

# Guía didáctica para el área socio productiva de los Liceos Rurales



11º



MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
Viceministerio Académico  
Dirección de Desarrollo Curricular  
Departamento de Tercer Ciclo y  
Educación Diversificada

Obra bajo el apoyo de Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, Alianza Empresarial para el Desarrollo, Asociación Yo Emprendedor, BAC San José, Ernst & Young y Fundación Omar Dengo.

### **Elaboración y edición de la obra:**

#### **Dirección de Desarrollo Curricular**

#### **Departamento de Tercer Ciclo y Educación**

**Jefatura:** Rigoberto Corrales Zúñiga

#### **Comisión encargada de formulación y revisión:**

Roxana Martínez Rodríguez

Hannia Quiroz Quiroz

Montserrat Parés Zamora

Paula Lizano Argüello

Ruth Aguilar Cabezas

#### **Comisión de trabajo externa:**

#### **Asociación Yo Emprendedor**

Luis Daniel Ramírez Alfaro

Kennys Maltêz Ruíz

Emmanuel Gutiérrez Pizarro

Daniel Carranza Dada

#### **Agradecimiento:**

A la colaboración brindada por las docentes y directores de los Liceos Rurales que apoyaron en el proceso de pilotaje, por el bien de la ruralidad de nuestros país.

#### **® Derechos reservados**

Prohibida su reproducción parcial o total de este documento con fines privados o lucrativos.

Asociación Yo Emprendedor

Guía didáctica para el área socioproyectiva de los Liceos Rurales de Costa Rica. 2020. San José, Costa Rica: YE 2020.



# Presentación de la Guía

Costa Rica es un país rico en diversidad natural y cultural, con grandes talentos en la juventud. A nivel de la ruralidad, las personas jóvenes han demostrado sus habilidades y capacidades participando en diferentes programas que el Ministerio de Educación Pública ha promovido a nivel nacional, obteniendo así excelentes resultados en las finales Nacionales de Feria Científica, primeros lugares en Festival de las Artes, Festivales Deportivos y Spelling Bee, para brindar algunos ejemplos. Por lo tanto, brindar oportunidades a la juventud rural debe ser un conjunto de acciones que formen parte de la sinergia social, de manera que sus habilidades, talentos y capacidades se potencien desde diferentes aristas.

En este marco, el Liceo Rural cumple una función esencial en la comunidad, con acciones que buscan hacer realidad la equidad, la inclusión social y la calidad en la educación; todo ello en conexión con lo que plantea la Política Curricular en la dimensión Formas de Vivir en el Mundo, dimensión que *conlleva el desarrollo sociocultural, las interrelaciones que se tejen en la ciudadanía global con el arraigo pluricultural y la construcción de los proyectos de vida.*

El Liceo Rural, es un esfuerzo hecho a la medida de Costa Rica, que contribuye a cerrar las brechas sociales y económicas, en diferentes sectores de nuestro país, al destinar espacio en su Plan de Estudios, para desarrollar en las personas estudiantes, habilidades para el emprendimiento, que les permitan contribuir de manera eficiente al desarrollo económico y social de su comunidad. Para ello, se hace necesario crear un instrumento que permita a los docentes realizar con éxito esta tarea; las presentes Guías Didácticas, son una herramienta que operacionaliza los supuestos de la Propuesta Curricular para los Liceos Rurales en el área Socio Productiva.

Por lo anterior y gracias a la alianza público privada que se estable entre el Ministerio de Educación Pública, la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), BAC Credomatic, Ernest and Young, Costa Rica, Yo Emprendedor y la Fundación Omar Dengo; se presenta ante ustedes este insumo, que además, representa un esfuerzo para hacer llegar a las comunidades rurales de Costa Rica, herramientas que permitan formar líderes comunales y promover en la juventud rural, iniciativas para generar fuentes de trabajo en la zona que ayuden a mitigar la pobreza y de manera sostenible, aprovechar las riquezas de la zona, para el bien de la comunidad y del país.

Por último, es realmente importante destacar que, a nivel de América Latina, la propuesta de implementar en un plan de estudios de la educación formal pública, lecciones para el desarrollo de habilidades de emprendimiento en la ruralidad, es una propuesta realmente innovadora; por lo que no hay materiales que sirvan de guía y orienten esta labor, con lo que se refuerza la necesidad de elaborar materiales "a la medida". Con ello, las Guías Didácticas del Área Socio Productiva, son el instrumento con el que nuestros educadores mueven a la juventud rural costarricense, a concebirse como participantes activos de la construcción de oportunidades para su comunidad.

**“Los jóvenes de las zonas rurales son el futuro de la agricultura y otras industrias rurales, pero a menudo no cuentan con la dirección y el apoyo necesario para contribuir plenamente al desarrollo de sus comunidades, alimentándose de ese modo el ciclo vicioso del subdesarrollo y de la pobreza rural. Reconocer y afrontar sus necesidades y sus aspiraciones es vital para el crecimiento local y nacional - Desarrollo Rural a través del trabajo decente. OIT.**

# Presentación de la Alianza Emprendedora en Liceos Rurales

La Alianza para la Educación Emprendedora en Liceos Rurales surge a finales del año 2017, en el marco del convenio de cooperación entre la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) y el MEP, para el desarrollo de herramientas cuyo propósito es contribuir a que las y los estudiantes desarrollen habilidades para la vida laboral, así como para ejercer una ciudadanía activa y responsable para su bienestar y el de su comunidad. La Alianza, se encuentra conformada por organizaciones, que aportan su expertise en el campo del emprendimiento, siendo éstas: Yo Emprendedor, organización líder en el ecosistema emprendedor del país, la firma de consultoría Ernest & Young (EY), el BAC Credomatic y la Fundación Omar Dengo (FOD). De forma conjunta, hemos trabajado para desarrollar las guías didácticas de séptimo a undécimo año, dirigidas tanto a docentes como estudiantes, para el abordaje de las lecciones del área socio productiva. El tiempo dedicado a esta materia, representa una gran oportunidad para vincular el quehacer del Liceo Rural con el desarrollo sostenible de las comunidades y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que ahí habitan. Así mismo, la Alianza cumple el propósito de sumar esfuerzos para la consecución de las siguientes metas del ODS 4 Educación de Calidad:

- 4.3 De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.
- 4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

Bajo el liderazgo del Viceministerio Académico, la Dirección de Desarrollo Curricular y el equipo de Liceos Rurales del MEP se han validado las guías con la comunidad educativa, posibilitando a través de talleres la participación y retroalimentación

de las personas directoras, supervisoras y docentes de los más de 130 Liceos Rurales del país, así como de las y los estudiantes y sus familias.

Para el cierre de la primera fase a finales del año 2019, las guías han sido validadas por el 22% de las y los docentes y los talleres han contado con la participación de +244 actores de la comunidad educativa. Para la segunda fase de ejecución, una vez realizada la entrega técnica de las guías, en la Alianza nos hemos propuesto brindar acompañamiento a estudiantes mediante sesiones de activación y programas de entrenamiento presenciales y virtuales a docentes. Nuestro objetivo en el largo plazo es escalar el impacto de esta Alianza apoyando al MEP en la promoción y desarrollo de las habilidades emprendedoras en otras modalidades de educación.

Estas guías son la base para ayudar a los docentes a impartir lecciones que incentivan habilidades esenciales en los jóvenes. Al ser un conjunto de habilidades lo que estamos tratando de incentivar, se torna mucho más importante el *cómo se enseña* que el contenido propiamente. En nuestros entrenamientos hacia los docentes en la aplicación de las guías, nos enfocamos en 5 prácticas que se tienen que incentivar en los jóvenes para absorber el aprendizaje en mentalidad emprendedora.

Estas 5 prácticas son el juego, la creación, la experimentación, la empatía y la reflexión. Todas las dinámicas en las guías están conceptualizadas con flexibilidad para que el docente aplique estas prácticas en el aula y a la vez fortalezca el mayor rango de estudiantes, independientemente de sus características o condiciones particulares para aprender. En todo este material que se ha puesto a disposición se contemplan los *principios del Diseño Universal para el Aprendizaje*, utilizando de esta manera ejemplos y actividades que crean un vínculo afectivo con el estudiante y la realidad de su comunidad rural de Costa Rica, creando de esta manera un sentido de pertenencia en el camino de aprender sobre mentalidad emprendedora.

# Justificación de la Guía

En el Plan de estudios de Liceos Rurales, se establecen 6 lecciones en las cuales los profesores del área académica deben aplicar estrategias que favorezcan el desarrollo de capacidades para el emprendimiento, estimular los talentos, la orientación vocacional y fomentar el arraigo, se contribuye en gran medida al logro de lo establecido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, plasmados en la política curricular Educar para una Nueva Ciudadanía (pág. 76), específicamente en lo que se refiere a los objetivos 4 y 8, los cuales textualmente establecen:

4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
8. Promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, un empleo digno y productivo, y un trabajo digno para todas las personas.

Por otro lado, el objetivo que pretende el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario. 2019-2022, (pág. 46), dice:

“Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad”

Para ello, establecen varias estrategias, entre las que se plantean las actividades alternativas generadoras de ingresos, el aumento de los encadenamientos productivos, el desarrollo de competencias empresariales, entre otras. Todo ello está en consonancia con lo que pretende el área Socio Productiva, de los Liceos Rurales, donde se busca dotar a sus egresados de capacidades para la empleabilidad y para ser gestores de emprendimientos.

Además, en las Orientaciones Estratégicas Institucionales del MEP, la número 15 indica:

“Promoción del centro educativo como espacio de oportunidad, en condiciones de equidad, pertinencia y calidad, para los y las estudiantes.”

Por último, la Política Curricular Educar para una Nueva Ciudadanía, plantea claramente la necesidad de formar personas capaces de detectar nuevas formas de desarrollar su potencial de trabajo y de insertarse laboralmente de manera proactiva, es decir la formación de personas emprendedoras.

Todo ello, en definitiva, se promueve en el plan de estudios de los Liceos Rurales y es a través de estos centros educativos, que la educación de calidad, pertinente y de oportunidad puede llegar a ser una realidad, se llega a lugares recónditos de nuestro país, permite brindar oportunidades no solo a la juventud sino a la comunidad en general.

Todo ello aunado al planteamiento, en cuanto al paradigma de la complejidad, se contempla en la Política Educativa: *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*, que en la página 9 dice:

“En el ámbito educativo, el paradigma de la complejidad permite ampliar el horizonte de formación, pues considera que la acción humana, por sus características, es esencialmente incierta, llena de eventos imprevisibles, que requieren que la persona estudiante desarrolle la inventiva y proponga nuevas estrategias para abordar una realidad que cambia a diario.”

# Justificación de la Guía

Esto, hace que la propuesta curricular de Liceos Rurales sea una plataforma para que nuestros docentes preparen a la persona estudiante de zonas lejanas, para enfrentarse un mundo de incertidumbre y procurar plantearse a sí mismos nuevos retos y darse oportunidades

La tarea encomendada es gigantesca, pero necesaria y muy importante, difícil de lograr si no se realizan alianzas con el sector público y el privado, tal y como se indica en el objetivo 17 para el Desarrollo Sostenible, que plantea favorecer alianzas donde se permita que los ciudadanos se apoyen unos a otros como estrategia fundamental.

En la actualidad, el plan de estudios para Liceos Rurales contempla la implementación de 6 lecciones semanales, donde se deben favorecer en la persona estudiante habilidades dirigidas al desarrollo socio productivo; estas lecciones son impartidas por docentes con las especialidades de ciencias, español, estudios sociales, inglés y matemática; los cuales a pesar de su buena voluntad para realizar con éxito este trabajo, no cuentan con las herramientas y la formación para hacerlo.

Por ello, se requiere un documento, que oriente a los docentes de forma sistemática, para que maximicen los aprendizajes que es posible lograr en la persona estudiante en lo que a emprendimientos se refiere, además de desarrollar habilidades en los jóvenes que los constituyan en agentes de cambio y a través de ellos, mejorar la calidad de vida de la comunidad.

# Antecedentes de la Guía

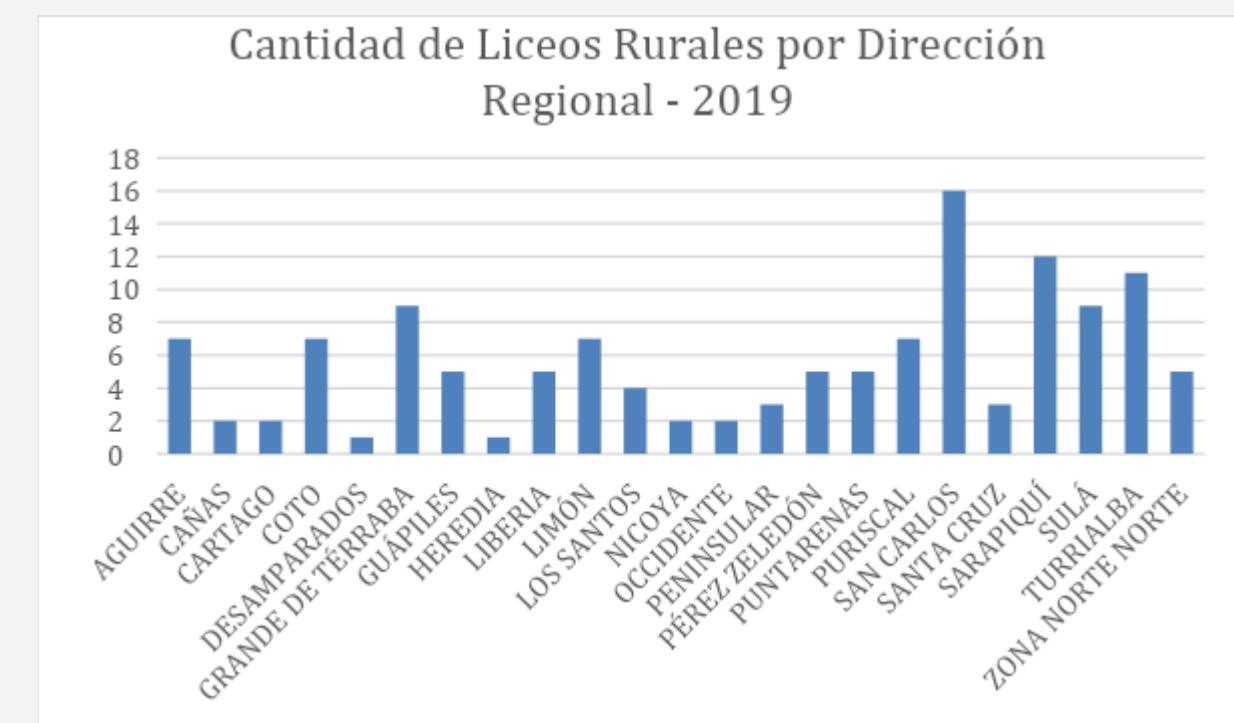
El Ministerio de Educación cuenta desde el año 2009, con un plan de estudio de educación secundaria, diseñado especialmente para ser desarrollado en las zonas rurales dispersas del país, en respuesta a las condiciones económicas y sociales de vulnerabilidad que enfrenta nuestra ruralidad, aprobado por el Consejo Superior de Educación según consta en el acuerdo CSE 05 - 52 - 09, restructurado según acuerdo CES 04 - 43 - 13. El Plan de Estudios de Liceos Rurales, busca una formación de estudiante, desde un enfoque integrador del desarrollo humano sostenible, por lo que contempla espacios donde se promuevan en las jóvenes habilidades de autogestión y emprendimiento, de tal manera que se adquieran conocimientos y habilidades vinculadas con el mundo del trabajo, útiles para contribuir con la economía familiar y con el desarrollo socio-productivo de sus comunidades, para con ello potenciar al máximo el contexto rural.

En el área Socio Productiva de los Liceos Rurales, los jóvenes en edades entre los 12 y 18 años, deben desarrollar habilidades de emprendimiento, que les preparen para enfrentarse de mejor manera a la vida del trabajo, donde no solo se logren niveles más elevados de productividad que les permitan a las zonas rurales, mejores índices de desarrollo, sino además, se favorece que nuestros jóvenes conciban un plan de vida que les permita un empleo decente o bien crear su propia fuente de ingresos, favoreciéndose a sí mismo y a otros de la comunidad.

Se espera que con la orientación y guía que proporcionen las guías, los docentes de Liceos Rurales, que no tienen formación en emprendimiento, puedan llevar a la persona estudiante a determinar necesidades que tenga su comunidad y de manera innovadora y creativa, sea de manera individual o colectivamente, encuentre soluciones viables, en las cuales no solo la persona estudiante encuentre una forma de trabajo, sino que como líderes comunales, formen sinergia para que su comunidad mejore las condiciones de vida.

En la actualidad se cuenta con 130 Liceos Rurales en todo el país, que atienden a más de 11 000 (once mil) estudiantes.

La distribución de los Liceos Rurales por Dirección Regional del Ministerio de Educación se muestra en el cuadro siguiente:



Dado que en el Departamento de Tercer Ciclo y Educación Diversificada recae la coordinación de los Liceos Rurales, es que en noviembre del 2017 se firma un Plan de Trabajo amparado en el Convenio Marco de Cooperación entre el Ministerio de Educación Pública y la Asociación Empresarial para el Desarrollo, cuyo objetivo es:

**“Proporcionar herramientas que contribuyan al logro del propósito del área Socio Productiva de los Liceos Rurales, de tal manera que las y los estudiantes desarrollen habilidades para la vida laboral que les permitan ejercer una ciudadanía activa para el bienestar de sí mismo y de su comunidad”.**

# Enfoque curricular

## Consideraciones generales :

El enfoque curricular constituye el énfasis teórico que caracteriza y organiza los elementos metodológicos de las Guías para el área Socio Productiva de los Liceos Rurales, considerando el desarrollo integral del estudiantado en el contexto socio-histórico-cultural de nuestro país, concreto en la Política Curricular bajo la visión "Educar para una Nueva Ciudadanía".

La educación que promueve el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica asume como pilares filosóficos, el humanismo, el constructivismo y el racionalismo, por ser los fundamentos que sustentan la política educativa del país, según acuerdo N° 82-94 del Consejo Superior de Educación.

Estos pilares filosóficos, se complementan con los aportes teóricos de connotados investigadores, como: Piaget- desarrollo cognitivo y el procesamiento humano de la información, Ausubel- aprendizaje significativo, Bruner- adquisición de conceptos, Vygotsky- teoría sociocultural del desarrollo y zona de desarrollo próximo o potencial, Wallon- desarrollo socioafectivo y Freire- el diálogo como una práctica reflexiva, democrática y compartida de la realidad, reflexiva, democrática y compartida de la realidad.

Este diseño curricular se enriquece con los principios filosóficos de la Política Curricular como el **socio constructivismo**, que visualiza el aprendizaje como una actividad social, en la cual, el estudiantado aprende a aprender en colaboración con los demás, intercambiando opiniones para la toma de decisiones, que apoyan la solución de problemas que se presentan en el ámbito local y global. Desde la **pedagogía crítica** se fortalece en la asignatura la formación crítica de su propia realidad, para transformarla como derecho fundamental en respeto del ser humano.

En este sentido, se promueve en el estudiantado el desarrollo de **habilidades para una nueva ciudadanía**, que le permitan hacer frente a tareas diversas, en una diversidad de situaciones y ambientes retadores, donde se ponen en evidencia las particularidades de cada ser humano, y se conjugan en una sinergia que hace posible enfrentar las realidades que se viven en nuestro planeta, de manera creativa y certera.

Estas guías están desarrolladas para incentivar la mentalidad emprendedora en estudiantes de séptimo, octavo, noveno, décimo y onceavo año. Cada guía está dividida en módulos, que se pueden observar en los índices. Estos módulos están compuestos por lecciones que tienen herramientas y actividades para explicar y fortalecer conceptos importantes para pensar de una manera emprendedora.

Se cuenta con fichas de seguimiento para que el estudiante y el docente vean el avance y puedan monitorear el progreso de entendimiento aplicado a talleres socio-productivos o ideas de negocios. Pensar de manera emprendedora se logra al desarrollar 59 habilidades esenciales para incentivar las ideas y ver oportunidades, administrar recursos escasos y atraer nuevos, y experimentar e incentivar la toma de acción.

Cada guía tiene una herramienta de evaluación de estas habilidades esenciales, para que el estudiante y el docente puedan ver el desarrollo y avance conforme se aplican las guías a lo largo de la educación secundaria en la ruralidad Costarricense.

