

**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN **COSTA RICA**



EDICIÓN 2019

**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN COSTA RICA



## Tabla de Contenidos

### SECCIÓN 1 | PREPARACIÓN

#### I. EMPRENDIMIENTO

a. Perfil de la persona emprendedora .....	3
b. Origen: necesidad y oportunidad .....	3
c. Idea y propuesta de valor .....	4
d. Validación de mercado .....	4
e. Modelo de negocio .....	5
f. Ecosistema de emprendimiento .....	6

### SECCIÓN 2 | FORMALIZACIÓN

#### I. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

a. Definiciones .....	11
b. Figuras Legales .....	11
b. Gobierno corporativo .....	15
c. Ruta de la formalización .....	16
d. Recomendaciones generales .....	29
e. Referencias .....	29

#### II. ASPECTOS TRIBUTARIOS

a. Definiciones .....	31
b. Impuestos .....	31
c. Administración tributaria .....	32
d. Comprobantes electrónicos .....	32
e. Cumplimiento de deberes formales y materiales .....	32
f. Recomendaciones generales .....	33
g. Referencias .....	33

### SECCIÓN 3 | DESARROLLO EMPRESARIAL

#### I. FINANZAS Y CONTABILIDAD

a. Definiciones .....	36
b. Estructura de costos e ingresos .....	37
c. Estimación de precios .....	39

d. Proyecciones financieras .....	40
e. Recomendaciones generales .....	41
II. MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN	
a. Definiciones .....	43
b. Mercado meta y consumidor ideal .....	44
c. Producto.....	44
d. Negociación y ventas .....	44
e. Ventas al estado o ventas a la administración pública .....	45
f. Recomendaciones generales .....	46
III. CAPITAL HUMANO	
a. Definiciones .....	48
b. Reclutamiento y contratación.....	49
c. Legislación laboral.....	50
f. Relaciones laborales .....	50
g. Políticas laborales .....	50
h. Recomendaciones generales .....	50
i. Referencias .....	51
IV. IDENTIDAD, PROMOCIÓN Y MERCADEO	
a. Definiciones .....	53
b. Manual identidad corporativa (MIC) .....	53
c. Presentación de la empresa .....	55
d. Presentación del producto.....	55
e. Estrategia de comunicación .....	56
f. Estrategia de relaciones públicas (RRPP).....	56
g. Estrategias de mercadotecnia y promoción.....	58
h. Canales de comunicación externa .....	58
i. Recomendaciones generales .....	58
V. ECONOMÍA DEL BIENESTAR	
a. Definiciones .....	60
b. ¿Qué es la economía del bienestar? .....	62
c. Modelo de impacto .....	62

## SECCIÓN 4 | ESCALABILIDAD

### I. FINANCIAMIENTO, INVERSIÓN Y RECURSOS

a. Definiciones .....	66
b. Necesidad y capacidad de recurso económico .....	68
c. Fuentes de financiamiento.....	69
d. Fuentes de inversión.....	69
e. Recomendaciones generales .....	70

### II. REDES Y ASOCIATIVIDAD

a. Definiciones .....	72
b. Redes de oportunidad .....	73
c. Beneficios de la asociatividad .....	73
d. Recomendaciones generales .....	73

### III. INTERNACIONALIZACIÓN

a. Definiciones .....	75
b. Eventos y experiencias.....	75
c. Exportación .....	76
d. Recomendaciones generales .....	76

CONCLUSIONES.....	78
-------------------	----

**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN COSTA RICA



## INTRODUCCIÓN

Desarrollar una idea de negocio, innovar, buscar nuevos mercados y diversificar son emprendimientos que constituyen un reto para las personas. El enfoque cuando se emprende está en la producción, en prototipar el producto y ponerlo a prueba en el mercado. No obstante, la empresariedad reúne una serie de procesos a los cuales las personas no estamos acostumbradas y que desconocemos. Va más allá de nuestras ideas, requiere poner en práctica destrezas personales o conocimientos en materias como finanzas, estructuras de costos, mercadeo, publicidad, estrategias de producción, el uso de la tecnología como plataformas de comercialización, logística para exportar, entre otros.

