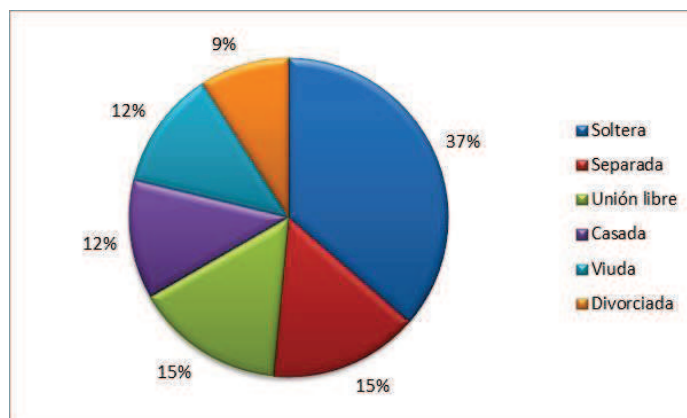


Gráfico 2. Estado civil. Fuente: elaboración propia

Estos resultados son congruentes con la respuesta a la pregunta: “¿Vive actualmente con su esposo/compañero?”, según se aprecia en el gráfico 3.

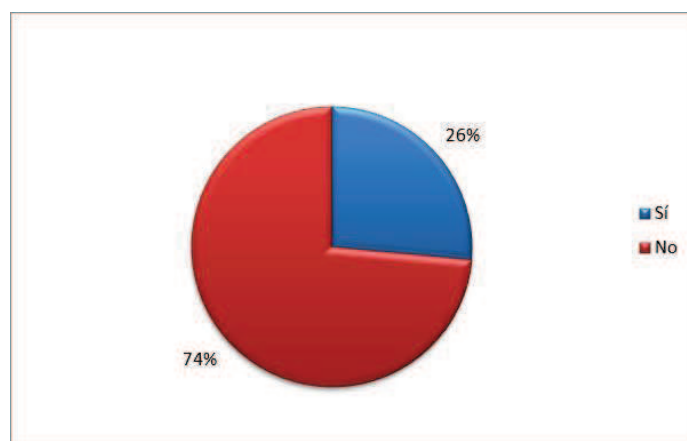


Gráfico 3. Porcentaje de encuestadas que vive con pareja. Fuente: elaboración propia

En cuanto al nivel educativo de la población encuestada se debe recalcar el hecho de que solo el 17% cuenta con la secundaria completa, según se aprecia en el gráfico 4.

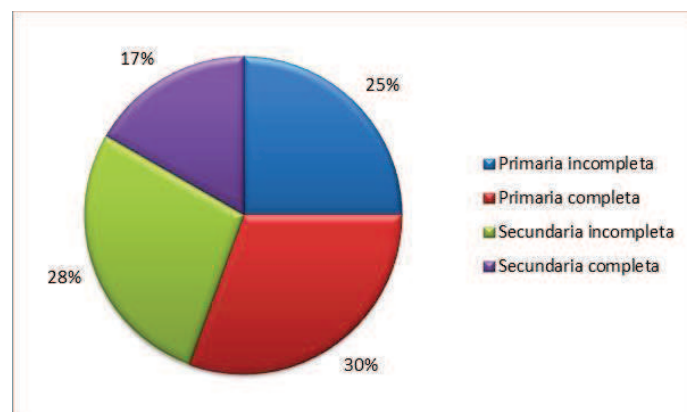


Gráfico 4. Nivel educativo. Fuente: elaboración propia

Al consultar las principales razones para haber abandonado sus estudios, las dos más mencionadas fueron los motivos económicos (46%) y por tener que trabajar (27%), como se puede apreciar en el gráfico 5.

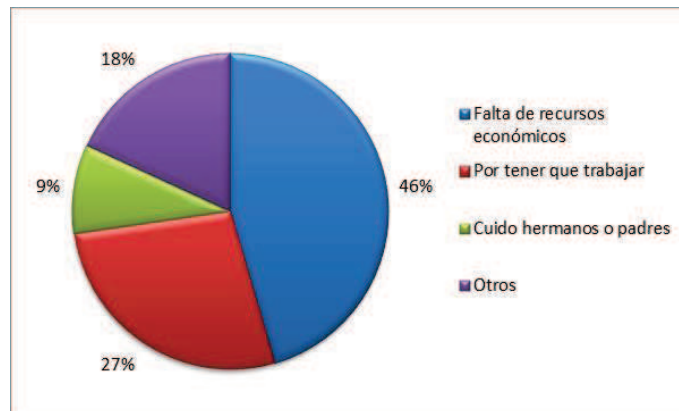


Gráfico 5. Razones principales para abandonar estudios. Fuente: elaboración propia

Se consultó también si se cuenta con algún tipo de trabajo remunerado actualmente, ya sea fijo u ocasional, ante lo cual el 78% indica no tener ninguna actividad económica, según se aprecia en el gráfico 6. Además, se consultó entre las que tienen algún tipo de trabajo remunerado, su ingreso estimado promedio mensual, resultando en una media de $\text{¢}48.875,00$.

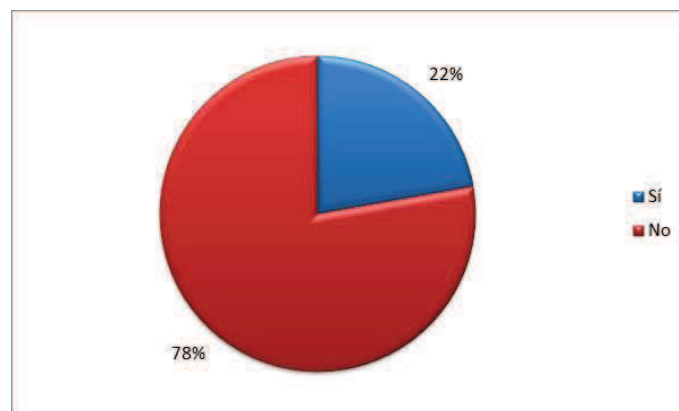


Gráfico 6. Porcentaje de encuestadas con algún trabajo remunerado. Fuente: elaboración propia

La respuesta anterior se contrasta con la de pregunta sobre si tiene o no dependientes desde el punto de vista económico, ante lo cual el 53% indica que sí, como se puede constatar en el gráfico 7. Entre este 53% que tiene dependientes económicos, la media aritmética por persona es de 3.16 dependientes, en general hijos.