# Evaluación

El área Socio Productiva se desarrolla a través de 6 lecciones planteadas en la malla curricular, las cuales conllevan una evaluación, cuyos rublos se detallan en el reglamento de evaluación aprobado el año 2019, en el artículo 36 inciso “n”, se indica sobre la valoración porcentual lo siguiente:

Trabajo cotidiano	25 %
Proyecto (uno)	65 %
Asistencia	10 %

El rubro denominado “Proyecto”, se describe en el documento “Liceos Rurales. Propuesta Curricular” del 2013, en la página 27. Donde además se establecen algunas indicaciones para su construcción, a saber:

- Son desarrollados por los estudiantes, con la guía y orientación del docente.
- Responde a un diagnóstico comunal, por lo que se orienta a resolver problemáticas propias del contexto o a atender intereses y demandas del estudiantado.
- Su ejecución, pueden abarcar más de un período lectivo, esto implica una organización por etapas, de manera que se puede iniciar en séptimo año y culminar en años subsiguientes.
- Si bien debe consignarse una nota por semestre, es posible plantear una evaluación que se realice paulatinamente según sea el tiempo de ejecución del proyecto.

Además, deben seguirse los lineamientos establecidos en cuanto al proyecto en el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes y a los datos por el Departamento de Evaluación.

La creación y ejecución del proyecto, requiere de un sustento teórico, que permita desarrollar un proceso validado científicamente; por lo que, dependiendo del grupo, se sugieren 2 lecciones semanales para estudiar lo que se establece en la presente guía, y otras lecciones serán dedicadas a la parte práctica del proyecto que el estudiante desarrolle.

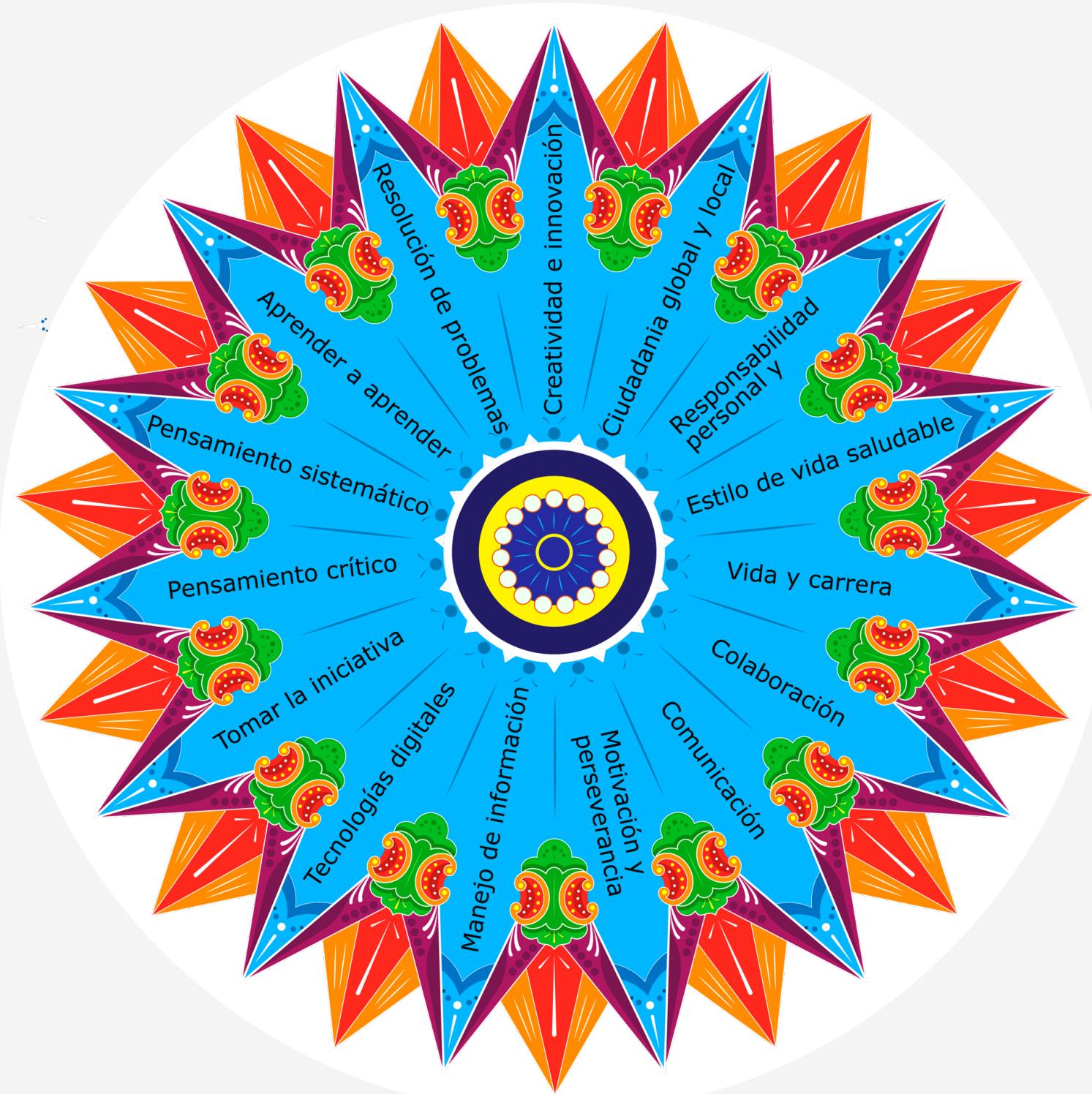
# Habilidades en la Guía

Educar para la Nueva Ciudadanía implica, sin lugar a duda, impulsar habilidades esenciales para la vida. Con este objetivo y con el fin de educar ciudadanos más emprendedores e innovadores es que en esta guía encontrará un marco de habilidades esenciales basados en los lineamientos de transformación curricular y la Política Educativa del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, como un destacado esfuerzo por brindar las herramientas adecuadas a personas estudiantes y docentes en Liceos Rurales en Costa Rica.

El emprendimiento es el acto de tomar acción sobre ideas y oportunidades para crear valor social y económico en comunidad y por esta razón es una de las fuerzas transformadoras más poderosas del planeta, y la clave para lograr una sociedad más próspera e inclusiva. Convertir nuestra sociedad en un conjunto de personas creativas que resuelven problemas es uno de los focos más importantes de nuestro sistema educativo, por eso incentivar a emprendedores desde temprana edad es vital en la construcción de la Costa Rica para el futuro.

La mentalidad emprendedora es una forma de pensar, la cual nos ayuda a convertir ideas en acciones, a movilizar recursos, y a crear valor social y económico. Esta guía de emprendimiento tiene como objetivo incentivar las habilidades esenciales para promover el desarrollo de mejores emprendedores en zonas rurales. Para esto es necesario incentivar las siguientes habilidades esenciales.

En esta guía se trabajan específicamente las siguientes habilidades: Pensamiento crítico, Pensamiento Sistémico, Aprender a aprender, y Resolución de problemas.



# ÍNDICE

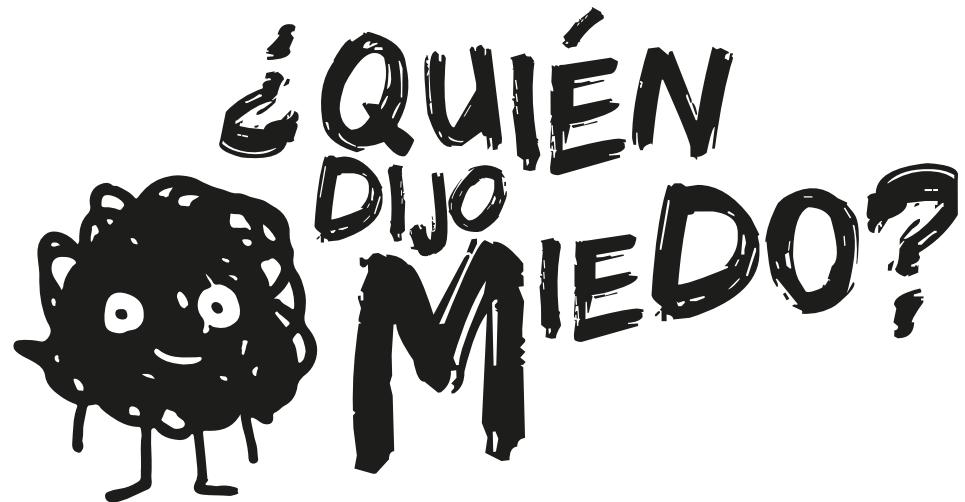
PRESENTACIÓN DE LA GUÍA	03	PRESENTACIÓN DE LA ALIANZA EMPRENDEDORA	04	JUSTIFICACIÓN ANTECEDENTES	05 07	ENFOQUE CURRICULAR EVALUACIÓN	08 09
HABILIDADES EN LA GUÍA	10	SIMBOLOGÍA	12	TEST DE HABILIDADES II	78	GLOSARIO	82
		TEST DE HABILIDADES I	14			BIBLIOGRAFÍA	85

DINERO NECESARIO PARA EMPEZAR UNA EMPRESA	Pág 13	DINERO NECESARIO PARA INICIAR UNA EMPRESA	Pág 12	CONSEGUIR DINERO PARA INICIAR UNA EMPRESA	Pág 50	CONOCER LOS COSTOS DE UNA EMPRESA	Pág 55	ESTADOS FINANCIEROS	Pág 63	ESTADOS FINANCIEROS	Pág 63
---	--------	---	--------	---	--------	-----------------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------	--------

<b>1 MÓDULO</b>  <b>Lección I:</b> Conceptos básicos 18 <b>Lección II:</b> Ciclo de vida 19 de una empresa Fase I. <b>Lección III:</b> Factores externos que influyen en 22 el ciclo de vida de una empresa Fase I. <b>Lección IV:</b> Factores externos que influyen en 23 el ciclo de vida de una empresa Fase II. <b>Lección V:</b> Ciclo de vida 25 de una empresa Fase II <b>Lección VI:</b> Ciclo de vida 27 de una empresa Fase III <b>Lección VII:</b> Casos de empresas en distintas etapas de su vida A. 29 <b>Lección VIII:</b> Casos de empresas en distintas etapas de su vida B. 30 <b>Lección IX.</b> Necesidades de dinero según la etapa del ciclo de vida de una empresa. A 31 <b>Lección X.</b> Necesidades de dinero según la etapa del ciclo de vida de una empresa. B 33 <b>Lección XI.</b> Dinero necesario para iniciar un negocio. 36	<b>1 MÓDULO</b>  <b>Lección XII:</b> Pasos para estimar el dinero necesario para fabricar un producto. A 37 <b>Lección XIII:</b> Pasos para estimar el dinero necesario para fabricar un producto. B 40 <b>Lección XIV:</b> Pasos para estimar el dinero necesario para fabricar un producto. C 42 <b>Lección XV:</b> Pasos para estimar el dinero necesario para fabricar un producto. D 43 <b>Lección XVI:</b> Pasos para estimar el dinero necesario para fabricar un producto. E 45 <b>Lección XVII:</b> Pasos para calcular el precio de venta de un producto. A 47 <b>Lección XVIII:</b> Pasos para calcular el precio de venta de un producto. B 49 <b>Lección XIX:</b> Dinero necesario para un negocio durante su primer año de operación 50	<b>2 MÓDULO</b>  <b>Lección XX:</b> Fuentes de dinero para un nuevo negocio. A 52 <b>Lección XXI:</b> Fuentes de dinero para un nuevo negocio. B 53 <b>Lección XXII:</b> Pros y contras de cada posible fuente de dinero. 54	<b>3 MÓDULO</b>  <b>Lección XXIII:</b> Requisitos o información necesaria 56 para obtener fondos en cada posible fuente de dinero. <b>Lección XXIV:</b> Conceptos básicos relacionados con la contabilidad de costos de una empresa. 57 <b>Lección XXV:</b> Importancia de administrar los costos 58 de una empresa nueva. <b>Lección XXVI:</b> Clasificación de los costos según su relación con el producto. 59 <b>Lección XXVII:</b> Clasificación de los costos según su función. 60 <b>Lección XXVIII:</b> Clasificación de los costos según su volumen. A 62	<b>4 MÓDULO</b>  <b>Lección XXIX:</b> Clasificación de los costos según su volumen. B 64 <b>Lección XXX:</b> Proceso de costeo de 65 un producto y fijación de precio de venta. <b>Lección XXXI:</b> Importancia de la contabilidad como de la información financiera. 66 <b>Lección XXXII:</b> Importancia de la contabilidad como de la información financiera. 67 <b>Lección XXXIII:</b> Naturaleza de las 68 cuentas que componen los estados financieros. <b>Lección XXXIV:</b> Ecuación contable. 69 <b>Lección XXXV:</b> Tratamiento contable para diferentes tipos de cuentas y su registro. 71
--	--	--	---	---

# SIMBOLOGÍA

## Definición de Taquillo



Es una bolita negra, llena de miedo, que representa los miedos de todos nosotros, y tiene miedos propios también. Taquillo le tiene miedo a todo, a las nuevas experiencias, a los nuevos retos y a cualquier cosa que lo saque de su zona de confort...pero siempre sigue adelante y, a pesar de su miedo, explora hasta dónde puede llegar.

Su curiosidad lo encuentra en nuevas situaciones y andanzas escalofriantes, sin embargo al final siempre sale a relucir su valor.

Taquillo es el miedo, así que naturalmente una de sus cosas favoritas es asustar. Le encanta molestar a sus amigos sorprendiéndolos con un "iBOO!" y un brinco inesperado. Pero no le gusta que lo asusten, y se pone de mal humor cuando alguien lo molesta, o cuando algo inesperado sucede, como cuando se quiebra un plato en la cocina, y reacciona dramáticamente con un grito gruñón.

Taquillo vive dentro de todos nosotros, y tiene su lado positivo y negativo.

Él representa una dualidad del miedo y la valentía, de lo racional y lo emocional y de lo bueno y lo malo. Taquillo puede ser quién nos detiene, pero si sabemos cómo tratarlo, puede ser quién nos empuja.

#quetaquillo

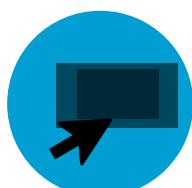
## Simbología de apoyo



Actividad en clases



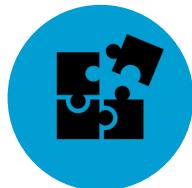
Tareas a realizarse en clases



Recurso virtual



Actividad externa



Recursos necesarios en una actividad



Taquilla aconseja



Taquillo aconseja



Pasos a seguir en una actividad



Lugar (Institución)



Documentos emitidos



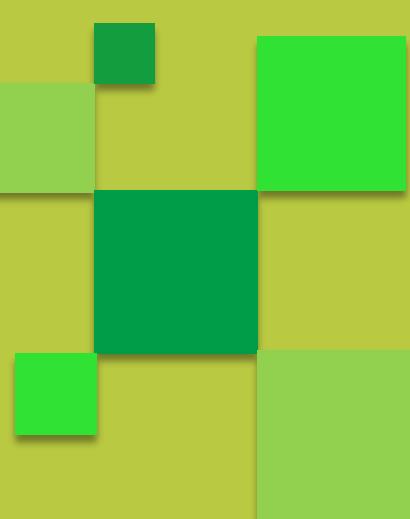
Requisitos



Duración



Costo



# 1

## DINERO NECESSARIO PARA INICIAR UNA EMPRESA



Dinero  
necesario para  
iniciar una  
empresa

Conseguir  
dinero para  
iniciar una  
empresa

Conocer los  
costos de  
una  
empresa

Estados  
financieros

## Introducción al Módulo

Movilizar recursos es una herramienta fundamental para emprender. En este capítulo vamos a ver la importancia de administrar los recursos. Por eso, enfocarse en educación financiera y económica es vital para entender el flujo del dinero en nuestros proyectos. El flujo de efectivo siempre será una necesidad muy importante para iniciar con nuestras operaciones.

Por esta razón, en este módulo revisaremos una serie de casos de estudio para entender cómo las empresas y emprendimientos solucionan estas necesidades en específico. También comprenderemos el proceso para calcular el precio de venta de un producto y/o servicio, acompañados de algunos consejos importantes para que tengas en cuenta.

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

## Explorando mis habilidades emprendedoras Avanzado I

Nombre:	Nivel:
Sexo:	Edad:

Esta medición tiene como objetivo explorar mis habilidades emprendedoras basadas en tres áreas: Identificando ideas y oportunidades, entendiendo los recursos que necesito, y tomando acción. No hay respuesta correctas. La medición es para que podás explorar personalmente como estás en las diferentes habilidades de mentalidad emprendedora.

Por favor marque con una equis (X) en que medida las siguientes afirmaciones le corresponden

**Si no se entiende el enunciado se puede dejar en blanco.**

1. Definitivamente no. 2. Pocas veces. 3. La mayoría del tiempo . 4. Definitivamente sí.

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Identificar, crear y aprovechar oportunidades	Puedo describir diferentes formas de pensar para identificar oportunidades empresariales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concentrarse en los desafíos	Puedo pensar diferente y desafiar lo convencional para crear oportunidades y ver los desafíos en maneras diferentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descubrir necesidades	Puedo llevar a cabo un análisis de necesidades que involucra a las diferentes partes interesadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizar el contexto	Puedo identificar los límites del sistema que son relevantes para mi actividad de creación de valor (o la de mi equipo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser curioso y abierto	Puedo buscar activamente nuevas soluciones que mejoren el proceso de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar ideas	Puedo describir diferentes técnicas para probar ideas innovadoras con usuarios finales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir problemas	Puedo describir y explicar diferentes enfoques para dar forma a los problemas y diferentes estrategias de resolución de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseñar valor	Puedo crear (solo o con otros) productos o servicios que resuelvan mis problemas y mis necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser innovador	Puedo describir cómo se difunden las innovaciones en la sociedad, la cultura y el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imaginar	Puedo ver el contexto para identificar diferentes visiones estratégicas para la creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensar estratégicamente	Puedo explicar el papel de tener visión empresarial para la planificación estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acción guiada	Puedo identificar los cambios necesarios para lograr mi visión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Reconocer el valor de las ideas	Reconozco las muchas formas de valor que podrían crearse a través del emprendimiento, como el valor social, cultural o económico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compartir y proteger ideas	Puedo decir las diferencias entre las marcas registradas, derechos de diseño registrada, patentes, indicaciones geográficas, secretos comerciales, acuerdos de confidencialidad y licencias de derechos de autor, incluyendo, licencias de dominio público y abiertas como Creative Commons.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportarse éticamente	Puedo argumentar que las ideas para crear valor deben estar respaldadas por la ética y los valores relacionados con el género, la igualdad, la equidad, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensar de forma sostenible	Puedo hablar sobre el impacto que tiene una organización en el medio ambiente (y viceversa).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluar el impacto	Puedo analizar las implicaciones de mi proyecto dentro de los límites de la comunidad en la que estoy trabajando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser responsable	Puedo notar la diferencia entre entrada, salida, resultados e impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguir tus aspiraciones	Puedo traducir mis necesidades, deseos, intereses y aspiraciones en objetivos que me ayudan a llegar a ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica tus fortalezas y debilidades	Puedo hacer equipo con otros para compensar nuestras debilidades y añadir a nuestros puntos fuertes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creo en mis capacidades	Creo en mi capacidad para llevar a cabo lo que he imaginado y planeado, a pesar de los obstáculos, los recursos limitados y la resistencia de los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da forma a tu futuro	Puedo discutir cómo una comprensión realista y evaluación de mis actitudes personales, habilidades y conocimientos pueden influir en mi toma de decisiones, las relaciones con otras personas y la calidad de mi vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantener el impulso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser determinado	Conduzco mi esfuerzo al usar mi deseo de logro y la creencia en mi capacidad para lograrlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfócate en lo que te mantiene motivado	Puedo usar estrategias para mantenerme motivado (por ejemplo, establecer metas, monitorear el desempeño y evaluar mi progreso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser resiliente	Puedo perseverar frente a las adversidades cuando se trata de lograr mis metas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No me rindo	Puedo celebrar logros a corto plazo para mantenerme motivado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrar recursos	Puedo desarrollar un plan para tratar con recursos limitados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Usar los recursos de manera responsable	Tomo en cuenta el costo no material de la utilización de recursos a la hora de tomar decisiones acerca de mi proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sacar el máximo provecho de su tiempo	Puedo administrar mi tiempo de manera efectiva, usando técnicas y herramientas que me ayudan a ser productivo (o mi equipo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener apoyo	Puedo encontrar soluciones digitales (por ejemplo, gratuitas, de pago o de código abierto) que me pueden ayudar a administrar mis proyectos de manera eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprender conceptos económicos y financieros	Puedo explicar la diferencia entre un balance general y una cuenta de pérdidas y ganancias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	Puedo aplicar los conceptos de planificación y planificación financieros que necesito para convertir las ideas en acción.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encontrar financiación	Puedo elegir las fuentes de financiación más apropiadas para iniciar o ampliar un emprendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entender impuestos	Puedo estimar cómo mis decisiones financieras (inversiones, compra de activos, bienes, etc.) afectan mi impuesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspira e inspiráte	Puedo obtener el respaldo de otros para apoyar mi actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persuadir	Puedo comunicar de forma eficaz frente a potenciales inversores o donantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicar efectivamente	Puedo comunicar la visión de mi empresa (o la de mi equipo) de una manera que inspire y persuada a grupos externos, como patrocinadores, organizaciones asociadas, voluntarios, nuevos miembros y colaboradores afiliados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usar los medios de manera efectiva	Puedo influir en las opiniones en relación con mi proyecto, a través de un enfoque planificado para las redes sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asumir la responsabilidad	Puedo delegar la responsabilidad de manera apropiada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajar independientemente	Puedo iniciar actividades de creación de valor solo y con otros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomar acción	Actúo sobre nuevas ideas y oportunidades, que agregarán valor a una empresa nueva o existente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir objetivos	Puedo definir objetivos a largo plazo derivados de la visión de mi proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificar y organizar	Puedo resumir los conceptos básicos de la gestión de proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar planes de negocios sostenibles	Puedo desarrollar un plan de negocio, que describe cómo alcanzar el valor identificado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir prioridades	Puedo definir las prioridades para cumplir con mi visión (o la de mi equipo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controla tu progreso	Puedo describir diferentes métodos para monitorear el desempeño y el impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Ser flexible y adaptarse a los cambios	Puedo aceptar el cambio que trae nuevas oportunidades para crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejar la incertidumbre y la ambigüedad	Puedo encontrar formas de tomar decisiones cuando la información es incompleta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calcular el riesgo	Puedo aplicar el concepto de pérdida aceptable para tomar decisiones al crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejar el riesgo	Puedo demostrar que puedo tomar decisiones sopesando los riesgos y los beneficios esperados de una actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceptar la diversidad	Puedo apoyar la diversidad dentro de mi equipo y mi comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar la inteligencia emocional	Puedo comprometerme cuando sea necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuchar activamente	Puedo describir diferentes técnicas para gestionar las relaciones con los usuarios finales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En equipo	Puedo construir un equipo basado en el conocimiento, las habilidades y las actitudes individuales de cada miembro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajar juntos	Puedo usar técnicas y herramientas que ayudan a las personas a trabajar juntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expandir la red	Puedo usar mi red para encontrar a las personas adecuadas para trabajar en mi (o la de mi equipo) emprendimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflejar	Puedo reflexionar sobre mis logros (o de mi equipo) y los fracasos temporales con el fin de aprender y mejorar mi capacidad de crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender a aprender	Puedo encontrar y elegir oportunidades para superar mis debilidades (o las de mi equipo) y desarrollar mis fortalezas (o las de mi equipo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender de la experiencia	Puedo integrar el aprendizaje permanente en mi estrategia de desarrollo personal y progreso profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.**

