

**MATERIAL DIDÁCTICO**

# Guía para Emprendimientos en Economía Social Solidaria

**Proyecto:**

Plataforma virtual y fortalecimiento  
de iniciativas femeninas de economía  
social y solidaria.

---

**Rytha Picado Arroyo**  
**Karla Tames Ramírez**

2025



334

P585g

Picado-Arroyo, Rytha, autor/a.

Guía para emprendimientos en economía social solidaria / Rytha Picado-Arroyo, Karla Tames-Ramírez. -- 1 edición. -- Cartago, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica, 2025.

1 recurso en línea (1 archivo PDF, 4 Mb) : ilustraciones, diagramas, gráficos.

Incluye bibliografía.

ISBN: 978-9930-656-05-1 (e-book)

1. Economía social. 2. Economía social y solidaria. 3. Modelo de negocios. 4. Emprendimiento social. 5. Organizaciones. 6. Cooperativas. 7. Planificación estratégica. 8. Mutualismo (Economía). 9. Economía del cuidado 10. Gente de negocios. 11. Emprendedores. I. Tames-Ramírez, Karla, autor/a. II. Título.

# Tabla de contenido

<b>Agradecimiento</b> .....	<b>5</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>6</b>
<b>01. Introducción a la Economía Social y Solidaria (ESS)</b> .....	<b>7</b>
Circuitos socioeconómicos territoriales .....	8
Economía del cuidado .....	9
Desarrollo de habilidades blandas en los emprendimientos de la ESS .....	10
Entre la idea y oportunidad de negocios .....	12
Las personas emprendedoras, las ideas de negocio y la creatividad .....	12
Creatividad e innovación .....	13
Técnicas y elementos para pensar el emprendimiento .....	13
Autoevaluación del Módulo 1 – Introducción a la ESS .....	15
<b>02. Modelo de Negocio - Canvas Social</b> .....	<b>16</b>
1. Modelo Canvas. ....	16
2. Desarrollo del Canvas Social. ....	16
CONSIDERACIONES IMPORTANTES .....	18
Segmentos de Clientes ¿A QUIÉN? .....	19
Propuesta de valor ¿QUÉ? .....	20
Relación con los clientes .....	21
Canales de distribución .....	22
Actividades clave ¿CÓMO? .....	24
Recursos clave .....	25
Alianzas .....	26
Niveles de colaboración .....	27
¿Cómo crear alianzas? .....	28
Inversión-Financiamiento ¿CUÁNTO? .....	30
Gastos e Ingresos .....	32
Autoevaluación del Módulo 2 – MODELO DE NEGOCIO – CANVAS SOCIAL .....	33
<b>03. Gestión Estratégica para emprendimientos de la ESS</b> .....	<b>34</b>
Análisis del entorno y del micro-entorno .....	34
Análisis del micro-entorno .....	35
Análisis FODA .....	36
Análisis externo .....	37
¿Cómo realizar el FODA? .....	38
Planeación estratégica .....	39
Misión, visión y valores .....	41

¿Qué es la MISIÓN? .....	42
Valores o Principios .....	43
Objetivos y Metas .....	43
Autoevaluación del Módulo 3 – GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRENDIMIENTO DE LA EPSS .....	45
<b>04. Marketing para emprendimientos de la Economía Social y Solidaria .....</b>	<b>47</b>
El marketing .....	47
Mezcla de Mercadeo .....	49
PRODUCTO .....	49
PLAZA .....	50
PROMOCIÓN .....	56
Autoevaluación del Módulo 04 - Marketing para emprendimientos de la Economía Popular, Social y Solidaria .....	61
<b>05. Gestión económica financiera .....</b>	<b>62</b>
Asignación de precios de los productos o servicios .....	62
Elementos del costo de producción .....	64
Punto de equilibrio .....	70
Autoevaluación Módulo 05 – Gestión económica financiera .....	72
<b>Respuestas de las actividades de autoevaluación.....</b>	<b>73</b>
Módulo 1. ....	73
Módulo 2 y 3.....	74
Módulo 4.....	74
Módulo 5. ....	75
<b>Bibliografía .....</b>	<b>76</b>

---

## Agradecimiento

La realización de este material fue posible, gracias al apoyo de la asistente estudiantil Carolina Jiménez Solano de la carrera de Administración de Empresas.

---

# Presentación

Los proyectos de extensión universitaria son una oportunidad clave para estrechar los lazos entre la universidad y el mundo práctico; por ello, los conocimientos generados en la academia cobran sentido mediante el acercamiento a la realidad del entorno y de las organizaciones.

El presente material fue diseñado en el marco de un proyecto de extensión del Tecnológico de Costa Rica, el cual plantea el diseño, desarrollo y acceso a una plataforma digital de formación para organizaciones de la economía social solidaria.

El objetivo de este material es poner al alcance de las personas que emprenden y gestionan estas organizaciones, una guía con herramientas y conocimientos prácticos para mejorar los conocimientos administrativos, de comercialización y financieros para el fortalecimiento y sostenibilidad de cada iniciativa, más allá de la figura legal en la cual fue concebida.

Con esta obra, se mejorarán las capacidades de los emprendimientos a través de cinco módulos de formación:

1. Introducción a Economía Social y Solidaria y pasos iniciales para emprender
2. Modelo de negocio - Canvas social
3. Gestión Estratégica para emprendimientos de la ESS
4. Marketing para emprendimientos de la Economía Social y Solidaria
5. Gestión económica financiera

Al finalizar cada módulo, encontrará actividades de auto evaluación con el fin de validar el conocimiento adquirido.

Esperamos que este contenido se convierta en una herramienta de consulta práctica que le permita a cada organización crecer, innovar y contribuir activamente al desarrollo de la economía social solidaria.

**Rytha Picado A.**  
Coordinadora del Proyecto

# 01. Introducción a Economía Social y Solidaria y pasos iniciales para emprender

Este es un módulo introductorio para abordar los conceptos básicos para un emprendimiento de la Economía Social y Solidaria. Cada participante conocerá qué es la economía social solidaria y qué se debe tomar en cuenta para iniciar un emprendimiento con estas características.

Este módulo está compuesto por cinco temas:

1. Introducción a la economía popular, social y solidaria
2. Circuitos socioeconómicos territoriales
3. Introducción a la economía del cuidado
4. Desarrollo de habilidades blandas en los emprendimientos
5. Entre la idea y la oportunidad de negocios

Este módulo es abierto y autoadministrado, al final del cual, encontrarán una actividad de evaluación, la cual debe ser completada para continuar con los siguientes módulos.

## Introducción a la Economía Social y Solidaria (ESS)

La ESS: una economía para la vida

Este módulo propone poner en discusión la visión hegemónica o predominante de la economía de libre mercado, invitando a reflexionar sobre otras formas de construir la economía, organizar el trabajo y las relaciones entre las personas, así como la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

En Costa Rica, este enfoque se desarrolla a través de cooperativas, asociaciones de desarrollo, organizaciones comunales y ferias del agricultor, que promueven prácticas solidarias y colectivas de producción y consumo.

Los temas para analizar están orientados a cuestionar la lógica dominante del mercado y a introducir experiencias y prácticas concretas de la economía social, solidaria y popular.

### Objetivos del módulo

- Conocer cuál es la definición hegemónica o predominante de la economía y ponerla en discusión, construyendo así otra visión de lo económico.

- Entender la ESS como un campo de prácticas y trayectorias históricas que expresan una alternativa real y concreta de economía centrada en la reproducción de la vida.

### ¿Qué significa “hegemónica”?

Como bien se señala, se requiere mayor contexto para entender este término en el tema tratado. En este caso, “hegemónica” se refiere a la visión dominante del sistema económico capitalista, centrado en el lucro, la competencia y la acumulación de capital. Esta perspectiva es la que predomina en las políticas públicas, medios de comunicación y formación académica, y muchas veces se presenta como la única forma válida de hacer economía. El curso propone cuestionar esa hegemonía y visibilizar otras alternativas más solidarias, inclusivas y orientadas al bienestar colectivo.

### Historia de la ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS)



Para conocer un poco más de la historia de la economía social solidaria, puede revisar el video ubicado en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=MHWj94eWBX4>

## Circuitos socioeconómicos territoriales

En el marco de este módulo, comprendemos que la economía no es única ni neutra: es una construcción social e histórica que refleja las formas en que una sociedad organiza la producción, distribución, intercambio, ahorro y consumo de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades materiales (como alimentación, vivienda, vestimenta) y simbólicas (como educación, cultura, comunicación y recreación).

En Costa Rica, al igual que en gran parte de América Latina, coexisten distintas formas de organización económica que dan lugar a una economía plural o mixta. Por ejemplo, en Costa Rica destacan las cooperativas como CoopeTarrazú (café), CoopeVictoria (caña y café), y redes

como Mujeres del Maíz (producción artesanal y agroecológica), que operan bajo principios solidarios y de sostenibilidad territorial. Esto incluye:

- La economía privada: empresas familiares o societarias, supermercados, bancos, fábricas, y grandes corporaciones nacionales o extranjeras.
- La economía pública o estatal: instituciones como la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), ministerios, universidades públicas, municipalidades, y empresas estatales proveedoras de servicios como electricidad o agua.
- La economía social y solidaria (ESS): cooperativas de producción o consumo, asociaciones de desarrollo, mutuales, emprendimientos de autoempleo, ferias del agricultor, organizaciones comunitarias, entre otros.

Estas formas económicas participan en los circuitos socioeconómicos mediante relaciones de producción, circulación, distribución, consumo y desechos, cada una con distintas lógicas e intereses. Se interrelacionan constantemente: hay subcontratación entre cooperativas y empresas privadas, acceso a bienes y servicios públicos (como salud o educación), subsidios y cargas impositivas, entre otros flujos. Además, se manifiestan múltiples formas de trabajo: asalariado, autogestionado, asociativo, cooperativo y cuentapropista.

Para entender los circuitos socioeconómicos territoriales se deben identificar experiencias concretas de producción, comercialización y consumo en Costa Rica, analizando los flujos de materias, información y valores que circulan como respuesta social a las desigualdades y exclusiones derivadas del modelo neoliberal.

La ESS surge precisamente como una alternativa frente a estas desigualdades estructurales generadas por el sistema capitalista de mercado. Propone una organización económica basada en valores como cooperación, solidaridad, equidad, autogestión, sostenibilidad, democracia directa y compromiso con el bien común y la naturaleza.

A través de estas prácticas, la ESS promueve iniciativas en todas las etapas del ciclo económico (financiamiento, producción, comercialización y consumo) con el objetivo de colocar en el centro el buen vivir personal y colectivo, la reproducción de la vida y la transformación democrática de la sociedad.

## ■ Economía del cuidado

La economía del cuidado abarca todas aquellas actividades esenciales para el sostenimiento de la vida, como el cuidado de niñas, niños, personas mayores, personas enfermas y la gestión del hogar. Estas tareas, mayoritariamente realizadas por mujeres, han sido históricamente invisibilizadas por la economía clásica al no formar parte del mercado formal ni generar una retribución directa. En Costa Rica, la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil y las acciones

del INAMU han sido pasos importantes para visibilizar y apoyar estas labores, aunque persisten grandes desafíos en su valorización económica.

Incluir esta perspectiva en nuestra formación es fundamental para cuestionar qué se considera economía y cómo podemos aportar a una visión que amplíe la economía clásica. Esto implica reconocer no solo las actividades no mercantiles que sostienen la vida, sino también aquellas que, siendo mercantiles, están altamente feminizadas y precarizadas, como el trabajo doméstico remunerado, el cuidado institucional y los servicios de atención.

En este contexto, se debe visibilizar el significado y las implicancias de la división entre trabajo productivo (remunerado y con reconocimiento económico) y reproductivo (no remunerado y frecuentemente invisibilizado), y su impacto en las desigualdades de género. Un ejemplo de esto es que las tareas de cuidado, aunque indispensables para el funcionamiento económico y social, han sido históricamente excluidas de las definiciones clásicas de economía.

Como podemos observar, la economía social y solidaria pone en el centro a las personas, la solidaridad y el bienestar colectivo, por lo cual, antes de iniciar un emprendimiento de la ESS, se deben identificar y abordar las habilidades blandas requeridas para los emprendedores.

## Desarrollo de habilidades blandas en los emprendimientos de la ESS

Las habilidades blandas constituyen una ventaja diferencial para construir, desarrollar y gestionar un emprendimiento de manera exitosa. Se pueden definir como las aptitudes sociales, emocionales, resolutivas y de comportamiento que permiten a las personas emprendedoras desenvolverse mejor y obtener mejores resultados en cualquier situación. Son características personales que se adquieren y nos permiten mejorar las habilidades sociales, la relación con los vínculos, la gestión del tiempo, la presentación de proyectos, entre otros. Esto requiere la predisposición al aprendizaje y la decisión de movernos de una zona de confort.

Además, a través de este tipo de habilidades nos relacionamos con el entorno, ya que nos ayudan a interactuar con el exterior y con otras personas. Las habilidades blandas son diversas, por ejemplo: la paciencia, comunicación, empatía, capacidad de resolver problemas, trabajo en equipo, atención al cliente, habilidades en ventas y negocios, liderazgo, etc. A continuación, se analizan algunas que son fundamentales para la gestión de iniciativas de la ESS.

- **Empatía:** Es importante ponerse en lugar del otro para diseñar productos y servicios, hablar con un cliente, atender las necesidades de las personas que son parte del proyecto.
- **Habilidades Analíticas:** Nos permite medir e interpretar resultados para tomar buenas decisiones

- **Responsabilidad:** Es importante valorar nuestras acciones y hacernos cargo de las consecuencias
- **Capacidad de colaboración y trabajo en equipo:** Es importante respetar los acuerdos para la convivencia grupal.
- **Oratoria y comunicación:** La comunicación es importante para dar a conocer lo que pensamos, cómo nos sentimos, para transmitir un desacuerdo de manera asertiva, para hablar en público, u ofrecer una solución a una persona usuaria.
- **Capacidad de organización:** La organización y la planificación contribuye a la gestión del tiempo, roles y tareas.
- **Creatividad e innovación:** Permite construir productos, servicios y soluciones alternativas.
- **Liderazgo:** Habilidad que permite guiar a los equipos, transmitirles una visión clara e involucrar a otras personas de manera asertiva.

Algunas sugerencias para poner en práctica las habilidades blandas:

- Desarrollar hábitos positivos
- Estimular la creatividad con la lectura
- Aprender a priorizar y planificar
- Conocer al equipo
- Definir objetivos compartidos
- Respetar los acuerdos
- Crear un buen ambiente de trabajo
- Preguntar antes de juzgar
- Escuchar activamente



**Video para profundizar:**

<https://youtu.be/f46SteLXKk4>

A partir de la identificación de las habilidades que poseemos y las que debemos desarrollar, podemos continuar con los pasos iniciales de un emprendimiento.

## Entre la idea y oportunidad de negocios

Las ideas que se nos ocurren son producto de nuestra experiencia. No descienden por arte de magia. Nuestro tiempo, estudio, intercambios con amigos y familiares, nuestro bagaje cultural y social, las experiencias cotidianas, son el insumo principal de nuestras ideas.

En el Modelo de Timmons (1994), se establece como factor clave de la dinámica emprendedora la detección de una oportunidad de negocio. Sin embargo, no todas las ideas responden a una oportunidad. Veamos algunas definiciones como punto de partida para reflexionar:

**Oportunidad de Negocio:** necesidad o problema cuya solución aún no ha sido ofrecida (o no de la manera esperada) y que tiene potencial en el mercado (tamaño del segmento y ventaja competitiva).

**Idea de Negocio:** producto o servicio cuya propuesta de valor tiene el potencial socioeconómico de brindar solución a un problema y/o desafío detectado en el mercado.

La idea de negocio debe responder a una oportunidad de negocio, debe ser atractiva, oportuna y ejecutable.

Veamos a continuación como la creatividad puede ayudar a las personas emprendedoras a establecer ideas de negocios que puedan responder a una oportunidad, convirtiéndose en un negocio en funcionamiento.

## Las personas emprendedoras, las ideas de negocio y la creatividad

Para potenciar nuestra capacidad creativa tenemos que romper con nuestros patrones habituales de pensamiento, cuestionar, romper límites, arriesgarnos, ver de otro modo. En general, esto es posible cuando nos abrimos al diálogo y a la construcción de una propuesta con otros/as.

El desarrollo de la creatividad es central para las personas que emprenden. No sólo es de gran utilidad para resolver problemas, sino que es una herramienta fundamental para crear un producto o servicio diferente y atractivo para alguien.

Goleman, Kaufman y Ray, en su libro *El Espíritu Creativo* (2000), definen al acto creativo como: (..) uno que es a la vez original y atinado. Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes, pero eso no basta, no puede ser simplemente extravagante o excéntrico. Debe “funcionar”. Para ser creativo, de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo. (p.35) Es importante registrar que la relevancia, la valoración y la utilidad de algo siempre se da en el marco del diálogo: pensar con otros/as es el camino más fecundo para el desarrollo de la creatividad.

## Creatividad e innovación

La creatividad no necesariamente conduce a la innovación. No hay que confundir los términos. La innovación se produce cuando la creatividad da lugar a una idea con potencial, que se puede implementar y que tiene un impacto socioeconómico determinado.

En este sentido podemos encontrar en el Manual de Oslo una clasificación de innovaciones:

Una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo. (El Manual de Oslo, p.56)

Es cierto que hay personas con un don creativo, pero la creatividad no es innata, sino que se trabaja y se desarrolla un pensamiento creativo, incluso debido a los avances tecnológicos y a los flujos de información, el conocimiento se considera, cada vez más, el motor central del crecimiento económico y la innovación en escenarios de inteligencia colectiva.

Sobre el concepto tradicional anteriormente mencionado sobre innovación, hay que destacar que en ESS para lo que llamamos Innovación Social el valor de la participación es clave.