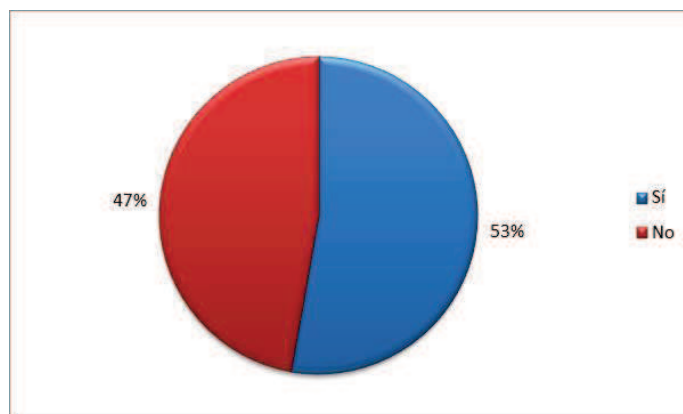


Gráfico 7. Porcentaje de encuestadas que tienen dependientes desde el punto de vista económico.
Fuente: elaboración propia

También se consultó acerca de las actividades u oficios para los cuales se consideran que tienen habilidad; los resultados principales fueron las manualidades (24%), la cocina (14%), la repostería (14%) y la costura (9%); como se puede observar en el gráfico 8.

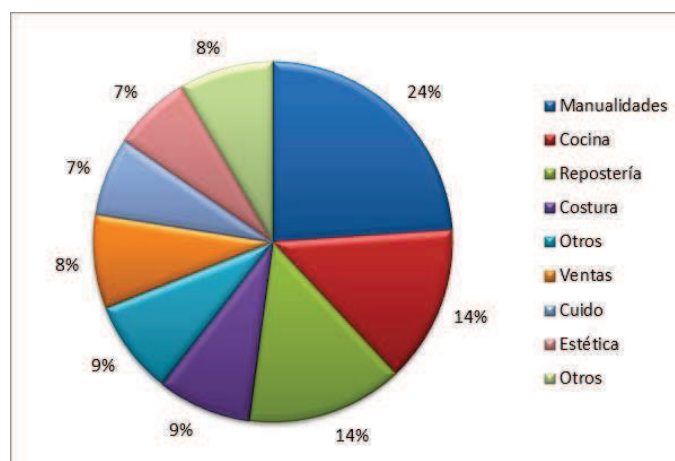


Gráfico 8. Habilidades o conocimientos de las encuestadas. Fuente: elaboración propia

De igual manera se consultó a las mujeres en qué les gustaría montar un negocio propio en caso de que obtuvieran la ayuda respectiva. Nuevamente muestran preponderancia las manualidades (19%), repostería (18%), cocina (12%) y costura (12%). Los resultados se aprecian en el gráfico 9.

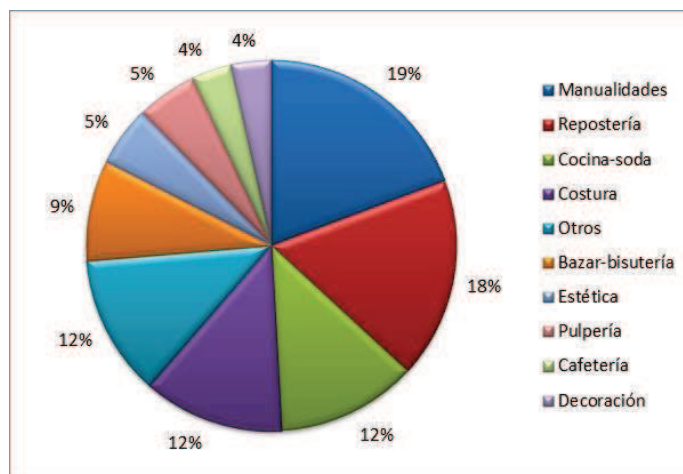


Gráfico 9. Orientación vocacional para emprender un negocio propio. Fuente: elaboración propia

Finalmente, se consultó en el cuestionario cuál creían que era el principal obstáculo que les impedía desarrollar un negocio propio. Los más mencionados fueron el factor económico (61%) y la falta de capacitación (15%), según se aprecia en el gráfico 10.

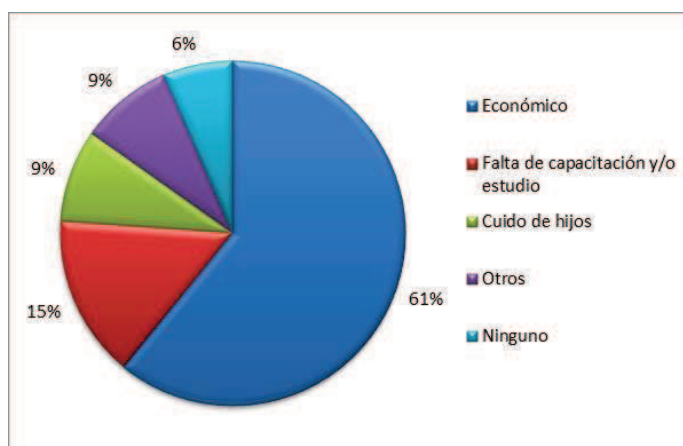


Gráfico 10. Principal obstáculo para emprender un negocio propio. Fuente: elaboración propia

También se realizó una investigación de campo para buscar propiedades disponibles aledañas al Hospital Clínica Bíblica como alternativas a considerar para eventualmente implementar el proyecto; y que a la vez permitieran hacer un estimado de la inversión y costos operativos de las diferentes opciones. Se identificaron cuatro opciones de las cuales una es la compra de un edificio y las otras tres alternativas corresponden a locales en condición de arrendamiento según se aprecia en la tabla 1.

Opción	Edificio	Área en m2	Condición	Precio de venta en \$	Alquiler mensual en \$	Inversión en remodelación en ¢
1	UNELA	387	Compra	600,000		84,366,000
2	FUSADI	650	Alquiler		3,500	141,700,000
3	Pacífico	460	Alquiler		5,230	100,280,000
4	DIPO	750	Alquiler		6,280	163,500,000

Tabla 1: Alternativas de inmuebles para desarrollar incubadora de micro empresas.
Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente se realizó una consulta a expertos en cuanto al equipamiento requerido para desarrollar módulos de trabajo para confección, panadería-repostería y estética. Luego se procedió a cotizar los equipos para determinar la inversión inicial en equipos, según se aprecia en la tabla 2. Los detalles se encuentran en los anexos 9, 10 y 11.

Módulo	Inversión (€)
Equipamiento repostería-panadería	3,353,942
Equipamiento confección	1,374,975
Equipamiento estética	2,244,409

Tabla 2: Costo de inversión de equipamiento para módulos de trabajo.
Fuente: elaboración propia

A partir de los datos anteriores, además de otra serie de consideraciones financieras, se estimó la inversión inicial total y los gastos operativos para la ejecución del proyecto, según se aprecia en la tabla 3.

Opción	Edificio	Inversión inicial en €	Gasto operativo año 1 en €	Gasto operativo a 5 años en €
1	UNELA	418,339,326	63,383,725	343,706,536
2	FUSADI	148,673,326	77,533,192	442,162,407
3	Pacífico	107,253,326	83,350,059	482,006,976
4	DIPO	170,473,326	98,607,725	568,544,532

Tabla 3: Costos de inversión y operación para primer año y primer quinquenio según alternativas de inmuebles. Fuente: elaboración propia

Discusión

Al analizar los resultados del cuestionario es claro que la población beneficiaria de este proyecto posee condiciones socio económicas vulnerables. Por ejemplo, el 74% de las encuestadas son jefas de hogar, de las cuales el 53% posee dependientes desde el punto de vista económico en un promedio de tres cada una. Esta situación se agrava más por el hecho de que el 78% refiere no tener una actividad que le genere remuneración económica, más allá de pensiones o becas de sus hijos².