Aunado a lo anterior, el mercado que compra y consume los productos de las PYMES, será cada vez más competitivo y requerirá que las empresas agreguen un valor diferenciado y que sus productos tengan una experiencia o historia que contar. Ese mismo mercado también irá exigiendo formalidad y cumplir con una serie de requisitos que representarán un reto. Para esto es que las diversas instituciones cuentan con herramientas de apoyo, ya sea financiamiento, capital no reembolsable, acompañamiento, asistencia técnica y capacitación, para impulsar los procesos de crecimiento y consolidación empresarial.

En ese enfoque de crecimiento, es necesario que la institucionalidad genere un adecuado clima de negocios, donde exista claridad de requisitos y de programas de apoyo. Es por esta razón, que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio ha considerado indispensable trabajar una herramienta donde las personas puedan guiarse para acceder y conocer de forma certera los pasos que debe seguir y las decisiones que debe tomar a la hora de emprender y formalizarse.

Gracias al apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, institución abanderada del trabajo formal y decente, y que reconoce que se alcanza a través de la formalidad y consolidación de las empresas, se suma y aporta en la construcción de la guía para emprender. Pone a disposición de la ciudadanía las distintas opciones de constituirse, las instituciones a las cuales acudir para realizar trámites por ubicación, los programas de financiamiento y de atención empresarial.

Las PYMES y las personas emprendedoras son el motor de nuestro país y la apuesta de la reactivación económica en el Gobierno del Bicentenario. Así como la institucionalidad requiere de acciones disruptivas para ver resultados positivos y diferentes, las empresas necesitan innovar en productos y mercados distintos, entendiendo que las personas consumidoras cada vez somos más selectivas con los productos que consumimos. De igual forma, se generan oportunidades de negocio que responden a soluciones a problemáticas sociales, comunales y ambientales.

El rol del Ministerio de las PYMES y el emprendimiento es abrir caminos de oportunidades para la empresariedad. El de las pequeñas empresas es generar riqueza, empleo, bienestar y continuar consolidando el desarrollo del país. La alianza activa y eficiente entre ambas partes forjará la ruta del desarrollo de Costa Rica.

**Laura Pacheco**  
**Viceministerio de las PYMES y del Emprendimiento**

**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN **COSTA RICA**

# PREPARACIÓN





## I. EMPRENDIMIENTO

*El Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N° 8262), artículo 3 define:*

**Emprendedor:** *persona o grupo de personas que tienen la motivación o capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico y social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una MIPYME.*

**Emprendimiento:** *Es una manera de pensar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y la sociedad.*

El ejercicio de iniciar un negocio a partir de una idea, que a su vez nace de una necesidad u oportunidad, es denominado **emprendimiento**. Es la primera fase a la que todo empresario o empresaria enfrentará previo a la consolidación de su negocio, y es, probablemente, la etapa en la que se concentra la mayor cantidad de obstáculos y de aprendizajes. Emprender implica generar valor de interés para algún mercado por medio de una estrategia y un modelo de negocio, y aunque parezca sencillo es un camino que demanda compromiso, pasión, perseverancia y preparación. Una **persona emprendedora** es aquella que propone y pone en marcha un emprendimiento.

Este capítulo repasará varios conceptos básicos que toda persona emprendedora debe entender y conocer al iniciar su negocio.



### a. Perfil de la persona emprendedora

Una persona emprendedora es aquella que busca resolver problemáticas, solventar necesidades propias o sociales, o aprovechar oportunidades a partir de ideas creativas en una estructura de negocio, ya sea con fines de lucro o no. La persona emprendedora requiere poseer un buen balance entre habilidades duras (o técnicas), habilidades blandas y habilidades emocionales -ver cuadro D.1-, permitiéndole auto motivarse y auto superarse de manera constante y paralelamente atender las necesidades del proyecto y el equipo de trabajo.