“La innovación social es desarrollar nuevas respuestas a necesidades sociales nuevas o insuficientemente atendidas en las condiciones actuales del mercado y de las políticas sociales, con la participación y la cooperación de las partes interesadas pertinentes, incluidos los usuarios” (Consejo Superior de la Economía Social y Solidaria en Francia).

Además, las propuestas de la ESS proponen soluciones innovadoras, diseñadas en contextos grupales, basadas en la implicación y las aportaciones del colectivo que podría beneficiarse del proyecto.

## Técnicas y elementos para pensar el emprendimiento

Para iniciar un emprendimiento es clave detectar una necesidad concreta en el entorno, identificar una solución y evaluar si esta puede generar valor socioeconómico. Para ello, es necesario responder preguntas clave: ¿hay público para el proyecto?, ¿tenemos capacidades y recursos?, ¿cómo afrontar los costos? y ¿quiénes pueden apoyar la iniciativa? Este análisis se consolida en un modelo de negocios que permite seleccionar ideas viables y sostenibles.

Los recursos son tanto materiales como humanos. El capital humano abarca conocimientos, habilidades, contactos y redes institucionales. Además, en los emprendimientos de la ESS, se busca una construcción solidaria de mercados mediante la autogestión y el uso colaborativo de recursos como infraestructura o financiamiento, integrando principios de cooperación y economía solidaria.

Una vez identificada la oportunidad de negocio, es fundamental contar con un equipo que fortalezca la propuesta mediante capacidades complementarias. Aunque muchos emprendimientos surgen de forma individual, su sostenibilidad exige colaboración interna y externa, especialmente en sectores donde la asociatividad mejora las posibilidades de éxito económico y social.

Desde el Modelo de Timmons, el equipo es el eje que interactúa con la oportunidad y los recursos disponibles. En la ESS, Luis Razeto resalta el “Factor C” (cooperación, comunidad, comunión, colectividad) como un elemento productivo clave. Este enfoque reconoce que la voluntad colectiva y el trabajo conjunto elevan la productividad, cohesionan al grupo y aumentan la eficiencia del emprendimiento.

### ¿Cómo elegir un emprendimiento viable?

Los 4 pilares en la elección de un emprendimiento:

- Necesidades de la comunidad más amplia
- Recursos a los que se tiene acceso
- Habilidades socioemocionales y técnico laborales de cada integrante y de todo el equipo.
- Redes de apoyo y contactos

### Algunos criterios para tener claros desde el principio

- a. Mantener los objetivos orientados a plasmar ideas en la creación de un producto o servicio.
- b. Identificar y sostener las actitudes y capacidades socioemocionales que nos permitan concretar nuestras ideas.
- c. Desarrollar una propuesta de valor consistente con el segmento de mercado de clientes/ consumidores y personas usuarias.
- d. Profundizar en el conocimiento de los requerimientos técnicos del producto o del proceso.
- e. Conocer el mapa de recursos financieros posibles, de acuerdo con los requeridos para el desarrollo y la producción del producto.
- f. Investigar sobre las limitaciones jurídicas y las formas legales necesarias propias de la figura de la economía social solidaria elegida.

## Autoevaluación del Módulo 1 – Introducción a la ESS

1. La economía clásica no toma en cuenta el trabajo reproductivo a cargo de las mujeres.  
 Verdadero  
 Falso
  
2. La economía social solidaria es una economía para los pobres, de sobrevivencia y es temporal.  
 Verdadero  
 Falso
  
3. Mencione una experiencia de la economía popular, social y solidaria:  

---

---
  
4. El sistema de la economía de mercado está en contra del libre juego de la oferta y la demanda.  
 Verdadero  
 Falso
  
5. La economía social solidaria y popular busca la satisfacción de las necesidades y el bienestar de las personas y comunidades por encima del lucro individual y la acumulación de capital.  
 Verdadero  
 Falso
  
6. Las habilidades blandas permiten la relación con el entorno, ya que ayudan a interactuar con el exterior y con otras personas.  
 Verdadero  
 Falso
  
7. Una oportunidad de negocio es un producto o servicio cuya propuesta de valor tiene el potencial socioeconómico de brindar solución a un problema y/o desafío detectado en el mercado.  
 Verdadero  
 Falso

## 02. Modelo de Negocio - Canvas Social

En este módulo se pretende desarrollar o repensar el modelo de negocio de su organización, desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria, pues a través de este enfoque se ponen en marcha proyectos económicos en cuyas actividades las personas y la naturaleza son y están en el centro. Por ello, utilizaremos el Modelo de Negocio CANVAS social, desarrollado por Economistas sin Fronteras, ya que reflexiona sobre cuáles son los valores que queremos priorizar en la construcción de su proyecto/ organización y que van a definir su actividad.

En un contexto de cada vez mayor desigualdad y precarización del trabajo y las relaciones humanas, así como de prácticas alejadas del respeto y conservación de la naturaleza, la Economía Social y Solidaria es una herramienta transformadora. El propio proceso de emprendimiento es una oportunidad de transformación personal y colectiva hacia un empoderamiento de las personas que lo protagonizan y un aprendizaje colectivo que beneficia a la sociedad en su conjunto.

### 1. Modelo Canvas.

El modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder, un teórico de los negocios sueco, autor del superventas mundial “Generación de modelos de negocio”. Se le ocurrió que la mejor forma de plasmar una idea de negocio era a través de un lienzo y es así como desarrolló su famoso “modelo Canvas” que tiene el objetivo de hacer más fácil plasmar una idea de negocios en el papel. El experto pretende mostrar de una manera sencilla cómo la empresa consigue sus ganancias y qué necesita para desarrollarse, para lo cual el modelo Canvas hace un análisis de los clientes, la oferta, la infraestructura necesaria y la viabilidad económica de las organizaciones.

### 2. Desarrollo del Canvas Social.

El Canvas Social es una adaptación del modelo Canvas de Alexander Osterwalder.

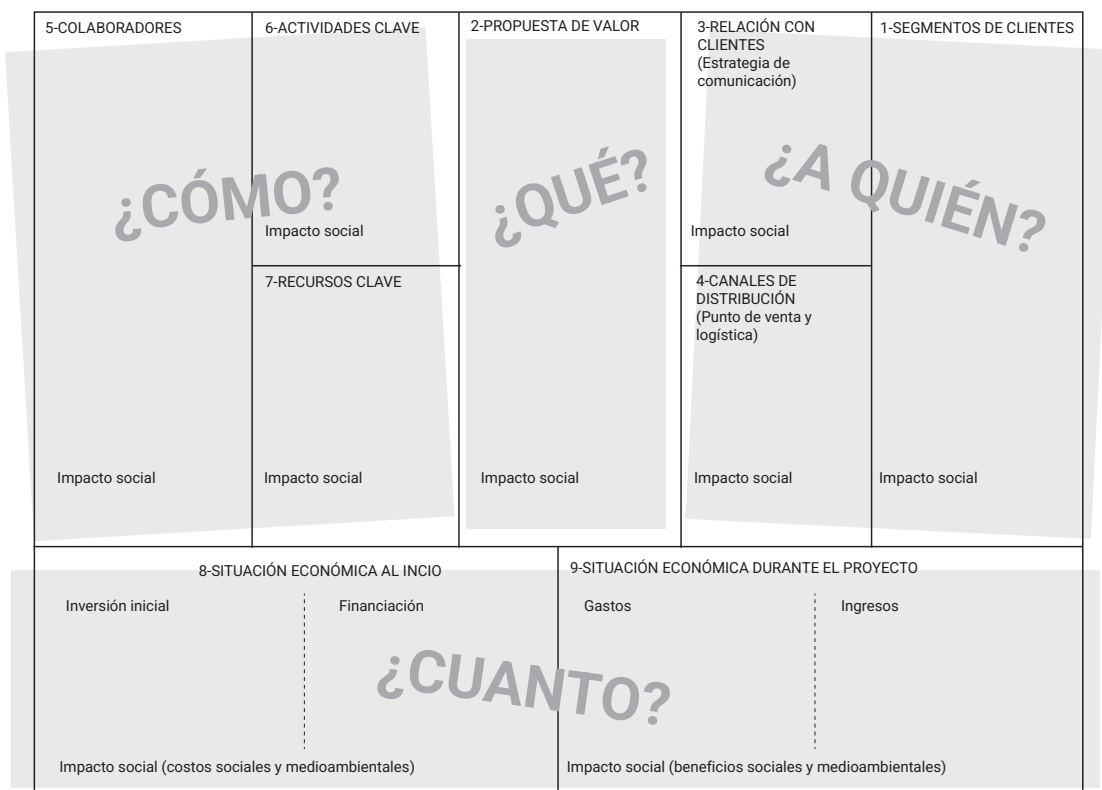
Contiene los mismos apartados que el modelo Canvas original, pero los plantea desde una perspectiva diferente. En vez de tener la maximización de beneficio como principal objetivo, el Canvas Social se desarrolla teniendo en cuenta criterios sociales, medioambientales y de género. Las iniciativas emprendedoras deben incluir el desarrollo integral del ser humano, ge-

nerando prácticas de vida desde un pensamiento solidario, crítico y creativo para propiciar un desarrollo local. Cada uno de los distintos puntos de los que se compone el Canvas Social tiene implícito una serie de valores que harán nuestra iniciativa única, por eso el diseño se plantea desde los siguientes valores:

- Valores que promuevan la justicia social con criterios de equidad.
- Integrar a todas las personas en los servicios o productos que ofreces, de tal manera, que puedan ser utilizados por todas con independencia de sus capacidades u otras características.
- Valores donde por encima del valor económico estén las personas, la comunidad, sus capacidades y su trabajo.
- Crear iniciativas cuyas actividades respeten y fomenten el cuidado del planeta para asegurar un desarrollo local futuro.
- Puesta en marcha de prácticas que incluyan perspectiva de género de forma transversal.
- Prácticas como la participación y la cooperación son un eje primordial en la iniciativa.

Además, se generan una serie de preguntas orientadas al impacto que produce la actividad en la comunidad. Se dividen las cuestiones en impacto de género, social y medio ambiental dentro de cada apartado del Canvas Social.

**Ilustración 1.** Canvas social





En todos los bloques, se anotarán una serie de preguntas que deben considerarse para generar impacto desde una perspectiva de género, social y medioambiental:

### **Impacto de Género**

- ¿El producto o servicio colabora en la conciliación de la vida de nuestros clientes? ¿He tenido en cuenta los usos del tiempo por género a la hora de fijar mis horarios de atención al cliente?
- ¿Es un espacio abierto a todas las personas y transgeneracional?

### **Impacto Social**

- ¿Se tiene en cuenta a colectivos con dificultades o con necesidades específicas?
- ¿De qué manera se les puede incluir en nuestro proyecto?

### **Impacto Medioambiental**

- ¿El respeto al medioambiente preocupa a nuestros clientes?
- Si no, ¿pensamos realizar alguna campaña de sensibilización sobre el tema?

## **CONSIDERACIONES IMPORTANTES**

Resulta necesario considerar una serie de apuntes antes de comenzar a explicar cada parte del Canvas Social.

- El orden de los apartados tiene un sentido práctico, por lo cual es importante seguirlo como está planteado.
- A veces, en el comienzo de la puesta en marcha de un proyecto es probable que no se puedan aplicar todas las medidas sostenibles e inclusivas que nos gustaría, porque el presupuesto o los recursos no alcanzan, lo cual no debe desanimar a emprender desde la ESS.
- El Canvas Social nos puede servir como hoja de ruta a retomar en varios momentos de la vida de nuestro emprendimiento/ organización.
- Si el proyecto se emprende en colectivo, es clave crear lazos de unión y cuidado entre las personas involucradas. Utilizar herramientas de comunicación y programar tiempo y espacio para gestionar los conflictos que puedan surgir es crucial para la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

A continuación, se detallan cada uno de los 9 bloques del CANVAS Social, con el fin de poder construirlo, para lo cual, se insertan una serie de preguntas que pueden ir contestando para llenar el lienzo. Para su realización, se puede imprimir un lienzo y pegarlo en una pared donde se puedan colocar notas de colores en cada uno de los bloques, o bien, construirlo de manera digital. Para cualquier-



ra de los dos casos, pueden descargarlo en el siguiente enlace: <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/CANVAS-QUE-2.png>.

## Segmentos de Clientes ¿A QUIÉN?

Son los grupos de personas u organizaciones (asociaciones, empresas, fundaciones, etc.) a los que ofrecemos nuestro servicio o producto. Los segmentos pueden ser de clientes (quien paga por el producto o servicio), de usuarios (quien lo usa, pero no paga porque alguien más lo hace por él) y de beneficiarios (quien se beneficia del producto o servicio, sin costo alguno). Al plantear los segmentos, se debe pensar en las necesidades que existen en nuestra comunidad y encontrar cómo satisfacerlas mediante la inclusión, la equidad, la sostenibilidad y la participación. Para definir este bloque, se deben plantear las siguientes preguntas.



*¿A quién le interesa lo que hacemos?*

*¿Quién compraría o utilizaría nuestro producto o servicio?*

*¿Para quién estamos creando valor?*

*¿Quiénes son nuestros usuarios más importantes?*


Es importante conocer bien a nuestros clientes, lo que piensan, lo que opinan, sus problemas, sus necesidades y de este modo crear una propuesta de valor única. Para segmentar, se deben tener en cuenta los factores demográficos, económicos, jurídicos, socioculturales, ambientales, tecnológicos y políticos que puedan afectar a la actividad. Una vez conocidos, podremos clasificar a nuestros clientes en base a ellos para crear distintos segmentos de clientes.

**Es importante realizar una propuesta de valor para cada segmento de cliente.** Cuanto más concretemos cada segmento, más claves tendremos para diseñar el resto de nuestro proyecto.

<b>Demográficas</b> • Edad • Sexo • Ingreso • Educación	<b>01</b>	<b>Geográficos</b> • Clima • Terreno • Densidad de Población	<b>02</b>
<b>Psicográficas</b> • Motivos • Estilo de vida • Personalidad	<b>03</b>	<b>Comportamiento</b> Relaciones con el comportamiento del consumidor y el uso que este le da al producto	<b>04</b>

## Propuesta de valor ¿QUÉ?

La propuesta de valor es lo que ofrece la organización a sus clientes con el detalle de los productos o servicios y la ventaja diferencial, es decir, la razón por la cual los clientes o usuarios escogen una organización sobre otra. Para adquirir esta ventaja diferencial, se debe encontrar cómo satisfacer una necesidad teniendo como marco la equidad entre personas, donde estas y el medio ambiente sean el centro de nuestra actividad. A la hora de afrontar la propuesta de valor, deben contestarse las siguientes cuestiones en torno a la iniciativa emprendedora:

<p><b>GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidad cubre la iniciativa?</li> <li>• ¿A quién se la cubre?</li> <li>• ¿Cómo se cubre esa necesidad?</li> <li>• ¿Qué otros beneficios reportan?</li> <li>• ¿Dónde se cubren?</li> </ul>		<p><b>SOLUCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes/as?</li> <li>• ¿Existe algo similar ya en el mercado?</li> <li>• ¿Está saturado el mercado?</li> <li>• ¿Es nuevo?</li> </ul>
<p><b>PROBLEMAS</b></p> <p>¿Le ayudamos a resolver algún problema?</p>		<p><b>VENTAJA DIFERENCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué las/los consumidoras/es me eligen a mí?</li> <li>• ¿En qué me diferencio del resto de negocios?</li> </ul>

En la ESS se trata de encontrar soluciones a través de involucrar a la comunidad de personas más cercana y de esta manera, encontrar resultados mediante la colaboración y la sostenibilidad sin necesidad de generar necesidades inexistentes o recursos innecesarios. Además de enunciar la propuesta de valor del proyecto de negocio desde una perspectiva clásica, la ESS analiza el impacto de la iniciativa desde una perspectiva de género, social y medioambiental a través de una serie de preguntas y herramientas que van a hacer tu iniciativa única ayudándote a conseguir dicho impacto.



### Impacto de Género

- ¿Contribuye nuestro producto o servicio a la equidad de género?
- ¿Ayuda a conciliar la vida familiar?
- ¿Mantiene estereotipos de género asignados?
- ¿Se tiene previsto hacer un análisis del uso del tiempo y de la carga de trabajo no remunerado para rediseñar o adaptar nuestro producto o servicio?

## Impacto Social

- Nuestro producto o servicio, ¿genera/rompe barreras para la inclusión de la diversidad social (sexual, de origen, de capacidades, edad, ingresos, educación, cultura...)?
- ¿El producto o servicio es accesible para personas con diversidad funcional? Si no es así, ¿qué puedo hacer para integrarlas?
- ¿Se explota al ser humano en la generación de ese producto o servicio?
- ¿Nuestro producto o servicio contribuye al cuidado de las personas?

## Impacto Medioambiental

- ¿De qué manera contribuimos al cuidado de la naturaleza?
- ¿La calidad de nuestro producto contribuye a reducir el consumo y a generar menos residuos?
- ¿Es nuestro producto reutilizable / reciclable?

## Relación con los clientes

En este apartado definimos *¿Cómo - a través de qué canales - nos acercamos a nuestros clientes para comunicar nuestra propuesta de valor?* Una vez que sabemos a quién nos dirigimos y conocemos su forma de vida, tenemos que saber dónde están, dónde se informan: redes sociales, medios tradicionales, eventos, etc. Es importante entender que nuestra sociedad es diversa e intentar llegar a todas las personas a través de diferentes medios o modos para conseguir una verdadera inclusión social, prestando atención al uso de un lenguaje inclusivo y de canales de comunicación accesibles para todos. Como emprendedores tendremos que utilizar todas las herramientas posibles para apuntalar nuestra iniciativa de emprendimiento y, en su caso, seguir avanzando de una manera sostenible, para lo cual debemos dotarnos de una muy buena estrategia de comunicación. La combinación de diferentes herramientas de comunicación para construir la estrategia que optimice los resultados y consiga mayor visibilidad debe ser estudiada y adaptada a cada organización. Sin embargo, los objetivos a conseguir no son tan diferentes. Se deben establecer estrategias para:

- Llegar a los destinatarios del mensaje siendo conscientes de los medios disponibles para llevarlo a cabo.
- Establecer una estrategia con la comunidad que ya tenemos como usuaria: servicio post venta o servicio de mejora. A través de qué medios hablas, recibes consultas, las contestas, ofreces servicio técnico, etc.