### 1 Introducción

#### **Identificando los conceptos básicos acerca de la inversión y gestión empresarial**

Lea y reflexione sobre los siguientes conceptos. Comparta con sus compañeros lo aprendido en esta sección.

Algunos conceptos que necesita saber:

#### **Inversión:**

La aplicación general del concepto de "inversión", define a este término como los recursos o esfuerzos destinados para lograr un objetivo o meta. Sin embargo, el concepto en el ámbito de las empresas, se refiere a la destinación de fondos o recursos para la compra de bienes importantes que serán utilizados para generar ingresos y no para su venta. Las inversiones más comunes consisten en la compra de máquinas, herramientas de costo elevado, vehículos, oficinas, locales o espacios de producción.

#### **Inversionistas:**

Un individuo registrado civilmente, una persona con nombre y apellidos determinados en su nacimiento.

#### **Dividendos:**

Ganancias que obtienen los dueños de una empresa conformada con una sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada. Son similares a los excedentes en una cooperativa o asociación.

#### **Fondos de Capital:**

Fondos disponibles para invertir en negocios, a cambio de una participación dentro de la empresa o bien, cuando son fondos de capital semilla, se pueden brindar en un formato no reembolsable.

#### **Precio de venta:**

Precio al que los clientes pagan productos o servicios que adquieren.

#### **Financiamiento:**

Obtención de dinero a través de préstamos comúnmente o bien, por aportes de los dueños del negocio.

*No te preocupes si los términos te parecen muy complejos, trabajaremos juntos para poder comprenderlos mejor!*



# 2

## CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE I

### Habilidad: Pensamiento sistemico

**Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.**

### 1 Introducción

¿Cuál es el momento adecuado para comprar las herramientas, equipos, máquinas y recursos necesarios para un negocio? Es decir, ¿Cuál es el momento adecuado para invertir?

La respuesta a esta pregunta clave se centra en el ciclo de vida de cada emprendimiento que se inicia con el objetivo de llegar a ser una empresa exitosa. El potencial error que una persona que emprende puede cometer, es asumir que desde la primera etapa de un negocio es necesario realizar una gran inversión para tener posibilidades de éxito.

Otro potencial error, sería por el contrario, no realizar las suficientes inversiones y dejar que la competencia absorba a los clientes del negocio, ante la limitada capacidad de satisfacer sus demandas de productos y servicios.

Por esta razón, el identificar el ciclo de vida de un negocio y la etapa de ese ciclo en la que se encuentra, permite tomar las mejores decisiones a la hora de determinar el “¿cómo, cuánto y cuándo invertir?”: un elemento esencial para el crecimiento exitoso de cualquier proyecto.

### 2 Ciclo de vida de una empresa

Al igual que un ser vivo, toda empresa enfrenta las etapas básicas de nacimiento, desarrollo o crecimiento, maduración, deterioro y muerte. La duración de estas etapas es tan diversa como en los seres vivos. Algunas empresas no sobreviven a su nacimiento siquiera, mientras otras duran vivas por más de un siglo.

Esta duración no está únicamente realizada a un solo factor, ni tampoco depende de la cantidad de dinero con el que cuenten los dueños. Por ejemplo, Google, una

de las empresas más grandes a nivel mundial nació en el garaje de una casa, mientras que un emprendimiento llamado Juicero, recibió más de \$120 millones de dólares (aproximadamente 67 mil millones de colones) en Estados Unidos, para invertir durante las primeras etapas del negocio y sin embargo, tuvo que anunciar su cierre poco después de haber salido a ofrecer sus máquinas exprimidoras de fruta ante el público, debido a preferencias del consumidor que no habían sido identificadas antes de invertir.

### 3 Análisis de caso

A continuación, se comparte el caso de “Juicero” analizado por el medio “El País”, en la nota “Cierra Juicero, el inútil exprimidor de 700 dólares” publicada en setiembre, 2017.

# 2

## CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE I

### Caso de estudio.

"Cierra Juicero, el inútil exprimidor de 700 Dólares

La "startup" (empresa de rápido crecimiento e innovación) que defraudó con tecnología innecesaria despidió a todos sus empleados.

Cinco meses después del escándalo, Juicero se declaró en quiebra. En abril se supo que la supuesta tecnología única que usaba paquetes de fruta comprimida para hacer zumos frescos, se podía suplir por algo de paciencia con las manos. Una licuadora innovadora de 700 dólares resultó ser un fiasco y un síntoma más de la falta de control entre los inversionistas de Silicon Valley, que habían llegado a invertir 120 millones de dólares para dar con los jugos del futuro.

Su sistema prometía ser el Nespresso de la fruta. Contó con el apoyo con el fondo de inversión de Alphabet, matriz de Google, o KPCB, las siglas más poderosas en el mundo del capital riesgo. Tras la decepción su precio bajó a 400 dólares y despidió al 25% de la planilla. El siguiente paso ha sido el cierre. En su web anuncian que suspenden la venta tanto de la máquina como de los cartuchos con fruta. La próxima semana será la última en el mercado. Han ofrecido 90 días para devolver el dinero a los que adquirieron la máquina, sin importar cuándo la comprasen. La planilla tiene un margen de 60 días para encontrar un nuevo empleo.

El fundador de esta idea marchita es Doug Evans, que lanzó el producto en marzo de 2016. Antes fundó Organic Avenue, una cadena de restaurantes de comida sana que se declaró en bancarrota. Jeff Dunn, exdirector de Coca-Cola y CEO (presidente) de Juicero, no se ha pronunciado al respecto, en abril trató de aliviarse: "No es sencillo ver cómo durante una semana los titulares y las críticas se dirigen a un mismo sitio, pero estamos aprendiendo, escuchando y mejorando. Confiamos en superar la situación y mantener nuestra promesa para ayudar a la gente en su viaje hacia un estilo de vida saludable".

Uno de los damnificados es esta operación es Mike Harden, un inversionista de Artis Ventures, que ha aceptado inhabilitación por un año tras descubrirse sus malas prácticas . Entre sus catálogos estaba Jucero, tambien Chefs Feed, Stringify y Practive Fusion.

El caso de Jucero es importante ya que recalca que el ciclo de vida de un negocio puede ser corto, aún cuando los recursos disponibles sean cuantiosos (un año y cinco meses en este caso)

# 2

## CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE I



### Dinámica en clases

Analice de Juicero y enumere los posibles errores que cometió la empresa y que provocaron su quiebra en menos de dos años de operación.



Recursos a utilizar en la actividad:

\_\_\_\_\_

Hojas blancas, lapices, lapiceros



### Tarea



Investigue que es una Nespresso, aportar recortes de fotografías sobre este producto.

### Posibles errores

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

# 3

## FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE I

### 1 Introducción

Para estimar la duración de una empresa, se pueden tomar en cuenta los siguientes factores externos:

#### Industria o sector:

Los negocios que se dedican a la fabricación de juguetes tienen una velocidad de crecimiento más lento que los que se dedican a crear páginas web o aplicaciones. Cada industria tiene un ciclo de vida diferente según lo dinámico que sea el sector de empresas que abarca (nivel de facilidad para que nuevas empresas nazcan y que sus productos o servicios se diversifiquen o crezcan aceleradamente).

#### Recursos del entorno:

Entre más recursos estén disponibles para la empresa en su desarrollo, mayor facilidad tiene para su crecimiento. Entre estos recursos, se destacan: disponibilidad de talento humano capacitadas para ser contratadas por el negocio, disponibilidad de socios

### Habilidad: Pensamiento sistemático

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

comerciales, aliados estratégicos, asesores, mentores, inversionistas, disponibilidad de espacios adecuados para la fabricación, accesibilidad para obtener materias primas o proveedores de alta calidad, o bien, fondos para financiamiento en las etapas de maduración de la empresa.

Marco jurídico o tramitología: En algunas industrias, la obtención de permisos es un factor que determina su crecimiento principalmente en las primeras etapas.

Esto dependerá de trámites, permisos o licencias especiales que sean requeridas para determinados productos o servicios, o según el tipo de funcionamiento de una empresa. Por ejemplo si un emprendimiento quiere lanzar una nueva gama de cosméticos al mercado, tendrá que pasar por una serie de regulaciones estrictas, las cuales exigirán comprobar que los nuevos cosméticos no causan daños a la piel de las personas. Este proceso tendrá un costo elevado y requerirá el aval o justificación con estudios científicos. En contraparte, un emprendedor que diseñe una colección de zapatos deportivos innovadores puede comenzar a vender su producto sin necesidad de estudios o permisos especiales del Ministerio de Salud, debido al bajo impacto potencial del producto en la salud pública o bienestar de los consumidores.

### 3 Factores externos

Industria o sector:

Recursos del entorno:

Marco jurídico o tramitología:

# 4

## FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE II

### 1 Introducción

Para estimar la duración de una empresa, se pueden tomar en cuenta los siguientes factores internos:

- Socios o dueños: los emprendimientos con socios o dueños mejor capacitados, con experiencias previas de lanzar nuevos negocios y con una red de contactos amplia, tienen más posibilidades de acelerar el crecimiento de los productos o servicios que serán lanzados. El factor de un perfil multidisciplinario es relevante en la conformación del equipo de trabajo, ya que alivia las necesidades comunes de un negocio en sus primeras etapas. Por ejemplo, un nuevo emprendimiento que tenga en su equipo a un tecnólogo en alimentos, a una ingeniera industrial, a un productor de hortalizas orgánicas, a un contador y a una diseñadora, tendrá un crecimiento más rápido, comparado con el mismo emprendimiento pero compuesto únicamente por una persona administradora de empresas.

### Habilidad: Aprender a aprender

Resolución de problemas, capacidad de conocer, organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

También en este elemento de los socios, influye el tiempo y la dedicación que sea invertida en el nuevo negocio. Un grupo de cinco personas que le dedican solamente diez horas por semana a un nuevo negocio, tiene crecimiento menos acelerado que un grupo de tres personas que le dedican cuarenta horas por semana al emprendimiento naciente.

Es por ello que a la hora de escoger el capital humano que conformará el equipo de trabajo del emprendimiento, se deben tomar en cuenta todos los factores mencionados anteriormente y resumidos en las siguientes preguntas que se pueden plantear en el proceso de selección del equipo humano:

### 1. Experiencias previas:

¿Ya ha iniciado con un emprendimiento antes? ¿Cuántos fracasos ha tenido? Entre más fracasos, más experiencia hay acumulada (cada fracaso enseña una

nueva forma de cómo no hacer las cosas).

### 2. Preparación del equipo:

¿Ha participado en charlas, talleres, cursos, experiencias de aprendizaje relevantes o relacionadas con el nuevo negocio? ¿Conoce sobre la industria o maneja las metodologías más eficientes y modernas?

### 3. Habilidades:

¿Cuenta con habilidades que le permiten administrar un negocio? ¿Tiene buena comunicación, capacidad para trabajar en equipo cumplir metas, liderazgo y adaptabilidad para desenvolverse nuevos retos o escenarios o para desarrollar innovaciones?

### 4. Redes de contactos (“networking” en inglés):

¿El equipo conoce a potenciales aliados estratégicos o socios comerciales, personas

# 4

## FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE II

organizaciones o empresas que puedan ayudar a maximizar las ventas, reducir los costos, crear un impacto más amplio y positivo en la comunidad, alcanzar mejores estándares de calidad o bien, obtener recursos que el nuevo negocio necesita?

### 5. Perfil de los miembros:

¿Tiene diferentes perfiles profesionales especializados en disciplinas complementarias entre sí? ¿El equipo cuenta con perfiles adecuados para el emprendimiento que se está desarrollando? ¿Se necesitan más personas en el equipo de trabajo y en cuáles áreas? Un equipo idóneo debe contemplar al menos la incorporación de personas con destrezas y capacidades en lasáreas de: finanzas o números, toma de decisiones o administración, ventas y en la parte técnica o productiva del proyecto. Por ejemplo un grupo de seis personas que estudiaron informática no es recomendable que por sí solas elaboren un proyecto para el cultivo de plantas resistentes a plagas.

Necesitarán complementar las áreas donde no son expertos, mediante la incorporación de personas con perfiles en esas áreas.

### 6. Tiempo, dedicación y otros recursos invertidos:

¿Cuántas horas a la semana está dispuesta cada persona a aportar en el negocio? ¿Cuán prioritario es el emprendimiento para quienes conforman el equipo de trabajo? ¿Es un proyecto temporal, de corto plazo, o un proyecto a largo plazo? ¿Cuántos recursos están dispuestos a aportar cada miembro? ¿Son suficientes los recursos actuales o se deben buscar a nuevas personas que aporten los recursos faltantes?

- Rentabilidad:

Los emprendimientos con una rentabilidad elevada, tienen un crecimiento más acelerado, ya que la rentabilidad elevada permite obtener ganancias que son usadas para hacer crecer el negocio, invertir en más recursos para la empresa, maximizar ventas, cubrir gastos más grandes de mercadeo y publicidad, aumentar la disponibilidad la disponibilidad de fondos para generar el impacto

integral y positivo en la comunidad y elevar el nivel de contratación de colaboradores que se sumen a la empresa. Una rentabilidad que se puede considerar óptima para el crecimiento, puede superar el 100%. Es decir, si a la empresa le cuesta 50 colones producir algo, debe venderlo a 100 colones para obtener un 100% de ganancia. Existen numerosas empresas que aplican un porcentaje de inclusive 400% de ganancia sobre los productos o servicios que ofrecen. Esto les permite crecer muy aceleradamente. En el caso de producir algo que cueste 50 colones, si es ofrecido con un porcentaje o margen de ganancia del 400%, entonces su precio será de 250 colones. De este punto se desprende la importancia de que un emprendimiento sepa administrar sus recursos, aumente sus ventas, reduzca sus costos y se vuelva eficiente, para maximizar la ganancia que puede emplear para crecer y para generar más cambios positivos en su entorno social, económico y ambiental.

**Resolución de problemas capacidad de conocer, organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.**

## 1 Introducción

Una vez analizados los elementos que influyen en el ciclo de vida de cualquier empresa, se pueden construir las etapas de este ciclo que permite tomar la decisión de cuándo y cuánto invertir en un nuevo negocio o proyecto.

### Ciclo de vida de una empresa

#### Etapa 1: Nacimiento

Al finalizar el proceso diseño o planeamiento, ya cuando el equipo de trabajo inicial está conformado y decidido a empezar el nuevo negocio, la empresa nace en el momento mismo de la primera venta que realiza. Este evento marca la primera interacción del negocio con su entorno, con el mundo exterior o en este caso, con el mercado que mira el negocio recién nacido e interactúa con él. Esta etapa es crítica, ya que en ella el cliente siente desconfianza, miedo, inseguridad, sospecha o nulo interés en el emprendimiento que nace. ¿Qué tan seguido se suelen comprar

o adquirir productos que nadie más ha recomendado o que nadie conoce?, la persona consumidora o el cliente, no están dispuestos a asumir el riesgo de comprar algo nuevo y luego sentir que su dinero resultó desperdiciado, ya que no recibió lo que esperaba a cambio del precio que desembolsó. Debido a este miedo del cliente o consumidor, esta etapa se convierte en el “valle de la muerte” de las ideas, debido a que en esta se descartan los productos o servicios que no son viables a nivel de mercado. Según el proceso de esta etapa, la persona que emprende puede tomar la decisión de reformular el producto e intentar nuevamente o crear una solución completamente nueva.

Pasar por esta etapa implica conocer a los clientes, lo que desean, necesitan y buscan, centrarse en sus necesidades, deseos e inconformidades para construir una solución que les parezca valiosa y confiable. El nivel de inversión de esta etapa se centra en hacer pruebas con los clientes, conocer el

mercado, definir el mejor modelo para el nuevo negocio, establecer necesidades y medir el desenvolvimiento del negocio, para analizarlo y tomar decisiones ágiles.

#### Etapa 2 : Crecimiento

Luego de atravesar el “valle de la muerte”, el emprendimiento ahora asume el reto de crecer de forma óptima, sin dejar de aprovechar las oportunidades que le permitan maximizar su tamaño, mientras administra sus recursos de forma eficiente y analiza cada decisión importante en términos de riesgo, beneficio e impacto.

La administración del crecimiento se asocia con mayores facilidades que la etapa de nacimiento, sin embargo los retos en esta etapa son igual de importantes y los errores que se comentan también conducen al descarte de productos o a la reformulación de los mismos.

# 5

## CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE II

Esta etapa se caracteriza en un negocio que ya cuenta con un grupo de clientes leales, que confían en la empresa, la recomiendan a su círculo cercano de personas y vuelven a comprar más productos o servicios. Durante el crecimiento se realiza un alto nivel de inversiones para poder comprar todo lo necesario que permita satisfacer la creciente demanda de parte de los clientes que van aumentando.

### Etapa 3: Maduración

La empresa que alcanza la maduración, tiene un nivel de consolidación sólida en el mercado y bajos niveles de riesgo comparados con las etapas anteriores.

Su expansión no es tan acelerada y su reto se vuelve superar a la competencia establecida y a la nueva competencia, quienes estarán en lucha constante por absorber la mayor cantidad de clientes.

Un proceso que siempre debe ser perseguido por estas empresas en la Investigación y Desarrollo (I + D) para la creación de nuevos productos o servicios mejorados, con el fin de siempre mantenerse a la vanguardia y continuar creando impacto positivo en el entorno.