HABILIDADES DURAS (TÉCNICAS)	HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES EMOCIONALES
Son conocimientos relevantes para llevar a cabo una tarea determinada o cumplir un rol particular.	Son habilidades asociadas con la personalidad o naturaleza de las personas, también llamadas habilidades interpersonales.	Son aquellas que permiten a las personas conectar con sus pares, con causas específicas y con su propio propósito.
<b>Algunos ejemplos</b>	<b>Algunos ejemplos</b>	<b>Algunos ejemplos</b>
Manejo de idiomas Títulos universitarios Manejo de programas digitales	Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación asertiva	Empatía Consciencia Confianza

Diagrama D.1: Cuadro de habilidades

Algunas competencias relacionadas directamente con las personas emprendedoras a nivel mundial incluyen: **perseverancia, liderazgo, visión, pasión, compromiso, determinación, empatía, disciplina**, entre otras. No importa si la vocación de una persona es creativa, financiera o científica, todo perfil de persona emprendedora generalmente comparte estas cualidades y las desempeña en su vida o en su área o campo de experiencia profesional.

Una persona emprendedora es aquella que quiere generar un cambio y actúa al respecto, acompañando una idea desde su creación hasta su implementación. Es aquella persona que aprende de los errores y fracasos y persigue el éxito y la trascendencia.

### b. Origen: necesidad y oportunidad



Todo emprendimiento se basa en al menos una idea de negocio, no obstante, esta idea debe ir respaldada y responder a una necesidad que demanda el mercado o a una oportunidad vislumbrada en el mismo (enfoque de mercado), y no a un capricho u ocurrencia del emprendedor o la emprendedora.

**Necesidad:** cualquier idea que se enfoque en solucionar una problemática latente. Ejemplo: fósforos, que permitieron utilizar el fuego de manera rápida y segura para diferentes aplicaciones del vivir.

**Oportunidad:** cualquier idea que se enfoque en la mejora de algo existente o bien en aprovechar tendencias y comportamiento del mercado. Ejemplo: encendedor, que evolucionó y optimizó el uso del fuego portátil, gracias a la oportunidad que brindó la nueva tecnología en su momento.

### *c. Idea y propuesta de valor*

Una vez que una idea de negocio es justificada correctamente, es importante prepararla, trabajarla y entender su propuesta de valor.

Una propuesta de valor es el método a través del cual se definen los aspectos de un producto o servicio que un cliente puede necesitar. Es una manera de presentar todas las ventajas de ese producto o servicio que satisfacen los requisitos de un segmento del mercado determinado, algunas de las cuales los competidores no pueden ofrecer. En otras palabras, la propuesta de valor hace referencia a todo aquello que hace única y atractiva una idea de negocio para sus clientes.

Algunas de las preguntas que se deben tratar de contestar al crear la propuesta de valor son:

¿Por qué debería un cliente usar este servicio o comprar este producto en lugar de lo que ofrece la competencia? ¿Qué es lo que se ofrece que nadie más ofrece y por qué es mejor? ¿Cómo agrega valor al cliente este producto o servicio?

### *d. Validación de mercado*

Este paso es uno de los más importantes a la hora de emprender, pero también es uno de los más subestimados. Una correcta validación de mercado permite tomar decisiones claras y efectivas en torno al futuro inmediato del proyecto, asegurando la continuidad y el éxito de este o bien evitando importantes pérdidas en inversión económica y tiempo.

Se trata del primer contacto entre la idea y el mercado al cual pretende ser ofrecida. Es el momento donde se sale a la calle y se presenta el producto o servicio a los posibles clientes, para evaluar su interés y su reacción y para recibir retroalimentación específica.

Durante esta etapa se incluyen dos conceptos importantes, la iteración y el pivoteo:

- **Iteración:** repetición continua y múltiple de un proceso con la intención de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado.
- **Pivoteo:** pequeños cambios o ajustes basados en los aprendizajes de experiencias previas, pero manteniendo la base y lo que funciona.

La validación de mercado implica, entonces, una numerosa serie de acercamientos con el mercado definido para constatar la viabilidad de la idea y ajustar las acciones de manera que se disminuya el riesgo de fracaso. Se opone a la idea de construir y pulir un producto o servicio final en privado, pues es el cliente y el mercado finalmente quien dictará si la oferta es la adecuada o no.