Aunado a lo anterior, del 22% de las encuestadas que posee algún tipo de actividad económica, el promedio de ingreso mensual es de €48.875, pero cuando estiman el ingreso necesario para cubrir sus gastos más básicos

² Nótese además que el principio de las becas estudiantiles es para ayudar en la parte académica de los niños, sin embargo las mismas son utilizadas para sufragar los gastos básicos de sus hogares, lo cual tiende a agravar aún más la problemática social de estas personas, pues se dificulta el adecuado aprovechamiento de la ayuda estatal para la educación de los menores.

(vivienda, comida, servicios públicos, vestido) la media es de ¢306.406 mensuales. Dicha situación genera una clara brecha económica que deben solventar con ayudas y créditos informales³, aparte de las pensiones y becas mencionadas.

Hay una evidente correlación entre las posibilidades económicas descritas y el nivel educativo al que han tenido acceso las encuestadas. Solo el 17% logró completar sus estudios de secundaria, mientras que el 55% solamente aprobó hasta sexto grado o menos, lo cual lógicamente limita el acceso a empleo formal.

En cuanto a la variable vocacional del grupo analizado, predominan las preferencias de las mujeres por oficios relacionados con manualidades, repostería, cocina y costura. Es importante indicar que el proyecto de investigación partió de varios supuestos sobre los cuáles se desarrollaron las labores de campo; tal es el caso de la presunción de que en los perfiles vocacionales de las beneficiarias de Pro Mujer predominaban las preferencias dirigidas a costura, repostería y estética; según se extrajo de la entrevista realizada a la Directora de Acción Social, Ing. Laura Brenes (Brenes, 2014). Es por esta razón que dentro de los costeos para inversión y operación se contempla desarrollar un módulo de estética. Una vez aplicado el cuestionario, como se muestra en el gráfico 9, se confirma la preferencia por la costura y la repostería, sin embargo la estética quedó relegada a una séptima opción. Por lo tanto, cuando se elabore el planteamiento formal del proyecto sería recomendable modificar los números para considerar un módulo de cocina en lugar de un módulo de estética.

Otra de las variables de análisis es precisamente el modelo de emprendimiento, para el cual se debe definir un mecanismo de operación del proyecto. Para esto se entrevistó a la Licda. Violeta Gutiérrez, coordinadora del grupo Pro Mujer quien mencionó elementos importantes a considerar, tales como agrupar a las mujeres por afinidad vocacional para el tema de formación técnica y la coordinación con el INA para capacitación de grupos de más de 15 personas. La Licda. Gutiérrez también se refirió a la importancia de poder configurar un esquema de encadenamiento con proveedores y clientes potenciales, se podrían incluir algunos del mismo Hospital Clínica Bíblica, tanto para la obtención de materia prima como para la venta de servicios o productos. (Gutiérrez, 2014)

Como parte de la variable referente al esquema financiero, se determinó la inversión inicial a partir del trabajo de campo realizado para calcular los costos de adquisición del edificio, equipos, entre otros. Asimismo, se estimaron los

³ En este caso se refiere a créditos en pulperías, pues este tipo de población no es sujeto de crédito en entidades crediticias.

costos por remodelación. El estudio de las alternativas analizadas, que se observan en las tablas 1 a la 4 y en la sección de anexos con mayor detalle, se convierte en un insumo base. Dicho insumo deberá ser afinado en la medida en que se llegue concretar el proyecto. En entrevista realizada a los señores Marco Pérez y Roberto Schlager, miembros directivos del Consejo de Acción Social, se analizó el tema de la inversión inicial; ante lo cual indicaron que, independientemente del monto que se defina, lo primordial es proyectar las acciones de Acción Social en diversos escenarios empresariales con la finalidad de recolectar recursos adicionales a los que provee la operación del Hospital para financiar la iniciativa de proyecto. Estos fondos son útiles tanto para la inversión inicial como para el manejo diario del modelo de incubación. (Pérez y Schlager, 2014)

Por tanto, si bien debe existir un retorno simbólico al proyecto en términos de ingresos monetarios de parte de las actividades de emprendedurismo que generen las beneficiarias del mismo, según lo sugiere Gutiérrez (Gutiérrez, 2014), la mayor parte de los ingresos para financiar la parte operativa provendrían de fuentes externas.

En la tabla 3 se resumen los costos operativos de cada una de las opciones analizadas. En esta se aprecia como la inversión inicial es más alta en la opción 1, aunque sus gastos operativos son menores que el resto de las opciones. Esto se debe a que la inversión para adquirir el inmueble sería muy alta, sin embargo se amortizaría en un periodo de tiempo más amplio que el caso de las mejoras a propiedades arrendadas, por lo tanto genera un impacto inferior en el gasto que en los costos de arrendamiento de las opciones 2, 3 y 4. Esta información se complementa con el análisis de flujos netos de efectivo de la tabla 4.

	Edificio	Inversión inicial en ¢	FNE 5 años en ¢	FNE 10 años en ¢
1	UNELA	418.339.326	(645.200.536)	(953.131.312)
2	FUSADI	148.673.326	(536.629.074)	(1.098.191.267)
3	Pacífico	107.253.326	(548.860.310)	(1.201.027.822)
4	DIPO	170.473.326	(677.544.532)	(1.428.733.116)

Tabla 4. Flujo neto de efectivo para el primer quinquenio y el primer decenio para cada una de las opciones de inmuebles. Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 se aprecia como el efecto de esa inversión provoca que los flujos netos negativos⁴ sean más altos en la opción 1, sin embargo si se realiza el

⁴ Se debe indicar como limitación para la presente investigación que no se cuenta en esta fase con una manera de estimar ingresos para el proyecto. Es por esto que los flujos netos de efectivo se analizan solamente a partir de las inversiones iniciales y los costos de operación estimados del modelo, restando la depreciación, y siendo por tanto la opción más atractiva la que genera flujos netos de efectivo negativos más bajos a 10 años plazo.

análisis a 10 años se aprecia como la opción 1 se convierte en la mejor alternativa.