La etapa de maduración no está ajena a la mortalidad de un negocio. Una de las principales causas de mortalidad es que la empresa sea tan grande y con un equipo poco flexible, que haga lenta e ineficiente la adaptación a los cambios que exigen los clientes constantemente.

### 2 Resumen del Ciclo de una empresa



# 6

## CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE III

En esta lección continuamos analizando el ciclo de vida de las empresas.

### Etapa 4: Deterioro o Declive

El declive de un negocio es un conjunto de síntomas que de forma independiente pueden ser resueltos fácilmente. Sin embargo, cuando se presentan uno detrás del otro, se pueden interpretar como el proceso de deterioro en el ciclo de vida de la empresa. Dentro de los principales síntomas están los siguientes:

**1. Creciente número de clientes insatisfechos:** descuido de estándares de calidad, incumplimiento con los clientes, servicio al cliente deficiente.

**2. Disminución de las ventas y cobros:** importante disminución del nivel de ingresos del negocio, y clientes que no cumplen el plazo de crédito otorgado y se atrasan

en el pago de sus cuentas o que del todo no cumplen con el pago.

**3. Poca eficiencia de los gastos asumidos:** gastos elevados en comparación de los ingresos recibidos.

**4. Aumento de las deudas:** la disminución de los cobros por ventas, aunado a la ineficiencia del gasto, empuja a la empresa a asumir cada vez más niveles de endeudamiento para poder hacer frente a sus obligaciones. Sus deudas a largo plazo crecen y se acumulan para lograr cubrir sus deudas a corto plazo.

**5. Decrece el patrimonio de los dueños:** Los fondos propios de los dueños, comienzan a disminuir. Los inversionistas y los bancos dejan de confiar en la empresa, y por lo tanto, dejan de invertir en ella, por lo que esta se comienza a ver limitada para obtener fondos necesarios para su operación.

**Habilidad: Aprender a aprender**  
Resolución de problemas, capacidad de conocer, organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

### 6. Los colaboradores de la empresa se sienten insatisfechos:

Confían poco o nada en los gerentes y dueños, y analizan opciones para desvincularse o encontrar oportunidades en otros espacios profesionales. Un negocio en etapa de declive puede recuperarse y no entrar en quiebra. Según la gravedad del deterioro, así será la profundidad de una reforma estructural. Unos ejemplos de reformas estructurales muy profundas consisten en la sustitución de todo el personal directivo de la empresa, despedir a otros empleados, cierre temporal de operaciones, eliminar productos o servicios, relanzar marcas o cambios importante en el proceso del negocio.

### Etapa 5: Muerte

Se considera que una empresa ha muerto cuando anuncia su cierre de operaciones. Este anuncio se genera normalmente después de que el negocio haya caído en una etapa de crisis irremediable o cuando los

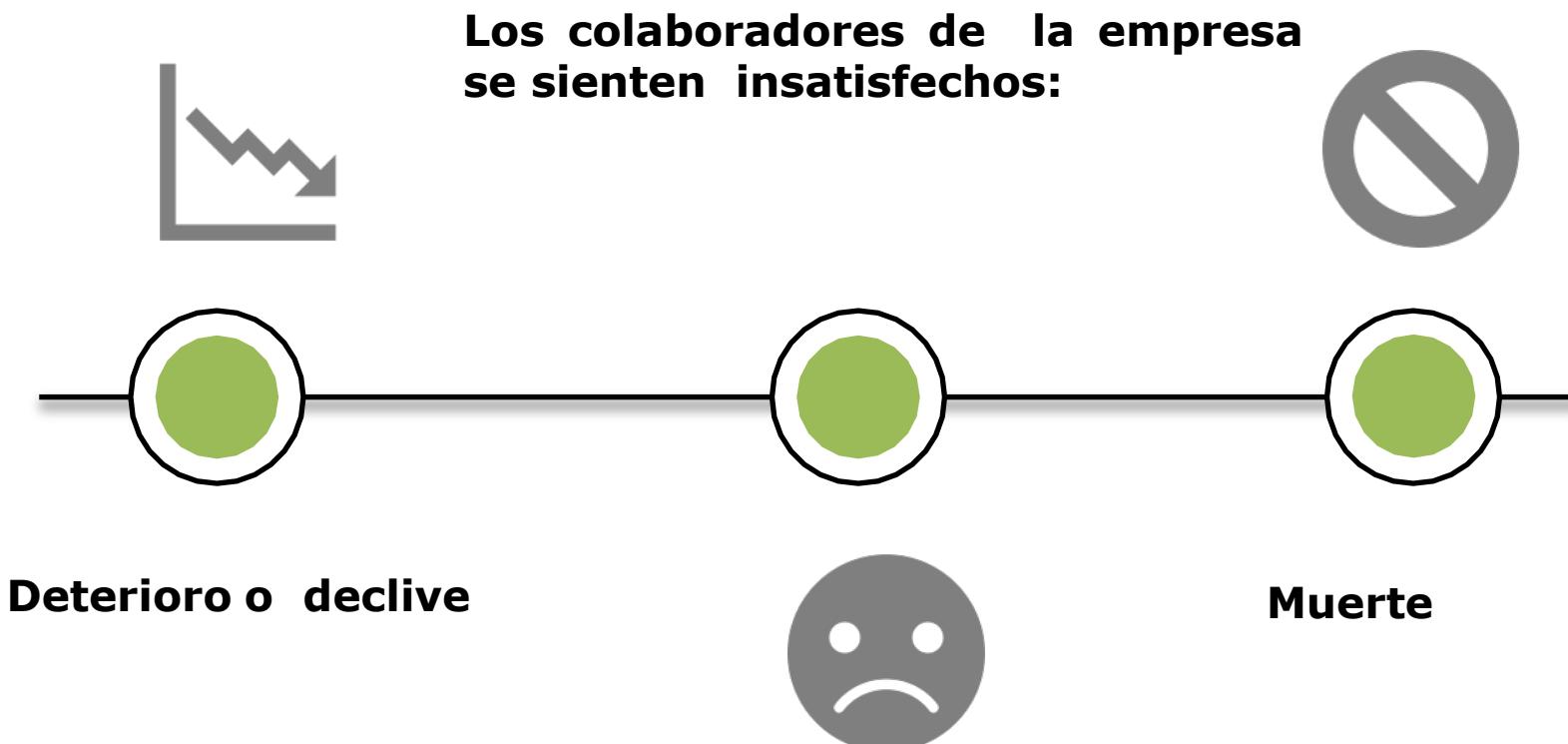
# 6

## CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FASE III

dueños hayan decidido retirar o vender lo que queda de la empresa, antes de que esta siga perdiendo su valor. Otra forma de considerar que un negocio está en quiebra o entrado en la etapa de muerte, es cuando este no cuenta con los recursos necesarios para poder pagar todas las deudas que ha contraído

Si esto sucede, el negocio pierde capacidad para obtener más recursos y comienza a vender sus recursos (propiedades, autos, maquinaria, herramientas o equipo) a un precio marginal con tal de recuperar lo posible y cancelar sus deudas.

### 2 Resumen del ciclo de una empresa



# CASOS DE EMPRESAS EN DISTINTAS ETAPAS DE SUS CICLOS DE VIDA A

## 1 Introducción

En esta lección analizaremos casos de empresas en distintas etapas de sus ciclos de vida.

Ciclo de vida de una empresa a base del refresco de cola .

### Nacimiento:

La empresa fue creada por el farmacéutico John Pemberton en 1886. En sus inicios el producto estaba compuesto por hojas de coca y semillas de nuez de cola, de donde se origina el nombre. La bebida como tal surge al combinar accidentalmente el jarabe con agua carbonatada, donde ya se empezó a vender como un remedio que calmaba la sed a 5 centavos el vaso.

### Crecimiento:

Ese mismo año se le ofreció a Pemberton distribuir su producto por todo los Estados Unidos. Se realizó la venta de la compañía y la marca al

empresario Asa Griggs Chandler por 23.300 dólares, cuyas estrategias de Marketing hicieron a la bebida una de las más consumidas del siglo XX. Para introducir la bebida en el mercado se utilizaría el modelo AIDA, el cual se basa en los factores psicológicos del consumidor al momento de comprar el producto. AIDA son las siglas de atención, interés, deseo y acción. Maduración: En esta etapa la empresa empieza a ser conocida y sus ventas aumentan poco a poco en todos los Estados Unidos. Ya a finales del siglo XIX, el producto se posiciona e inicia sus ventas a nivel mundial.

Llegando a países como Turquía, China, Japón, etc. En la actualidad, la bebida cuenta con una marca reconocida y posicionada a nivel mundial, siendo vendida en más de 205 países. Manteniendo el volumen de sus ventas gracias a sus continuas campañas de marketing y publicidad, las cuales se caracterizan por ser innovadoras y multiculturales.

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**

El objetivo es mantenerse en la mente de los consumidores y ganar la aceptación y preferencia de las nuevas generaciones.

### Declive:

La empresa aún se mantiene líder en el mercado en muchos países, por lo cual se puede decir que aún está muy lejos de la etapa de declive, sin embargo los patrones de consumo están cambiando y las nuevas generaciones están optando por diferentes gamas de productos."



### Dinámica en clases

Identifique la etapa en la que se encuentra una empresa conocida a nivel nacional. ¿Cuáles son las oportunidades que se pueden aprovechar en cada etapa?

# 8

## CASOS DE EMPRESAS EN DISTINTAS ETAPAS DE SUS CICLOS DE VIDA B

### 2 Etapas de empresas caso

	Nacimiento	Crecimiento	Maduración	Declive
Precio	Bajo	Escalonado	Competitivo/ Alto	Bajo
Ventas	Bajo	Aceleradas	Estables	Decaen
Perfil de Cliente	Personas cercanas	Personas dispuestas a probar nuevos productos o servicios	Grupo elevado de consumidores	Clientes leales
Productos o Servicios	Productos o servicios bases	Innovaciones y servicio al cliente	Cambios y nuevas versiones	Desecho de productos o servicios débiles o no esenciales
Gasto en Publicidad	Elevado	Conservado	Creación de ofertas	Mantención de lealtad
Promociones	Incitar a probar el producto	Conservadas	Obtención de clientes de otros competidores	Pocas o eliminadas

Habilidad: Pensamiento crítico

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).



### Dinámica en clases

Identifique la etapa en la que se encuentran negocios reconocidos en su comunidad. ¿Cuáles son las principales amenazas que se deben afrontar en cada etapa?

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**

## 1 Introducción

Conforme el negocio crece y avanza durante sus etapas, así también evolucionan las necesidades que debe cubrir con fondos por parte de sus dueños o de terceros (bancos por ejemplo). En cada etapa, la empresa tiene objetivos diferentes y por lo tanto el error común es asumir que las necesidades de dinero de una empresa madura, son las mismas de las de una empresa que apenas está naciendo.

A continuación se describen las necesidades de dinero en cada etapa:

### Nacimiento:

Contrario a lo que se suele pensar, para la creación de un negocio no requiere de muchos recursos. El dinero en esta etapa está enfocado en hacer pruebas rápidas, ágiles, conocer al cliente, ofrecer muestras, preguntar percepciones y analizar el comportamiento del consumidor.

Este proceso es económico, debe ser simple y adaptarse continuamente para evolucionar hasta encontrar el producto o servicio que realmente satisface la necesidad del cliente y que representa para este un elemento valioso en comparación con las otras soluciones ofrecidas por la competencia.

### Crecimiento:

Etapa más crítica, en donde el dinero se vuelve más necesario para poder satisfacer las demandas de más cantidad de productos o servicios. El dinero por ende, debe ser una preocupación que llega después de lograr obtener una cantidad de clientes leales al negocio, que ansían comprar más y recomendar lo que adquieren con su círculo cercano de personas.

El error que ocasiona cuantiosas pérdidas en un sin fin de emprendimientos, es buscar el dinero sin haber conseguido a este grupo de clientes que son la base del

crecimiento. Durante las primeras etapas del crecimiento, el dinero requerido provendrá de los recursos personales de sus dueños; en una siguiente etapa de inversionistas que regularmente son familiares o personas de confianza; posteriormente de inversionistas que son ajenos a la empresa o bien, se comenzará con la obtención de fondos a través de un préstamo con una entidad bancaria. El financiamiento externo, siempre será necesario en algún momento del ciclo de vida de cualquier negocio convencional.

### Maduración:

Una empresa madura tiene mayor capacidad para autogenerar los recursos que necesita para operar. Sin embargo, los proyectos de expansión, compras importantes o el lanzamiento de nuevas gamas de productos, siempre harán necesario el recurrir al financiamiento.

# 9

## NECESIDADES DE DINERO SEGÚN LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA A

### **Declive:**

En esta etapa, el dinero requerido se usa para cubrir las deudas que comienzan a ahogar al negocio, para cubrir los costos de despedir personal o para contratar nuevos equipos de trabajo que puedan ejecutar un proceso de reestructuración dentro de la empresa.

### **Muerte:**

Todo dinero existente se usa para pagar lo posible de las deudas existentes y posteriormente, si llegara a quedar un excedente, para pagarle a los dueños o socios una retribución.

### **En resumne:**

- Existen necesidades en cada etapa de una empresa y no toda las necesidades monetarias son las mismas



- Nacimiento: dinero enfocado a hacer pruebas rápidas.
- Crecimiento: está enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes a través la generación de más producto o un mejor servicio.
- Maduración: el objetivo se centra en generar productos o compras importantes.
- Declive: el dinero se utiliza para pagar deudas.
- Muerte: dinero para pagar todas las deudas y a socios, dueños etc.

# 10

## NECESIDADES DE DINERO SEGÚN LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA B

Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

### 1 Introducción

"Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron:

En el mundo empresarial el tamaño importa, pero ni siquiera eso garantiza un futuro en un mercado en constante cambio y con una competencia feroz.

Lideraron sus mercados durante años, pero su tamaño no las salvó. Estos son cinco ejemplos de compañías que fracasaron por no saber adaptarse:

#### Kodak

¿Qué era? La centenaria empresa estadounidense dominó el mercado de películas fotográficas durante prácticamente todo el siglo XX. Fue precursor de grandes avances técnicos en cámaras fotográficas, y acercó el mundo de la imagen a los usuarios corrientes.

¿Qué hizo mal? Pese a que Kodak fue reinado, compartido durante años con uno de los primeros fabricantes de cámaras digitales, no apostó por ese formato hasta que fue demasiado tarde, temiendo que la ausencia de carrete en estas nuevas cámaras perjudicara su negocio de película fotográfica. Esa tardanza en adaptarse propició la oportunidad para que compañías como Sony, Nikon o Canon, se hicieran con una gran cuota del mercado digital, algo de lo que Kodak nunca pudo recuperarse. Pese a varios intentos para reflotar la compañía, en 2012 se declaró en concurso de acreedores y actualmente lucha por no desaparecer definitivamente.

#### Sega

¿Qué era? Una de las más grandes compañías de videojuegos de la historia. Durante años la compañía japonesa nos ofreció consolas increíbles y juegos que se convirtieron en clásicos. La Megadrive fue la consola favorita de toda una generación, pero ahí acabó su

¿Qué hizo mal? En 1994 lanzó su consola de 32 bits, la Sega Saturn. Pese a la gran acogida que tuvo en Japón, la Saturn tuvo unas ventas menores en el resto del mundo. ¿La razón?, la llegada de la Sony Playstation y decisiones equivocadas en cuanto al hardware. La Saturn era una buena consola, pero era demasiado difícil programar para ella (debido a sus dos procesadores) con lo que la Playstation le acabó por robar a los usuarios, que se decantaron por los juegos de la gris de Sony, que vendió 100 millones de consolas frente a solo 10 por parte de Sega.

Para enmendar su error, en 1999 Sega sacó la que probablemente fue su mejor consola, la Dreamcast. Una máquina potente, con multijugador online y un catálogo de juegos espectacular. Pese a vender 36 millones de unidades, tampoco funcionó.

# 10

## NECESIDADES DE DINERO SEGÚN LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA B

La fama que había ganado Sony con su Playstation hizo imposible remontar a tiempo y en 2001 la compañía anunció oficialmente que renunciaba a seguir fabricando consolas para dedicarse en exclusiva al software. Pese a que ahora desarrolla juegos con bastante éxito, Sega pasó de tener la mitad del mercado de las consolas domésticas a dejar de fabricar dispositivos.

### Pan Am

¿Qué era? La Pan American World Airways fue la mayor aerolínea de EEUU durante décadas. Fue una de las compañías que más contribuyó a fomentar el transporte transoceánico entre Europa y América, además de inaugurar algunas líneas nuevas sobre el Pacífico. Pero después de la crisis del petróleo del 73, los costes comenzaron a subir, haciendo mucho menos rentable la compañía.

Además del alto coste del combustible, la demanda descendió considerablemente y la competencia era cada vez más dura.

¿Qué hizo mal? Para intentar corregir la tendencia negativa, Pan Am invirtió millones en una nueva flota de Boeing 747 con las expectativas de que la demanda de viajes transoceánicos seguiría en ascenso, algo que no ocurrió. Para intentar compensar la nueva competencia en las líneas internacionales, la empresa intentó operar nuevos destinos nacionales. Pan Am estaba demasiado especializada en vuelos transoceánicos y en el mercado nacional las rutas estaban bien cubiertas con compañías que llevaban años ofreciendo sus servicios, con lo que su adaptación fue lenta. Al mismo tiempo, esas mismas compañías que empezaron con vuelos domésticos, estaban entrando en el mercado internacional, lo que suponía más competencia para la empresa que declaró la bancarrota en 1991.

### Daewoo

¿Qué era? La compañía coreana de automóviles llegó a ser el sexto fabricante de coches del mundo,

gracias a sus modelos de bajo coste y su internacionalización. Durante los años noventa, el holding de Daewoo se endeudó mucho para poder continuar con su expansión, y consiguió llegar a ser la segunda compañía de una emergente Corea del Sur.

¿Qué hizo mal? En 1997 estalló la crisis financiera asiática y el nivel de endeudamiento de Daewoo era demasiado elevado. Pese a que todas las compañías tenían problemas, al contrario que otras como Hyundai y Samsung, Daewoo siguió comprando empresas y no se deshizo de activos deficitarios. La gran cantidad de deuda que tenía la empresa y la caída de las ventas, hicieron imposible su recapitalización y más tarde, en 2000, la compañía fue declarada en bancarrota y General Motors se hizo con ella.

# 10

## NECESIDADES DE DINERO SEGÚN LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA B

### Nokia

¿Qué era? La compañía de telefonía finlandesa fue la clara dominante del mercado en los años noventa, consiguiendo hacer de los teléfonos móviles un dispositivo para todo el mundo, alejándolo de la imagen elitista que tenían estos productos gracias a la una combinación de calidad y buen precio. Nokia junto con otras empresas creó Symbian, un sistema operativo para móviles que funcionó perfectamente durante años, gracias a su poco consumo de recursos y su adaptabilidad a diferentes terminales.

¿Qué hizo mal? Con la llegada de los 'smartphones' todo cambió. Apple presentó su iPhone y Google lanzó Android. El éxito de estos dos sistemas fue inmediato. Nokia sin embargo siguió apostando por una versión más moderna de Symbian, que pese a que funcionaba bien en móviles de gama media y baja, no era suficiente para los potentes dispositivos táctiles que estaban por venir.

La compañía tardó mucho en reaccionar, y para cuando quisieron darse cuenta, iOS y Android se habían hecho con una gran parte del mercado.

En pocos años Nokia pasó de ser la indiscutible líder mundial en telefonía móvil a ser superada por Samsung. En abril de 2012 Samsung supera a Nokia como líder mundial en telefonía móvil por primera vez en 14 años, al vender 88 millones de unidades frente a las 83 del gigante finlandés. La diferencia es que casi la mitad de las ventas de Samsung son en el segmento de los 'smartphones' y para Nokia esto solo supone 1 de cada 8 Ventas. Nokia sigue siendo el referente de los dispositivos de gama media-baja, pero su falta de reacción en un mercado en constante cambios es ya paradigmático.



### Dinámica en clases

Analice la siguiente expresión y su aplicación en los emprendimientos que se pueden desarrollar en el entorno: "no importa los recursos con los que se cuenten, sino la capacidad de administrar y tomar decisiones que lleven al éxito".

# 11

## DINERO NECESARIO PARA INICIAR UN NEGOCIO

Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

### 1 Introducción

El proceso de iniciar una nueva empresa o emprendimiento, siempre tendrá el reto de obtener los fondos necesarios para su arranque y crecimiento. Este proceso implica realizar una suma de los gastos y las compras que se deben de hacer para poder iniciar, para determinar con cuánto dinero se debe de contar y posteriormente para planificar de dónde se obtendrá este dinero. Este primer paso se denomina "presupuesto de arranque" y es el primer presupuesto que la persona que emprende deberá preparar, antes de continuar con la planificación de las siguientes etapas del negocio.