Preguntas para generar impacto:

### Impacto de Género

- ¿Utilizamos lenguaje e imágenes no sexistas?
- ¿Lanzamos mensajes que contribuyen a deconstruir los estereotipos de género?
- ¿Se visibiliza el trabajo no productivo realizado?
- ¿Ofrecemos una atención (dentro y fuera) desde los cuidados?

### Impacto Social

- ¿Utilizamos un lenguaje inclusivo?
- ¿Nuestras técnicas de comunicación son accesibles para colectivos con discapacidad?
- ¿Utilizamos imágenes y mensajes en nuestra publicidad que reflejen la diversidad social?
- ¿Fomentamos la participación de nuestros clientes en nuestro proyecto, dándoles espacio para comunicar sus necesidades e intereses?
- ¿Se tiene en cuenta la brecha digital?
- ¿Utilizamos software libre?
- ¿Se contemplan campañas de sensibilización acordes con nuestros valores?

### Impacto Medioambiental

- ¿Actuamos con consciencia medioambiental a la hora de utilizar recursos materiales para relacionarnos con nuestras clientes?
- ¿Los materiales utilizados para darnos a conocer son reciclados o reutilizados?
- ¿Se contemplan campañas de sensibilización por el medioambiente?

## Canales de distribución

Un canal de distribución es el circuito a través del cual pondremos a disposición productos o servicios para que los adquiera la persona consumidora. La transparencia y las interrelaciones locales donde existe cooperación es algo fundamental en nuestra actividad para trabajar acorde a nuestros principios. La preocupación por nuestro impacto medioambiental y la accesibi-

lidad de nuestro producto o servicio para todas las personas son elementos clave a la hora de pensar en el diseño de nuestra distribución.

*¿Cómo informamos y hacemos llegar a los clientes nuestra propuesta de valor?*

*¿Cómo propiciamos un servicio postventa y continuar así la relación establecida?*

La distribución tiene como misión poner el producto a disposición de los clientes en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes de este:

- Fabricante: Quien produce el servicio o los bienes a comercializar.
- Intermediario: Quien vende directamente a los consumidores.
- Consumidor: Quien compra nuestro producto o servicio.

En la ESS es más usual que se utilice el canal DIRECTO, es decir, sin intermediarios, directamente desde el fabricante, ya que de esta manera nos aseguramos un trato personal con el destinatario de nuestro producto, facilitando las posibles mejoras de dicho producto o necesidades por parte del otro lado, que puede sernos útil para suministrar un artículo de calidad. Además, con este tipo de venta directa se ahorran costos a través del canal de distribución.



Preguntas para generar impacto:

### **Impacto de Género**

- ¿Los horarios de atención se adaptan a las necesidades de conciliación?
- Si mi producto o servicio se distribuye por internet, ¿he considerado la brecha digital diferenciada por sexo?
- ¿Los intermediarios cumplen con la equidad de género en su política de RRHH?

### **Impacto Social**

- ¿Los intermediarios cumplen con nuestros principios de equidad e inclusión?
- ¿Utilizamos canales participativos y democráticos?
- ¿Garantizamos la accesibilidad a nuestro local o a nuestra información a personas con discapacidad?
- ¿El establecimiento o local puede ser visitado por personas con movilidad reducida?

### **Impacto Medioambiental**

- ¿Minimizamos las emisiones de CO2 a lo largo de nuestro canal de distribución?
- ¿Nuestros intermediarios tienen medidas en favor del medioambiente?

- ¿Obtenemos / contratamos, siempre que sea posible, productos o servicios locales a fin de ofrecer una propuesta de valor que sea de km0?
- ¿Priorizamos medios de transporte sostenibles en la distribución?
- ¿Utilizamos y fomentamos el trabajo en red con otras entidades a la hora de distribuir nuestro producto o servicio, reduciendo así la huella ecológica?

## Actividades clave ¿CÓMO?

En este punto debemos identificar qué actividades son cruciales en el día a día para poder ofrecer nuestra propuesta de valor a nuestras clientes y mantener las relaciones con ellas. La sostenibilidad de la vida y del ambiente debe ser en torno a lo que gire nuestra actividad. El cuidado de las relaciones interpersonales y de la naturaleza debe concretarse en actividades específicas. Las preguntas que debemos hacernos son:



*¿Qué acciones nos hacen diferenciarnos del resto?*

*¿Cuáles son las acciones más importantes para que el proyecto funcione?*

Debemos ser realistas y tener en cuenta el presupuesto y el tiempo con el que contamos. Las diferentes fases o actividades de nuestro proyecto son el Diseño, la Producción y la Entrega. Se tiene que pensar qué acciones se llevan a cabo en cada actividad y cuáles son imprescindibles, recomendables y prescindibles para nuestro proyecto.



Preguntas para generar impacto:

### Impacto de Género

- ¿Cómo se van a distribuir las funciones? ¿Cómo se desarrolla el proceso de decisión y en base a qué criterios?
- ¿Cómo y quién ejecutará las tareas? ¿Cuál es el papel de las mujeres en la ejecución de actividades?
- ¿En el diseño de actividades se reduce (o al menos no se incrementa) la carga de trabajo no remunerado? ¿Se reparten las tareas de forma equitativa?
- ¿Existe una rotación en las tareas que permita empatizar desde la práctica?
- ¿Se deconstruyen los roles preestablecidos?
- ¿Cómo se gestionan los conflictos relacionados con el género?
- ¿Existe una brecha salarial?
- ¿Se contemplan acciones de sensibilización / formación interna en materia de igualdad?

- ¿Existe igualdad de oportunidades en los procesos de selección y en materia de ascensos?

## Impacto Social

- ¿Se tienen relaciones horizontales entre las personas trabajadoras?
- ¿Cuál es la estructura / modelo de empresa de nuestro emprendimiento social y solidario?
- ¿De qué manera se ha hecho la división de las funciones y los roles?
- ¿Se toman decisiones de manera equitativa, participativa y democrática? ¿Quiénes van a estar en los órganos de decisión?
- ¿Se tiene en cuenta la igualdad de oportunidades teniendo en cuenta la diversidad?
- ¿La estructura y funcionamiento garantiza medidas de corresponsabilidad teniendo en cuenta el conjunto de tareas?
- ¿Existe un procedimiento de control y reflexión por si se reproducen las relaciones desiguales / jerárquicas de poder?

## Impacto Medioambiental

- ¿Se prevén medidas para el uso eficiente de los recursos?
- ¿Se prevén actividades de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente?

## Recursos clave

En este apartado debemos pensar qué necesitamos para llevar a cabo nuestra actividad y que la organización funcione. A través de la cooperación se pueden cubrir muchos de los recursos que necesite nuestro proyecto. Se debe dejar de lado la competición a la que estamos acostumbrados por la colaboración con otros proyectos.



*¿Qué recursos clave requiere el proceso de creación y comercialización de nuestra propuesta de valor?*

*¿Qué recursos son necesarios para ejecutar tus actividades clave? ¿Permisos, financiamiento, herramientas?*

*¿A quién necesitas movilizar para que tu modelo de negocio funcione? ¿Qué grupos, personas, empresas u organizaciones necesitas involucrar en tu emprendimiento social?*

Se debe pensar en los recursos necesarios para construir emprendimientos que pongan la vida en el centro.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.
- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- **Económicos:** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo.



Preguntas para generar impacto:

### Impacto de Género

- ¿Qué recursos clave tiene tu propuesta para que las personas usuarias sepan que es inclusivo?
- ¿Has analizado tus recursos clave desde el impacto de género que tienen?

### Impacto Social

- ¿Tenemos en cuenta la posibilidad de compartir recursos con otras entidades?
- ¿Son responsables socialmente los recursos de tu proyecto?
- ¿Se visibilizan y valorizan recursos no visibles en el emprendimiento tradicional? Apoyo familiar, experiencia de voluntariado, recursos para la conciliación, recursos para el desarrollo de capacidades personales y colectivas, finanzas éticas, etc.

### Impacto Medioambiental

- ¿Nuestros recursos compartidos contribuyen a reducir la huella ecológica?
- ¿Son responsables ambientalmente los recursos clave de tu proyecto?

## Alianzas

En este apartado debemos pensar qué personas giran en torno a nuestro proyecto y quiénes podrían ayudarnos o de quiénes tendríamos necesidad de sus servicios o productos, y así entablar relaciones de colaboración. La búsqueda de alianzas y relaciones de inter-cooperación es vital, con proyectos parecidos o totalmente diferentes al nuestro mediante la transparencia en nuestro hacer y acorde a la equidad, la diversidad y la sostenibilidad. El aprendizaje y reflexio-

nes compartidas de estas relaciones de cooperación dotarán a nuestro proyecto de mayor valor social y contribuirán a su sostenibilidad. Es por ello fundamental iniciar desde el propio proceso de emprendimiento estos lazos de colaboración que se impulsen y mantengan en el tiempo.



*¿A quién necesitamos para que el proyecto funcione?*

Algunos ejemplos de grupos para colaborar son:

- Personas físicas o entidades (públicas o privadas)
- Asociaciones, colectivos o redes de estos
- Grupos de clientes
- Empresas de la competencia
- Empresas proveedoras
- Empresas de sectores complementarios o estratégicos
- Empresas de otros sectores

## Niveles de colaboración

Se pueden establecer relaciones de colaboración de distinto tipo con personas y organizaciones que aportan a nuestro proyecto. Algunos ejemplos de colaboración son la relación con clientes y proveedores, alianzas entre empresas no competidoras (fortalecimiento, presentación de trabajos de forma conjunta), crear estrategias de asociación entre competidores y también la creación de nuevos negocios con empresas conjuntas. Para materializar la colaboración, podemos utilizar las siguientes herramientas:

- Difusión recíproca
- Compartir proveedores u otros gastos comunes
- Realizar proyectos comunes
- Constituir una entidad única (cooperativa)
- Constituir una red
- Ayuda mutua

### Alianzas, colaboración y cooperación

“Cooperar es tratar de llegar juntas a lugares donde difícilmente podríamos haberlo hecho por separado. Es el fruto de la suma de distintos recursos y activos particulares, desde una perspectiva colectiva, en beneficio común.” (ColaBoraBora, Kooptel, 2015).

Cooperar no es fácil debido al constructo social en el que estamos. El sistema capitalista nos ha inculcado, desde siempre, que el esfuerzo individual es el que te lleva hacia el éxito y que la competición es lo que deriva en crecimiento. Debido a esto, somos celosos de nuestras creaciones y ocultamos cualquier idea como si otras empresas fueran a arrebatárnosla.

No somos capaces de ver la multitud de beneficios que se obtienen con la cooperación, no solo económicos, también en la relación con otras personas, el aumento de conocimiento y el sentido de pertenencia que desarrollamos.









Gracias a las alianzas se comparten riesgos, recursos y costos. Las alianzas con cualquier organización, proyecto o persona, desde un punto de vista inter y multidisciplinar, aumentan las capacidades de nuestro propio proyecto.

Resulta necesario destacar la necesidad de ser transparentes con aquellos sujetos con los que se forma la alianza, ya que, dentro de la misma, se desarrolla la confianza necesaria para compartir e idear soluciones a cualquier problema o necesidad.

## ¿Cómo crear alianzas?

El sociograma es una técnica de análisis y evaluación de grupos y de cómo se establecen los vínculos sociales dentro de los mismos. Para elaborarla, es importante:

1. La clasificación de las posibles alianzas. En la figura siguiente se presenta un ejemplo de las posibles vinculaciones.
2. La asignación de un dibujo a cada alianza (como se muestra en la siguiente figura)

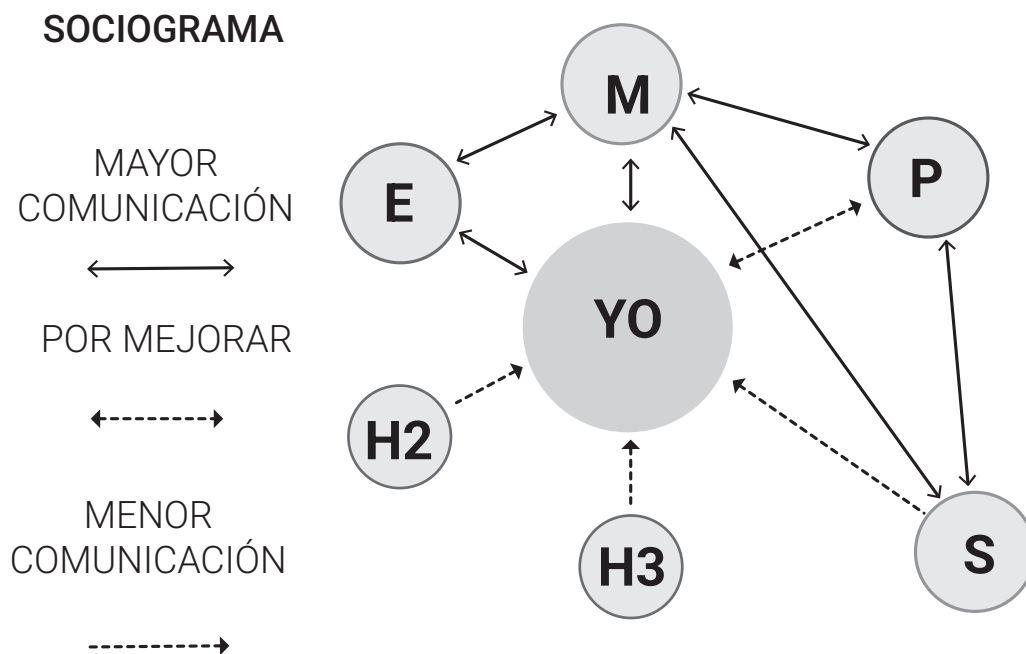
AGENTES	DIBUJO
a. Personas físicas.	
b. Entidades de la ESS (REAS).	
c. Entidades surgidas en EsF.	
d. Empresas convencionales de la competencia.	
e. Clientes.	
f. Instituciones públicas.	
g. Asociaciones y ONG.	
h. Empresas proveedoras.	

- Posteriormente, se deben contestar una serie de preguntas por cada agente expuesto en el primer punto, para hacernos una idea de qué tipo de agentes son y mi vinculación con ellos:
  - *¿Las prácticas de estas organizaciones son acordes con los valores de mi proyecto?*
  - *¿Cómo me puede ayudar cada organización?*
  - *¿Cómo puede ayudarles mi proyecto a esas organizaciones?*
- Finalmente, hacemos un esquema con cada agente y los unimos según el nivel de colaboración que podamos tener con ellas.

• Puntual .....

—————> • Fuerte colaboración

• Conflicto .....>



Ejemplo de Sociograma



Preguntas para generar impacto:

### Impacto de Género

- *¿Priorizamos alianzas donde las mujeres tengan puestos de responsabilidad?*
- *¿Se generan relaciones a largo plazo (fidelidad / cuidados)?*
- *¿Se establecen relaciones horizontales y de cooperación?*
- *¿Se pone en valor los activos de las mujeres?*

## Impacto Social

- ¿Qué socios queremos tener?
- ¿Comparten la misma visión de ESS e igualdad de género?
- ¿Colaboramos o trabajamos con organizaciones de la ESS o con enfoque social?
- ¿Existe transparencia en la relación con las aliadas?

## Impacto Ambiental

- ¿Nos relacionamos con empresas que tienen en cuenta la sostenibilidad ambiental en sus procesos de producción?
- ¿Las medidas de colaboración que buscamos fomentan un uso eficiente de los recursos?

# | Inversión-Financiamiento ¿CUÁNTO?

Es la inversión inicial y el financiamiento que se necesita para la puesta en marcha de nuestro proyecto. La ESS ofrece alternativas a la hora de conseguir financiamiento para nuestra actividad gracias a proyectos que priman la igualdad, el medio ambiente, la transparencia y la democracia.



- ¿Cuál es la inversión necesaria para llevar a cabo nuestro proyecto?

- ¿A través de cuáles fuentes puedo conseguir financiamiento para esa inversión?

## Inversión

Todo proyecto conlleva una inversión inicial. Para no caer en el riesgo de gastar más recursos de los que disponemos, es necesario documentarnos y elaborar un presupuesto inicial básico. La inversión es la compra de equipos, productos, infraestructura y demás que se realiza para obtener una rentabilidad futura. Debemos calcular cual es la inversión y qué ingresos va a generar esta. Para elaborar nuestro plan de inversión inicial debemos seguir estos 4 pasos:

1. Listar todos los recursos que necesitamos para iniciar nuestro proyecto.
2. Clasificar los recursos por el tipo de inversión que suponen.
  - **Gastos de establecimiento:** Son los gastos de puesta en marcha que solo se realizan una vez. Licencias, permisos, etc.
  - **Activo fijo:** Son las inversiones por maquinaria. Son elementos que permanecen en la empresa y que no se destinan a la venta. Es una inversión a largo plazo. Mobiliario, material informático, maquinaria y herramientas para producir nuestro bien o servicio.