Una de las particularidades del modelo de emprendedurismo social, y en especial aquellos llevados a cabo por el Programa de Acción Social; es que el retorno de la inversión del mismo no puede medirse de manera tradicional en términos financieros a partir de una rentabilidad dada en un periodo de tiempo; sino que debería medirse en función de la cantidad de personas o familias cuyas vidas y entornos sean transformados positivamente por el proyecto. (Pérez y Schlager, 2014)

El otro indicador de la variable financiera analizada es el capital semilla. En este tema si bien está claro que la esencia de los programas de Acción Social no contemplan el microfinanciamiento, sí se debe buscar la forma de apoyar a las mujeres emprendedoras a conseguir recursos en forma de materia prima para que puedan producir. Estos recursos bien podrían ser aportados en calidad de donación por el Programa de Acción Social o por empresas patrocinadoras. (Gutiérrez, 2014)

Finalmente, se analizó la variable del modelo multiplicador para ser considerado este proyecto como un emprendedurismo social. En este sentido Gutiérrez apunta que actualmente ya algunas mujeres, que se han beneficiado de los talleres de Pro Mujer, actúan como facilitadoras de los grupos como una manera de devolverle parte del beneficio a la organización y como una forma de multiplicar esa ayuda. Por tanto, en un esquema de emprendedurismo se puede analizar la forma en que las personas que se capacitan, posteriormente actúen como capacitadoras de nuevas beneficiarias. (Gutiérrez, 2014)

Es importante reiterar que el presente trabajo de investigación representa una línea base a partir de la cual se podría generar un proyecto formal que venga a ampliar los beneficios de iniciativas como Pro Mujer, desarrolladas por el Programa de Acción Social de Hospital Clínica Bíblica. Por lo tanto, en su momento se requerirá afinar los números relativos a inversiones en equipo, remodelaciones, gastos operativos, entre otros; así como el esquema de funcionamiento para adecuarlos al modelo de operación que finalmente defina la organización.

Recomendaciones

A partir del análisis de los resultados obtenidos, tanto de los cuestionarios y entrevistas aplicadas como de los datos cuantitativos recolectados, es menester elaborar una serie de recomendaciones que sirvan de insumo para el desarrollo adecuado de un prototipo base de incubación de micronegocios de las mujeres beneficiarias de Pro Mujer. Las recomendaciones dadas les

ayudaría a proyectarse hacia un nivel de vida digno y autosuficiente que al mismo tiempo podría ser multiplicado por las mismas beneficiarias bajo un esquema de sostenibilidad financiera para el programa de Acción Social de Hospital Clínica Bíblica.

A nivel vocacional se reitera la recomendación de dejar por fuera el desarrollo de un módulo de estética para orientar las instalaciones hacia las áreas de repostería y panadería, confección y alta cocina. Si bien el tema de manualidades ha sido recurrente en los resultados del cuestionario, es vital analizar su pertinencia en términos de demanda potencial y competencia, tal y como fue recomendado por personeros del INAMU. (Gayle, 2014)

En cuanto a la operación del modelo se recomienda desarrollar una mecánica para incorporar los micronegocios como parte de la red de proveedores de Hospital Clínica Bíblica y sus socios comerciales. Además, procurar facilidades en términos de obtención de créditos comerciales de parte de los potenciales proveedores con el fin de adquirir materia prima.

Desarrollar inicialmente tres módulos de trabajo debidamente equipados para la preparación de repostería y panadería; la alta cocina y la confección⁵. Esto haría las veces del capital semilla que aportaría Hospital Clínica Bíblica en términos de instalaciones, equipamiento e instrumental básico para iniciar a producir.

Desde una perspectiva financiera se recomienda adquirir el inmueble propiedad de UNELA⁶ y remodelarlo, por cuanto a largo plazo sería la alternativa más económica para la organización⁷. Además, se estaría adquiriendo un activo que sería propio y las inversiones que se hagan en remodelaciones quedarían como parte del patrimonio, a diferencia de la inversión en mejoras que se le haga a un local arrendado. Por otro lado, el tema de alquileres incrementa el costo económico de las alternativas de este tipo.

No se debe obviar que, debido a la necesidad, estas personas quieren tener un negocio propio. No obstante, es probable que no necesariamente sean emprendedoras por convicción, de hecho carecen de las herramientas gerenciales básicas para emprender con éxito un negocio. Por esto, el impulso a estas personas debe realizarse con cautela. Se recomienda desarrollar otros test adicionales, más allá de los vocacionales, con la finalidad de medir la

⁵ En los anexos se incluye el detalle y cotizaciones para el equipamiento básico de un módulo de repostería – panadería y otro de confección. Se debe hacer el mismo ejercicio para un módulo de trabajo para alta cocina.

⁶ El edificio de UNELA mide 387 m² según datos proporcionados por uno de los socios propietarios. Se estima que para iniciar con tres módulos de capacitación bastarían entre 150 y 200 m² por lo que quedaría espacio para eventuales ampliaciones o para uso de otras actividades del programa de Acción Social.

⁷ Se toma como supuesto que la adquisición del inmueble sería con recursos propios de Acción Social provenientes de donaciones, y no con un crédito hipotecario u otro instrumento financiero. Por tanto los cálculos básicos que se realizaron no contemplan costos de financiamiento.

capacidad de adquirir conocimientos administrativos, así como el nivel de perseverancia.

Incorporar el tema de capacitación en herramientas gerenciales y trámites legales, los cuales pueden gestionarse con ayuda de INCAE (Pérez y Schlager, 2014) o con voluntariado por parte de profesionales del mismo Hospital Clínica Bíblica.

Desarrollar un indicador o métrica del retorno de la inversión en términos de logro de objetivos, tales como la cantidad relativa de personas o familias cuyo entorno haya sido transformado por este modelo de impulso de emprendimientos, con la finalidad de medir la eficacia del programa. (Pérez y Schlager, 2014)

Generar un mecanismo de multiplicación del modelo por medio de las beneficiarias que han recibido la formación administrativa y técnica, y que han comenzado a operar sus propios emprendimientos, de manera que ellas mismas vayan capacitando y motivando a las futuras beneficiarias.

Adicionalmente se recomienda establecer la mecánica por medio de la cual los emprendimientos que vayan empezando a generar retornos positivos, reinyecten recursos financieros al proyecto⁸ como una manera de dar sostenibilidad al mismo, pero principalmente como una manera simbólica de devolver parte del beneficio recibido a futuras beneficiarias.

Promover el proyecto en escenarios empresariales tales como reuniones de Cámara de Industria, de Comercio, Unión de Cámaras, etc. con la finalidad de obtener recursos a través de programas de responsabilidad social empresarial de otras organizaciones para solventar gastos asociados a reinversión, ampliación, u operación del modelo. (Pérez y Schlager, 2014)

Analizar la posibilidad de desarrollar proyectos complementarios que no solo enriquecerían el beneficio a las mujeres objetivo, sino que facilitarían el aprovechamiento del proyecto principal; tales como el desarrollo de una guardería o una sala de estudio en la que por medio de voluntariado se pueda enseñar a leer y escribir a algunas de estas personas que no poseen esa condición académica básica.

Integrar en todo momento al proyecto el componente espiritual y ministerial, como parte de los principios cristianos bajo los cuales está fundado el Hospital

⁸ Una posibilidad es cobrar por el uso de instalaciones y equipo a un costo subvencionado a los emprendimientos que ya están en una etapa de generación de utilidad. Estos recursos se pueden utilizar para sufragar gastos por servicios públicos, para sustituir equipos o para adquirir materia prima para otros emprendimientos en etapas de consolidación.