Además, es un proceso que puede extenderse incluso a cualquier etapa o proceso de un emprendimiento, incluyendo a los diferentes elementos del modelo de negocio.

*e. Modelo de negocio*

Entiéndase el modelo de negocio como la forma en que una empresa o emprendimiento desarrolla su negocio y genera ingresos. La estructuración de este modelo varía mucho según la identidad y el tipo de bien que ofrece cada emprendimiento. Incluso, en ocasiones es justo el modelo de negocio lo que diferencia a empresas similares, y lo que define cuál de ellas es más exitosa.

Al igual que la idea, el modelo de negocio se debe validar y puede también evolucionar con el tiempo. Es decir, el modelo de negocio con el que inicia una empresa probablemente sea muy diferente al modelo de negocio luego de 5 o 10 años. Esto, por un lado, porque el mercado y las condiciones contextuales cambian, pero, por otro lado, porque la estrategia y las necesidades organizacionales también lo demandan al buscar objetivos como la expansión o la escalabilidad.

Existen numerosas herramientas para facilitar la construcción de un modelo de negocio, entre ellas el famoso “Lean Canvas”, una evolución del “Business Model Canvas” que ayuda a definir cómo funciona un negocio incluyendo los siguientes elementos:

- Propuesta de valor
- Segmento de clientes
- Relaciones con clientes
- Canales de venta
- Actividades clave
- Recursos clave
- Alianzas clave
- Estructura de costos
- Fuentes de ingreso

*Ejemplo: modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo.*

<b>Lean Canvas: modelo de negocio</b>			<i>Aerolíneas de bajo costo</i>	
<b>Socios clave</b>  Alquiler de vehículos  Hoteles y hospedaje  Compañías de seguros	<b>Actividades clave</b>  Regresos muy rápidos (poco tiempo en tierra)  <b>Recursos clave</b>  Un único modelo de avión  Vuelos solo a aeropuertos baratos	<b>Propuesta de valor</b>  Vuelos baratos  Requisitos mínimos	<b>Relaciones con clientes</b>  Automatizada  Impersonal  <b>Canales</b>  Centrales telefónicas  Internet	<b>Segmento de clientes</b>  Viajeros de bajo presupuesto
<b>Estructura de costos</b>  Mantenimiento  Entrenamientos	<b>Impuestos aeropuertos</b>  Centrales telefónicas  Publicidad (mínima)	<b>Fuentes de ingreso</b>  Tiquetes aéreos  Comisiones por extras		

El modelo de negocio de este tipo de aerolíneas les permite alcanzar precios sumamente competitivos y casi inalcanzables para aerolíneas tradicionales, no obstante, atraen a todo un nuevo tipo de mercado de personas viajeras. Este modelo es una de las principales razones que explican el éxito y el auge de las aerolíneas de bajo costo en los últimos años.

### *f. Ecosistema de emprendimiento*

#### **i. Generalidades**

Es todo aquello que influye y forma parte activa en la creación y desarrollo y escala de emprendimientos y emprendedores en un contexto físico determinado.



Incluye entre sus elementos no solo a los actores de fomento, capacitación, acompañamiento y financiamiento, sino que abarca además figuras como el mercado, las y los emprendedores y las empresas, y se ve afectado por las condiciones políticas y socioculturales del mismo contexto.

El ecosistema, no obstante, depende de (y se mide su tamaño y fuerza a partir de) las relaciones entre todos estos elementos y el grado de sinergias generadas o posibilitadas. Es decir, un ecosistema grande y fuerte no es aquel que suma muchos actores individuales o independientes, sino aquel que goza de numerosas y variadas relaciones efectivas entre los mismos.

La eficiencia del ecosistema se potencia además por la interacción efectiva con otros ecosistemas en otras realidades, especialmente regionales e internacionales.

Ecosistemas de emprendimiento de referencia a nivel global:

- En América Latina: Medellín (Colombia), Santiago (Chile), Ciudad de México (México), Córdoba (Argentina), Sao Paulo (Brasil), entre otros.
- En Estados Unidos: Silicon Valley (California), Austin (Texas), Los Ángeles (California), Denver (Colorado), entre otros
- En Europa: Londres (Reino Unido), Berlín (Alemania), Estocolmo (Suecia), Ámsterdam (Holanda), París (Francia), entre otros.
- En Asia: Tel Aviv (Israel), Beijing (China), Bangalore (India), Shanghái (China), entre otros.