- **Activo circulante:** Es el valor de aquello que podemos convertir en dinero de manera más inmediata. Dentro de este último grupo destacan tres subcategorías.
3. Repasar y analizar cuáles son imprescindibles y cuáles no para comenzar o para la etapa en la que se encuentre el emprendimiento.
  4. Búsqueda de fuentes de financiamiento: Una vez identificado lo anterior, debemos estudiar cómo obtendremos el financiamiento inicial del activo que hayamos considerado. Para profundizar en este tema y conocer con más exactitud a qué tipo de financiamiento podemos acceder, debemos determinar con cuáles fuentes contamos:
    - Financiación propia: Aquellos recursos financieros que son nuestros y no necesitamos devolver.
    - Financiación externa: Proviene de fuentes externas.



Preguntas para generar impacto:

### Impacto de Género

- ¿Cómo calculamos el precio de nuestro trabajo? ¿Confundimos valor y precio? ¿Ese cálculo de valor incluye los aspectos productivos nada más o tiene en cuenta el trabajo que queda fuera, el de cuidados?
- ¿Apoyamos otras iniciativas con los beneficios de la organización?
- ¿Existe igualdad en la remuneración? ¿Salarios equitativos?

### Impacto Social

- ¿Existe financiamiento para las iniciativas de la ESS?
- ¿Tenemos una relación de confianza y transparencia con nuestros financiadores?

### Impacto Medioambiental

- ¿La entidad donde tenemos previsto abrir la cuenta financia proyectos con impacto medioambiental positivo?
- ¿Podemos obtener recursos sin necesidad de generar más, a través de la reutilización, la segunda mano o tener recursos comunes con otros proyectos que utilicen los mismos?

## Gastos e Ingresos

Es el momento de estimar los ingresos y gastos que tendríamos una vez iniciado el proyecto. El dinero es necesario para la viabilidad del proyecto, pero no en exclusiva. Las alianzas y las relaciones locales son muy importantes. Además, las personas y la naturaleza son el centro de la actividad, por lo que, en la toma de decisiones sobre ingresos y gastos, todas estas variables serán tenidas en cuenta.

Lo primero es contestar lo siguiente:



- *¿Cómo generamos ingresos mensuales?*

- *¿Qué gastos tenemos mensualmente?*

### Estimación de ingresos y gastos

Para conocer nuestros ingresos y gastos, podemos realizar un cálculo estimado de los mismos en un periodo de tiempo (trimestral, mensual, diaria), lo cual se profundizará en el Módulo de Gestión Económica-Financiera.

Los gastos pueden clasificarse en gastos fijos y gastos variables. Los gastos fijos son aquellos que son independientes del volumen de actividad de la iniciativa emprendedora, es decir, no aumentan ni disminuyen por cada unidad producida. Los gastos variables son proporcionales a los gastos asociados de cada unidad productiva.

Lo importante es llevar un control estricto de los ingresos y los gastos, si es posible con ayuda de un contador, para tener claridad de este tema.

## Autoevaluación del Módulo 2 – MODELO DE NEGOCIO – CANVAS SOCIAL

La evaluación de este módulo se concentra en la realización del CANVAS social, con sus 9 módulos completos. El documento con el detalle de lo desarrollado puedes realizarlo en hojas en blanco o recicladas, según sea tu conveniencia. A continuación, te brindamos el formato que te recomendamos seguir.

5-COLABORADORES  ¿CÓMO?  Impacto social	6-ACTIVIDADES CLAVE  Impacto social	2-PROPUESTA DE VALOR  ¿QUÉ?  Impacto social	3-RELACIÓN CON CLIENTES (Estrategia de comunicación)  ¿A QUIÉN?  Impacto social	1-SEGMENTOS DE CLIENTES  Impacto social
Impacto social	7-RECURSOS CLAVE  Impacto social	Impacto social	4-CANALES DE DISTRIBUCIÓN (Punto de venta y logística)  Impacto social	Impacto social
8-SITUACIÓN ECONÓMICA AL INICIO  Inversión inicial      Financiación  Impacto social (costos sociales y medioambientales)		9-SITUACIÓN ECONÓMICA DURANTE EL PROYECTO  Gastos      Ingresos  ¿CUANTO?  Impacto social (beneficios sociales y medioambientales)		

## 03. Gestión Estratégica para emprendimientos de la ESS

En este módulo van a encontrar un recorrido por conceptos y herramientas para reflexionar y trabajar sobre la gestión estratégica empresarial de emprendimientos desde la perspectiva de la Economía Popular, Social y Solidaria - EPSS.

Como punto de partida, se propone profundizar sobre la visión empresarial a través de las herramientas a desarrollar, las cuales cobrarán sentido en la medida en que permitan analizar la realidad de sus proyectos en un contexto y territorio concreto.

Contenidos:

- Análisis del entorno y del micro-entorno.
- Análisis FODA
- Matriz CAME
- Planeación estratégica (Misión, visión, valores, objetivos y metas)

**¿DÓNDE ESTAMOS? Análisis del entorno (FODA)**

**¿HACIA DÓNDE VAMOS? (misión, visión, valores, metas)**

### ■ Análisis del entorno y del micro-entorno

Todas las organizaciones, incluidas las iniciativas de la economía social solidaria, operan en un entorno general (macro-entorno) y uno específico (micro-entorno), que impactan, de forma positiva o negativa, a la nueva organización.

Podemos entender como el macro-entorno al conjunto de todas aquellas fuerzas externas sobre las cuales la empresa no tiene control y se les debe prestar atención si es que existe la posibilidad de que estas afecten a la organización. Estas fuerzas se describen a continuación:

**Entorno demográfico:** se refiere a aspectos como el crecimiento de la población, la composición de las familias, la diversidad étnica, los movimientos migratorios o cambios en las edades de la población.

**Entorno económico:** tiene en cuenta el nivel de distribución de la renta, poder de compra de la población, tasas de interés en préstamos, el tipo de cambio y la inflación, entre otros.

**Entorno sociocultural:** aspectos culturales, forma de ser de la población, la difusión de patrones culturales, niveles de educación, costumbres y creencias, tendencias.

**Entorno medioambiental:** tiene en cuenta la sensibilización medioambiental de las organizaciones y su impacto en el medio ambiente, el grado de concientización ecológica, preocupaciones sociales, zonas protegidas y legislación que protege el medio ambiente.

**Entorno tecnológico:** tiene en cuenta los nuevos productos y procesos, los cambios drásticos que se den por la incursión de nueva tecnología, pero también se le presta atención a la obsolescencia de productos, materiales, máquinas o procesos.

**Entorno político y legal:** se refiere a todos los factores que pueden afectar el modelo de negocio, los factores de riesgo internos y externos, por ejemplo: políticas de gobierno, permisos, trámites legales, obligaciones tributarias, responsabilidades patronales, propiedad intelectual, leyes que regulan la operación de la actividad en la que se desea incursionar.

Toda esta información debe buscarse en diversas fuentes como páginas web de instituciones, informes a nivel país, noticias y artículos a los que se tenga acceso, tomando en cuenta el producto, servicio y tipo de organización en la que se quiera incursionar. A partir de identificar información relevante, se debe separar la información dentro de cada tipo de entorno, identificando si un factor en particular impacta de manera positiva o de manera negativa en la iniciativa emprendedora.

## ■ Análisis del micro-entorno

De igual forma, se debe prestar atención a los componentes del micro entorno, que consisten en los factores o elementos que tienen relación directa con la empresa y que influyen tanto en las gestiones diarias como en los objetivos buscados. Algunos de esos elementos son:

**Los clientes:** se considera uno de los factores de mayor importancia, pues sin estos la organización no puede existir. Recuerde diferenciar si su organización solo tiene clientes, usuarios o beneficiarios; es necesario conocer a esos clientes: quiénes son, dónde están, cuántos son, qué compran, cómo compran y por qué compran.

**Los competidores:** son las organizaciones o personas que producen o comercializan productos o servicios iguales a los que su empresa pretende vender y que representan competencia directa. Por otra parte, existe otro grupo de competidores que llamaremos indirectos, que se encuentran en el mercado ofreciendo productos o servicios que sustituyen a los de su organización y que no son necesariamente iguales pero que representan para el cliente otra opción.

**Los proveedores:** empresas o personas que ofrecen servicios, insumos, materiales, maquinaria u otros bienes que su organización requiere para operar o producir. Estos proveedores tie-

nen injerencia en la calidad, el precio, los costos de producción del producto o servicio, además de las facilidades que pueda obtener su empresa en cuanto a créditos y plazos de pagos.

**Los intermediarios:** los que se encargan de llevar o hacer llegar los productos de su organización al cliente final. Este grupo es importante reconocerlo, pues juega un papel significativo en su negocio, no solo porque se encarga de llevar el producto al cliente final, sino que también gran parte de la ganancia se queda en ellos; por otra parte, entre más intermediarios participen en la cadena, más caro llega el producto al cliente final. En las organizaciones de la ESS, no es tan usual el uso de intermediarios.

**Grupos de interés:** son entidades u organizaciones con las cuales la empresa debe trabajar en forma conjunta para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios. Estos grupos se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones. Con ellas, su empresa deberá mantener diferentes relaciones. Estos grupos podrían estar compuestos, entre otros, por: asociaciones empresariales, colaboradores, gobierno local o regional, asociaciones de productores, medios de comunicación, ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores, patrocinadores, etc.

## ■ Análisis FODA

El diagnóstico de la situación inicial o punto de partida (sea en un proyecto a iniciar o en marcha) es fundamental para entender la posición de la organización.

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Matriz FODA) es un método que permite analizar la situación de un emprendimiento o de un nuevo proyecto. Este análisis estudia aspectos o factores internos, detectando tanto debilidades como fortalezas, y factores externos, identificando en este caso tanto amenazas como oportunidades, los cuales se derivan del análisis del entorno y del micro entorno.

Con este tipo de análisis se pretende conocer qué factores del ambiente externo ejercerán influencia en nuestro proyecto y obstaculizarán o impulsarán el logro de nuestros objetivos. Las variables externas pueden intervenir de manera directa o indirecta en nuestra planificación, y por eso es necesario recoger información respecto del contexto: socioeconómico, científico-tecnológico, cultural, demográfico, productivo, político, normativo, ambiental.

Además del análisis externo, es importante revisar en qué situación estamos internamente. En esta línea debemos revisar factores centrales de nuestro emprendimiento: el factor económico, comercial, financiero, de producción y humano.

En otras palabras, el FODA nos ayuda a visualizar las oportunidades del mercado y/o del territorio, a prevenir las amenazas, y a reconocer nuestras debilidades y fortalezas.

Como se adelantó, el análisis interno hace referencia a los aspectos positivos y diferenciadores que tenemos en nuestra empresa, y los aspectos negativos o a mejorar. Es por eso que, se analizan 2 conceptos:

- **Fortalezas:** recursos, conocimientos, colaboraciones que tiene a favor nuestro emprendimiento, o las personas que la forman.
- **Debilidades:** puntos a mejorar del emprendimiento o de sus integrantes.

## Aspectos a tomar en cuenta en el análisis interno

- **Operaciones:** Aspectos como los costos de producción, el punto de equilibrio y, por supuesto, la capacidad productiva.
- **Gestión de personas y Organización:** La formación y productividad del personal, los procesos de selección y retención del talento, así como el organigrama y la cultura empresarial.
- **Finanzas y Patrimonio:** Cualquier bien tangible o intangible que sea susceptible de valoración económica. En ese sentido, por ejemplo, es tan importante el nivel endeudamiento que tenga la organización, como la importancia de su marca o el valor de las patentes en propiedad.
- **Diseño comercial y Distribución:** El posicionamiento de los productos y servicios dentro del mercado, así como los canales de promoción y distribución sobre los que la organización tenga control directo.

Ejemplo: en un emprendimiento de catering para bodas especializado en repostería vegana, las fortalezas son: conocimiento de la cocina vegana; productos totalmente caseros, buen servicio al cliente, tiempo de entrega en 48 horas. A su vez, algunas debilidades son: no tiene local (cocinan en una cocina privada no profesional), distribuyen los propios dueños, los dueños no conocen de marketing, los costos son altos.

## ■ Análisis externo

Aquí se analiza todo aquello que puede afectar al emprendimiento, pero que no depende del mismo, aspectos que tienen que ver con el mercado, el entorno y la competencia. Es por eso que en este caso se analizan 2 conceptos:

- **Oportunidades:** situaciones de contexto que son favorables.
- **Amenazas:** situaciones de contexto que nos pueden afectar.

Ejemplo: en el mismo emprendimiento de catering para bodas especializado en repostería vegana, las oportunidades son: la tendencia de consumo de productos veganos en jóvenes va en aumento, poca competencia. A su vez, las amenazas son: las materias primas son cada vez

más caras, los costos de distribución han aumentado, las regulaciones normativas son cada vez más estrictas.

### Aspectos a tomar en cuenta en el análisis externo

- **Mercado y Clientes:** El público objetivo al que se destinan tus productos o servicios, incluyendo aspectos como el volumen del mercado y la evolución de la demanda.
- **Sector:** Las tendencias y características dentro de tu propio sector, entre las que destacan los productos de la competencia, su política de precios, sus canales de distribución o su mix de marketing.
- **Entorno y alianzas:** Todos aquellos factores económicos, sociales, políticos, geográficos, tecnológicos o ambientales que puedan influir directa o indirectamente en el desarrollo de tu negocio, en las posibilidades de inter-cooperación y de participación en circuitos socio-económicos.

## ¿Cómo realizar el FODA?

La Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta ampliamente usada por su practicidad y capacidad de síntesis, útil para analizar la situación actual de un emprendimiento desde una perspectiva interna y externa.

Se organiza así:

Factores	Positivos	Negativos
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

- Fortalezas y debilidades: dependen del emprendimiento y describen su realidad actual.
- Oportunidades y amenazas: son factores externos que pueden favorecer o dificultar su desarrollo.

Como hipótesis, se espera que las fortalezas ayuden a enfrentar las amenazas y las oportunidades permitan trabajar sobre las debilidades.

Se recomienda redactar frases claras y concretas en cada cuadrante, además de plantear preguntas estratégicas que vinculen fortalezas con amenazas y oportunidades con debilidades.

**Consejos para hacer un análisis FODA:** ser realista. No autoengañarse colocando muchos aspectos positivos y muy pocos negativos.

Enfocarse en hacer un análisis equilibrado es lo más recomendable.

Al hacer un listado con las características fundamentales de su iniciativa emprendedora u organización, se pueden encontrar las fortalezas y debilidades. Además, se debe considerar lo que otros ven en su emprendimiento u organización (personas cercanas, aliados y otros emprendedores); quizás no sean totalmente ajustadas pero pueden darle pistas para el análisis.

Algunos de los errores más comunes a la hora de desarrollar la Matriz CAME son los siguientes:

- Distribución del esfuerzo: no caer en el error de pensar que todas las estrategias son igual de relevantes, pues no es así, esto dependerá del momento y de las necesidades del emprendimiento y de la prioridad que determinemos.
- Disponibilidad de recursos: los recursos son limitados y deberíamos ser conscientes de ello; no tener en cuenta el alcance de nuestras posibilidades, puede llevarnos a estrategias irrealizables.
- Como ya mencionamos anteriormente, las estrategias de la ESS fortalecen los entramados asociativos, los consumos colectivos y organizados.

## Planeación estratégica

Cuando elaboramos nuestra planificación estratégica diseñamos un plan que se convierte en la mejor herramienta de gestión cotidiana y de evaluación continua de los procesos, además de marcarnos un sendero a caminar, con visión de futuro.

Entendemos que la ESS busca dar respuestas colectivas en la resolución de problemas y necesidades comunitarias en los territorios donde se desarrollan los emprendimientos y organizaciones. Por esta razón hay que entender los procesos de planificación estratégica como instancias de planeamiento participativo, incluyendo la diversidad de personas y actores que

de alguna forma podrían ser destinatarias y/o participantes de las propuestas de nuestra organización.

Los pasos de una planificación estratégica se sintetizan en el siguiente gráfico: Planificar, recoger información, analizar la información, tomar decisiones en base a la información, ejecutar y gestionar esas decisiones, evaluar lo realizado, y el círculo puede volver a empezar como un proceso de monitoreo continuo.

Para empezar, tenemos que saber con quienes vamos a desarrollar la planeación estratégica, entonces hay que identificar a los grupos de personas e integrarlos en nuestro proceso de planificación. Pensemos de manera colectiva qué grupos podrían participar, a modo de ejemplo, podemos mencionar:

- Las personas que trabajan en la organización/emprendimiento
- Quienes se ocupan de las tareas de cuidados necesarias para el funcionamiento de nuestra organización
- Las que colaboran o participan externa o esporádicamente
- Personas usuarias o asociadas que utilizan nuestros productos y/o servicios
- Las que pagan para que nuestros productos y/o servicios puedan existir (clientes)
- Los organismos públicos con los que nos vinculamos
- Otras redes u organizaciones territoriales con las que establecemos alianzas y con las que colaboramos
- Las personas, proyectos o empresas que son proveedoras

Pensemos la estructura en tres niveles, que dan lugar a tres tipos de planificación: estratégica, operativa y financiera. Todo plan debe operacionalizarse, para ello es fundamental establecer una estructura de plan estratégico y seleccionar los elementos más relevantes, deben ponerse por escrito en un documento que recogerá la PE de la organización indicando el recorte espacio temporal de la planificación. Los principales aspectos que debe contener esa planeación desde la ESS se describen en la Tabla 1.

**Tabla 1. Planeación: mirada desde la ESS**

Preguntas	Definición	Ejemplos
¿Qué es nuestro proyecto?	Definir nuestra Iniciativa.	Comercialización de productos ecológicos y justos. Ofrecer servicios corrientes (restauración, alojamiento...) desde criterios sociales. Incluir a colectivos invisibilizados. Impulsar prácticas equitativas.
¿Quiénes somos?	Por quién está integrada.	Una cooperativa de productoras, consumidoras...
Misión	Es el motivo o la razón de ser de una organización. Es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.	Satisfacer con nuestros productos / servicios unas necesidades. Impulsar la participación de la comunidad. Promover la ESS.
Visión	Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.	Conseguir una comunidad empoderada. La participación de las personas en riesgo de exclusión. Disminuir el consumo de plásticos. Conseguir independencia energética. Ser ejemplo y ayudar a la replicación de este proyecto.
Valores	Aquellos conceptos que definen nuestro proyecto.	Cooperación Trabajo en red Local Equidad Cuidado Sostenibilidad...
Impacto	En los proyectos de ESS es importante comunicar el impacto que buscamos conseguir con nuestro proyecto	¿Cuál es el impacto social, de género y medioambiental buscado?