Clínica Bíblica y como una manera de fomentar el desarrollo integral de las personas. (Pérez y Schlager, 2014)

Finalmente, se deben recalcar las limitaciones propias del presente estudio de investigación, el cual fue elaborado en un periodo de siete semanas efectivas y primordialmente con fines académicos. Por las razones mencionadas previamente se recomienda ampliarlo de manera que se puedan afinar y analizar más en detalle los datos numéricos, y a partir de los resultados depurados generar un enunciado de proyecto para su adecuada implementación a partir de las buenas prácticas en dirección de proyectos.

Referencias

Banca Fácil (2014). ¿Qué es el capital semilla?. Recuperado de

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000060&idCategoria=9>

Consejo de Acción Social (2013). *Informe de Actividades del Consejo de Acción Social*

Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. *Cátedra "la Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo* N°13.

Enciso, M., Gómez, L. y Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendedurismo social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 75, 55-80.

Guzmán, A. y Trujillo, M. (octubre-diciembre, 2008). Emprendedurismo social – revisión de literatura. *Revista Estudios Gerenciales* 24(109), 105-125.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2010). *Las brechas de género en Costa Rica: compendio de indicadores estadísticos de género*. (1ª edic.). San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2011a). *Primer estado de los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica*. (1ª edic.). San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

Instituto Nacional de las Mujeres (2011b) *Uso del tiempo en la gran área metropolitana 2011*. (1ª edic.). San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

Instituto Nacional de las Mujeres (2012). *Modelo integral de fortalecimiento al emprendedurismo y la empresariedad para la autonomía económica de las mujeres en Costa Rica como mecanismo de política pública*. (1ª edic.). San José: EUNED.

Melià, A. y Campos, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *Revesco N° 100 – Extraordinario monográfico: La respuesta de la economía social ante una crisis global*, 43-67.

Programa Estado de la Nación (2013). *Informe XIX – Estado de la Nación*. San José.

Yunus Centre (2011). *Seven principles of social business*. Recuperado de <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principles>

7. ¿Actualmente tiene algún trabajo por el cual recibe pago monetario a cambio?

- a. No b. Sí

¿Cuánto aproximadamente? _____

8. ¿Cuánto cree usted que debería ganar al mes para cubrir los gastos básicos de su familia? (vivienda, comida, educación, vestido)

9. ¿Para qué actividades u oficios piensa que tiene habilidad?

10. Si tuviera la oportunidad de trabajar en lo propio, ¿en qué le gustaría trabajar?

11. ¿Cuál cree usted que sería el principal obstáculo para poder trabajar en lo propio?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2
Entrevista Laura Brenes Retana
Directora Programa Acción Social
Hospital Clínica Bíblica

Fecha: Martes 14 de octubre de 2014

Hora: 10:30 a.m.

Se le indica a la señora Brenes que la presente entrevista no estructurada se realiza como parte de un proyecto de investigación cuyo tema es el emprendedurismo social dirigido a mujeres en situación de vulnerabilidad socio económica, y específicamente con la finalidad de analizar la factibilidad de implementar un proyecto de extensión a las beneficiarias del grupo Pro Mujer.

Doña Laura realiza una exposición de las generalidades del grupo Pro Mujer llevado a cabo por el área de Acción Social del Hospital Clínica Bíblica, y de paso indicó cuáles serían sus expectativas desde su puesto de Directora respecto del presente proyecto de investigación.

Las preguntas base fueron las siguientes, sin embargo, no fueron una guía estricta de la entrevista dado que la conversación fluyó naturalmente y fueron saliendo temas colaterales de interés para el proyecto.

1. ¿En qué consiste el grupo Pro Mujer?
2. ¿Quiénes son los principales stakeholders del proyecto?
3. ¿Cuál cree que sería el objetivo principal que debería lograr el proyecto, o dicho de otro modo cuál sería el principal problema que el proyecto vendría a solucionar?
4. ¿Tiene información de las opciones de edificios en los que se desarrollaría el proyecto, o el contacto para recabar la información?
5. ¿Qué otro personal de Acción Social considera importante que se entreviste para los efectos del presente proyecto?

Anexo 3
Entrevista Shirley Gayle Monge
Directora Proyecto Emprende
Instituto Nacional de las Mujeres INAMU

Fecha: Miércoles 15 de octubre de 2014

Hora: 11:30 a.m.

Se le indica a la señora Gayle que la presente entrevista no estructurada se realiza como parte de un proyecto de investigación cuyo tema es el emprendedurismo social dirigido a mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica, las cuales actualmente son beneficiarias del grupo Pro Mujer llevado a cabo por el área de Acción Social del Hospital Clínica Bíblica. Dicho proyecto de investigación tiene como objetivo realizar un sondeo preliminar de otras iniciativas similares que puedan existir y de las cuales el INAMU tenga registro y de paso conocer su criterio al respecto.

Las preguntas base fueron las siguientes, sin embargo, no fueron una guía estricta de la entrevista dado que la conversación fluyó naturalmente y fueron saliendo temas colaterales de interés para el proyecto.

1. ¿Tiene el INAMU inventariados los emprendimientos de tipo social enfocados en las mujeres con condiciones de vulnerabilidad socioeconómica?
2. ¿Qué tipo de apoyo existe para este tipo de población cuando se trata de negocios incipientes?
3. ¿Cómo interactúa el INAMU con otras organizaciones institucionales en materia de emprendedurismo social dirigido a mujeres?
4. ¿Cómo ve el INAMU los proyectos de emprendedurismo social dirigidos a mujeres, cuyas iniciativas nacen de organizaciones o empresas privadas?

Anexo 4
Entrevista Licda. Mary Violeta Gutiérrez
Psicóloga Programa de Acción Social
Hospital Clínica Bíblica

Fecha: 7 de noviembre de 2014

Hora: 3 p.m.

Se le indica a la señora Gutiérrez que la presente entrevista no estructurada se realiza como parte de un proyecto de investigación cuyo tema es el emprendedurismo social dirigido a mujeres en situación de vulnerabilidad socio económica, relacionado específicamente con el grupo Pro Mujer llevado a cabo por el área de Acción Social del Hospital Clínica Bíblica. También se le consulta sobre sus expectativas desde su puesto de Psicóloga y encargada del Grupo Pro Mujer, respecto del presente proyecto de investigación.

Las preguntas base fueron las siguientes, sin embargo, no fueron una guía estricta de la entrevista dado que la conversación fluyó naturalmente y fueron saliendo temas colaterales de interés para el proyecto.

1. ¿Cuál es su función en el grupo Pro Mujer?
2. Conocimiento de iniciativa para generar alternativa de incubación de microempresas
3. ¿Qué expectativas tiene de este proyecto?
4. ¿Ha visualizado algún esquema de operación para este proyecto?
5. ¿Ha visualizado alguna modalidad de multiplicación de este beneficio por parte de las beneficiarias?
6. ¿Qué tipo de oficios considera que son los más apropiados para iniciar el proyecto?
7. ¿Qué tipo de oficios alternativos cree que se podrían integrar a futuro a partir de los intereses y capacidades vocacionales de las beneficiarias de Pro Mujer?