## ii. Caso Costa Rica: principales retos

En el año 2017, en el marco de la estrategia de la Semana Global de Emprendimiento en Costa Rica (GEW), se llevó a cabo un diagnóstico con una parte del ecosistema emprendedor costarricense, donde participaron representantes del sector público, privado, empresarial, académico, financiero, diplomático y civil. Este diagnóstico, enfocado en entender de manera perceptual cuáles eran los principales desafíos y las más notables áreas de mejora del ecosistema local, denotó los siguientes resultados:

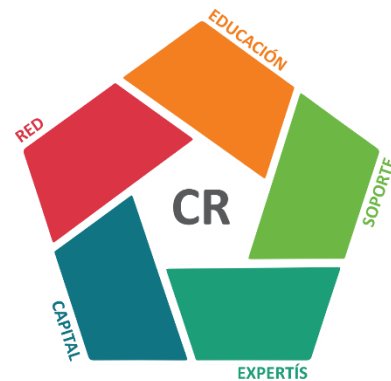
- **Mentalidad, cultura y preparación:** existe escasa educación enfocada propiamente en emprendimiento y de carácter experimental. La aversión al riesgo y miedo al fracaso es muy común debido a la pesada presión social y al conformismo. Se vive una cultura basada en la queja en lugar de una cultura basada en la propuesta.
- **Política pública y legislación:** Existe una política, pero no existe aún una ley específica para el emprendimiento, ni espacios para que el sector emprendedor participe en la política pública. Las garantías sociales son pesadas y es común encontrarse con extensa tramitología, lo que resulta en la informalidad y, por ende, la poca escalabilidad de los negocios.
- **Accesibilidad y canales de financiamiento:** El acceso a fondos del estado es complicado y se presenta muy poca cultura de inversión en el país, tanto del lado del emprendedor como del inversionista. Muchos de los fondos existentes se orientan a necesidades propias de empresas establecidas como PYMES y difieren de la necesidad actual de las personas emprendedoras".

## iii. Instituciones y programas de apoyo

Para efectos de este documento, se organizarán los actores de un ecosistema emprendedor en 5 diferentes categorías:

\* *Insumo: Metodología SID, Halbe & Koenraads*

- Red
- Educación
- Soporte
- Expertís
- Capital



Esta organización permite segmentar y orientar los roles de cada institución, organización o entidad cuya actividad se relacione al emprendimiento o al apoyo de este. Cabe destacar que hay entidades que pueden formar parte de 2 categorías.

Es recomendable que cualquier persona emprendedora ubique cuáles son las instituciones o entes en cada una de las categorías y entienda el ecosistema local, para que su recorrido en busca de apoyo, recursos o propósito sea mucho más sencillo y eficiente.

A continuación, se describen las categorías.

### Actores de RED

Entidades que estimulan la interacción y la colaboración y que a través de sus actividades conectan a los actores del ecosistema.

Incluyen: eventos, competencias, conferencias, espacios de coworking, medios enfocados en emprendimiento específicamente, etc.

### Actores de EDUCACIÓN

Entidades que fomentan cultura y mentalidad emprendedora, forman en habilidades empresariales y potencian el desarrollo del talento emprendedor.

Incluyen: centros de emprendimiento, centros de innovación, programas de emprendimiento para estudiantes y jóvenes, universidades, etc.

### Actores de SOPORTE

Entidades que apoyan a los emprendimientos a través de diversos servicios de desarrollo empresarial, desde el inicio hasta su crecimiento en un entorno amigable y de alto valor para estos.

Incluyen: incubadoras, aceleradoras, centros de investigación, centros de creación, influenciadores políticos, instituciones y programas de gobierno, etc.

### Actores de CAPITAL

Entidades que velan por la disponibilidad de capital, fondos de inversión para nuevos emprendimientos con potencial de crecimiento en sus diferentes etapas.