Fuente: Manual de Emprendimiento en Economía Social Solidaria. Economistas sin Fronteras (2019). Reconocimiento-No-Comercial-CompartirIgual 3.0 España (CC BY-NC-SA 3.0 ES). <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/manual-de-emprendimiento-en-economia-social-y-solidaria.pdf>

- El documento puede estructurarse en los siguientes apartados básicos:
- Visión, Misión y Valores
- Objetivos estratégicos
- Metas (que pueden expresarse en términos de resultados a alcanzar en el horizonte temporal previsto)

## Misión, visión y valores

### ¿Qué es la VISIÓN?

Con respecto a la Visión, Fleitman (2000) la define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y que sirve de rumbo y motivación para orientar las decisiones estratégicas. La visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio. Un deseo o sueño, que une al grupo, lo guía y proyecta y le brinda fuerza transformadora.

Es recomendable llevar a cabo un proceso explícito, participativo en conjunto con la mayor parte de los miembros de la cooperativa y/o asociados de la organización para su redacción. El resultado debe ser claro, conciso y breve. Desde la EPSS se busca la transformación social a través de la acción económica. Es una representación de cómo creemos que debe ser el futuro para nuestro proyecto, para nuestra comunidad y el entorno que habitamos.

Ejemplos de Visión	
Red de Ateneos y Círculos Cooperativos	“Convertirse en un espacio de referencia para el territorio y la puerta de entrada de todos los recursos de la economía social y cooperativa, a la vez que ofrece servicios de calidad con el máximo rigor y profesionalidad

## ¿Qué es la MISIÓN?

La misión es la razón de ser de la organización. Recoge la esencia de la organización y la relación que establece con su contexto social. Da cuenta del sentido de su existencia y expresa la identidad, la manera en que se concibe a sí misma y su papel en relación con el entorno y contexto en el que se desarrolla. Es una realidad presente y perdurable, no tanto en términos de acciones a realizar sino de los principios que la guiarán a la visión.

Ejemplos de Misión	
Red de Ateneos y Círculos Cooperativos.	“Visibilizar la economía social y cooperativa, fomentar la creación y consolidación de empresas de la economía social, generar riqueza y ocupación estable y de calidad en los territorios”.

La misión describe varios elementos:

- El concepto que la organización tiene de sí misma, cómo se concibe. ¿Qué tipo de organización somos?
- La naturaleza de los servicios y/o productos que ofrece. Desde la ESS se pretende aportar respuestas a situaciones sociales que no encuentran soluciones o respuestas a través de los canales públicos o la oferta comercial corriente.
- La razón de su propia existencia. ¿Qué valor creamos con estas soluciones?
- A quiénes da respuesta: ¿A qué territorio o comunidad es útil este proyecto? ¿A quién/ quienes beneficia nuestra propuesta?
- Los principios y valores bajo los que funciona ¿Qué principios y valores guían nuestras acciones?

## Valores o Principios

Se pueden pensar en términos de la cultura organizacional y/o filosofía de la organización. De alguna manera son las bases y principios que determinan las acciones.

En el caso de la ESS podemos mencionar como valores la centralidad del trabajo, cooperación, solidaridad, voluntariado, autogestión, autonomía, asociación, gestión participativa, reciprocidad, distribución equitativa, servicio a la comunidad, desarrollo de la persona y la comunidad, no discriminación, comercio justo; obviamente estos valores y principios también influyen sobre la forma organizativa de este tipo de organizaciones.

Las organizaciones de ESS suelen realizar de manera periódica evaluaciones para reflexionar sobre sus prácticas y su cultura organizacional, revisando sus acciones a la luz de los valores y principios con los que se han comprometido desde su fundación. Estas herramientas de evaluación colectiva son conocidas como herramientas de triple balance y buscan realizar un análisis del comportamiento económico de la organización, de sus prácticas sociales y medioambientales. A partir de estas herramientas, las organizaciones pueden plantearse objetivos de mejora, por tanto, son herramientas estratégicas para implementar en el proceso de planificación estratégica.

Ejemplos de valores	
Valores de la ESS	La sostenibilidad de la vida, la centralidad del trabajo, cooperación, solidaridad, voluntariado, autogestión, autonomía, asociación, gestión participativa, reciprocidad, distribución equitativa, servicio a la comunidad, desarrollo de la persona y la comunidad, no discriminación, comercio justo; consumo responsable

Extraído de: <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>

## Objetivos y Metas

Para avanzar la planificación estratégica, la misión debe traducirse en objetivos que orienten el accionar organizacional. Un objetivo es una expresión definida de lo que se desea lograr. Deben concretarse y ponerse por escrito en enunciados: específicos, alcanzables, mensurables, orientados a resultados y limitados en el tiempo. Responde a las preguntas: ¿por qué? y ¿para qué?

La lógica solidaria pone en el centro la sostenibilidad de la vida, y esto choca constantemente con la lógica de mercado. Un sistema económico que apueste por una cultura de la vida en el centro, se enfrenta necesariamente a continuas tensiones en su desarrollo, puesto que el modelo imperante favorece a las empresas que ponen en el centro la competitividad y el mer-

cado, mientras que las empresas de la ESS, sin embargo, tratan de hacer realidad modelos de negocio, empresas y proyectos productivos que pongan en el centro el bienestar de todas las personas, la conservación de un medioambiente vivo, y por tanto la transformación de la realidad social.

En este sentido es importante que la planeación aplicada a los emprendimientos socioeconómicos de ESS revise y atienda las diversas tensiones que aparecen durante la vida de un emprendimiento.

A tener en cuenta:

- La misión: ser viable económicamente y a la vez ser creadora de valor social y ambiental.
- La movilización de recursos: misión social autosostenida económicamente o misión social que se sostiene a través de fondos públicos.
- Las estrategias de gestión de las personas: de la autoexplotación a la gestión democrática y el crecimiento de las organizaciones: rangos, roles y poder.

## Autoevaluación del Módulo 3 – GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRENDIMIENTO DE LA EPSS

**Actividad de Evaluación:** Realice aquí el análisis de los factores del macro-entorno que pueden afectar a su organización.

Entorno demográfico	Entorno económico	Entorno sociocultural	Entorno medioambiental	Entorno tecnológico	Entorno político y legal
¿Cuáles elementos y cómo le impactan?	¿Cuáles elementos y cómo le impactan?	¿Cuáles elementos y cómo le impactan?	¿Cuáles elementos y cómo le impactan?	¿Cuáles elementos y cómo le impactan?	¿Cuáles elementos y cómo le impactan?

**Actividad de Evaluación:** Realice aquí el análisis de los factores del micro-entorno que pueden afectar a su organización

Clientes	Competidores	Proveedores	Intermediarios	Grupos de interés
¿Quiénes son?	¿Quiénes son?	¿Quiénes son?	¿Quiénes son?	¿Quiénes son?

**Actividad de Evaluación:** Realice aquí el análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

**Actividad de Evaluación:** Realice aquí el análisis CAME.

Matriz CAME	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos		
Factores positivos		

**Actividad de Evaluación:** Realice la misión, visión y valores, guiándose con la plantilla ubicada en este módulo. Posteriormente, sintetice en la siguiente tabla los aspectos centrales de Planeación.

Preguntas	Definición
¿Qué es nuestro proyecto?	
¿Quiénes somos?	
Misión	
Visión	
Valores	
Impacto	

**Actividad de Evaluación:** Redacte tres metas y dos objetivos para cada meta, a realizar en los próximos tres años, utilizando la siguiente tabla.

Meta	Objetivo	Indicadores	Responsable	Plazo
<b>Meta 1</b>	Objetivo 1			
	Objetivo 2			
<b>Meta 2</b>	Objetivo 1			
	Objetivo 2			
<b>Meta 3</b>	Objetivo 1			
	Objetivo 2			

## 04. Marketing para emprendimientos de la Economía Social y Solidaria

Las organizaciones y emprendimientos dedican mucho tiempo y trabajo para dar a conocer sus productos, y en ese sentido hay una búsqueda continua para fortalecer las herramientas y conocimientos específicos para hacer un salto cualitativo. Por eso, en este módulo vamos a trabajar sobre la gestión del marketing, entendiendo que su aporte busca brindar a las entidades de la EPSS herramientas y estrategias para comunicar con fuerza su valor socioeconómico y sus formas innovadoras de organización del trabajo y, así, en su recorrido transformar las prácticas de consumo establecidas.

Contenidos:

- El marketing.
- Los y las clientes - el público meta.
- Mezcla de mercadeo.

### El marketing

Existen diversas opiniones entorno al significado del marketing, y su análisis nos lleva a identificar tanto similitudes como contradicciones. Kotler se refiere a este término indicando que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual las empresas obtienen lo que necesitan y desean los consumidores. Se basa en la identificación, creación y entrega de valor a través de productos y servicios que satisfacen las necesidades del mercado objetivo”, esto centrándonos en el público meta (Kotler & Armstrong, 2001).

### Los y las clientes - el público meta

Teniendo en cuenta esta definición podemos decir que el marketing se relaciona con los apartados de segmentos del CANVAS SOCIAL analizado anteriormente, pero también con el de relación y canales. A través del marketing buscamos identificar las necesidades, deseos y demandas de nuestros segmentos de mercados y dar a conocer nuestra propuesta de valor desde la EPSyS. En definitiva, se busca crear una oferta de valor (no solamente bienes y servicios) y un intercambio mutuamente beneficioso. Ese beneficio, que se traduce en un agregado de valor, puede significar para la satisfacción del cliente y la construcción de su lealtad. Es importante revisar si en nuestro emprendimiento u organización estamos orientando nuestro trabajo

únicamente a las ventas o al marketing, es decir, a la satisfacción de los deseos y necesidades de nuestro segmento de personas clientes.

Para esto les proponemos reflexionar sobre el siguiente cuadro:

	Orientación a las ventas	Orientación al marketing
Enfoque del Enprendimiento	Sobre las necesidades internas	Sobre los deseos y demandas de su cliente
¿Hacia donde dirige la atención su negocio?	La venta de bienes y servicios	La satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor
¿A quien nos dirigimos?	A todas las personas	A grupos específicos de personas
¿Cual es su meta principal?	Utilidades mediante Volumen alto de ventas	Utilidades mediante la satisfacción del cliente

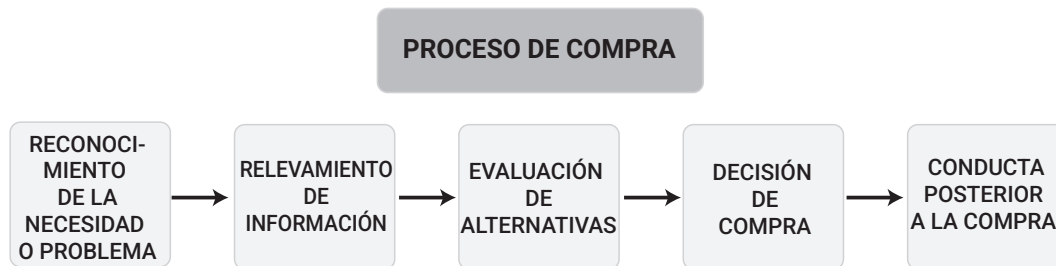
Es importante establecer que, a diferencia del segmento o segmentos de clientes identificados, el público meta o mercado objetivo, es un término utilizado en mercadeo para referirse al público ideal para el que se planea una campaña de comunicación.

Entre más detallado esté definido el segmento, más claro es el mercado objetivo. Por ejemplo, una organización que tiene clientes en todo el país necesita hacer una campaña para los clientes de Limón porque están dejando de comprar, en ese caso se diseña una campaña de comunicación para los clientes solo de esa provincia, quienes tienen ciertas características diferentes al resto del país.

Para conocer un poco más de cerca a cada segmento, debemos ponernos en los zapatos de los usuarios, beneficiarios y/o clientes, con el fin de conocerlos más y sentirnos más cercanos con ellos. Esto constituye la base para establecer el resto de la estrategia de mercadeo.

Por esto, es necesario realizar el siguiente análisis tomando como referencia un usuario que represente a ese segmento, es decir es un análisis más personalizado porque estamos pensando en alguien específico. Es importante indicar que el análisis se hace por separado para cada segmento, es decir, no se puede mezclar en un solo ejercicio varios segmentos.

Es importante, además, tener en cuenta que, si el cliente/ persona consumidora no obtiene lo que demanda, simplemente busca nuevas opciones de un valor percibido mayor. Para esto es importante conocer el proceso de compra de las personas clientes:



Desde la perspectiva de la EPSS no concebimos el marketing como una herramienta para generar nuevas demandas a las personas consumidoras, sino como una manera de conocer a ese grupo de personas y establecer una nueva cultura con valores y objetivos que identifican a la EPSS y adeptos a esta cultura.

## Mezcla de Mercadeo

A principios de los años sesenta, el profesor Jerome McCarthy (McCarthy , 1960) propuso la mezcla de mercadeo, también denominada “las cuatro p”: producto, precio, plaza y promoción. Esta mezcla se refiere a las actividades que la organización puede diseñar y controlar para lograr metas específicas, especialmente, lograr las ventas o los ingresos planteados en el modelo de negocio. Las 4 P’s tienen relación directa con varios bloques del CANVAS Social, específicamente:

- Producto ¿Qué es lo que ofrezco?: se relaciona con el bloque de Propuesta de Valor.
- Plaza (Distribución) ¿Cómo le hago llegar mi oferta a los segmentos de clientes?: se relaciona directamente con el bloque de Canales
- Promoción ¿Cómo me comunico con mi mercado objetivo para hacerle llegar mi oferta?: se relaciona con el bloque de relaciones con clientes.
- Precio ¿A qué precio ofrezco mi propuesta de valor?: se relaciona con el bloque de ingresos y costos. **(Más adelante hablaremos de este aspecto en el siguiente módulo)**

## PRODUCTO

### El valor como vínculo con los y las clientes

El valor es la relación que el cliente establece entre los beneficios que percibe del producto y/o servicio que le estamos ofreciendo y los costos que le representa su adquisición. La persona

empresaria debe comprender qué necesita y desea su mercado y a partir de ese conocimiento construir una oferta de valor. Esta oferta de valor podrá satisfacer o no los deseos y necesidades, teniendo en cuenta que en términos de Kotler la satisfacción es el conjunto de sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el resultado percibido de un producto o servicio con las expectativas que tenía del mismo (Kotler...)

Es importante que tengan en cuenta que las ventas provienen de dos grupos: clientes nuevos y clientes fidelizados (que vuelven a comprar). En este sentido, la fidelización de clientes es más importante que la captación de clientes. (Kotler & Armstrong, 2001, p. 22), y ambos grupos requieren estrategias de marketing propias.

## PLAZA

### Nuevas oportunidades de comercialización

Pensar la gestión de mercados implica identificar espacios, relaciones y prácticas diversas con las que interactuamos con un objetivo. Al referirnos a mercados (en plural, con “s” al final) nos invita a pensar que existen distintas formas de combinar la oferta y la demanda. Una de esas formas son los mercados sociales, íntimamente vinculados con trayectorias, acciones y propuestas de la Economía Social Solidaria. La Sociedad equitativa de los Pioneros de Rochdale, reconocida como primera cooperativa moderna, fue una cooperativa de consumo. Es decir, un grupo de personas trabajadoras que en Inglaterra en 1844 se organizaron para comprar mejor y que sus salarios (en la primera etapa de la Revolución Industrial) sirvieran para satisfacer mejor sus necesidades (ACI, s/f). En diferentes países se replicó esta experiencia, resaltando la importancia de la acción colectiva en general, y de gestiones de compra-venta en particular, a través de la cooperación y la ayuda mutua. Estas características buscan sostenerse en las experiencias de mercados sociales que podemos observar en la actualidad. En este apartado introduciremos a los mercados sociales, y otras cuestiones vinculadas con oportunidades de comercialización tales como las modalidades de compra-venta, canales de distribución mayoristas y minoristas, y canales largos y cortos.

### Mercados sociales

En estos mercados quienes producen y quienes consumen buscan valorar el trabajo concentrado en los bienes y servicios que se intercambian. Entre sus principales características, destaca: Hay intercambios económicos. Es decir, compra-venta en las que se buscan satisfacer necesidades.

Hay una serie de actores (quienes lo organizan, lo promueven, lo hacen visible) e instituciones (normas, legislaciones, principios éticos, formas de tomar las decisiones) que dan marco a los intercambios y son parte del mercado.

Los actores comparten el objetivo de que los intercambios no sólo se orienten a buscar ganancias o excedentes monetarios.

### Experiencias: Mercado Social de Madrid

El Mercado Social de Madrid es una cooperativa que integra a empresas y entidades proveedoras, personas consumidoras. Las actividades de la cooperativa incluyen la financiación, producción, distribución y consumo.

Además, cuenta con una moneda social (los etics) que tienen como objetivo dinamizar los consumos dentro de la cooperativa.

El origen de la idea del mercado y la moneda social se remonta a 2008 como iniciativa de la Red de Redes de Economías Alternativas y Solidarias (REAS). En 2012 se presentó de manera pública la propuesta y en 2013 se concretó la I Feria de Economía Social de Madrid.

Actualmente articula en una Red Estatal de Mercados Sociales consolidando una estrategia que integra diferentes sectores y formas de hacer economía.