### 2 ¿Cómo se prepara un presupuesto de arranque?

El primer paso consiste en resolver las preguntas:

1. ¿Qué producto o servicio voy a ofrecer?

2. ¿Qué tipo de producto o servicio es? ¿Es un producto complicado o fácil de producir?
3. ¿Dónde se consiguen los materiales necesarios para la producción?
4. ¿Cuánto cuestan estos materiales?
5. ¿Cuánto tiempo toma comprar los materiales + realizar la producción + entregar el producto al cliente?
6. ¿Cuántas muestras y ventas se ofrecerán al cliente para conocer su opinión del producto o servicio, y su comportamiento ante este?
7. ¿Cuál es el equipo, herramientas o espacio físico para producir las muestras?
8. ¿Se cuenta con el equipo necesario o debe buscar?
9. ¿Cuántos cuesta alquilar o comparar el equipo necesario en caso de no contar con este?

El segundo paso será extraer de las preguntas anteriores, la información numérica para construir un presupuesto que muestre el dinero necesario para arrancar con el negocio. Este presupuesto estará compuesto por dos elementos: 1- costos de fabricar los primeros productos y 2- el precio de equipo, herramientas o espacio físico para producir.

# 12

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO A

### Aplicación con ejemplo

María desea comenzar a preparar queques de vainilla, sin azúcar y de diferentes colores. Antes de empezar con este proyecto, primero planifica sus números para decidir si puede o comenzar con el negocio. A pesar de ser una cocinera recomendada por sus conocidos, aún no está segura si una pastelería conlleva invertir mucho dinero y si luego podrá generarle ganancias para recuperar lo invertido y crecer.

Para tomar la decisión, María comienza a responder las preguntas:

1. ¿Qué producto o servicio voy a ofrecer?

El producto en este caso es un pastel de vainilla, sin azúcar y con colores personalizados para cada gusto.

2. ¿Qué tipo de producto o servicio es? ¿es un producto complicado o fácil de producir?

### Habilidad: Pensamiento sistemático

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

Es un producto fácil de producir, no necesita ingredientes especiales, cualquier persona puede hacer uno y no se necesita equipo difícil de conseguir.

3. ¿Dónde se consiguen los materiales necesarios para la producción?

La mayoría de materiales se pueden conseguir en el abastecedor o supermercado más cercano.

4. ¿Cuánto cuestan estos materiales?

Precios en el supermercado:

- 1 barra de mantequilla 250 g: 500 colones
- 1 kilo de endulzante natural: 600 colones
- 1 kilo de harina: 800 colones
- 1 taza leche evaporada: 1,200 colones
- Bolsa con 6 huevos: 1,200 colones

- Vainilla y colorante 250 mililitros: 700 colones

Receta de María para los queques:

- 125 gramos de mantequilla
- 350 gramos de endulzante natural (1 taza y media)
- 675 gramos de harina (2 tazas y media)
- 1 taza de leche evaporada
- 2 huevos
- 2 cucharadas de esencia de vainilla y colorante (10 mililitros) Según estos datos, María estima que cada pastel le representaría un costo de 2,628 colones para cubrir los ingredientes.

# 12

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO A

5. ¿Cuánto tiempo toma comprar los materiales + realizar la producción + entregar el producto al cliente?

Para llegar al supermercado más cercano, María debe tomar un bus con un trayecto que dura media hora de su casa al supermercado. Es decir, el viaje ida y vuelta, le tomaría una hora. El tiempo de producción por pastel se estima en dos horas y el tiempo para entregar el producto al cliente no se toma en cuenta, debido a que cada cliente debe recoger el producto en la casa de María. Ella estima que desea ganar un salario que sea de 2,500 colones por cada hora de trabajo y que si tuviera que contratar a otras personas de su comunidad para que le ayuden en su negocio, podría ofrecerles ese mismo monto de salario por hora.

6. ¿Cuántas muestras y ventas se ofrecerán al cliente para conocer su opinión del producto o servicio, y su comportamiento ante este?

María desea iniciar su negocio con la preparación de unos primeros diez pasteles, dos de cada color diferente (blanco, amarillo, rojo, verde y azul),

para probar con potenciales clientes qué tanta viabilidad tendría el invertir en una pastelería en su comunidad. Ella estima que las demás personas que venden pasteles cerca de donde ella vive, los venden a un precio de 12,000 colones. Por ello, planea vender sus pasteles a 10,000 colones para incentivar a los clientes a probar su nuevo producto.

7. ¿Cuál es el equipo, herramientas o espacio físico para producir las muestras?

Se necesita: una batidora, un horno e implementos básicos de una cocina convencional.

8. ¿Se cuenta con el equipo necesario o debe buscar?

Sí, la abuela de María cuenta con este equipo en su casa y estaría dispuesta a prestarlo para esta primera prueba de sus queques.

9. ¿Cuánto cuesta alquilar o comprar el equipo necesario en caso de no contar con este?

Si María tuviera que recurrir a otra persona, probablemente tendría que pagar 80,000 colones por alquilar un pequeño local para poder producir allí sus pasteles. Por otro lado, podría comprar un horno valorado en 200,000 colones y una batidora con un precio de 100,000 colones e iniciar a producir los pasteles en su casa.

# 12

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO A



### Dinámica en clases

Analice el caso de María y conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Luce como un negocio que dejaría ganancias?  
¿Es un negocio atractivo e interesante?
2. ¿María está tomando las decisiones adecuadas?  
¿Qué podría hacer diferente para tener más posibilidades de éxito en el arranque de su negocio?
3. ¿Cuánto dinero necesitaría ella aproximadamente para comenzar con el negocio?

# 13

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO B

Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

### 1 Introducción

En continuación con procedimiento para el ejemplo construir el arranque contemplará calcular cuánto dinero de María, el presupuesto de se necesita para cubrir el costo de producción de sus primeros pasteles, así como el dinero requerido para comprar equipo o herramientas.

Cálculo de dinero necesario para la producción de los pasteles En este caso, María estimó que el costo de los ingredientes era de 2,628 colones por cada pastel. Ella planea producir unas diez unidades, por lo que el costo total de los ingredientes es de 26,628 colones.

Después, ella calculó que le tomaría una hora el viaje ida y vuelta hacia el supermercado desde su casa, y que el tiempo que necesita para producir cada pastel sería de dos horas, por lo que si ella planea producir diez pasteles, necesitará veinte horas para producirlos todos.

En total, deberá usar veintiún horas de su tiempo (una hora de viaje para comprar materiales + veinte horas de producción). Si ella estima que quiere ganar 2,500 colones por cada hora, quiere decir que el costo del tiempo destinado a esta primera producción sería calculado de la siguiente forma:  $21 \times 2,500 = 52,500$  colones.

María se sorprende ya que es un monto elevado para ella, casi el doble que el costo de los materiales. Sin embargo, el costo del tiempo siempre será el costo más alto en cualquier producto. Existen excepciones para productos cuyos materiales sean sumamente caros, como por ejemplo un negocio que fabrique anillos de diamantes.

En el caso de María, ella se plantea si agregar este costo o no a su cálculo, debido a que teme que si lo agrega, el precio de su pastel sería muy caro y nadie de su comunidad se lo compraría. Para tomar una decisión, decide incluirlo en el cálculo y luego comparar con el precio que usa su competencia para pasteles similares.

# 13

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO B

El siguiente elemento a tomar en su cálculo será el horno y batidora. Puede usar el equipo de su abuela para esta primera producción, ya que apenas es para fabricar unas cuantas muestras. Sin embargo, ese equipo no estará disponible todos los días para un negocio que sea constante, por lo que desea estimar cuánto tendría que pagar en caso que deba comprar el equipo para tenerlo en su casa y luego cuánto tendría que pagar si tuviera que pagar por un local donde pueda fabricar sus pasteles y ofrecerlos al público. Es decir, no necesitará dinero para equipo en esta primera producción, pero si continúa con el negocio sí necesitará dinero para comprar el equipo y pagar un local adecuado. En total, serían 300,000 colones para comprar el equipo y 80,000 colones para pagar el alquiler mensual de un local.



### Dinámica en clases

Continúe el análisis del caso de María y conteste las siguientes preguntas:

1. ¿El costo de los materiales luce razonable y debe incluirse en el presupuesto de arranque?
2. ¿El cálculo del tiempo invertido parece correcto y su costo es razonable? ¿Es muy elevado o muy bajo? ¿Cómo podría reducirse este costo?
3. ¿María debe incluir el costo de su tiempo en sus cálculos para determinar el precio del pastel o debe excluirlo para poder bajar más el precio con el fin de convencer a más clientes?
4. ¿Sería una correcta decisión evitar incluir el costo de alquilar un local, debido a que por ahora puede usar la casa de su abuela?

# 14

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO C

Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

### 1 Introducción

Para el caso de los pasteles de María, el presupuesto del dinero necesario para arrancar con una pequeña producción de diez pasteles incluye:

- 1.Costo de los ingredientes: 26,628 colones
2. Si decide pagarse el tiempo invertido: 52,500 colones
- 3.Si decide comprar el equipo para producir: 300,000 colones.
- 4.Si decide alquilar un local para fabricar y vender: 80,000 colones por mes Es decir, si María incluyera todos los pagos que tendría que hacer si desea continuar con su negocio y hacerlo crecer, tendría que sumar todos los elementos anteriores. El cálculo correspondiente es: Ingredientes + Tiempo + Alquiler = 1. Costo de Producción, adicional a 2. Precio de equipo requerido para producir. Numéricamente, el cálculo se realiza de la siguiente forma: 26,628 (ingredientes) + 52,500

(tiempo) + 80,000 (alquiler) = 159,128 colones (Costo de Producción). Posteriormente, se le sumarían los 300,000 colones (equipo de horno y batidora), para un total de 459,128 colones (dinero total si se decide continuar con el negocio).

De momento, para esta primera producción María no tendrá la obligación de pagar el tiempo, el alquiler, ni el precio del equipo requerido.

Por lo que todo el dinero que necesita invertir para iniciar su negocio, serían solamente 26,628 colones que cubrirían el costo de los ingredientes. Si observa que su producto es buscado por sus clientes, lo recomiendan a otros, se vende a un precio adecuado y puede crecer, entonces decidirá continuar con el negocio y pagar los costos de tiempo y alquiler, así como la compra del equipo.

Sin embargo, aunque María no deba pagar esto en su primera prueba con los clientes, sí debe incluir el cálculo para determinar el precio de venta de sus pasteles. Si lo desea, puede aplicar un descuento para atraer a los clientes para probar su producto, pero no debe olvidar realizar el cálculo como si tuviera que pagar cada costo, debido a que eso le permite saber si el precio de venta que está colocando para cada pastel le permite generar ganancias o si por el contrario, le ocasiona pérdidas.

Con los datos que se han recopilado, ya María puede determinar el costo de cada pastel y luego asignarles un precio de venta. ¿Cuál sería ese costo y cómo puede asignarle un precio de venta?

# 15

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO D

### 1 Introducción

¿Cómo se calcula el costo de cada pastel?

María debe proceder a tomar el Costo de Producción de los diez pasteles y dividirlo entre diez, para saber cuánto cuesta producir cada unidad. El error que puede cometer ella, es tomar como Costo de Producción solamente el costo de los materiales, sin embargo, como se comentó anteriormente, el costo del tiempo, el espacio físico y otros costos, deben ser agregados en el cálculo. Si no son agregados y solamente se toma el costo de los materiales, María nunca logrará obtener el dinero suficiente para poder hacer crecer su negocio, pagar salarios competitivos y estar en regla con todos los trámites.

Por lo tanto, a la hora de sumar los costos de los diez pasteles, se tomaría en cuenta el costo de los ingredientes, el costo del tiempo y los costos indirectos de fabricación.

Ya se ha determinado el costo de los ingredientes (26,628 colones) y el costo del tiempo (52,500 colones), pero ¿qué son y cómo se determinan los Costos Indirectos de Fabricación? Los Costos Indirectos de Fabricación (CIFs) son los costos que no se pueden reflejar a simple vista en el producto final. Por ejemplo, al ver una camiseta no se puede determinar fácilmente cuanta electricidad se destinó que para fabricarla; tampoco es fácil saber cuánta agua representó preparar un “rice & beans”, ni cuánto se pagó en fertilizantes naturales por cada kilo de fruta orgánica que se compra o el alquiler del terreno para su siembra. Todos estos costos que resultan “difíciles de calcular”, se denominan Costos Indirectos de Fabricación.

En el caso de María, se supondrá como Costo Indirecto de Fabricación, el pago del alquiler, así como el desgaste o deterioro del equipo que ella tendría que comprar para que su negocio produjera suficientes pasteles. Cada pastel que ella venda debe incorporar en el cálculo de su

### Habilidad: Pensamiento sistemático

**Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.**

precio, una porción para que al cabo de la vida útil del horno o de la batidora, tenga los fondos suficientes para poder volver a comprarse un horno nuevo. Las personas que no incorporan este costo del deterioro de su equipo de producción, corren el riesgo de que llegado el momento en el que el equipo deja de funcionar, no cuenten con los fondos requeridos para sustituirlo por otro nuevo y así continuar con la producción.

María en este caso, debe contemplar que su horno y batidora se va a deteriorar por cada pastel que haga, sin embargo desconoce cómo calcular ese deterioro para que esté incorporado en sus cálculos del precio de cada pastel.

El procedimiento a aplicar es el siguiente:

1. Tomar el precio total del equipo y dividirlo entre la cantidad de años de vida útil que tiene. Por ejemplo, María puede asumir que la cocina con el horno debe poder durar unos cinco años al menos

# 15

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO D

que la batidora debe durar tres años.

Es decir, se toma el precio del horno (200,000 colones) y se divide entre 5 años de vida útil;  $200,000 / 5 = 40,000$  colones. En este caso, se asume que el horno pierde 40,000 colones de valor conforme a cada año que María lo use para producir. Cuando se terminen esos cinco años, ya el horno habrá perdido todo su valor.

2. El siguiente paso consiste en tomar el monto del deterioro anual y dividirlo entre doce, para así saber el monto del deterioro mensual.

Para el horno sería:  $40,000 / 12 = 3,333.33$  colones (deterioro mensual).

Para la batidora:  $33,333.33 / 12 = 2,777.75$  colones (deterioro mensual).

3. Después de determinar el deterioro mensual, María debe dividir este deterioro entre la cantidad de pasteles que ella estima producir cada mes. Según sus cálculos, puede producir 100 pasteles al mes.

Al aplicar esto en el deterioro mensual del horno, sería:  $3,333.33 / 100 = 33.33$  colones (deterioro o pérdida de valor que tiene el horno por cada pastel que hornea María).

La aplicación en la batidora sería:  $2,777.75 / 100 = 27.78$  colones (pérdida de valor, deterioro o depreciación por cada pastel para el que María prepara una mezcla).

4. En resumen, María debe destinar 33.33 colones y 27.78 colones por cada pastel que venda, para que en un futuro, cuando su horno y su batidora cumplan su vida útil, ella pueda fácilmente reemplazarlos por equipo nuevo.
5. También debe recordar el alquiler. Si el pago es de 80,000 colones y puede producir 100 pasteles por mes, entonces se aplica el siguiente cálculo:  $80,000 / 100 = 800$  colones. Cada pastel debe incluir 800 colones en su costo para poder pagar el alquiler cada mes.

# 16

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO E

Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

### 1 Introducción

María ya resolvió toda la información que requería saber para poder calcular el costo y el precio de venta de sus pasteles. En resumen, ella ya cuenta con los siguientes datos:

- Para producir 10 pasteles, en ingredientes debe pagar 26,628 colones.
- A su vez, tendría que destinar 52,500 colones para contratar una persona que se encargue de la producción de los diez pasteles y comprar los materiales.
- Debe sumar a su cálculo para cada pastel: 333.33 colones de desgaste de su horno, 277.78 colones del desgaste de su batidora y 800 colones por el alquiler de un local.

Al traducir estos datos en una sumatoria total tendremos:

- 26,628 (ingredientes) + 52,500 (tiempo) + 10 \* (333.33+277.78+800) (CIFs) = Costo de Producción Total para 10 pasteles.
- 26,628 (ingredientes) + 52,500 (tiempo) + 14,111.1 (CIFs) = Costo de Producción Total
- 93,239.1 = Costo de Producción Total para 10 pasteles
- Costo de Producción Total / Cantidad de Pasteles = Costo Unitario de Fabricación
- 93,239.1 / 10 = 9,323.91 colones (Costo Unitario de Fabricación)

Por lo tanto, se puede determinar que a María le cuesta 9,323.91 colones cada pastel que fabrica, si se incluyen los ingredientes, el tiempo y los costos indirectos. María podría agregar a este cálculo otros elementos como el gasto de electricidad y agua, o bien el gasto por mantenimiento y limpieza del local de producción.

# 16

## PASOS PARA ESTIMAR EL DINERO NECESARIO PARA FABRICAR UN PRODUCTO E

Para iniciar su negocio, quizás María decida no comprar el equipo (horno y batidora), ni tampoco pagarle a otra persona por la producción de los pasteles, así como evitará pagar un local y por mientras usará la casa de su abuela. Por lo que en estas primeras veces, ella solo tendrá que pagar el costo de los ingredientes, pero el error que ella podría cometer es olvidar el cálculo anterior y cobrar un precio a sus clientes que solo se base en el costo de los ingredientes. Si eso sucede, María nunca podrá tener un local, comprar equipo ni contratar a más personas, debido a que su precio fue calculo únicamente para poder cubrir el costo de los ingredientes.

Por esa razón, todo emprendedor que empiece con un negocio, debe calcular su precio de venta desde que empieza con sus primeras pruebas o a ofrecer muestras, como si tuviera que pagar por todos los costos que tendría como un eventual negocio en marcha. Así sabría si los clientes están dispuestos a pagar un precio de venta que cubra todos estos costos y deje ganancias para reinvertir.

# 17

## PASOS PARA CALCULAR EL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO A

Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

### 1 Introducción

Cómo calcular el precio de venta para colocarle a un producto?

El método más sencillo, pero a la vez el más riesgoso consiste en comparar el precio con el que las demás personas o negocios venden productos similares, y posteriormente fijar el precio de venta por debajo o con una estimación similar al de esa competencia. Por ejemplo, un caso común es observar en una comunidad en donde no hay ninguna panadería. Una persona decide empezar una panadería y ofrece el pan a 500 colones. Posteriormente, otra persona vecina nota que le comienza a ir bien al primer negocio y coloca una segunda panadería a cinco casas, pero con un pan que vende a 400 colones (bajó el precio con tal de ganar clientes). Eventualmente, llega una tercera persona y también decide vender el mismo pan, pero esta vez a 300 colones (con el propósito de atraer a los clientes)

La consecuencia negativa de la situación descrita anteriormente, se basa en que los tres negocios comienzan a vender el mismo producto, pero en una lucha por ser el negocio que lo vende más barato. Si ninguno de los tres negocios efectuó el cálculo de costos que realizó María para el caso de los pasteles, entonces los tres negocios en lugar de competir por crecer y ganar más, más bien están compitiendo por quien está dispuesto a perder más con tal de tener clientes en sus panaderías. Por este motivo, un negocio que desee crecer y obtener ganancias, debe competir por calidad, no por precio. Una competencia por calidad hace que las tres panaderías del ejemplo se esfuerzen por innovar, probar nuevas recetas y nuevos ingredientes, ofrecer servicios adicionales, contar con diferentes métodos de pago, encargos, servicio a domicilio, etc.

En el caso de María, el costo por cada pastel era de 9,323.91 colones. Eso representa lo que a María le cuesta la producción de cada unidad, por lo que debe agregarle una ganancia. Esta ganancia es diferente al salario que María decida pagarse a sí misma en caso de no contratar a otras personas en las primeras etapas del negocio. La ganancia del negocio queda acumulada para poder invertir en más equipo, en más máquinas, en recursos como un vehículo, comprar un local propio, destinar más presupuesto para gastos en publicidad, capacitación, servicios profesionales o bien, para repartir parte de esta ganancia entre los dueños del negocio (dividendos).

Al costo del pastel procederá agregar una ganancia. Esta ganancia puede ser calculada directamente. Por ejemplo, María desea vender cada pastel a 20,000 colones (un precio "cerrado"). O más bien, puede calcular el precio agregando al costo un porcentaje o margen de ganancia. En la mayoría de negocios e industrias, se puede tomar como base un porcentaje o margen de un 100% para negocios que están en crecimiento.