Incluyen: fondos de capital semilla, finanzas alternativas, productos financieros para emprendedores, ángeles inversionistas, fondos públicos, capital de riesgo corporativo, firmas de capital de inversión, etc.

### Actores de EXPERTÍS

Entidades que facilitan espacios de especialización en las que se destaca una temática o industria específica y que son accesibles y/o enfocadas en proyectos emprendedores.

Incluyen: parques tecnológicos y científicos, laboratorios especializados, oficinas o centros de transferencia de conocimientos y tecnología, etc.

**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN **COSTA RICA**

# FORMALIZACIÓN



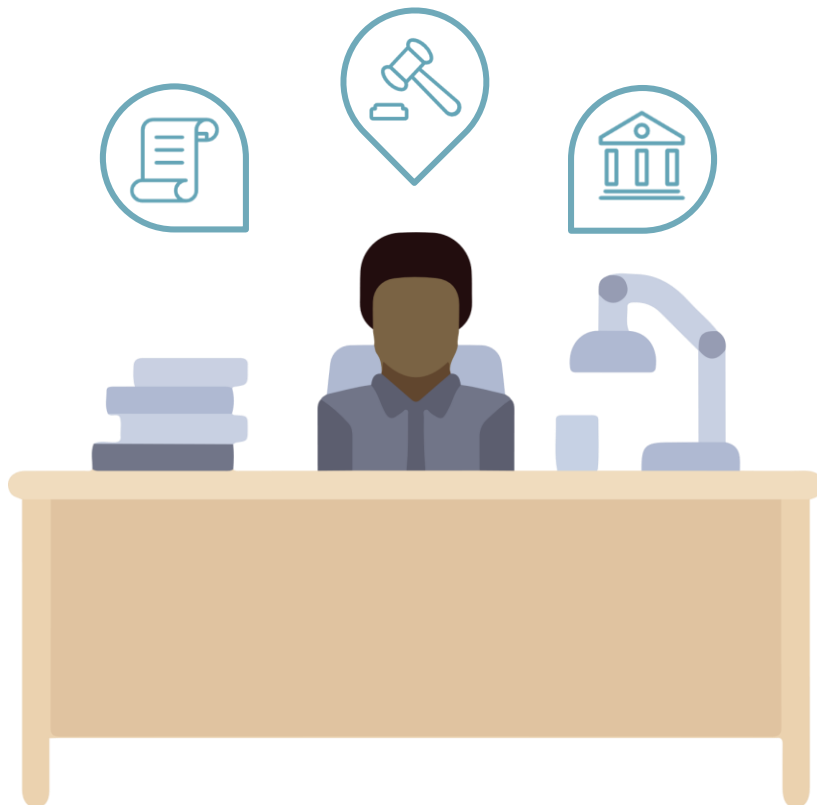


## I. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

---

*Para iniciar de manera formal un negocio se debe de cumplir con varios aspectos legales y normativos que regulan la actividad empresarial en Costa Rica. La formalización de un emprendimiento conlleva una serie de pasos y el cumplimiento de requisitos que se repasarán en este capítulo, abarcando desde la creación de una entidad jurídica hasta aspectos tributarios, pasando por la “ruta de la formalización”, concepto que hace referencia a toda la tramitología legal obligatoria y no obligatoria, necesaria para establecer una empresa física o jurídica.*

---



### *a. Definiciones*

#### **i. Persona Física:**

Es toda aquella persona humana con la potestad de ejercer derechos y contraer obligaciones a título personal. En este caso, este individuo es quien asume todas las responsabilidades de la empresa.

#### **ii. Persona Jurídica:**

Es una institución legal conformada por una o más personas físicas o jurídicas para cumplir un objetivo social y/o económico, que tiene la potestad igualmente de ejercer derechos y contraer obligaciones, pero que cuya responsabilidad es compartida entre las partes que la conforman.

#### **iii. Trámite:**

Un trámite es una acción o conjunto de acciones destinadas a conseguir un objetivo particular.