El mercado cuenta con 160 socios proveedores y 500 de consumo. Además, trabajan con auspiciantes que acompañan la propuesta.

La organización interna del mercado cuenta con una Asamblea General, un Consejo Rector, un equipo técnico y comisiones de trabajo.



Fuentes. Imagen: ACI Américas (2014). Textos: elaboración propia en base a Mercado Social de Madrid (s/f).

Muchas de estas experiencias tienen un origen práctico y conceptual en el Comercio Justo. En el comercio justo, el consumidor consciente no adquiere sólo productos, sino que el estar informado sobre el origen del producto (en los aspectos éticos y ambientales) asume relaciones de compromiso con los productores.

### Modalidades de compra-venta

Dentro de las formas en que efectivamente se desarrollan los procesos de compra-venta, podemos diferenciar dos grandes grupos: por un lado, las que proponen relaciones directas entre

quienes producen y quienes consumen y, por otro, las que implican algún tipo de intermediación.

En el primer grupo encontramos situaciones en las que los intercambios se realizan sin intermediarios. En general, quienes producen ofrecen su producción a personas consumidoras finales. En algunos casos, podemos observar colectivos de consumo que se organizan para llegar de manera directa a consumidores. En este grupo encontramos las Ferias de Economía Popular, Social y Solidaria, las Ferias Francas (en general de productores frutihortícolas locales), las Tiendas Colectivas, locales propios y los canales digitales de comercialización que desarrollan quienes producen.

### Experiencias Ferias de economía popular, social y solidaria en Buenos Aires, Argentina

Las Ferias de Economía Popular, Social y Solidaria de Quilmes, ciudad ubicada en la provincia de Buenos Aires, Argentina, son una propuesta de construcción de mercado social. La primera experiencia se realizó en el año 2008. Entre los aspectos más destacados, puede mencionarse:

La puesta en funcionamiento de sistema de crédito a través de una moneda social que dinamiza los intercambios y facilita la integración de diferentes grupos de personas (en particular, construyendo acuerdos con sindicatos, obras sociales, organizaciones locales y otros agrupamientos) en el mercado.

La combinación de la oferta local con organizaciones y experiencias de producción y comercialización invitadas para ampliar la variedad de productos ofrecidos.

La articulación de diferentes espacios de formación y decisión participativa para la construcción del mercado: reuniones de la Mesa de organizaciones, asamblea preferia, talleres y cursos de extensión universitaria.

La realización de la feria junto a diferentes actividades (encuentros, jornadas, congresos, presentaciones) de interés y convocantes del sector.



Fuentes. Imagen: Proyecto CREES (2016a). Textos: elaboración propia en base a Arnaiz, Errecalde y Recalde (2017).

En el segundo grupo, las que implican algún tipo de intermediación, encontramos experiencias asociativas y autogestionadas. Destacan las comercializadoras solidarias. La intermediación solidaria propone efectuar transacciones bajo condiciones de transparencia, guiadas por una ética de solidaridad.

### Experiencias Mercado territorial

Mercado Territorial (MT) es una red de productores y consumidores organizados/as impulsada desde la Universidad Nacional de Quilmes que busca trabajar por la economía social y solidaria, la soberanía alimentaria y la agroecología.

Se inició en 2016 construyendo Nodos de Consumo Solidario para la compra de bolsones de verduras a organizaciones productoras de la zona.

En el proceso de construcción del proceso se puede observar:

Las múltiples partes que hacen al proyecto y la necesidad de trabajar para articularlas;

Precio justo para que las personas productoras se lleven un porcentaje mayor del precio al público que en los canales convencionales;

El reconocimiento al trabajo de la organización del consumo;

La importancia de pensar el consumo como parte de una acción política y del circuito económico.



Fuentes. Imágenes: Proyecto CREES (2016). Textos: elaboración propia en base a Chiroque Solano y Niño (2019).

## Canales de distribución

Anteriormente nos referimos a los canales, y lo trabajamos en el canvas social. Aquí proponemos avanzar en su caracterización.

Canales mayoristas y minoristas

Podríamos decir que la principal diferenciación entre los canales mayoristas y minoristas está en su público. En términos generales, el público de los canales mayoristas son grandes consumidores (en general, instituciones o empresas con gran capacidad de compra o fabricantes que utilizan ese producto o servicio como insumo de la producción) o intermediarios minoristas (personas o empresas que compran algo para volver a venderlo).

### Experiencias Central Cooperativa

Central Cooperativa nace en 2016 como una propuesta de la Universidad Nacional de Quilmes en articulación con diferentes experiencias de producción y comercialización de la ESS. Apunta a mejorar las condiciones de comercialización de los productos cooperativos y de la ESS, desarrollando estrategias y acciones de una mayor escala de distribución mayorista, sí como ruteos logísticos, sistemas de acopio y desconcentración de productos de diferentes territorios (Chiroque y Niño, 2019).

El espacio funciona en el mercado central de Buenos Aires, el cual comenzó a ser construido la década de 1970 entrando en pleno funcionamiento en 1984. Se trata del centro comercializador de frutas y hortalizas que abastece a la Región Metropolitana y al Gran Buenos Aires, donde viven 12,8 millones de personas. La Central Cooperativa se impulsó como una estrategia de gestión asociada que se basa en acuerdos comerciales que reconocen y promueven precios justos para las personas productoras y consumidoras, mejores procesos de intercambio y la comercialización solidaria.

Fuente: Motor Económico (s/f); Chiroque Solano, Recalde y Garo (2019); y Chiroque Solano y Niño (2019).

Los canales minoristas, por el contrario, se van a orientar, en términos generales, a consumidores finales. Es decir, a quienes van a utilizar el producto y que no tienen como objetivo volver a venderlo.

Esa característica de los públicos de los canales mayoristas como de los minoristas modifican las propuestas de los productos. En particular las formas de fraccionamiento en volúmenes más grandes), la plaza (el qué, cómo y dónde se accede a los productos), las formas de pago y las estrategias de publicidad.

### Canales largos y cortos

Una segunda forma de clasificar los canales de comercialización es en largos y cortos. Los largos son aquellos en los que muchos actores intervienen en la ruta del bien y/o el servicio entre quien lo produce y quien lo consume. Además de servicios de transporte y logística, muchas veces aparecen acopiadores, revendedores y otros tipos de intermediarios.

Un ejemplo típico de canal de comercialización largo es el del circuito de comercialización de los vegetales. Muchos de los vegetales que consumimos suelen ser de producción local o de áreas cercanas. Por ejemplo, podemos imaginar que por las fincas pasan a buscar la producción algunos intermediarios que se la dejan para su comercialización en tramos de diferentes mercados que venden al por mayor a las tiendas a las que vamos a comprar los y las consumidores finales nuestras frutas y verduras. Además, muchas veces en estos canales con tantos actores se desarrollan prácticas poco democráticas. En algunos casos podemos observar que existen partes del circuito en donde una pequeña cantidad de intermediarios (por ejemplo, quien tiene el puesto en el mercado) tienen más capacidad de decisión que otros actores del circuito (como quienes producimos o consumimos).

Por el contrario, los canales cortos son aquellos que presentan menos actores en el circuito de compra-venta. La forma más típica es la venta directa del productor/a al consumidor/a como la que se realiza, por ejemplo, en las Ferias Francas. Pero en los últimos años, desde la ESS se vienen promoviendo un tipo de circuito corto particular: las comercializadoras. Las comercializadoras, y otras formas de intermediación solidaria o no especulativa, generan estrategias que acercan a quienes producen y quienes consumen

### Experiencias Ferias Francas

La experiencia de las Ferias Francas en Argentina se inició en Oberá, provincia de Misiones, en 1995 como respuesta a la crisis socioeconómica que atravesaba el país y con el impulso del Movimiento Agrario Misionero en conjunto con el Programa Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Las Ferias Francas fueron un dispositivo innovador: promovieron la comercialización directa del productor al consumidor. Y, además, colaboraron en la construcción en torno al Productor de la Agricultura Familiar como sujeto y actor social. En su desarrollo, además, logró generar mecanismos participativos de decisión, instancias de formación y articulación con diferentes políticas públicas.



Fuente. Pereira (2006). Imagen: <https://misionesonline.net/2020/03/26/este-fin-de-semana-reabriran-las-ferias-francas-en-toda-la-provincia/>.

### Formas de venta y de entrega

Dijimos que además de pensar el producto, su precio, el/los públicos y la publicidad tenemos que pensar en “La Plaza”. Es decir, las formas en que las personas consumidoras pueden acceder efectivamente a nuestros productos. Algunas opciones son: vender puerta a puerta, dar los productos en consignación, realizar envíos a domicilio, tener local propio, trabajar por pedido, asociarse a redes de emprendedores, participar en ferias, entre otras. El acceso a mercados, y la efectivización de ventas, suele ser un reto para las personas emprendedoras en general, y para las experiencias de la ESS en particular. Muchas veces las dificultades que encontramos en nuestras organizaciones son similares a las que otros colectivos o grupos han podido resolver. Por eso puede ser de gran utilidad articular con otros y poder aprender de sus experiencias. También podemos beneficiarnos de una estrategia de desarrollo conjunto para la comercialización y/o el consumo con otros grupos u organizaciones que comparten nuestros objetivos. Algunas de las estrategias conjuntas que pueden fortalecer la articulación o la conformación de redes con otras experiencias son:

- Compras / Ventas conjuntas. Por ejemplo: compras de insumos y materias primas conjuntas entre distintas cooperativas, estrategias de ventas conjuntas para productos o servicios complementarios, etc.
- Encadenamiento productivo. Por ejemplo: articulación entre una cooperativa textil, una de bordado y otra de diseño; entre huertas y productores de alimentos.
- Asociación de personas y/o grupos con una posible identidad común. Por ejemplo: Armado de equipo de ventas común a distintas cooperativas. Conformar una propuesta de servicio integral basada en la articulación de emprendimientos de distintos rubros. Generar fondos comunes. Por ejemplo: Para hacer difusión en forma conjunta (volantes, radio, revistas). Para financiar el armado de una feria o de un evento de difusión.
- Intercambio de saberes e información. Por ejemplo: Intercambiar direcciones de proveedores, recursos, lugares de venta, capacitaciones, etc.
- Compartir espacios y recursos como forma de reducir gastos. Por ejemplo: Compartir el espacio (lugar físico) y/o compartir maquinarias, servicios (teléfonos, vehículos, etc.)
- Identificar y coordinar acciones para llevar adelante reivindicaciones comunes. Por ejemplo: Por proyectos, habilitaciones, ferias, leyes, etc.



A partir de todo lo anterior, a tu producto o servicio ¿cómo acceden tus clientes? ¿de forma directa? o ¿de forma indirecta? ¿Les conviene seguir de esta forma o convendría modificar la forma de distribución? ¿Qué herramientas podrían implementar para optimizar sus ventas?

## **PROMOCIÓN**

### **Nuevas oportunidades de comunicación**

Las empresas están formadas por las personas, es decir son formas de organizaciones sociales con el fin de lograr objetivos. La comunicación juega un papel fundamental y es determinante para alcanzar dichos objetivos y las relaciones interpersonales entre los grupos de trabajadores se dan en base a las diferentes formas de comunicarse. A su vez se da la comunicación a nivel externo con los clientes, proveedores y público en general. La comunicación en las organizaciones no se limita a apoyar la estrategia de la organización, sino a construirla. Los elementos estratégicos clave de la organización (valores, misión, visión, objetivos, estrategia y políticas) se consensuan, se comparten y se integran en la organización mediante acciones comunicativas. La comunicación se integra en todos los niveles de la organización.

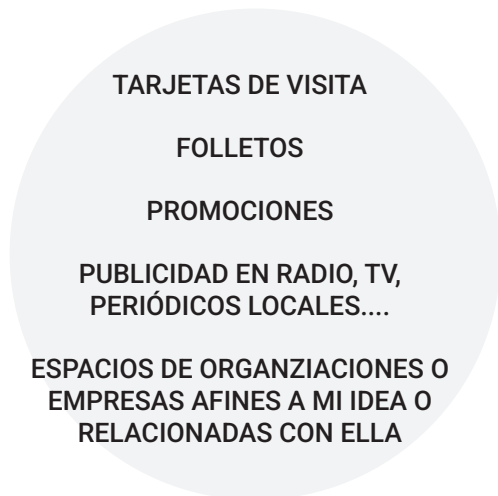
Tipo de comunicación	Descripción
<b>Interna</b>	En las organizaciones debe existir una comunicación efectiva para que los colaboradores puedan realizar las actividades en conjunto y con buenos resultados. No es sencillo que se dé siempre un intercambio fluido de información, pero mientras mejor sea, más exitosa será la organización.
<b>Externa</b>	La comunicación en las organizaciones basadas en la economía social, solidaria (ESS) se ha convertido en un pilar que puede generar relaciones que repercutan en el mejoramiento del producto. Influirá a la hora de contactar a nuevas empresas capitalistas cuando se necesitan materias primas e insumos, instituciones estatales para asesoramientos y guías para financiamientos, en la toma de decisiones para capacitaciones y decisiones en la producción. Y también con otras entidades de la ESS, para ayudarse mutuamente.

Con la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación las empresas basadas en economía social, solidaria (ESS) encontraron la manera de llegar al mercado, con su propia identidad. Entender y dominar las herramientas y las técnicas de comunicación en internet es el primer paso para poder desarrollar las estrategias de comunicación en la red.

Algunos ejemplos de vías de difusión son:

## VÍAS DE DIFUSIÓN

### TRADICIONALES

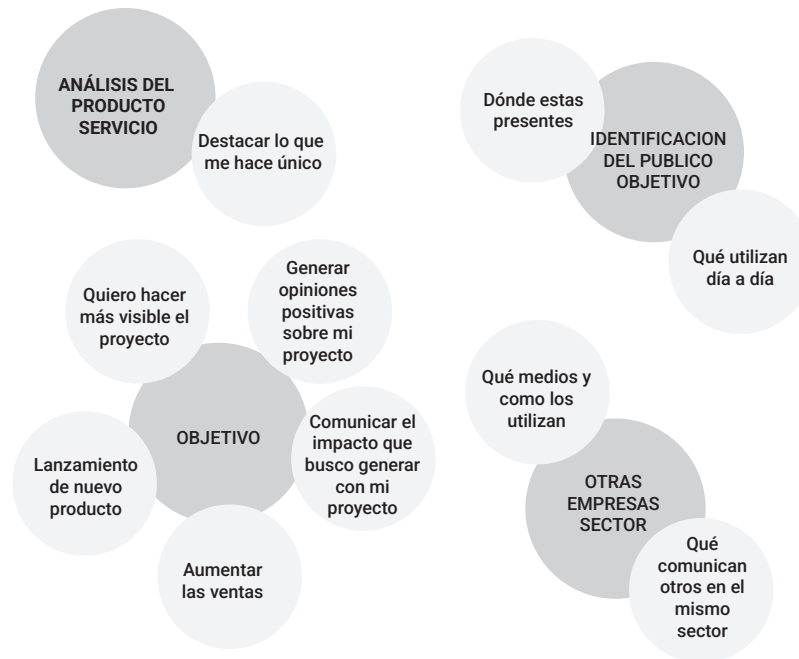


### ONLINE



## La estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación dependerá de las necesidades de cada sector. No se trata de estar en todos los medios o redes sociales. Hay que elegir los medios de comunicación en base a nuestro planteamiento estratégico. Más vale centrarse en uno o dos medios en los que poder estar activos día a día que dispersarse en varios. Es importante escoger los medios de mayor difusión - Instagram, Facebook, TikTok y sobre todo estar en aquellos que utilice mi público objetivo. Debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:



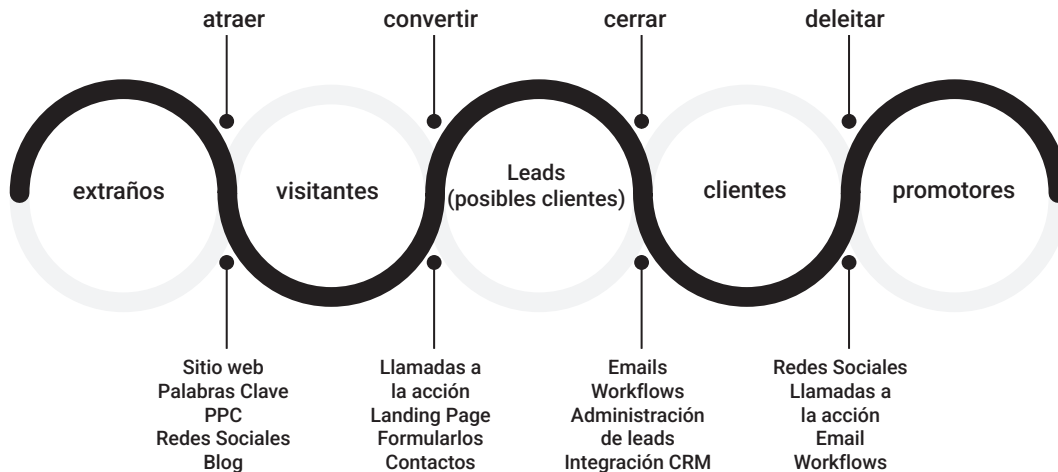
Fuente: Economistas sin Fronteras. Recuperado de: <https://ecosfron.org/manuales-para-el-emprendimiento/>

Para diseñar la estrategia de comunicación, una vez que se tienen los elementos que ya fueron analizados en la parte de estrategia general de la organización, se deben contemplar los siguientes pasos:

- **Identificar públicos objetivos:** se debe describir de forma detallada los principales **públicos objetivos** a los que nos dirigimos (tanto externos como internos). Esto se abordó en los bloques de: segmentos y alianzas del CANVAS social.
- **Mensajes:** una vez que haya identificado las audiencias, la siguiente tarea es descomponer los objetivos en mensajes relevantes para cada uno de esos públicos objetivos. Recuerde que los mensajes deben ser relevantes y apropiados para cada público.
- **Medios de comunicación:** para cada público identificado deberíamos indicar los canales más apropiados para comunicarnos con ellos. Son todos aquellos medios que podemos utilizar para comunicarnos con nuestro público objetivo, aquellas personas, grupos u otras organizaciones que están o pueden estar interesadas en nuestros productos, servicios e, incluso, en su gestión.