Anexo 5
Entrevista señores Marco Pérez y Roberto Schlager
Miembros Directivos del Consejo de Acción Social
Hospital Clínica Bíblica

Fecha: 20 de noviembre de 2014

Hora: 1:00 p.m.

Se le indica al señor Pérez que la presente entrevista no estructurada se realiza como parte de un proyecto de investigación cuyo tema es el emprendedurismo social dirigido a mujeres en situación de vulnerabilidad socio económica, específicamente relacionado con el grupo Pro Mujer llevado a cabo por el área de Acción Social del Hospital Clínica Bíblica. También se le consulta sobre sus expectativas desde su puesto de Directivo respecto del presente proyecto de investigación.

Las preguntas base fueron las siguientes, sin embargo no fueron una guía estricta de la entrevista, dado que la conversación fluyó naturalmente y fueron saliendo temas colaterales de interés para el proyecto.

1. Conocimiento del grupo Pro Mujer
2. Conocimiento de iniciativa para generar alternativa de incubación de microempresas
3. ¿Qué expectativas tiene el Consejo de Acción Social desde una perspectiva macro de este proyecto?
4. ¿Han visualizado algún esquema de operación para este proyecto?
5. ¿Han definido algún tope de inversión inicial para este proyecto?
6. ¿Han pensado en algún modelo financiero para la sostenibilidad del proyecto?
7. ¿Existe alguna política definida o pensada en cuanto a la modalidad para otorgar capital semilla a las beneficiarias?
8. ¿Qué expectativa hay en cuanto a la recuperación de la inversión, y de qué parte de la inversión se estaría procurando recuperar?
9. ¿En qué términos, aparte del financiero, visualiza el Consejo la recuperación de la inversión en este tipo de proyectos?
10. ¿Me pueden mencionar algo con respecto a las posibilidades de propiedades que se podrían destinar para este proyecto?

Anexo 6
Estimación de inversión inicial y depreciaciones mensuales
según opción de inmueble

Opción 1: adquisición de edificio UNELA	Total inversión	Meses	Depreciación mensual
Adquisición de propiedad	327.000.000	240	1.362.500
Equipamiento repostería-panadería	3.353.942	60	55.899
Equipamiento confección	1.374.975	60	22.916
Equipamiento estética	2.244.409	60	37.407
Remodelación de edificio*	84.366.000	180	468.700
	418.339.326		1.947.422

Opción 2: alquiler de edificio FUSADI	Total inversión	Meses	Depreciación mensual
Equipamiento repostería-panadería	3.353.942	60	55.899
Equipamiento confección	1.374.975	60	22.916
Equipamiento estética	2.244.409	60	37.407
Remodelación de edificio*	141.700.000	180	787.222
	148.673.326		903.444

Opción 3: alquiler de edificio Pacífico	Total inversión	Meses	Depreciación mensual
Equipamiento repostería-panadería	3.353.942	60	55.899
Equipamiento confección	1.374.975	60	22.916
Equipamiento estética	2.244.409	60	37.407
Remodelación de edificio*	100.280.000	180	557.111
	107.253.326		673.333

Opción 4: alquiler de edificio DIPO	Total inversión	Meses	Depreciación mensual
Equipamiento repostería-panadería	3.353.942	60	55.899
Equipamiento confección	1.374.975	60	22.916
Equipamiento estética	2.244.409	60	37.407
Remodelación de edificio*	163.500.000	180	908.333
	170.473.326		1.024.555

* Estimación de \$400/m2 con tipo de cambio de ¢545 por US Dólar

Anexo 7

Estimación de gasto operativo y flujos de efectivo mensuales según opción de inmueble

Opción 1: adquisición de edificio UNELA											
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	350.000	4.200.000	4.536.000	4.898.880	5.290.790	5.714.054	6.171.178	6.664.872	7.198.062	7.773.907	8.395.819
Cargas OP	120.155	1.441.860	1.557.209	1.681.786	1.816.328	1.961.635	2.118.565	2.288.051	2.471.095	2.668.782	2.882.285
Alquileres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios públicos	400.000	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889	6.423.483	6.808.892	7.217.425	7.650.471	8.109.499
Mantenimiento	464.400	5.572.800	5.907.168	6.261.598	6.637.294	7.035.532	7.457.663	7.905.123	8.379.431	8.882.197	9.415.128
Suministros y materiales	2.000.000	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384	30.299.447	32.117.414	34.044.459	36.087.126	38.252.354	40.547.495
Depreciación	1.947.422	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065	23.369.065
	5.281.977	63.383.725	65.897.442	68.571.009	71.414.739	74.439.621	77.657.369	81.080.462	84.722.204	88.596.775	92.719.292
FNE	(418.339.326.00)	(40.014.660)	(42.528.377)	(45.201.944)	(48.045.674)	(51.070.556)	(54.288.303)	(57.711.397)	(61.353.139)	(65.227.710)	(69.350.227)
						(645.200.536)					(953.131.312)
Opción 2: alquiler de edificio FUSADI											
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	350.000	4.200.000	4.536.000	4.898.880	5.290.790	5.714.054	6.171.178	6.664.872	7.198.062	7.773.907	8.395.819
Cargas OP	120.155	1.441.860	1.557.209	1.681.786	1.816.328	1.961.635	2.118.565	2.288.051	2.471.095	2.668.782	2.882.285
Alquileres	1.907.500	22.890.000	25.179.000	27.696.900	30.466.590	33.513.249	36.864.574	40.551.031	44.606.134	49.066.748	53.973.423
Servicios públicos	400.000	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889	6.423.483	6.808.892	7.217.425	7.650.471	8.109.499
Mantenimiento	780.000	9.360.000	9.921.600	10.516.896	11.147.910	11.816.784	12.525.791	13.277.339	14.073.979	14.918.418	15.813.523
Suministros y materiales	2.000.000	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384	30.299.447	32.117.414	34.044.459	36.087.126	38.252.354	40.547.495
Depreciación	903.444	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332	10.841.332
	6.461.099	77.533.192	82.563.141	87.995.473	93.864.211	100.206.390	107.062.337	114.475.975	122.495.154	131.172.011	140.563.376
FNE	(148.673.326.00)	(66.691.860)	(71.721.809)	(77.154.142)	(83.022.879)	(89.365.058)	(96.221.005)	(103.634.643)	(111.653.822)	(120.330.680)	(129.722.044)
						(536.629.074)					(1.098.191.267)
Opción 3: alquiler de edificio del Pacífico											
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	350.000	4.200.000	4.536.000	4.898.880	5.290.790	5.714.054	6.171.178	6.664.872	7.198.062	7.773.907	8.395.819
Cargas OP	120.155	1.441.860	1.557.209	1.681.786	1.816.328	1.961.635	2.118.565	2.288.051	2.471.095	2.668.782	2.882.285
Alquileres	2.850.350	34.204.200	37.624.620	41.387.082	45.525.790	50.078.369	55.086.206	60.594.827	66.654.309	73.319.740	80.651.714
Servicios públicos	400.000	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889	6.423.483	6.808.892	7.217.425	7.650.471	8.109.499
Mantenimiento	552.000	6.624.000	7.021.440	7.442.726	7.889.290	8.362.647	8.864.406	9.396.271	9.960.047	10.557.650	11.191.109
Suministros y materiales	2.000.000	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384	30.299.447	32.117.414	34.044.459	36.087.126	38.252.354	40.547.495
Depreciación	673.333	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999	8.079.999
	6.945.838	83.350.059	89.347.267	95.850.152	102.903.458	110.556.040	118.861.251	127.877.369	137.668.063	148.302.902	159.857.920
FNE	(107.253.326.00)	(75.270.060)	(81.267.269)	(87.770.154)	(94.823.460)	(102.476.041)	(110.781.252)	(119.797.371)	(129.588.064)	(140.222.904)	(151.777.921)
						(548.860.310)					(1.201.027.822)
Opción 4: alquiler de edificio de DIPO											
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios	350.000	4.200.000	4.536.000	4.898.880	5.290.790	5.714.054	6.171.178	6.664.872	7.198.062	7.773.907	8.395.819
Cargas OP	120.155	1.441.860	1.557.209	1.681.786	1.816.328	1.961.635	2.118.565	2.288.051	2.471.095	2.668.782	2.882.285
Alquileres	3.422.600	41.071.200	45.178.320	49.696.152	54.665.767	60.132.344	66.145.578	72.760.136	80.036.150	88.039.765	96.843.741
Servicios públicos	400.000	4.800.000	5.088.000	5.393.280	5.716.877	6.059.889	6.423.483	6.808.892	7.217.425	7.650.471	8.109.499
Mantenimiento	900.000	10.800.000	11.448.000	12.134.880	12.862.973	13.634.751	14.452.836	15.320.006	16.239.207	17.213.559	18.246.373
Suministros y materiales	2.000.000	24.000.000	25.440.000	26.966.400	28.584.384	30.299.447	32.117.414	34.044.459	36.087.126	38.252.354	40.547.495
Depreciación	1.024.555	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665	12.294.665
	8.217.310	98.607.725	105.542.194	113.066.043	121.231.785	130.096.785	139.723.720	150.181.081	161.543.730	173.893.503	187.319.877
FNE	(170.473.326.00)	(86.313.060)	(93.247.529)	(100.771.378)	(108.937.120)	(117.802.120)	(127.429.054)	(137.886.416)	(149.249.065)	(161.598.838)	(175.025.212)
						(677.544.532)					(1.428.733.116)