# 17

## PASOS PARA CALCULAR EL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO A

Si un negocio aplica un margen de un 50% a un 100%, aun puede crecer pero a un ritmo menos acelerado y si el negocio trabaja con un porcentaje o margen menor al 50% o negativo, es un negocio que apenas puede sobrevivir o que necesita de volumen. Para generar utilidades.

Si María decide aplicar entonces un margen de ganancia del 100%, deberá aplicar la siguiente fórmula:

- Precio de Venta = Costo Unitario de Fabricación \* (1 + Margen de ganancia)
- Precio de Venta =  $9,323.91 * (1 + 100\%)$
- Precio de Venta = 18,647.82 colones. Un precio redondeado sería 18,650 colones.

Esto quiere decir que María le cobraría al cliente 18,650 colones por cada pastel. De ese monto, 9,323.91 colones fueron destinados en el costo de producir ese pastel, así que la

entre el precio de venta y el costo, serían 9,326 colones, es decir la ganancia para el negocio de María.

En la lección XI, se había comentado que María había investigado a sus competidores y descubrió que en promedio, ofrecen sus pasteles a un precio de 12,000 colones. Ella planeaba vender sus pasteles a 10,000 colones, sin embargo ese precio apenas alcanza para cubrir sus costos.



### Dinámica en clases

Analice el caso de María y enumere las posibles decisiones que ella podría. De estas decisiones.

¿Cuál sería la más recomendada y por qué?

# 18

## PASOS PARA CALCULAR EL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO B

### 1 Introducción

¿Cuáles son los posibles escenarios o acciones a ejecutar para el ejemplo de María?

1. Fijar el precio de venta de sus pasteles a 20,000 colones, pero ofrecer un descuento del 50% a los primeros veinte clientes. Es decir, venderá sus primeros pasteles a 10,000 colones y según la velocidad con la que los venda, la percepción de sus clientes y las recomendaciones que reciba, dejará de ofrecer descuentos y cobrará los 20,000 colones.
2. Cobrar desde un inicio 20,000 colones a todos los clientes sin aplicar descuentos.
3. Cobrar 12,000 colones al igual que sus competidores, a pesar de que sabe que le generará una ganancia demasiado baja con tal de ganar algunos clientes.

### Habilidad: Pensamiento sistemico

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

4. Cobrar el pastel a 10,000 colones a pesar de que apenas cubra los costos.

5. Revisar sus costos, para averiguar si puede reducirlos. Por ejemplo, en lugar de destinar dos horas por pastel, pasar a una hora por pastel, si se preparan varios en secuencia, para ahorrar el tiempo de preparación de mezcla y calentamiento de horno.

Sin duda, las opciones más recomendables que este negocio naciente puede aplicar, serían las enunciadas en el punto 1 y 5. La combinación de ambos puntos, le permitirá a María ganar clientes en el negocio de su negocio y posteriormente, mediante la revisión de sus costos y el perfeccionamiento del proceso de producción, podrá permitirse seguir aplicando descuentos o bien, aumentar el margen de ganancia para el negocio, según las decisiones que tomen.



### Dinámica en clases

Desarrolle un texto explicativo sobre la importancia de conocer el cálculo correcto de un precio de venta y realice el cálculo del precio de venta de cada pastel con la fórmula indicada anteriormente y al tomar en cuenta los siguientes márgenes: 10%, 50%, 160%, 300% y 420%.

# 19

## DINERO NECESARIO PARA UN NEGOCIO DURANTE SU PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

### 1 Introducción

Cuando el negocio ha pasado la etapa de nacimiento y luego de haber probado el producto o servicio con sus clientes, ha descubierto que los clientes realmente están dispuestos a pagar un precio de venta lo suficientemente alto para cubrir los costos del negocio, más una ganancia; llega el momento de estimar el dinero que deberá ser destinado para ahora sí, hacer crecer el emprendimiento o empresa en etapas tempranas.

Esta estimación debe cubrir los elementos: 1. Los costos de producción y gastos del negocio y 2. Las compras de equipos, recursos, máquinas, herramientas requeridas para producir o para el funcionamiento del negocio. A partir de las ventas, el negocio puede esperar recibir dinero suficiente que cubra los costos de productos y gastos, sin embargo quizás el dinero de las ventas no sea suficiente para cubrir los costos durante el primer año, por tener un nivel de ventas

### Habilidad: Pensamiento sistemático

Habilidad para ver el todo y las partes, así como las conexiones entre estas que permiten la construcción de sentido de acuerdo al contexto.

bajo. Aunque el negocio sí logre cubrir con sus ventas todos los costos y gastos, resultará difícil que con ese dinero de las ventas también se logre cubrir el pago que se realizará la compra de los equipos, herramientas o máquinas. Para cubrir este segundo elemento, será necesario el financiamiento. Es decir, dinero que provendrá de parte de los dueños del negocio, socios externos o bien, de una entidad financiera.

# 2

## CONSEGUIR DINERO PARA PARA EMPEZAR UNA EMPRESA



Dinero necesario para iniciar una empresa

Conseguir dinero para iniciar una empresa

Conocer los costos de una empresa

Estados financieros

### Introducción al Módulo

El dinero y el acceso a recursos financieros siempre viene a nuestra mente cuando emprendemos un proyecto. En muchas ocasiones, lo vemos como un obstáculo que nos impide tomar acción. Analizando miles de casos de emprendimientos, nos damos cuenta que, aunque el acceso al dinero es muy importante, definitivamente no es el mayor obstáculo, ni tampoco el primer paso para iniciar un negocio. Hay muchísimas acciones que podemos tomar previas a necesitar grandes sumas de capital para empezar.

Nuestro emprendimiento es un bus, y el dinero es la gasolina. No nos compramos un bus para ponerle gasolina, pero sin gasolina el bus no nos permite avanzar a nuestro destino. Por esto, es que hay que reconocer que los emprendimientos nacen con un propósito mayor a crear riqueza económica, pero sin ello no podríamos avanzar hacia nuestro destino.

# 20

## FUENTES DE DINERO PARA UN NUEVO NEGOCIO A

### 1 Introducción

En orden de prioridad y según el proceso convencional de un emprendimiento que se transforma en una empresa sólida, el dinero para cubrir sus operaciones y procesos de crecimiento proviene de las fuentes en el siguiente orden:

1. Ventas
2. Dinero de los dueños
3. Dinero de familiares, amigos o personas cercanas a los dueños
4. Dinero de terceros (inversionistas)
5. Dinero prestado por entidades financieras (bancos, cooperativas de crédito, instituciones financieras)

Como se observa en la numeración, la última fuente de dinero a la que un negocio en crecimiento recurre es al financiamiento vía préstamo o crédito bancario. Esta es la última fuente en el orden, debido a que su aprobación exige que el negocio ya haya logrado

### Habilidad: Pensamiento crítico

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**

operar más de un año y medio al menos, que sus propios dueños o terceros también ya hayan invertido en el negocio y que los resultados permitan estimar que el negocio será capaz de pagar su deuda en el futuro próximo. su deuda.

El error usual de un emprendedor es buscar como fuente de dinero el préstamo bancario, antes de asegurarse de tener ventas que generen ganancias, de haber destinado sus recursos propios al negocio o de haber acudido a terceros para invertir en la empresa. Este error se traduce en cuantiosos rechazos de solicitudes de crédito y en situaciones de morosidad, si el negocio no estaba listo para recibir un préstamo por tener poca capacidad para generar dinero y pagar su deuda.

# 21

## FUENTES DE DINERO PARA UN NUEVO NEGOCIO B

### 1 Ventas

Un negocio debe administrar sus ventas con el fin de cobrar todo el dinero facturado a sus clientes en el menor tiempo posible. Otorgar crédito es una estrategia comúnmente usada para atraer a más clientes, pero debe usarse únicamente cuando los pagos que también haga el negocio a sus proveedores, puedan ser en crédito. Si un negocio paga todas sus compras y gastos de contado (inmediatamente), pero les cobra a sus clientes a crédito, se quedará sin dinero disponible en su día a día, y tendrá que recurrir a deudas u otras fuentes para cubrir el faltante.

### 2 Análisis de caso

En sus primeras etapas, los dueños del negocio deberán destinar su dinero personal en varias ocasiones para lograr solventar necesidades de emergencia en el negocio o bien, como parte una contribución planeada para comprar el equipo, herramientas o máquinas necesarias para producir.

### Habilidad: Pensamiento crítico

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**

### 3 Dinero de terceros (inversionistas) o personas cercanas a los dueños

En ocasiones el dinero de los dueños y de sus personas cercanas, no es suficiente para cubrir las necesidades de efectivo del negocio. En esas ocasiones una opción a la que se puede recurrir es la búsqueda de inversionistas o personas con fondos, las cuales estarían dispuestas a destinar parte de sus fondos y recursos en el negocio en crecimiento, también a cambio de una porción del negocio.

### 4 Dinero de familiares, amigos o personas cercanas a los dueños

Dinero de familiares, amigos o personas cercanas a los dueños. Posteriormente a que los dueños del negocio hayan invertido sus ahorros o fondos personales para que la empresa crezca, la siguiente fuente de dinero estaría constituida por personas cercanas a los dueños, en su mayoría familiares, quienes destinan también fondos personales y reciben a cambio una porción del negocio.

### 5 Dinero prestado por entidades financieras

El dinero obtenido bajo la modalidad de préstamo, a través de bancos, cooperativas, asociaciones o instituciones financieras, tiene un proceso más administrativo que los anteriores, debido a que la obtención del préstamo está condicionada a la aprobación de los requisitos que pide quien presta el dinero. Estos requisitos están diseñados para bajar al máximo el riesgo de que la persona o negocio que recibe el dinero, no cancele su deuda.

# 22

## PROS Y CONTRAS DE CADA POSIBLE FUENTE DE DINERO

### 1 Introducción

A continuación en esta lección revisaremos algunos conceptos que permitirán comprender mejor los pros y los contras de de todas las posibles fuentes de dinero existentes para el desarrollo de su idea de negocio.

#### Préstamos

- Hay que brindar garantías hipotecarias, fiduciarias o prendarias
- Disponibilidad
- Capacidad de pago
- Intereses
- Tiempo
- No influye dentro del control de la empresa

#### Habilidad: Pensamiento crítico

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).

#### Inversión de socios

- Hay que demostrar alta rentabilidad
- Facilidad
- Tiempo para retornar la inversión
- Dividendos
- Nivel de riesgo versus beneficio
- Influye en el control del negocio (nuevos socios)
- Acciones comunes y Acciones Preferentes

#### Garantía hipotecaria:

Garantía sobre un bien inmueble (por ejemplo: terrenos, edificios o casas).

#### Garantía prendaria:

Garantía sobre un bien mueble (por ejemplo: vehículos, máquinas, ganado).

#### Garantía fiduciaria:

Garantía en donde participa una persona fiadora, la cual deberá responder por la deuda en caso de que no le sea cobrada al deudor.

#### Rentabilidad:

Nivel de generación de ganancias en un negocio.

#### Dividendos:

Dinero que se retorna a los dueños de un negocio.

#### Capacidad de pago:

Dinero disponible que tiene una persona o empresa, para poder asumir una deuda nueva.

#### Riesgo versus beneficio:

Relación entre el riesgo de que el negocio fracase, comparado con las ganancias que podría producir en caso de ser exitoso.

# 3

# CONOCER LOS COSTOS DE UNA EMPRESA



Dinero necesario para iniciar una empresa

Conseguir dinero para iniciar una empresa

Conocer los costos de una empresa

Estados financieros

## Introducción al Módulo

Saber exactamente cuánto cuesta los productos o servicios que vendemos es crucial para realmente saber si nuestro proyecto es rentable. El objetivo más grande que tenemos como emprendedores es aprender a aprender. Por eso, entre más barato y rápido podamos fracasar para aprender mejor la posibilidad de éxito que vamos a tener.

Todos los emprendimientos que fallan tienen un producto o servicio, lo que no tienen son clientes. Hacer buenas relaciones con clientes para generar ventas recurrentes y recomendaciones a otros clientes es la mejor manera de encontrar el capital que necesitamos.

# 23

## REQUISITOS O INFORMACIÓN NECESARIA PARA OBTENER FONDOS EN CADA POSIBLE FUENTE DE DINERO

### 1 Introducción

Importantes requisitos que se deben preparar u obtener para obtener recursos:

1. Preparar proyecciones financieras: presupuestos de ingresos, costos, gastos operativos, inversiones y financiamiento. La proyección financiera más importante de preparar siempre será el Flujo de Caja Proyectado.
2. Contar con al menos dos años de ventas comprobables: tener dos años realizando ventas que hayan sido facturadas con los comprobantes autorizados por la Dirección General de Tributación e idealmente, que hayan sido depositadas en una cuenta bancaria. Los negocios que solo reciben pagos en efectivo y no cuentan con una cuenta bancaria, generalmente tienen problemas de acceso a financiamiento.

Habilidad: Pensamiento crítico

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).

3. Tener informes financieros de los resultados que ha tenido el negocio durante los últimos meses.
4. Contar con los permisos de funcionamiento en regla: verificar que la empresa se encuentra en proceso o ya ha concluido los trámites para formalizar sus operaciones o al menos, que el negocio esté inscrito como contribuyente en la Dirección General de Tributación.
5. Idealmente contar con garantías prendarias o hipotecarias para obtener financiamiento bancario.
6. Haber invertido ya recursos propios al negocio, previo a buscar recursos externos.
7. Que la persona física o jurídica, cuente con la capacidad de pago suficiente para asumir una nueva deuda.

# 24

## CONCEPTOS BÁSICOS RELACIONADOS CON LA CONTABILIDAD DE COSTOS DE UNA EMPRESA

### 1 Introducción

A continuación se le presentan un conjunto de conceptos básicos sobre la contabilidad de costos asociados a la empresa.

Es importante tomarse su tiempo para comprender estos conceptos ya que esto permitirá seguir una secuencia de conceptos que vamos a ir viendo en esta sección.

### 1 Gasto

Esfuerzos económicos o erogaciones destinadas a la venta o distribución del producto, a labores administrativas y originadas por actividades financieras.

### 2 Costos

Esfuerzos económicos directos o erogaciones en las que se incurre para fabricar el producto, tales como los materiales, la mano de obra y otros costos.

### Habilidad: Pensamiento crítico

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).

### 3 Materia prima

Insumos, materiales o ingredientes indispensables para fabricar el producto.

### 4 Productos en proceso

Artículos que se encuentran en las líneas de producción.

### 5 Mano de obra

Talento humano que es utilizado dentro del área de producción.

### 6 Costos indirectos de fabricación

Costos que no son fácilmente identificables en el bien fabricado.

### 7 Prorratear

Distribuir un monto en diferentes cantidades para ser asignadas utilizando una base de referencia.

### 9 Erogación

Se consideran erogaciones tanto los gastos como las inversiones que realice el contribuyente en un año de calendario.

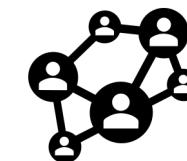
## 1 Introducción

Función de la contabilidad de costos como herramienta para administrar los costos de empresas en etapas tempranas

La contabilidad de costos se encarga del procesamiento de la información relacionada con el flujo de costos que intervienen dentro del proceso productivo propio de una empresa dedicada a la fabricación de productos. Dentro de este tipo de negocios, se incluyen todos aquellos que realizan cualquier modificación o adición a la materia prima que adquieren, para luego colocar un producto final a la oferta de los consumidores. Este proceso de registrar tal información, tiene como principal finalidad estudiar la eficacia productiva de una empresa, en términos de rentabilidad (¿Qué tantas ganancias está produciendo?) y la relación beneficio- costo (¿Produce más beneficio que costo? ¿Agrega valor?..)

Habilidad: Pensamiento crítico

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).



Dinámica en  
clases

Comente la relación que existe entre conocer los costos de un negocio y la capacidad que esto brinda para hacerlo rentable.

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).

## 1 Introducción

Clasificación de costos

### 1. De acuerdo a su relación con el producto:

#### Costos Directos:

Son costos directamente relacionados con la elaboración del producto; estos costos se pueden identificar fácilmente en el bien que se produce y además, se les puede determinar de forma sencilla el costo por producto fabricado. Están comprendidos por los materiales directos o materia prima, y la mano de obra directa.

Ejemplos de costos directos:

- El plástico con el que se elaboran lapiceros comunes.
- El cuero con el que se elaboran zapatos de este material.
- La harina utilizada en la producción de panes.

- El metal para la fabricación de automóviles.
- El sueldo de los empleados que laboran en las instalaciones de la fábrica.

#### Costos Indirectos:

Costos indirectamente relacionados con el proceso productivo y difíciles de identificar en el producto final ofertado a los clientes.

Dentro de estos se pueden mencionar los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y otros costos indirectos de fabricación.

Ejemplos de costos indirectos:

- La electricidad
- El hilo en una fábrica de vestimentas
- El pegamento para fijar piezas

## 1 Introducción

### 1.Costos de fabricación:

son efectuados en el proceso de manufactura de los bienes, dentro de las instalaciones fabriles destinadas para ese fin. Incluyen los tres elementos del costo:

Materiales: costo de todo material requerido para la elaboración del producto. Están clasificados en:

- Materiales directos o materia prima: se pueden identificar en el producto final y usualmente representa el costo más alto. Ejemplos: el agua en productos de bebidas, el cacao para la producción de chocolates y el papel usado para la venta de boletines o periódicos.

- Materiales indirectos: materiales que convergen en el proceso de fabricación pero que son fácilmente sustituibles por otros materiales. Ejemplos: hilos, edulcorantes, pegatinas, abrillantadores y materiales extra.

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**

Mano de Obra: salario del personal que labora dentro de las instalaciones destinadas al proceso de fabricación. Existen dos tipos:

- Mano de Obra Directa: costo del salario de los empleados que laboran directamente en la fabricación del bien (obreros u operarios).
- Mano de Obra Indirecta: salarios de personal que labora en la fábrica, pero no tiene relación directa con el proceso de producción. Por ejemplo el contador de costos, misceláneos, supervisores, inspectores y encargados de mantenimiento.

### Costos Indirectos de Fabricación (CIFs):

son otros costos en los que se incurren, pero que no tienen relación directa con el bien que se fabrica. Ejemplos de estos costos son las depreciaciones de fábrica o maquinaria, los servicios públicos, el mantenimiento de las instalaciones, las reparaciones, los seguros cargados al área de producción, entre otros.

## 2.Gastos:

erogaciones realizadas, ajenas a la fabricación de bienes. Se dividen en:

Gastos de distribución y de venta: gastos en los que se incurren para hacer llegar al consumidor el producto luego de salir del proceso de manufactura. Estos gastos son por conceptos tales como: materiales de empaque o etiquetado, publicidad, comisiones pagadas a vendedores, alquileres de locales como puestos de ventas, salario de repartidores o distribuidores del producto y gastos varios de transportar la mercadería.

Gastos de administración: erogaciones varias originadas en las áreas administrativas de la empresa (gerencia, contabilidad y finanzas, mercadeo, etc.), dentro de las cuales se pueden citar como ejemplos: depreciaciones de las oficinas, alquileres de edificios o locales para oficinas administrativas, salarios de empleados de estas áreas y otros gastos relacionados. Gastos financieros: son producto de actividades financieras en las que la compañía participa dentro de sus movimientos de financiamiento, como es el caso del pago de dividendos a los accionistas y el registro de intereses sobre deudas adquiridas.