## Inbound marketing

Este término es también conocido como el marketing de atracción, donde su objetivo se centra en buscar clientes potenciales con contenido de valor y personalizado.



Analicemos, como ejemplo el email marketing

Desde hace una década el crecimiento de los negocios digitales es exponencial. Los beneficios de comprar online para las personas usuarias son: ahorrar tiempo y comprar en cualquier momento; y esto significa para los emprendimientos la posibilidad de vender en cualquier momento también, además de generar una comunidad online. Sin embargo, para aprovechar esta oportunidad, como personas emprendedoras tienen que incorporar las buenas prácticas en el uso de tecnologías, principalmente redes sociales y plataformas de comercialización.

El mundo online permite a los emprendimientos incorporar herramientas digitales a bajos costos y desarrollar una estrategia de marketing digital, aunque también amplía la brecha digital comercial sino se tiene en cuenta lo digital en el proceso de planificación estratégica asignándole los recursos necesarios.

En este sentido, el Email Marketing es una de las tantas estrategias de marketing digital. Como tal no debe estar aislada, sino que se debe incluir dentro de nuestro plan de marketing global. El email marketing es una forma de contacto digital con la persona cliente que aprovecha los medios electrónicos para hacerles llegar información relevante de nuestro emprendimiento a través de su correo electrónico. Se puede comparar con otras estrategias como los mensajes de texto o la publicidad en redes sociales, y se considera menos intrusiva.

Existen algunas características propias de esta estrategia:

- Se basa en la creación de interés en el cliente a través del marketing de contenido.
- Permite la segmentación de tus bases de contactos y te permite monitorear los resultados.

Una buena estrategia de email marketing debe especificar: los objetivos de la campaña, la definición del público, una base de datos de emails propias, construcción de mensajes específicos, calendarizar, implementar la campaña y medir los resultados.

El plan de marketing digital debe contener: la identidad de marca, la identificación del público objetivo, los objetivos, el cálculo de costos, los canales (acá entraría el email marketing), la creación de contenidos (los mensajes), las estrategias de fidelización de las personas clientas y el análisis y monitoreo de las acciones.

- **Programación:** Con el público objetivo y canales clave identificados, el siguiente paso es elaborar un cuadro que indique las acciones a realizar, el presupuesto y los recursos asignados. El plan de trabajo debe incluir también los plazos propuestos e identificar los hitos clave dentro de la estrategia. Esto nos permitirá medir todo hasta la meta final marcada.
- **Medir y evaluar:** Nuestra estrategia de comunicación debe concluir con una sección con la metodología que vamos a utilizar para evaluar los resultados. Aquí se deben indicar las herramientas que vamos a utilizar para evaluar distintas secciones de la comunicación. Esto nos permitirá medir todo hasta la meta final marcada.

## Autoevaluación del Módulo 04 - Marketing para emprendimientos de la Economía Popular, Social y Solidaria

Resuelva las siguientes preguntas marcando falso o verdadero.

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual las empresas obtienen lo que necesitan y desean los consumidores.

Verdadero

Falso

Si un emprendimiento se orienta a trabajar según el marketing es porque tiene necesidades internas insatisfechas.

Verdadero

Falso

Para iniciar un proceso de compra las personas deben ser conscientes de reconocer la necesidad o problema que tienen.

Verdadero

Falso

Si una persona percibe valor en el bien o servicio que se ofrece está tomando como base la referencia de la plaza en su mezcla de mercadeo.

Verdadero

Falso

En la economía social solidaria los mercados sociales buscan que se intercambien bienes y servicios no solo por un valor de excedentes.

Verdadero

Falso

La estrategia de comunicación debe orientarse a un público general siempre, puesto que ya conocemos nuestro target.

Verdadero

Falso

Si buscamos atraer al público objetivo podemos usar el inbound marketing.

Verdadero

Falso

## 05. Gestión económica financiera

La gestión económica financiera de un emprendimiento de bienes y/o servicios es un aspecto que no puede dejarse de lado, puesto que es clave para que un emprendimiento sea viable, sostenible y escalable en el tiempo.

En este módulo van a encontrar un recorrido por los conceptos y herramientas para reflexionar y trabajar sobre la gestión económico-financiera de los emprendimientos desde la perspectiva de la Economía Popular, Social y Solidaria - EPSS.

Como punto de partida, se propone profundizar en ciertos temas particulares para analizar la realidad de sus proyectos en un contexto y territorio concreto.

Contenidos:

- Asignación de precios de los productos o servicios.
- Elementos de costos de producción.
- Fijación del precio de venta.
- Punto de equilibrio.
- Planificación y gestión financiera.

Como se mostró en el módulo de marketing para emprendimientos existen 4 p's en la mezcla de mercadeo, de las cuales producto, plaza y promoción se vieron en el módulo previo. Por ende, en este módulo se visualizará la p de precio.

### Asignación de precios de los productos o servicios

Dentro de la gestión económica, una cuestión central es la asignación de precios de los productos o servicios.

De acuerdo con la experiencia de trabajo con diferentes emprendimientos, la mayoría de las veces el vender poco no se relaciona solamente con los precios de los productos o servicios propios, sino con otras variables que también influyen, tales como: no conocer el mercado, no saber vincularse o relacionarse con los distintos actores intervinientes; proveedores, consumidores, redes de emprendimientos, instituciones, no tener productos o servicios acordes al público al que se están ofreciendo, entre otras cuestiones.

Decidir el precio de los productos y/o servicios es algo muy importante para el funcionamiento de los emprendimientos.

En la economía social, trabajamos en la construcción social del precio, es decir desde el criterio de precio justo para productores y consumidores, que se fija en asambleas abiertas y participativas, en las que se involucran productores, consumidores, intermediarios logísticos, responsables de la comercialización, entre otros, poniendo en valor criterios de trabajo no explotado y productos posicionados como sanos, seguros y soberanos. De esta manera se genera un circuito de confianza entre el emprendimiento, los productos que ofrece y la integración a propuestas de consumo responsable.

### Tres factores de éxito para nuestros proyectos

Podemos decir que determinar correctamente los precios en un emprendimiento es vital para su éxito, aunque también es necesario considerar otros varios factores como:

- a) Los costos de cada uno de los productos y/o servicios que vamos a realizar, puesto que conocer los costos de cada uno de nuestros productos y/o servicios determina el piso del precio que le vamos a poner. A nuestros productos y/o servicios no los podremos vender a menos del resultado que nos dé el cálculo del costo. Los costos fijos y variables son dos conceptos claves en todo emprendimiento. Llevar un control de costos nos permitirá, además de ordenar las cuentas, una mejor previsión de nuestros gastos.
- b) El precio en que nuestro producto se ofrece, tanto en el mercado abierto como en los espacios de comercialización de la ESS y sus redes, el diseño y marca referidas a la ESS, comunicar el diferencial de nuestros productos al igual que la dimensión institucional, local y los beneficios que reporta a la comunidad del que participa el consumidor adquiriendo nuestros productos, articular con formas de pago y financiamiento afines (por ejemplo, en Costa Rica: SINPE Móvil, tarjetas de débito o crédito nacionales, soluciones bancarias como BN Móvil, BAC App, microcréditos, y otras herramientas de finanzas solidarias). En Costa Rica, estas estrategias pueden complementarse con el apoyo de instituciones como el INA, IMAS, FIDEIMAS, asociaciones de desarrollo, INFOCOOP o redes de economía social como RedESS.

Algo importante que se debería considerar es que no siempre la solución al aumento de nuestras ventas es bajar los precios. Muchas veces, se piensa que si se bajan los precios de venta de los productos y/o servicios se venderá más. Pero lo que no pensamos es que, si se bajan los precios de venta, quizás no se cubran los gastos o no nos quedan recursos para reinvertir en materia prima, insumos, etc.

- c) La percepción de los consumidores: significa conocer cuánto están dispuestos a pagar por nuestros productos y/o servicios y cómo suelen pagar este tipo de productos y/o servicios. Por ejemplo: un emprendimiento de carteras pintadas en tela, muy bien valoradas por los clientes por su calidad, colores y diseños, estaba vendiendo a muy bajo precio en relación con productos similares. Juana, la emprendedora, decidió aumentar los precios un 40%, ya que, por un lado, la competencia tenía precios superiores, y, por otro lado, comprobó que los clientes estarían dispuestos a pagar ese 40%.

Ahora avancemos sobre otros aspectos para tener en cuenta para determinar los precios. La definición de precios debe ser consistente con la estrategia que se va a impulsar, y esta, a su vez, con las características del mercado al que se desee llegar.

Consideraciones para establecer los precios.

## Elementos del costo de producción

Existen tres elementos que forman parte del costo de producción y los cuales resulta indispensable analizar para lograr un mejor entendimiento de los temas.

### Materia prima

Se debe tener claro que las empresas adquieren materia prima para transformarla en un producto final que se encargará de satisfacer las necesidades y deseos del mercado. La materia prima se puede clasificar como materia prima directa (MPD) y materia prima indirecta (MPI), la diferencia radica en la posibilidad de identificarla de forma plena. Cuando no es fácilmente cuantificable, la MPI se convierte en un costo indirecto que se define posteriormente en el documento.

Las materias primas e insumos: es el material básico utilizado en la transformación de un producto o la prestación de un servicio, como pueden ser en el ejemplo anterior, la harina, el azúcar, la leche, los huevos, la manteca (todo lo que compone el producto). De acuerdo con nuestra experiencia, incluimos dentro de estos costos lo que llamamos materiales auxiliares, materiales necesarios para la terminación de algunos productos o para la presentación de estos, como, por ejemplo: algún accesorio o detalle que le agregamos al producto para su entrega al cliente o dónde se va a colocar el mismo para ser trasladado, como una caja, bandeja, botella, bolsa, etc.

### Mano de obra directa

Todos los recursos que se utilizan en la empresa son cruciales para el buen funcionamiento de ella. Si bien, el ser humano no le pertenece a la organización, como los demás recursos físicos, este contribuye de forma directa en la consecución de los objetivos y el desempeño futuro del negocio. Debido a lo anterior, las empresas deben velar por los intereses y necesidades de sus colaboradores para lograr la satisfacción y motivación de ellos hacia la organización. A partir de esto, se debe estudiar la asignación adecuada de beneficios monetarios y responsabilidades patronales que se poseen con el colaborador de la empresa.

El costo de mano de obra está dado en función de las horas laboradas por cada colaborador y se encuentra conformado por los sueldos, salarios, así como las prestaciones que se pagan al personal de apoyo en la producción. Es importante mencionar que el costo de mano de obra

directa (MOD) hace referencia a los salarios y demás cargas monetarias pertenecientes a las personas que trabajan directamente en el proceso de transformación de la materia prima. La principal característica de los costos MOD, es que estos pueden ser debidamente identificados y cuantificados. Por otra parte, el costo de mano de obra indirecta (MOI) se compone de las prestaciones del personal de apoyo a la producción como es el caso de los supervisores, personal de mantenimiento, entre otros. A diferencia de la MOD, los costos de MOI no se pueden identificar o cuantificar plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos. Una vez realizada la distinción, se debe tener claro que los costos de mano de obra indirecta pasan a formar parte de los costos indirectos.

También se puede decir que es el tiempo dedicado por las personas emprendedoras y/o terceros. Acá tenemos que considerar dos cuestiones importantes: por un lado, el tiempo dedicado a la producción, lo que se llama mano de obra directa; por el otro lado, la mano de obra dedicada a la venta, a compras y a la administración y gestión en general. En el caso de los emprendimientos, esta normalmente es realizada por las mismas personas que realizan la mano de obra directa. Ocurre que la mano de obra muchas veces no se calcula en los emprendimientos y suele funcionar como variable de ajuste. ¿Qué queremos decir con esto? Que cuando hay que reducir costos, lo primero que hacen las personas emprendedoras es dejar de retirar dinero.

## Costos indirectos

Los costos indirectos son un conjunto de costos que “intervienen en la transformación de las materias primas y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, procesos productivos o centros de costo determinados”. (García, 2014, p.90). Los cargos indirectos más comunes son; la materia prima indirecta (MPI), la mano de obra indirecta (MOI), las erogaciones fabriles, las depreciaciones, las amortizaciones y las erogaciones fabriles pagadas por adelantado. Algunos ejemplos: gas, luz, utensilios de cocina, gastos de ventas, impuestos, combustible, publicidad, etc.

Para conocer el costo total de nuestros productos y/o servicios nos será útil contestar algunas preguntas en este mismo orden:

- ¿Cuánto podemos producir?
- ¿Cuáles recursos y qué cantidad de cada uno de ellos necesito para la producción que pretendo realizar?
- ¿Cuál es el costo de esos recursos que necesito utilizar (materia prima e insumos, mano de obra, gastos generales)?
- ¿Cuál es nuestro margen de ganancia o utilidad? (comparamos costo total con precio de venta).

## Cuatro preguntas y ejercitaciones para determinar los costos.

### 1. ¿Cuánto podemos producir?

Lo primero que debemos definir es cuánto tiempo real le vamos a dedicar en forma exclusiva a la realización de nuestros productos y/o servicios, y luego calcular cuánto nos lleva realizar cada unidad. Es muy importante definir esto, ya que muchas veces los emprendimientos que producen en sus casas no calculan cuánto tiempo real le están dedicando a la producción, porque van combinando esta actividad con otras actividades familiares y con otras actividades propias del emprendimiento y, cuando comienzan a realizar el cálculo, se dan cuenta de que el tiempo de producción es insuficiente para lo que necesitan vender, o que al estar desorganizados no logran los objetivos necesarios.

También realizar este cálculo nos permite saber si podemos o no cumplir con los pedidos en tiempo y forma. Ejemplo: supongamos que nos dedicamos a hacer collares, entonces nos podríamos preguntar: ¿Cuánto tardamos en hacer cada collar? ¿Cuántos collares podremos hacer en un día de trabajo? En función a la respuesta, sabremos nuestra capacidad de producción en el tiempo que pensamos dedicarle al trabajo, ya sea en un día, en una semana, en un mes. Rosa ha calculado que 20 collares le llevan 1 hora de trabajo. Ella decidió dedicarle a su emprendimiento 4 horas por día. Es decir que su producción diaria es de 80 collares. Si consideramos que trabaja de lunes a sábados, podemos calcular así: en 1 hora realiza 20 collares, en 1 día realiza 80 collares, en 6 días realiza 480 collares; en 4 semanas, es decir, 1 mes, realiza 1.920 collares.

### 2. ¿Qué recursos y qué cantidad de cada uno de ellos necesitamos para la producción que pretendemos realizar?

Nos referimos a aquellos recursos que van “dentro” de cada una de las unidades que producimos. Para calcular estos costos debemos tener en cuenta de qué forma compramos la materia prima e insumos (por mayor, por menor y/o de ambas formas), ya que los costos varían de acuerdo con esto. Lo anterior nos va a servir para calcular la diferencia de dinero que hay entre el costo de la materia prima y el precio de venta. En caso de vender al por mayor, podemos calcular de acuerdo con cómo lo vendemos. Por ejemplo, si por mayor es por 12 unidades, calcular el costo de esas 12 unidades.

Si cotidianamente utilizamos todas las formas de compra, es necesario calcular 2 tipos de costos por cada unidad de producto. Esto es para darnos cuenta cuánto podemos disminuir los costos de cada producto si compramos al por mayor.

Sabemos que, al comienzo de un emprendimiento, es difícil contar con el dinero para comprar toda la materia prima al por mayor, pero nos puede interesar determinar si conviene comprar algunos insumos al por mayor, y esto tendrá que ver con la cantidad que utilizemos de cada uno para fabricar los productos.

Para calcular el costo total de la materia prima, lo primero que tenemos que hacer es una lista por productos y/o servicios y anotar todos los insumos que necesitamos para realizar cada

uno. Por ejemplo: Rosa, para uno de los collares, necesita cuentas, tanza, broche y bolsa de papel madera pequeña. Luego, debemos calcular qué cantidad de cada insumo utilizaremos para ese producto. Rosa utiliza para ese collar 30 cuentas, 1 metro de tanza. Si compra una bolsa de 500 cuentas, un rollo de 100 metros de tanza, una bolsa de 100 broches y bolsas de papel madera por 100, debemos hacer una regla de tres simple:

30 cuentas = 1 collar	1 metro de tanza = 1 collar
500 cuentas	100 metros de tanza
$500 \times 1 / 30 = 16,7$ collares	$100 \times 1 / 1 = 100$ collares

Tenemos que calcular también el costo de mano de obra, es decir, cuánto cuesta el tiempo que tardamos en realizar en este caso cada producto. En nuestro ejemplo, Rosa sabe que en 1 hora de trabajo hace 20 collares, es decir que cada collar le lleva 3 minutos ( $60 \text{ min} / 20 \text{ collares} = 3 \text{ min por collar}$ ).

Es difícil asignar un costo a la mano de obra propia, pero hay que calcularla de alguna manera. Tal vez averiguando cómo se paga por un trabajo similar o simplemente estimando una cantidad que nos parezca razonable. Rosa pone en su costo de mano de obra 400 colones por hora. Utilizando la regla de tres simple: si 60 minutos cuestan 400, entonces 3 minutos cuestan:  $400 \text{ dividido } 60 = 6,67$  costo de cada minuto  $\times 3 \text{ min} = \text{¢}20$ . Esto da que cada collar tiene ¢20 de costo de mano de obra. Con este cálculo sabemos que por cada collar que vendamos vamos a cobrar por el trabajo ¢20. ¢

60 minutos = ¢400
3 minutos por collar
$400 / 60 \times 3 = \text{¢}20$ (precio de la mano de obra por collar)

También tenemos que considerar los gastos generales. En el ejemplo: luz, agujas, el desgaste de elementos de producción, etc. ¿Cómo hacemos para calcular el costo del desgaste de estos elementos? Por ejemplo: en 1 mes Rosa hace 1.920 collares, por lo tanto, el costo de una aguja lo puede repartir en 1.920 unidades. Con la luz y el gas se puede hacer una estimación según las horas de uso por parte del emprendimiento.