Anexo 8

Opciones de inmuebles para adquisición o arrendamiento



UNELA: 387 m2. Venta: \$600.000. Dirección: Av. 14 y 16, Calle 3. Contacto: Pablo Dodero. Tel. 8889-2684



FUSADI: 650 m2. Alquiler: \$3.500. Dirección: Av. 18, Calle 6. Contacto: Ingrid Navarrete. Tel. 8707-2189



Pacífico: 460 m2 (1er piso). Alquiler: \$5.230. Dirección: Av. 18, Calle 2. Contacto: Karol Hidalgo. Tel. 6042-0654



DIPO: 750 m2. Alquiler: \$6.280. Dirección: Av. 16, Calle 2. Contacto: Tel. 4052-5252

Anexo 9
Cuadro de precios de equipos para módulo de estética
Precios Super Salón

Artículo	Precio normal en colones (ivi)
Silla giratoria especial	257.400,00
Espejo con base de madera	880.044,00
Plancha Babyliss (no hay Gamma)	110.500,00
Secadora Gamma	118.000,00
Carrito de cepillos con armazón metálico	124.865,00
Lavacabezas sencillo	300.299,00
Mesa de manicure	257.400,00
Silla para mesa de manicure	95.400,00
Tijeras clase 1	11.355,00
Tijeras clase 2	14.756,00
Tijeras clase 3	25.406,00
Cepillos clase 1	7.155,00
Cepillos clase 2	9.299,00
Cepillos clase 3	14.145,00
Cepillos clase 4	18.385,00
Total	2.244.409,00

Anexo 10
Cuadro de precios de equipos para módulo de confección
Precios de Rucasew S.A.



LA BOBINA CARIT
Rucasew S.A.

MAQUINAS DE COSER INDUSTRIALES Y FAMILIARES
 TELEFONO: 2227-6944 FAX: 2226-1834
 APARTADO: 2908-3492 SAN JOSE
 DIRECCION: CALLE CENTRAL, AVENIDA 24 SAN JOSE
 CEDULA JURIDICA: 3-101-023112-06

FECHA: 30 Octubre 2014

FACTURA PROFORMA

NUMERO: 000000000001223

ASEMECO TEL 2522-1261

PAG.

CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	JK766B01	MAQUINA OVERLOCK INDUSTRIAL DE CINCO HILOS, PUNTADA DE SEGURIDAD, 85% MENOS CONSUMO ELECTRICO Y 40% MAS DE EFICIENCIA EN SU TRABAJO, MOTOR AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE, LUBRICACION AUTOMATICA, SUMERGIDA CON LAMPARA, ESTANTE METAL	395.850.00	395.850.00
1	JK-896B-S	MAQUINA COVER INDUSTRIAL DE 5 HILOS, LUBRICACION AUTOMATICA CON RECUBRIMIENTO, PORTACONOS Y LAMPARA, MOTOR DE INDUCCION DIRECTA (SERV/MOTOR)	606.375.00	606.375.00
1	JK8720D	MAQUINA PLANA INDUSTRIAL MARCA JACK, LUBRICACION AUTOMATICA, RETROCESO, LAMPARA, TABLA, ESTANTE DE METAL EXTRA FUERTE, 85% MENOS CONSUMO ELECTRICO Y 40% MAS DE EFICIENCIA EN SU TRABAJO, (UN AÑO DE SERVICIO MECANICO, TRES AÑOS EN BIELAS, PI)	241.500.00	241.500.00
1	ES-85AF	PLANCHA DE VAPOR INDUSTRIAL PORTATIL, INCLUYE TANQUE AGUA NUEVA MARCA SILVER STAR, 3 MESES GARANTIA	191.250.00	191.250.00

FORMA DE CONTACTO: TEL: 2227-6944 FAX: 2226-1834

SUB TOTAL	IMPUESTO DE VENTAS	TOTAL
1,216,792.04	158,182.96	1,374,975.00

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE LOS PRECIOS Y DEMAS DATOS ESTIPULADOS EN ESTA FACTURA SON CIERTOS Y PRECIOS CORRIENTES EN PLAZA.
 NUESTRA CUENTA PARA DEPOSITAR:
BANCO NAC # 100-01-000-212213-1 RUCASEW S.A.

Fact. hecha por:
 POR RUCASEW S.A.