## 1 Introducción

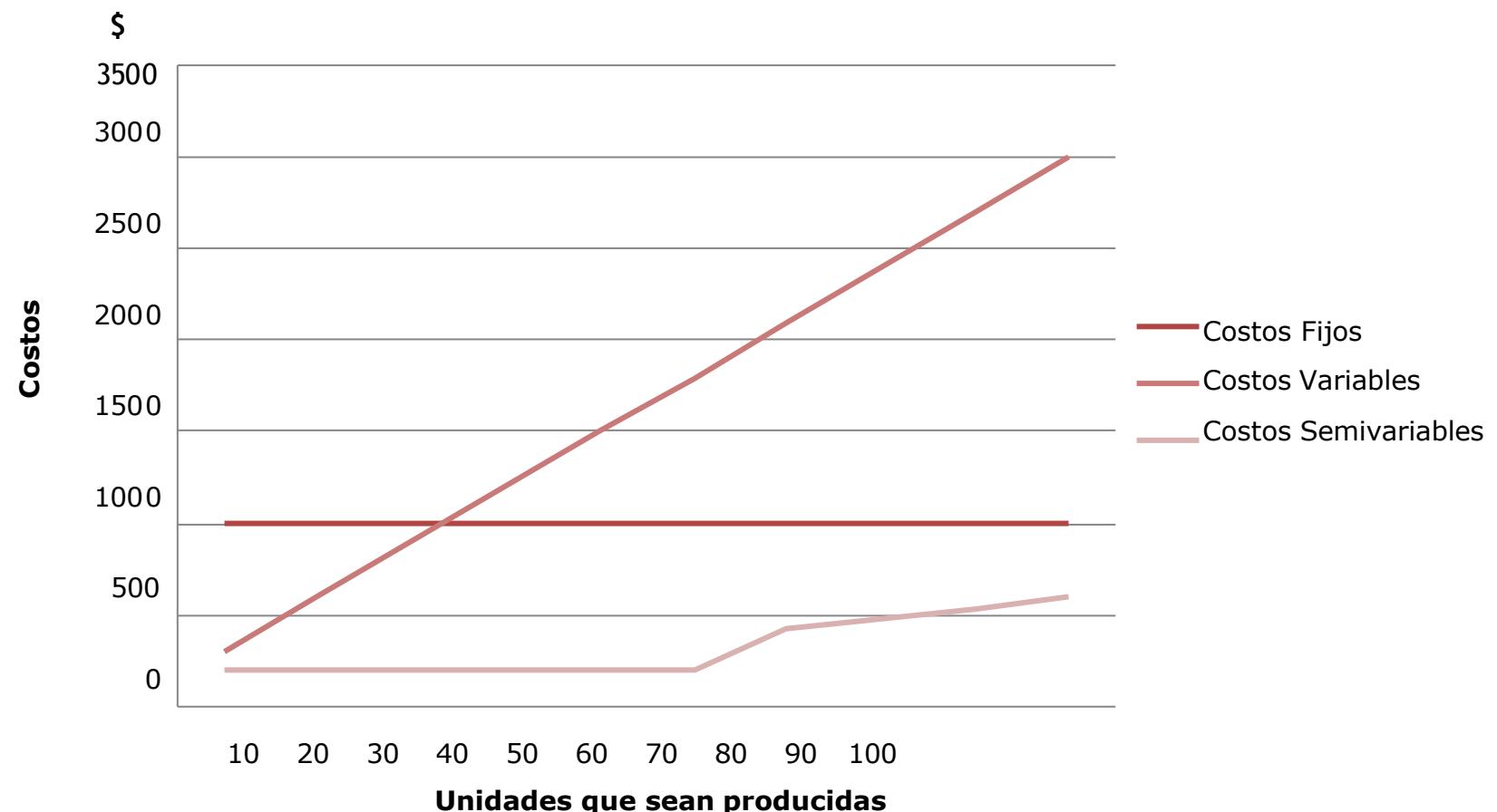
En relación con el volumen de producción:

1. Costos Fijos: estos costos no varían a la hora de darse aumentos o disminuciones en los niveles de producción. Tal es el caso de costos como el alquiler de fábrica, el cual sigue constante a pesar de que se eleve la fabricación mensual de los artículos.
2. Costos Variables: están completamente ligados a los niveles de producción, como por ejemplo los materiales directos e indirectos y otros costos que se incrementen o disminuyan al variar la cantidad de productos fabricados.
3. Costos Semivariantes: poseen una parte fija y otra variable. Por ejemplo los servicios eléctricos, los cuales tienen una tarifa fija y a partir de ahí, se incrementa según el uso de electricidad de la fábrica.

Habilidad: Pensamiento crítico

Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).

## Comportamiento de los diferentes costos según el nivel de producción



# ESTADOS FINANCIEROS

# 4



Dinero necesario para iniciar una empresa

Conseguir dinero para iniciar una empresa

Conocer los costos de una empresa

Estados financieros

## Introducción al Módulo

La contabilidad es el lenguaje universal de los negocios. No importa si hablamos español, cabécar, malecu, bribri, chino o alemán, si entendemos o tenemos nuestra contabilidad en orden podemos entender y compartir con cualquier persona en el mundo el estado financiero de nuestros emprendimientos.

Emprender conlleva una gran parte creativa, es de los más esencial que tienen el proceso de crear cosas nuevas. No obstante, podemos caer en desorden, sobre todo en la parte interna del proyecto, ya que muchas veces no es lo más urgente a lo que nos dedicamos. Es de suma importancia tener todo claro y en orden para poder compartirlo con los demás.

## 1 Introducción

**En relación con el volumen de producción:**

### Costos Fijos:

Estos costos no varían a la hora de darse aumentos o disminuciones en los niveles de producción. Tal es el caso de costos como el alquiler de fábrica, el cual sigue constante a pesar de que se eleve la fabricación mensual de los artículos.

### Costos Variables:

Están completamente ligados a los niveles de producción, como por ejemplo los materiales directos e indirectos y otros costos que se incrementen o disminuyan al variar la cantidad de productos fabricados

### Costos Semivariables:

Poseen una parte fija y otra variable. Por ejemplo los servicios eléctricos, los cuales tienen una tarifa fija.

**Habilidad: Pensamiento crítico**

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**



### Dinámica en clases

La empresa Sol S.A. se dedica a la manufactura de camisetas para hombre. Estas prendas son hechas de algodón y algunas llevan estampados.

Clasifique los siguientes costos de fabricación según los diferentes criterios:

Costos	El producto	El volumen de producción
Indirecto		Fijo
Depreciación de fábrica		
Sueldo de obreros		
Algodón		
Hilo		
Servicio de electricidad		
Salario de misceláneos		
Salario de supervisores		
Tinta para estampados		
Mantenimiento de máquinas		
Reparación de maquinaria		
Seguro de fábrica		

**Habilidad para mejorar la calidad del pensamiento y apropiarse de las estructuras cognitivas aceptadas universalmente (claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad, importancia).**

## 1 Introducción

### Costeo de un producto

El costo de fabricación de cualquier bien, está conformado por los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. La suma de estos costos representará el costo total de fabricación durante un periodo determinado y a la hora de dividir este total entre el número de unidades producidas, se obtiene el costo unitario de fabricación.

Es importante recalcar que dentro de este monto, no se incluyen los gastos operativos de la empresa, es decir, los de ventas, administrativos y financieros. La compañía Flores S.A. presentó la siguiente información relacionada con los costos al finalizar el pedido #45 propio del mes de enero:

### Ejemplo de calculo

Materia Prima \$8,000

Mano de Obra Directa \$3,900

Costos Indirectos de Fabricación  
\$2,100

Total Costos de Fabricación \$14,000

Al finalizar el mes, se produjeron 7,000 unidades. Por lo que al dividir el costo total de fabricación entre el número de unidades, se obtiene un costo unitario de \$2.

$$\$14,000 / 7,000 = \$2$$

A este costo unitario se le agrega un margen de ganancia determinado por la gerencia, para definir el precio de venta del producto. Este procedimiento se realiza mediante la siguiente fórmula:

Precio de venta (leáse de aquí en adelante "PV") = Costo unitario de fabricación \* (1 + margen de ganancia) O bien, simbólicamente: PV = Cu \* (1 + % de ganancia) Por ejemplo, si la compañía Flores, cuyo costo unitario de fabricación es de \$2, decide fijar el precio de venta de su producto con un margen de ganancia del 75%, este precio se calcularía de la siguiente manera:

$$PV = Cu * (1 + \% \text{ de ganancia})$$

$$PV = \$2 * (1 + 75\%)$$

$$\text{Precio de venta} = \$3.5$$

La diferencia entre el precio de venta y el costo de fabricación, sería la utilidad bruta obtenida por cada producto fabricado.

# 31

## IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA PARA GENERAR INFORMACIÓN FINANCIERA

Habilidad: Aprender a aprender

Resolución de problemas, capacidad de organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

### 1 Introducción

#### Definición e importancia

La contabilidad como tal se define como el proceso de registrar, consolidar, reportar y analizar los movimientos económicos que se dan lugar en el día a día de toda actividad comercial. Este proceso es fundamental dentro de toda organización, ya que es una herramienta para que usuarios externos e internos de la contabilidad puedan desempeñar sus funciones más importantes. Dentro de estos usuarios internos se encuentran los administradores del negocio, auditores, analistas financieros y directivos, quienes con base al proceso contable tienen la tarea de tomar decisiones para cumplir con los objetivos de la empresa. A su vez, los principales usuarios externos como los clientes, proveedores, inversionistas, entidades bancarias, auditores externos y el gobierno, son quienes utilizan la información contable para tomar partida en las negociaciones, procesos y trámites llevados a cabo con una compañía.

#### Funcionalidad de la contabilidad según el área: Estadística:

Muestra una línea cronológica de las fechas y montos de transacciones efectuadas.

#### Financiera:

Analiza la obtención de recursos para suplir las necesidades de la empresa y busca mejorar su rendimiento económico.

#### Fiscal:

Provee la información requerida para realizar los procesos tributarios (pago de impuestos).

#### Legal:

Contempla marcos jurídicos nacionales e internacionales, para el desarrollo y registro de la actividad económica dentro de un contexto de seguridad jurídica.

# 32

## IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA PARA GENERAR INFORMACIÓN FINANCIERA

Habilidad: Aprender a aprender

Resolución de problemas, capacidad de organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

### 1 Introducción

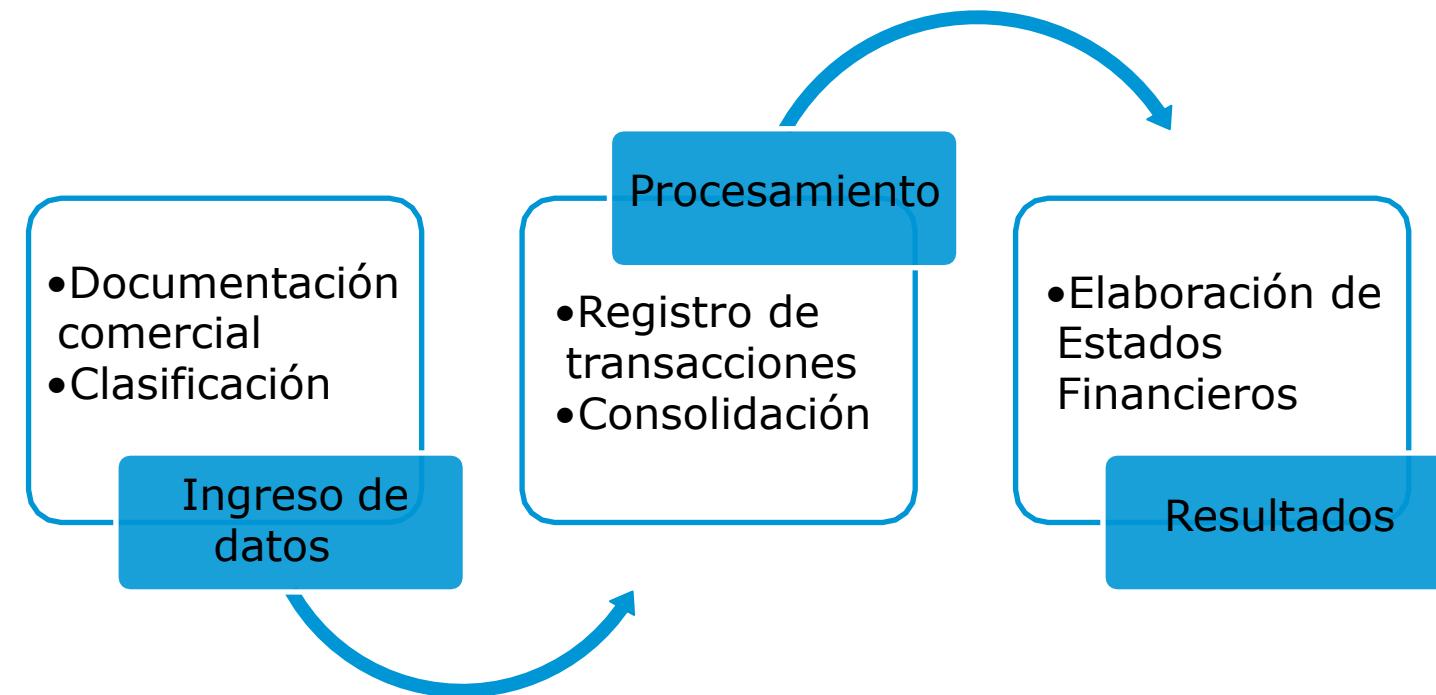
#### La contabilidad como un proceso sistemático

##### ¿Cómo se realiza el proceso contable?

Este proceso empieza con la recopilación de la información que contiene los detalles de las transacciones efectuadas durante un determinado período de tiempo, las cuales deben tener comprobantes donde se especifiquen sus detalles. A estos comprobantes de toda transacción se les denomina Documentos Comerciales, entre los cuales se pueden mencionar por ejemplo: facturas, recibos, vales, notas de crédito, notas de débito, depósitos, cheques, letras de cambio, pagarés, certificados de prenda, acciones y bonos.

Mediante estos documentos, se clasifica la información recopilada y posteriormente esta es anotada en los registros contables de la

empresa, para su posterior tratamiento y consolidación que tendrá como resultado final la elaboración de los Estados Financieros.



# 33

## NATURALEZA DE LAS CUENTAS QUE COMPONEN LOS ESTADOS FINANCIEROS

Habilidad: Aprender a aprender

Resolución de problemas, capacidad de organizar y auto-regular el propio proceso de aprender.

### 1 Introducción

Ahora bien, dentro de la contabilidad todas las transacciones efectuadas son anotadas mediante cuentas que contienen diferentes movimientos, los cuales comparten una misma naturaleza. Es decir, varias transacciones similares pueden ser registradas usando una misma cuenta. Por ejemplo, a la hora de comprar una caja de clips, un paquete de marcadores y unos cuadernos de apuntes, se puede utilizar la cuenta llamada "Papelería y útiles de oficina", con la cual se registran todos los gastos hechos para suplir a la oficina de diversos materiales. Otro ejemplo es al realizar ventas de distintos tipos de productos, las cuales perfectamente se pueden registrar utilizando la cuenta "Ingresos por ventas". Cada negocio en particular tiene libertad de seleccionar el nombre que le da a todas sus cuentas, siempre y cuando, se respete el marco regulatorio competente, para lo cual se toman como referencia los Principios de

Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGAs) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs), así como la legislación comercial y tributaria vigente en el país.

En una empresa, para definir en qué cuenta registrar determinada transacción, se procede a la elaboración de un Catálogo de Cuentas, un documento en el cual se detallan todas las cuentas que posee el negocio, su comportamiento y el tipo de transacciones que las afectan, para que a la hora de haber recopilado los documentos comerciales, éstos sean clasificados según el tipo de cuenta para su posterior registro.

Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingresos	Gastos
<ul style="list-style-type: none"><li>•Efectivo</li><li>•Cuentas por cobrar</li><li>•Edificios</li><li>•Vehículos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cuentas por pagar</li><li>•Provisiones</li><li>•Préstamos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Capital Social</li><li>•Utilidades</li><li>•Reservas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Venta de bienes o servicios</li><li>•Intereses ganados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Alquileres</li><li>•Viáticos</li><li>•Comisiones</li><li>•Servicios públicos</li></ul>

# 34

## ECUACIÓN CONTABLE

Habilidad: Aprender a aprender

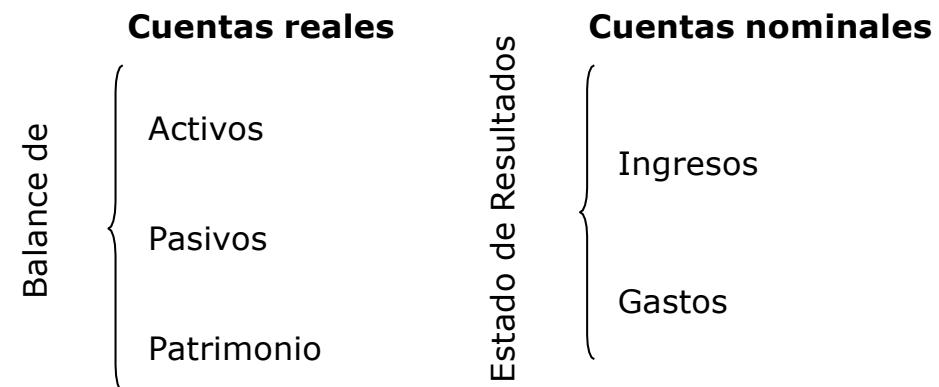
Resolución de problemas, capacidad de conocer, organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

### 1 Introducción

#### La ecuación contable

Esta ecuación establece que el total de los Activos es igual a la suma de los Pasivos y el Patrimonio. Esta balanza debe prevalecer en todo momento y es reflejada en el Balance de Situación, un estado financiero que contiene estos tres grupos, los cuales también forman las cuentas reales. En cambio, los Ingresos y los Gastos son cuentas nominales y sus movimientos se reflejan en el Estado de Resultados. Es importante recordar que en empresas comerciales y manufactureras, intervienen otros elementos dentro de las cuentas nominales, como las compras y los costos de fabricación.

### Activo = Pasivo + Patrimonio



### 2 Tratamiento contable de los diferentes tipos de cuentas

A toda cuenta se les efectúan cargos y abonos, los cuales son representados mediante una "T". Según el tipo de cuenta, los aumentos y disminuciones, serán colocados en el "Debe" y en el "Haber", o como también son llamados, "Débitos" y "Créditos". Siempre el Debe irá de lado izquierdo de la T, así como el Haber siempre estará de lado derecho.

Por ejemplo, esta sería la T correspondiente a la cuenta de Efectivo:

Debe	Haber
Aumenta (+)	Disminuye (-)

## 2 Algunos conceptos importantes

A las anotaciones hechas en el “debe” se le denominan Débitos o Cargos.

- A las anotaciones realizadas en el Haber se le llaman Créditos o Abonos.
- A la diferencia entre el total de Débitos y el total de Créditos, es llamado Saldo.
- Cuando el monto de los Débitos es mayor, la cuenta posee saldo deudor.
- Cuando el monto de los Créditos es mayor, la cuenta posee saldo acreedor.

Cada grupo de cuentas, presenta un tratamiento propio. Las cuentas que son parte de los Activos por ejemplo, aumentan en el Debe y disminuyen en el Haber, al igual que los Gastos. En cambio, los Pasivos, presentan un comportamiento contrario, ya que aumentan en el Haber y disminuyen en el Debe, lo mismo sucede con el Patrimonio, así como con los Ingresos:

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Debe	Haber	Debe	
Aumenta (+)	Disminuye (-)	Disminuye (-)	Aumenta (+)
<b>Patrimonio</b>		<b>Gastos</b>	
Debe	Haber	Debe	
Aumenta (+)	Disminuye (-)	Disminuye (-)	Aumenta (+)
<b>ingresos</b>		<b></b>	
Debe	Haber		
Aumenta (+)	Disminuye (-)		

# 35

## TRATAMIENTO CONTABLE PARA DIFERENTES TIPOS DE CUENTAS Y SU REGISTRO

Habilidad: Aprender a aprender

Resolución de problemas, capacidad de conocer, organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

### 1 Introducción

Ejemplos de cuentas y su tratamiento contable respectivo:

<b>Efectivo</b>	
Debe	Haber
Aumenta (+)	Disminuye (-)

<b>Cuentas por pagar</b>	
Debe	Haber
Disminuye (-)	Aumenta (+)

<b>Préstamos</b>	
Debe	Haber
Disminuye (-)	Aumenta (+)

<b>Cuentas por cobrar</b>	
Debe	Haber
Aumenta (+)	Disminuye (-)

<b>Transporte</b>	
Debe	Haber
Aumenta (+)	Disminuye (-)

<b>Salarios</b>	
Debe	Haber
Aumenta (+)	Disminuye (-)

<b>Ingreso por Ventas</b>	
Debe	Haber
Disminuye (-)	Aumenta (+)

<b>Maquinaria</b>	
Debe	Haber
Aumenta (+)	Disminuye (-)

<b>Capital Social</b>	
Debe	Haber
Disminuye (-)	Aumenta (+)

<b>Listado de cuentas comúnmente utilizadas</b>		
<b>Activos</b>		
Efectivo	Inventario	Cuentas por cobrar
Documentos por cobrar	Inversiones	Pagos anticipados
Edificio	Terreno	Vehículos
Maquinaria	Herramientas	Mobiliario y esquipo
<b>Pasivos</b>		
Cuentas por pagar	Proviciones	Impuestos por pagar
Slarios por pagar	Gastos por pagara	Prestamos
Ingresos anticipados	Documentos por pagar	Hipotecas
<b>Patrimonio</b>		
Capital socila	Unidades retenidas	Reservas
<b>Ingresos</b>		
Venta de servicios	Venta de bienes	Intereses ganados
<b>Gastos</b>		
Servicios públicos	Alquileres	Impuestos
Gastos por inte	Combustibles	Internet
Electricidad	Viáticos	Depreciaciones

# 35

## TRATAMIENTO CONTABLE PARA DIFERENTES TIPOS DE CUENTAS Y SU REGISTRO

Toda transacción realizada afectará a dos o más cuentas, en montos que deberán ser anotados al Debe o al Haber, según corresponda, y con las cuales siempre se mantendrá una igualdad entre el total de débitos y el total de créditos.