### 3. ¿Cuál es el costo total de nuestro producto?

Ya conocemos el costo de la materia prima e insumos, de la mano de obra y de los gastos generales. Con estos datos podemos calcular el costo total de cada collar y el costo total de la producción por día, por semana y por mes, sumando cada uno de los costos. Sabiendo cuánto cuesta producir un collar, podemos responder a la última pregunta.

### 4. ¿Cuál es nuestra ganancia/utilidad?

Si la venta de nuestros productos y/o servicios permite cubrir los costos y queda alguna diferencia a favor, esa es la ganancia o utilidad. Podemos calcular la ganancia por unidad y por las cantidades diarias y/o mensuales.

## Fijación del precio de venta

La determinación del precio de venta, al igual que la estimación de la demanda de un producto o servicio es fundamental puesto que define el nivel de ingresos de un negocio. De acuerdo con Sapag, Sapag y Sapag (2014), “la definición del precio de venta debe conciliar diversas variables que influyen en el comportamiento del mercado”. (p. 55). Sobre dichas variables, el autor explica que “en primer lugar, se encuentra la demanda asociada con distintos niveles de precio, luego, los precios de la competencia para productos iguales y sustitutos, por último, los costos” (p. 55).

Existen diversos métodos para determinar el precio de venta, sin embargo, el más sencillo es agregando un margen sobre los costos unitarios totales. En la ecuación que se presenta a continuación se resume la fórmula de fijación del precio de venta, donde  $P_v$  es el precio de venta,  $C_u$  es el costo unitario total y  $h$  es el margen sobre los costos.

$$P_v = C_u (1 - h)$$

Para ilustrar la estimación del precio de venta, se tiene una empresa que se dedica a la producción y comercialización de artículos de ferretería. Se sabe que el costo unitario total de uno de sus productos es de 1.75 dólares y se establece un margen sobre los costos de 6%. Al realizar la sustitución se obtiene que el precio de venta es de 1.855 dólares ( $P_v = 1.75 (1 + 6\%)$ ).

También, se puede establecer el precio de venta aplicando un margen sobre el precio de venta desconocido. Para obtener el valor, se utiliza la fórmula que se detalla a continuación, donde  $P_v$  es el precio de venta,  $C_u$  es el costo unitario total y  $j$  es el margen sobre el precio de venta.

$$P_v = \frac{C_u}{(1 - j)}$$

Al igual que en la fórmula de precio de venta anterior, la empresa de producción y comercialización de artículos de ferretería desea estimar el precio de venta de uno de sus productos, pero bajo el método del margen sobre el precio de venta desconocido. Como se mencionó anteriormente el costo unitario es de 1.75 dólares y el margen sobre el precio de venta que se desea obtener es del 10%. Esto permite un resultado de 1.94 dólares ( $P_v = 1.75 / (1 - 10\%)$ ).

Cabe destacar que, Sapag et al. (2014) menciona ocho factores que influyen en la fijación del precio de venta, los cuales no tiene que ser analizados de forma excluyente, si no de manera complementaria al definir e implementar una estrategia de precios para el negocio. Los ocho elementos que mencionan los autores son; ambiente competitivo, la lista de marca de los clientes (posicionamiento en la mente del consumidor y asociación de la marca con atributos positivos), costos marginales del producto o servicio, aspectos psicológicos, volumen de ventas relacionado con las economías de escala y la oferta, preferencias de los consumidores, necesidades del cliente y finalmente la segmentación de mercado.

## **Ejercicio 2:** referencias y parámetros del mercado.

Si bien es importante para poder establecer un precio, tomar en cuenta los precios de referencia en el mercado, es importante analizar todos los mercados posibles para poner en circulación nuestros productos y/o servicios. Las estrategias asociativas de comercialización que se desarrollan en la EPSS pueden constituirse como referencia y puesta en práctica de algún tipo de asociatividad que beneficie y dé sostén a nuestro emprendimiento.

A continuación, mostramos un ejemplo de una investigación de mercado sobre un producto X, a través de la realización de encuestas a consumidores actuales o potenciales, con las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Consume o consumiría usted el producto X?
  - Si la respuesta es NO ¿Por qué no consume usted el producto X?
  - Si la respuesta es SÍ ¿Qué marca del producto X consume?
- ¿Por qué prefiere la marca y no otras?
- ¿Cuántas unidades compra?
- ¿Cada cuánto tiempo compra?
- ¿Qué tipo de presentación prefiere?
- ¿Dónde compra el producto?
- ¿De qué forma lo paga? ¿Por qué?
- ¿Cuánto destina por mes para adquirir estos productos y/o servicios?

## **Ejercicio 3:** relación con consumidores.

Otro ejemplo-ejercicio que nos permite medir el mercado en relación con nuestros competidores y los precios que ellos establecen puede realizarse a través de las siguientes preguntas:

- Aceptaremos poner el mismo precio de la competencia porque:
  - Creemos que un precio muy bajo puede crear desconfianza en los clientes.
  - No estamos preparados para enfrentarnos a una guerra de precios con ellos.
  - Los gastos de fabricación y comercialización son tan elevados que no nos permiten cobrar más barato.
- Cobraremos más caro que la competencia porque:
  - Nuestro producto es de calidad mucho mayor que la de los demás.
  - El precio no es lo que más les importa a los clientes.
- Cobraremos más barato que la competencia porque:
  - El sector de venta al que apuntamos valora el precio sobre cualquier otra cosa.
  - Podemos producir mucho más barato que nuestros competidores.
  - Queremos ganar muchos clientes desde el inicio de nuestro emprendimiento.

## Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite a las compañías conocer el nivel de operaciones necesarias para cubrir todos los costos, así como evaluar la rentabilidad asociada a los volúmenes de ventas establecidos. De acuerdo con Gitman y Zutter (2016), el punto de equilibrio operativo de una empresa es el “nivel de ventas necesario para cubrir sus costos operativos. En ese punto, las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI) son iguales a \$0”. (p. 515).

Para estimar el punto de equilibrio, primeramente, se deben clasificar los costos fijos y los variables. Los costos fijos son aquellos que se producen independientemente del volumen de producción, es decir, de la cantidad de productos que realicemos o de servicios que brindemos. Por ejemplo, el alquiler, el cual lo tenemos que pagar, aunque no se produzca nada. Rosa en su emprendimiento tiene los siguientes costos fijos: luz, gas, impuestos, viáticos, publicidad, teléfono.

Los costos variables son aquellos que existen cuando hay actividad. Rosa tiene como costos variables la materia prima y la mano de obra.

Para tener en cuenta: la mano de obra es fija cuando se paga por día sin importar la cantidad de productos que se elaboran, y es variable cuando se le paga por productos o servicios. Los servicios (luz, gas, teléfono, agua) pueden ser fijos o variables. Si están ligados a la producción, son variables y tienen relación con la cantidad de trabajo que tengamos. Si, por ejemplo, Rosa necesitara de una herramienta que consume electricidad para hacer sus collares, la luz sería un costo variable. Otro ejemplo: El transporte será fijo cuando se utilice para transportar la materia prima, y variable cuando se utilice para la entrega de mercaderías a los clientes.

Posteriormente, se deben sustituir los valores en la ecuación, tomando en consideración el significado de cada una de las variables de la representación algebraica, donde P (precio de venta por unidad), CF (costo fijo operativo por periodo) y CV (costo variable por periodo). La ecuación que engloba los componentes señalados anteriormente es la siguiente, en la cual Q es el punto de equilibrio operativo.

$$Q = \frac{CF}{P - VC}$$

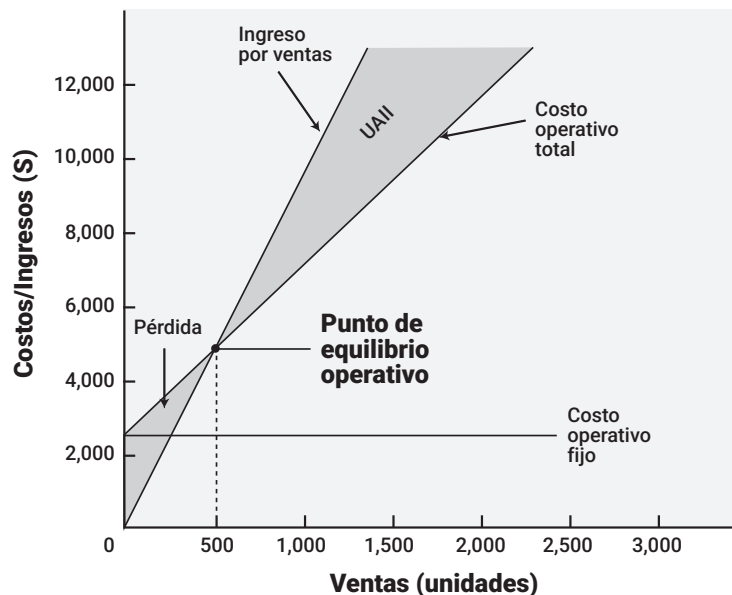
### *Ejemplo del punto de equilibrio*

Suponga que la empresa La Estrella S.A. tiene costos fijos operativos de \$2500, su precio de venta es de 10 dólares por unidad y su costo variable operativo es de \$5 unitario. Luego de sustituir los valores dados en la ecuación mostrada anteriormente se obtiene lo siguiente.

$$Q = \frac{\$2500}{\$10 - \$5}$$

## Solución

Una vez que se resuelve la ecuación, se obtiene que  $Q = 500$  unidades. A manera de conclusión, se puede explicar que con 500 unidades las UAII de la empresa La Estrella S.A. son iguales a \$0. De forma detallada se sabe que si la compañía vende más de 500 unidades las UAII serán positivas y en el caso contrario que sus ventas sean inferiores a 500 unidades, las UAII serán negativas, es decir, se obtendrían pérdidas. Una forma más visual para comprender el punto de equilibrio es haciendo uso de la gráfica, en la cual se reflejan los resultados obtenidos y resulta más simple comprender los datos. Para el caso de la empresa La Estrella S.A., se puede observar el siguiente gráfico que resume el ejemplo.



**Ilustración 15.** Gráfico del punto de equilibrio.

Fuente: Gitman y Zutter (2016). Principios de Administración Financiera. p. 517.

## Planificación y gestión financiera

La gestión económica de los emprendimientos debiera implicar, por lo ya visto, una actividad de planificación. La planificación es un aspecto que ningún emprendimiento debería dejar de lado, puesto que es clave para que un negocio sea viable. El propósito de la planificación es aprender a mejorar la administración de nuestros ingresos, planificar y controlar nuestros gastos, aumentar los ahorros, manejar mejor nuestras deudas y determinar nuestras inversiones financieras.

Una planificación financiera es un instrumento en el que se establecen las metas o los objetivos económicos de un emprendimiento, así como los modos o las estrategias para alcanzar dichos objetivos, ya sea a corto, a mediano o a largo plazo. La planificación financiera es una parte esencial de cualquier negocio exitoso, ya que ayuda a las personas emprendedoras a establecer objetivos y tomar decisiones informadas sobre sus finanzas.

## Autoevaluación Módulo 05 – Gestión económica financiera

Con solo los costos fijos se puede determinar la utilidad de una organización, puesto que son los más relevante en el costeo.

Verdadero

Falso

El punto de equilibrio se determina para conocer la cantidad de ventas que debemos hacer en un periodo específico para que se cubran nuestros costos y gastos.

Verdadero

Falso

Se requiere de una planificación financiera para determinar el rumbo a seguir, ya que están guiados con el establecimiento de metas y objetivos económicos de la organización.

Verdadero

Falso

En todo tipo de organizaciones ya sean de ESS u otras el precio de un bien o servicio no se basa en el precio justo para productores y consumidores.

Verdadero

Falso

Para determinar un precio adecuado se deben considerar tres variables específicas: costo de materiales, mano de obra y costos indirectos.

Verdadero

Falso

Los costos fijos y variables no es necesario separarlos para conocer el nivel de operaciones necesarias para cubrir todos los costos.

Verdadero

Falso

# Respuestas de las actividades de autoevaluación

## ■ Módulo 1.

1. La economía clásica no toma en cuenta el trabajo reproductivo a cargo de las mujeres.

**Respuesta:** Verdadero

2. La economía social solidaria es una economía para los pobres, de sobrevivencia y es temporal.

**Respuesta:** Falso

3. Seleccione las 5 opciones que se corresponden con experiencias de la economía popular, social y solidaria:

- Circuitos socioeconómicos de producción, circulación y consumo
- Mutuales, asociaciones y otras experiencias de ayuda mutua
- Microcréditos, finanzas éticas y banca solidaria
- Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras
- Experiencias comunitarias de producción de alimento y agricultura familiar

4. El sistema de la economía de mercado está en contra del libre juego de la oferta y la demanda.

**Respuesta:** Falso

5. La economía social solidaria y popular busca la satisfacción de las necesidades y el bienestar de las personas y comunidades por encima del lucro individual y la acumulación de capital.

**Respuesta:** Verdadero

6. Las habilidades blandas permiten la relación con el entorno, ya que ayudan a interactuar con el exterior y con otras personas.

**Respuesta:** Verdadero

7. Una oportunidad de negocio es un producto o servicio cuya propuesta de valor tiene el potencial socioeconómico de brindar solución a un problema y/o desafío detectado en el mercado.

**Respuesta:** Falso

## ■ Módulo 2 y 3.

Son actividades que van a variar según su caso o negocio, por este motivo no se presentan las respuestas a las autoevaluaciones.

## ■ Módulo 4.

1. El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual las empresas obtienen lo que necesitan y desean los consumidores.

**Respuesta:** Verdadero

2. Si un emprendimiento se orienta a trabajar según el marketing es porque tiene necesidades internas insatisfechas.

**Respuesta:** Falso

3. Para iniciar un proceso de compra las personas deben ser conscientes de reconocer la necesidad o problema que tienen.

**Respuesta:** Verdadero

4. Si una persona percibe valor en el bien o servicio que se ofrece está tomando como base la referencia de la plaza en su mezcla de mercadeo.

**Respuesta:** Falso

5. En la economía social solidaria los mercados sociales buscan que se intercambien bienes y servicios no solo por un valor de excedentes.

**Respuesta:** Verdadero

6. La estrategia de comunicación debe orientarse a un público general siempre, puesto que ya conocemos nuestro target.

**Respuesta:** Falso

7. Si buscamos atraer al público objetivo podemos usar el inbound marketing.

**Respuesta:** Verdadero

## ■ Módulo 5.

1. Con solo los costos fijos se puede determinar la utilidad de una organización, puesto que son los más relevante en el costeo.

**Respuesta:** Falso

2. El punto de equilibrio se determina para conocer la cantidad de ventas que debemos hacer en un periodo específico para que se cubran nuestros costos y gastos.

**Respuesta:** Verdadero

3. Se requiere de una planificación financiera para determinar el rumbo a seguir, ya que están guiados con el establecimiento de metas y objetivos económicos de la organización.

**Respuesta:** Verdadero

4. En todo tipo de organizaciones ya sean de ESS u otras el precio de un bien o servicio no se basa en el precio justo para productores y consumidores.

**Respuesta:** Falso

5. Para determinar un precio adecuado se deben considerar tres variables específicas: costo de materiales, mano de obra y costos indirectos.

**Respuesta:** Verdadero

6. Los costos fijos y variables no es necesario separarlos para conocer el nivel de operaciones necesarias para cubrir todos los costos.

**Respuesta:** Falso

## Bibliografía

- El Portal de la Economía Solidaria. (s.f.). *El Portal de la Economía Solidaria*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- García, D. A., Pérez Muñoz, C., Pastore, R., Romero Arrechavala, J., Arzadun, P. C., Altschuler, B., Coscarello, M., Chávez Urtecho, W., Daga, A., Gago García, V. del S., Nasayo Bravo, Y., Picado Arroyo, R., Rodríguez Barrero, M. S., Villanueva Núñez, G. y Gómez Cuervo, M. F. (2025). Estrategias universitarias de incubación social de emprendimientos con enfoque solidario y territorial. Fundamentos generales y pedagógicos de una propuesta reaplicable. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia y Universidad Nacional de Quilmes. <https://doi.org/10.16925/9789587605655>
- García Colin Juan. (2014). *Contabilidad de Costos*. Editorial McGraw Hill. Edición 4.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Administración Financiera* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (2000). *El espíritu creativo*. Obtenido de <https://biblioteca.nbs.com.gt/wp-content/uploads/2022/01/El-espritu-creativo.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Una introducción*. Pearson Education.
- Manual de Emprendimiento en Economía Social Solidaria. Economistas sin Fronteras (2019). Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 España (CC BY-NC-SA 3.0 ES). <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/manual-de-emprendimiento-en-economia-social-y-solidaria.pdf>
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. McGraw-Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y EUROSTAT. (2018). Obtenido de <https://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2009). Obtenido de [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_es\\_.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf)
- Razeto, L. (2011). Dialnet. Obtenido de <https://share.google/kU01UnGT7790YrmAa>
- Sapag, N. Sapag, R. & Sapag, P. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6a. ed.)*. McGraw-Hill: México.
- Suntaxi, C. (1994). Scribs. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/139421362/MODELO-DE-TIMMONS-PARA-LA-CREACION-DE-EMPRESAS>

TEC | Tecnológico  
de Costa Rica