CONTAMOS CON TECNOLOGIA DIRECT-DRIVING SERVOMOTOR CON CONTROL DIGITAL, MOTORES AMIGABLES CON EL MEDIO AMBIENTE UN 85% MENOS CONSUMO ELECTRICO, MOTOR SILENCIOSO

Sito web: www.labobinacr.com E-mail: rucasews@yahoo.com

PROFORMA VALIDA POR 30 DIAS





GARANTIA: marca Bobina un año de servicio mecánico, cinco años en ejes, bielas y piñones (no cubre ningún otro repuesto), seis meses en el motor DI (inducción directa), seis meses en motor colgante, seis meses en partes electrónicas.
OTRAS MARCAS: un año de servicio mecánico, tres años en ejes, bielas y piñones (no cubre ningún otro repuesto), seis meses en el motor DI (inducción directa), seis meses en motor colgante, seis meses en partes electrónicas.
NOTA: motores de Clutch tres meses de garantía, toda garantía será cubierta únicamente en nuestros talleres.

CLIENTE

Anexo 11
Cuadro de precios de equipos para módulo de panadería-repostería
Precios de TIPS S.A.

 <p>Tienda Internacional de Productos Dermatológicos S.A. Céd. Jurídica: 3-101-080070 Central telefónica: 2-543210-0 Apartado Postal: 901-1007 San José, Costa Rica Visite nuestra página web: www.tipsr.com</p>	<p>Tips Pavae De Mc Donalds carretera a Pavae 400 mts sur y 250 mts este Tel: 2-543210-0 Fax: 2543-2113</p>	<p>Tips San José Avenida 2 Contiguo al Gallito Tel: 2221-8504 Fax: 2221-3564</p>	<p>Profoma #: 10991608 Tienda: DPTO VENTAS Agente: JAVIER SALAZAR Correo: jsalazar@tipsr.com Teléfono: 2543-2100 Ext: 131 Celular: 8040-5021</p> 
	<p>Tips San Pedro 75 mts Oeste del Max x Mimos Telefax: 2280-5857</p>	<p>Tips Guanacaste Complejo Sotarium, frente al aeropuerto Daniel Oduber Bodega 1F Tel: 2658-1058 Fax: 2658-1039</p>	

Atención: Sr Roberto Vargas	Correo: info@clinicabiblica.com	Fecha: 05-11-2014
Cliente: 100170 ASOCIACION DE SERVICIOS MEDICOS COSTARRICENSES		Moneda: Colones
Dirección: Calle central y primera ave.14.16		
Teléfono: 2522-1000	Fax: 2258-7184	Página: 1 de 6

Código Proveedor	Descripción del Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
0680115 XPT-11E	 <p>HORNO CONVECCION STEFANIA 220V/60Hz/1Ph Marca: UNOX Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:</p>	1	667,732.69	667,732.69
	<p>Disponibles: 1 Back Order: 0</p>			
7910011 PCV-4	 <p>COCINA 4 QUEMADORES 59 x 78 cms. SIPATAS Marca: CORIAT Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos: Marca ConalFue nte Gas/Alto 31 cm/Fondo 78 cm/Frente 29.5 cm / Quemadores 4 grandes abiertos en hierro fundido Familia 2 superior de 59 de frente por 78 cm de fondo/Charola cerradas Patas d estructura de hierro angular (NO INCLUIDAS)terminado acero inoxidable STU 35.000La presión requerida para el óptimo funcionamiento es de 28 cm (1 flog) columna de agua.Utilice un tubo de alimentación de 3/4 pgs diámetro para unidades con consumo inferior a los 250.000 BTU/hr Si el consumo e mayor, instale tubería de 1 pgs de diámetro.mib 26-01 3 E</p>	1	318,348.90	318,348.90
	<p>Disponibles: 1 Back Order: 0</p>			
3240048 1675NPPS48	 <p>MANGUERA GAS 3/4" 48" LARGO Marca: Sin Asignar Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:</p>	1	48,189.93	48,189.93
	<p>Disponibles: 1 Back Order: 0</p>			
1010374 CONEXION	<p>CONEXION DE EQUIPO Marca: Sin Asignar Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:</p>	1	50,000.00	50,000.00
	<p>Disponibles: 0 Back Order: 1</p>			
5010502 SP-502-J	<p>BATIDORA 5 Lts MOTOR 1000 Watts Marca: SPAR MIXER Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:</p>	1	357,449.06	357,449.06
	<p>Disponibles: 1 Back Order: 0</p>			
5030001 R-16	 <p>REFRIGERADOR BLANCA 1 PUERTA 16 PIES CUB Marca: TORREY Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos: MARCA TOR-REYCAPACIDAD 16 PIES CUBICOS 412 lbs ACABADO EXTERIOR E INTERIOR ACERO PRE-PINTADO PUERTAS 1LUZ INTERIOR NIVELES 5AISLAMIENTO POLIURETANO ENFRIADO CONVECCION FORZADA COMPRESO 1/3 HP 2100 WATTS VOLTAJE 127V/60HZPESO 145 kg, 320 lbs rv 09-02-06rmb 12-05-04</p>	1	759,654.86	759,654.86
	<p>Disponibles: 1 Back Order: 0</p>			

Código Proveedor	Descripción del Producto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
5030118 CVF9-21	 CONGELADOR BLANCO VERTICAL 1 PTA 21 PIES Marca: TORREY Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:	1	721,470.21	721,470.21
	Disponible: 1 Back Order: 0			
4433088 P0940888BLA	PORTABANDEJAS NEGRO CON RUEDAS Marca: RUBBERMAID Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:	1	213,274.34	213,274.34
	Disponible: 1 Back Order: 0			
6190008 ASLP-8	 OLLA ALUMINIO SALSERA 8 Qts Marca: MASTER CHEF Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:	1	15,407.08	15,407.08
	Disponible: 0 Back Order: 1			
6195904 ASPN-4	 OLLA SALSERA ALUMINIO 4.5 Qts. Marca: MASTER CHEF Unidad de Empaque: 12 Unidades Datos técnicos:	1	9,619.47	9,619.47
	Disponible: 1 Back Order: 0			
9741318 HBP-12	 BANDEJA PANADERIA 13" x 18" x 1" CALIBRE 18 Marca: MASTER CHEF Unidad de Empaque: 600 Unidades Datos técnicos:	9	3,831.86	34,486.74
	Disponible: 0 Back Order: 0			
9745100 BPNH-1	TAPETE SILICON HORNEAR FULL Marca: MASTER CHEF Unidad de Empaque: 144 Unidades Datos técnicos:	3	8,070.80	24,212.40
	Disponible: 0 Back Order: 0			
2327488 2105-0488	 MOLDE FLORES PEQUEÑAS SILICON POP CAKE Marca: WILTON Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:	1	6,194.69	6,194.69
	Disponible: 1 Back Order: 0			
2321548 2105-0548	 MOLDE ESTRELLA SILICON POPS Marca: WILTON Unidad de Empaque: 1 Unidad Datos técnicos:	1	6,283.19	6,283.19
	Disponible: 1 Back Order: 0			

Visite nuestra página web:

www.Tipscr.com



Condiciones de pago:

Credito 30 dias.