En el siguiente cuadro se puede analizar cómo se realiza el tratamiento contable para diferentes tipos de transacciones:

Transacciones	Cuentas que interviene	Tipo de Cuenta	Movimiento	Debe	Haber
1. Compra de un Vehículo a contado, por \$7,000	Vehículo	Activo	Aumenta	7,000	
	Efectivo	Activo	Disminuye		7,000
2. Pago de salarios por \$1,200	Salarios	Gasto	Aumenta	1,200	
	Efectivo	Activo	Disminuye		1,200
3. Venta a crédito de servicios por \$10,000	Cuenta por cobrar	Activo	Aumenta	10,000	
	Ingresos	Ingreso	Aumenta		10,000
4. Compra de Laptop a crédito, por \$600.	Equipo	Activo	Aumenta	600	
	Cuenta por pagar	Pasivo	Aumenta		600
5. Cancelación de la deuda anterior.	Cuenta por pagar	Pasivo	Disminuye	600	
	Efectivo	Activo	Disminuye		600
TOTALES				19,400	19,400

# 36

## ESTADOS FINANCIEROS MÁS UTILIZADOS PARA REFLEJAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

Habilidad: Aprender a aprender

Resolución de problemas capacidad de conocer, organizar y auto-regular el propio proceso de aprendizaje.

### 1 Introducción

#### Estados financieros:

Los Estados Financieros son informes resumidos que muestran la situación financiera de cualquier negocio. Esta situación financiera se compone de diferentes elementos que en su conjunto permiten analizar si la empresa se encuentra en un estado óptimo, si está presentando síntomas de problemas en su gestión o si más bien se encuentra camino a la quiebra.

Por este motivo, los Estados Financieros son documentos requeridos por cualquier inversionista o entidad financiera, debido a que ambos están interesados en conocer la situación de la empresa que está solicitando dinero y mediante los Estados Financieros se refleja esta situación. Su preparación y análisis es un proceso obligatorio para cualquier negocio en marcha y es realizado por un profesional en contabilidad.

Los elementos más importantes que se analizan para determinar la situación financiera de un negocio son:

1. Las ganancias que se están generando (ingresos menos las compras, costos y gastos).
2. La capacidad de generar ganancias según los recursos con los que cuenta la empresa.
3. El nivel de endeudamiento y su relación con respecto a los recursos disponibles ¿La empresa sería capaz de pagar todas sus deudas en este momento?
4. La composición del patrimonio (fondos propios) de los dueños en el negocio.
5. Los movimientos de efectivo que hace la empresa ¿está destinado el efectivo para cubrir sus actividades del día al día, lo uso para comprar equipo, maquinarias o vehículos, o lo está usando para pagar sus deudas?

# 36

## ESTADOS FINANCIEROS MÁS UTILIZADOS PARA REFLEJAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

### 2 Estado de resultados

Muestra las cuentas de Ingresos, Compras, Costos y Gastos del negocio. La diferencia resultante representa la utilidad que se irá acumulando como parte del patrimonio de la empresa o podrá ser repartida entre los dueños (dividendos).

ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	USD 168.000	USD 225.000	USD 248.220	USD 289.450	USD 338.520
Costos de ventas	USD - 120.000	USD - 162.000	USD - 178.290	USD - 207.200	USD - 241.410
Margen bruto	USD 48.000	USD 63.000	USD 69.930	USD 82.250	USD 97.110
Salarios	USD - 30.000	USD - 30.600	USD - 32.130	USD - 42.998	USD - 54.872
Otros gastos fijos	USD - 9.000	USD - 9.600	USD - 10.170	USD - 10.778	USD - 11.426
Gastos fijos	USD - 39.000	USD - 40.200	USD - 42.300	USD - 53.776	USD - 66.298
Resultado operativo	USD 9.000	USD - 22.800	USD 27.630	USD - 28.474	USD - 30.812
Amortizaciones	USD - 1.539	USD - 1.889	USD - 2.239	USD - 2.239	USD - 2.239
Impuestos	USD - 746	USD - 2.091	USD - 2.539	USD - 2.623	USD - 2.857
Resultado neto	USD 6.715	USD 18.820	USD 23.611	USD 23.611	USD 25.716

# 36

## ESTADOS FINANCIEROS MÁS UTILIZADOS PARA REFLEJAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

### 3 Balance de situación

El Balance de Situación o también llamado Balance General, presenta las cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio. Es decir, las cuentas relacionadas con los recursos con los que cuenta la empresa, las deudas a la fecha y los fondos propios. Su estructura representa la ecuación contable en sí misma.

ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	2020	2021	2022	2023	2024
Caja	USD 40.754	USD 56.463	USD 69.554	USD 88.404	USD 107.359
Activo corriente	USD 40.754	USD 56.463	USD 69.554	USD 88.404	USD 107.359
Activos fijos	USD 25.500	USD 32.500	USD 39.500	USD 39.500	USD 39.500
Amortizaciones acumuladas	USD - 1.539	USD - 3.428	USD 5.668	USD - 7.000	USD - 10.146
Activos no corriente	USD 23.961	USD 29.072	USD 33.833	USD 31.593	USD 29.354
ACTIVO	USD 64.715	USD 85.535	USD 103.386	USD 119.998	USD 136.713
Pasivo	USD 0				
Aportes netos de los dueños	USD 58.000	USD 60.000	USD 55.000	USD 48.000	USD 39.000
Resultados acumulados	USD 6.715	USD 25.535	USD 48.386	USD 71.998	USD 97.713
Patrimonio neto	USD 64.715	USD 85.535	USD 103.386	USD 119.998	USD 136.713
PASIVO + PATRIMONIO	USD 64.715	USD 85.535	USD 103.386	USD 119.998	USD 136.713

# 36

## ESTADOS FINANCIEROS MÁS UTILIZADOS PARA REFLEJAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO

### 2 Flujo de efectivo

Quizás el Estado Financiero más importante, debido a que revela cómo está usando la empresa su recurso financiero más necesario: el efectivo. El efectivo es un recurso vital, ya que es el medio a través del cual la empresa puede hacer posible sus operaciones, sus actividades de inversión o compra de recursos, así como pagar sus obligaciones o deudas. Sin efectivo, una empresa entra en crisis y debe recurrir a medidas de contención que implican costos elevados o riesgo de quiebra.

ESTADO DE CAJA (Dólares)	2020	2021	2022	2023	2024
CAJA INICIAL	USD 30. 000	USD 40. 754	USD 56. 463	USD 69. 554	USD 88. 404
Ventas	USD 168. 00	USD 225. 000	USD 248.220	USD 289. 450	USD 338. 520
Costos de ventas	USD - 120. 000	USD - 162. 000	USD - 178. 290	USD - 207. 200	USD - 241. 410
Salarios	USD - 30. 000	USD - 30. 600	USD - 32. 130	USD - 42. 998	USD - 54. 872
Gastos fijos	USD - 9. 000	USD - 9. 600	USD - 10. 170	USD - 10. 778	USD - 11. 426
Impuestos	USD - 746	USD - 2. 091	USD - 2. 539	USD - 2. 623	USD - 2. 857
Caja generada por operaciones	USD 8. 254	USD 20. 709	USD 25. 091	USD 25. 851	USD 27. 955
Inversión en activos fijos	USD - 25. 500	USD - 7. 000	USD - 7. 000	USD 0	USD 0
Flujo de caja libre	USD - 17. 246	USD 13 . 709	USD 18. 091	USD 25. 851	USD 27. 955
Aportes de los dueños	USD 30. 000	USD 5. 000	USD 0	USD 0	USD 0
Retiros de los dueños	USD - 2. 000	USD - 3. 000	USD - 5. 000	USD - 7. 000	USD - 9. 000
Flujo de caja de aporte social	USD 28. 000	USD 2. 000	USD 5. 000	USD - 7. 000	USD - 9. 000
Flujo de caja del financiamiento	USD 28. 000	USD 2. 000	USD 5. 000	USD - 7. 000	USD - 9. 000
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	USD 10. 754	USD 15. 709	USD 13. 091	USD 18. 851	USD 18. 955
CAJA FINAL	USD 40. 754	USD 54. 463	USD 69. 554	USD 88. 404	USD 107. 359

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

## Explorando mis habilidades emprendedoras Avanzado II

Nombre:	Nivel:
Sexo:	Edad:

Esta medición tiene como objetivo explorar mis habilidades emprendedoras basadas en tres áreas: Identificando ideas y oportunidades, entendiendo los recursos que necesito, y tomando acción. No hay respuesta correctas. La medición es para que podás explorar personalmente como estás en las diferentes habilidades de mentalidad emprendedora.

Por favor marque con una equis (X) en que medida las siguientes afirmaciones le corresponden

**Si no se entiende el enunciado se puede dejar en blanco.**

1. Definitivamente no. 2. Pocas veces. 3. La mayoría del tiempo . 4. Definitivamente sí.

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Identificar, crear y aprovechar oportunidades	Puedo usar mi conocimiento y comprensión del contexto para crear oportunidades para crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concentrarse en los desafíos	Puedo juzgar el momento adecuado para tomar una oportunidad para crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descubrir necesidades	Puedo identificar desafíos relacionados con las necesidades e intereses contrastantes de diferentes partes interesadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizar el contexto	Puedo analizar una actividad existente de creación de valor al mirarla en su conjunto e identificar oportunidades para desarrollarla aún más.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser curioso y abierto	Puedo combinar mi comprensión de diferentes contextos para transferir conocimientos, ideas y soluciones a través diferentes áreas .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar ideas	Puedo establecer procesos para involucrar a las partes interesadas en la búsqueda, desarrollo y probar ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir problemas	Puedo ayudar a otros a crear valor fomentando la experimentación y utilizando técnicas creativas para abordar problemas y generar soluciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseñar valor	Puedo desarrollar y entregar valor en etapas, iniciando con las características centrales de mi idea (o la de mi equipo) y agregando progresivamente más.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser innovador	Puedo describir diferentes niveles de innovación (por ejemplo, incremental, innovador o transformador) y su papel en las actividades de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imaginar	Puedo discutir mi visión estratégica (o la de mi equipo) para crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensar estratégicamente	Puedo preparar una visión para mi (o la de mi equipo) actividad de creación de valor que guía la toma de decisiones internas durante todo el proceso de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Acción guiada	Puedo promover iniciativas de cambio y transformación que contribuyan a mi visión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocer el valor de las ideas	Puedo dividir una cadena de valor en sus diferentes partes e identificar cómo se agrega valor en cada parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compartir y proteger ideas	Al crear ideas con otros, puedo esbozar un acuerdo de difusión y explotación que beneficie a todos los socios involucrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportarse éticamente	Puedo asumir la responsabilidad de promover un comportamiento ético en mi área de influencia (por ejemplo, promoviendo el equilibrio de género, destacando las desigualdades y cualquier falta de integridad).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensar de forma sostenible	Puedo discutir la relación entre la sociedad y el desarrollo, en relación con sus implicaciones para el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluar el impacto	Puedo definir el propósito de la evaluación, el monitoreo y la evaluación de impacto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser responsable	Puedo discutir una serie de métodos de rendición de cuentas en la responsabilidad funcional y estratégica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguir tus aspiraciones	Puedo ayudar a otros a reflexionar sobre sus necesidades, deseos, intereses y aspiraciones y cómo pueden convertirlos en objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifica tus fortalezas y debilidades	Puedo ayudar a otros a identificar sus fortalezas y debilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creo en mis capacidades	Creo en mi capacidad de entender y sacar lo bueno de las experiencias que otros pueden calificar como fracasos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da forma a tu futuro	Puedo elegir oportunidades de desarrollo profesional con mi equipo y mi organización en base a una comprensión clara de nuestras fortalezas y debilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantener el impulso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser determinado	Puedo entrenar a otros para que se mantengan motivados, alentándolos a comprometerse con lo que quieren lograr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfócate en lo que te mantiene motivado	Puedo usar estrategias para mantener a mi equipo motivado y enfocado en crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser resiliente	Puedo idear estrategias para superar las circunstancias adversas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No me rindo	Puedo inspirar a otros a trabajar duro en sus objetivos mostrando pasión y un fuerte sentido de pertenencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrar recursos	Puedo reunir los recursos necesarios para desarrollar mi actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usar los recursos de manera responsable	Puedo elegir y establecer procedimientos efectivos de gestión de recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Sacar el máximo provecho de su tiempo	Puedo ayudar a otros a administrar su tiempo de manera eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener apoyo	Puedo encontrar apoyo para ayudarme a aprovechar una oportunidad para crear valor (por ejemplo, servicios de asesoría o consultoría, apoyo de docentes o mentores).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprender conceptos económicos y financieros	Puedo construir indicadores financieros (por ejemplo, retorno de la inversión).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	Puedo juzgar las necesidades de flujo de caja de un proyecto complejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encontrar financiación	Puedo solicitar programas de apoyo comercial públicos o privados, esquemas de financiamiento, subsidios públicos o licitaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entender impuestos	Puedo tomar decisiones financieras basadas en los esquemas fiscales actuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspira e inspiráte	Puedo inspirar a otros, a pesar de las circunstancias difíciles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persuadir	Puedo superar la resistencia de aquellos que se verán afectados por mi visión (o la de mi equipo), enfoque innovador y actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicar efectivamente	Puedo producir historias y escenarios que motivan, inspiran y dirigen a las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usar los medios de manera efectiva	Puedo diseñar campañas efectivas en las redes sociales para movilizar a las personas en relación con mi (o la de mi equipo) actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asumir la responsabilidad	Puedo alentar a otros a asumir la responsabilidad en actividades de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajar independientemente	Puedo ayudar a otros a trabajar de forma independiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomar acción	Valoró a otros tomando la iniciativa para resolver problemas y crear valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir objetivos	Puedo hacer coincidir las metas a corto, mediano y largo plazo con la visión de mi actividad de creación de valor (o la de mi equipo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificar y organizar	Puedo aplicar los conceptos básicos de la gestión de proyectos en la gestión de una actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar planes de negocios sostenibles	Puedo organizar mis actividades de creación de valor utilizando métodos de planificación tales como planes de negocios y de marketing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir prioridades	Puedo mantenerme enfocado en las prioridades establecidas, a pesar de las circunstancias cambiantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controla tu progreso	Puedo definir qué datos se necesitan para monitorear cuán efectivas son mis actividades de creación de valor y una forma apropiada de recopilarlas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser flexible y adaptarse a los cambios	Puedo anticipar e incluir cambios durante el proceso de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejar la incertidumbre y la ambigüedad	Puedo reunir diferentes puntos de vista para tomar decisiones informadas cuando el grado de incertidumbre es alto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Test de habilidades y capacidades emprendedoras

Hito	Afirmación	1	2	3	4
Calcular el riesgo	Puedo comparar actividades de creación de valor basadas en una evaluación de riesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejar el riesgo	Puedo esbozar un plan de gestión de riesgos para guiar mis decisiones (o las de mi equipo) mientras desarrollo mi actividad de creación de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceptar la diversidad	Puedo apoyar la diversidad dentro de mi equipo u organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar la inteligencia emocional	Puedo lidiar con un comportamiento no asertivo que obstaculiza mis actividades de creación de valor (o las de mi equipo) (por ejemplo, actitudes destructivas, comportamiento agresivo, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escuchar activamente	Puedo establecer estrategias para escuchar activamente a mis usuarios finales y actuar según sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En equipo	Puedo contribuir a crear valor al unirme a comunidades distribuidas a través de tecnologías digitales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajar juntos	Puedo brindar a las personas la ayuda y el apoyo que necesitan para desempeñarse al máximo dentro de un equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expandir la red	Me pongo en contacto de forma proactiva con las personas adecuadas dentro y fuera de mi organización para apoyar mi actividad de creación de valor (o la de mi equipo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reflejar	Puedo ayudar a otros a reflexionar sobre sus logros y fracasos temporales proporcionando retroalimentación honesta y constructiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender a aprender	Puedo ayudar a otros a desarrollar sus fortalezas y reducir o compensar sus debilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprender de la experiencia	Puedo ayudar a otros a reflexionar sobre su interacción con otras personas y ayudarlos a aprender constantemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# GLOSARIO

A

**Análisis:** estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.

**Asertividad:** es una habilidad social que se trabaja desde el interior de la persona. Se define como la habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás, ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona.

D

**Dividendos:** ganancias que obtienen los dueños de una empresa conformada con una sociedad anónima o sociedad de responsabilidad limitada. Son similares a los excedentes en una cooperativa o asociación.

E

**Financiamiento:** obtención de dinero a través de préstamos comúnmente o bien, por aportes de los dueños del negocio.

E

**Excedentes:** fondos sobrantes al final de un periodo tiempo, los cuales pueden ser repartidos entre los miembros de la cooperativa.

C

**Capacidad de pago:** dinero disponible que tiene una persona o empresa, para poder asumir una deuda nueva.

**Capacidad de pago:** dinero disponible que tiene una persona o empresa, para poder asumir una deuda nueva.

**Contabilidad:** se define como el proceso de registrar, consolidar, reportar y analizar los movimientos económicos que se dan lugar en el día a día de toda actividad comercial.

G

**Gasto:** esfuerzos económicos o erogaciones destinadas a la venta o distribución del Producto, a labores administrativas y originadas por actividades financieras.

**Garantía hipotecaria:** garantía sobre un bien inmueble (por ejemplo: terrenos, edificios o casas).

**Garantía prendaria:** garantía sobre un bien mueble (por ejemplo: vehículos, máquinas, ganado)

# GLOSARIO

**Garantía fiduciaria:** garantía en donde participa una persona fiadora, la cual deberá responder por la deuda en caso de que no le sea cobrada al deudor.

**Garantías:** Mecanismo para asegurar el cumplimiento de una obligación, protegiendo los derechos de alguna parte, se constituyen sobre muebles e inmuebles, que en caso de incumplimiento de la obligación estos bienes garantizan el pago de la deuda.

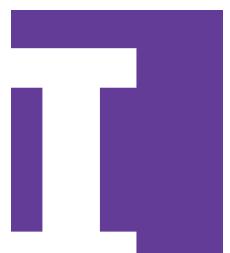
**Impacto:** se refiere al resultado final, medible y alcanzable en un tiempo definido de un proyecto ejecutado.

**Indicador:** es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

**Inversión:** la aplicación general del concepto de "inversión", define a este término como los recursos o esfuerzos destinados para lograr un objetivo o meta.



**Logística:** Conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso. La logística es la encargada de velar porque los recursos de trabajo disponibles lleguen a los(as) trabajadores en el momento en que se requieren. Ella es el enlace con los proveedores, a quienes compra el material de oficina y los recursos productivos necesarios, a buen precio y con excelente calidad.



**Mano de obra:** talento humano que es utilizado dentro del área de producción.

**Materia Prima:** insumos, materiales o ingredientes indispensables para fabricar el producto.

**Marco Jurídico:** Es cualquier tema relacionado al derecho, necesario para la solución de un problema.



**Planificación:** plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

**Precio de venta:** precio al que los clientes pagan productos o servicios que adquieren.

**Proyecto:** se refiere al conjunto de actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo, son esquemas de solución para una problemática o necesidad en específico.

# GLOSARIO

**Prorratear:** distribuir un monto en diferentes cantidades para ser asignadas utilizando una base de referencia.

**Producto en proceso:** artículos que se encuentran en las líneas de producción.

**Producto terminado:** artículos listos para su distribución que se encuentran en bodega.



**Impacto:** se refiere al resultado final, medible y alcanzable en un tiempo definido de un proyecto ejecutado.



**Vida Útil:** Es la duración estimada que un objeto pueda tener, cumpliendo correctamente la función por la que fue creado.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) 2018. *Creación de empresa, regulaciones.*  
Disponible en: <https://costarica.eregulations.org/menu/94?l=es>.

## BIBLIOGRAFÍA