### *b. Figuras Legales*

La primera gran decisión que una persona emprendedora debe tomar a la hora de iniciar su negocio es si lo hará individual o colectivamente (con socios). En ambos escenarios, es importante entender cuáles figuras legales existen en Costa Rica para tomar el primer paso hacia la formalización.

Ventajas de operar como persona jurídica:

- Respaldo y seguridad jurídica
- Responsabilidad compartida
- Bienes de la empresa responden, no los personales
- Mayor credibilidad por estructura amplia
- Facilidad para cambios
- Mayor acceso a clientes corporativos y del sector público

Las personas jurídicas en Costa Rica se pueden dividir en dos grandes áreas o tipos: las sociedades mercantiles y las organizaciones sin fines de lucro.

#### **i. Las Sociedades Mercantiles en Costa Rica**

En Costa Rica, existen cuatro tipos de sociedades:

- S.A. (Sociedad Anónima)
- S.R.L. o LTDA. (Sociedad de Responsabilidad Limitada)
- S.N.C. (Sociedad en Nombre Colectivo)
- S.C.S. (Sociedad en Comandita Simple)

Las sociedades mercantiles más utilizadas en Costa Rica son las sociedades anónimas (S.A.) y las sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.), las cuáles se describirán a continuación.

### Sociedad Anónima (S.A.)

Una sociedad anónima es una entidad jurídica en donde se participa como socio, por medio de una cantidad de acciones por un valor determinado. El capital social constituye un patrimonio distinto al personal. Se pueden constituir agencias o sucursales dentro y fuera de Costa Rica y realizar todo tipo de negocios.

Si se quiere invertir o desarrollar alguna actividad, sin que el patrimonio personal responda por las deudas que se quiera adquirir, la sociedad es una perfecta opción, pues en ella responderá únicamente hasta el capital que haya sido aportado.

#### **¿Cómo funciona?**

La Asamblea General es el órgano principal, y la constituyen las y los socios. La Asamblea se reúne ordinariamente una vez al año y extraordinariamente según sea la necesidad. La administración de una sociedad se lleva a cabo a través de una Junta Directiva, que debe constituirse al menos por un(a) presidente, un(a) secretario(a) y un(a) tesorero(a).

La fiscalización de los asuntos se lleva a cabo a través del nombramiento de un(a) fiscal.

#### **Constitución de una Sociedad Anónima**

En cuanto a las y los socios, se necesitan al menos dos para su constitución. No se puede inscribir la totalidad del capital social a nombre de una sola persona a la hora de la constitución, pero posteriormente sí podrán cederse todas las acciones a una sola persona.

Para la constitución deben definirse los siguientes aspectos:

- Nombre social: Este puede ser un nombre de fantasía. Actualmente es posible también inscribir sociedades que lleven por nombre el número de cédula jurídica asignada por el Registro Nacional.
- Capital social y distribución de acciones: El capital social se puede fijar en moneda nacional o en cualquier moneda extranjera, y debe definirse un monto general o total. Además, ha de indicarse el valor de cada una de las acciones y cómo será distribuido entre las y los socios.
- Domicilio social: Es el lugar designado para recibir comunicaciones.
- Plazo social: Habrá que determinar el número de años que la sociedad va a existir. Normalmente se utiliza el plazo de 99 años.
- Representación: La figura de presidente es por ley la representante judicial y extrajudicial de la sociedad, con facultades de “Apoderado Generalísimo sin límite de suma”, pero de igual forma se puede nombrar las personas que se deseen para representar la sociedad.
- Agente Residente: Cuando las y los representantes de la sociedad no tienen domicilio en Costa Rica, se debe nombrar un agente residente cuya función será recibir las comunicaciones de la sociedad.

### Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

Tiene casi las mismas características de una sociedad anónima. La independencia del patrimonio funciona exactamente igual a la S.A. Para su constitución se requiere igualmente un mínimo de dos personas que en este caso se denominan cuotistas. El capital social posteriormente puede ser traspasado a una sola persona. Para su administración, se requiere la existencia de un(a) gerente solamente, no obstante, se puede designar a un(a) subgerente también si se desea.

#### **¿Cómo funciona?**

Pueden realizarse todo tipo de negocios con una S.R.L. Su estructura es usada para negocios de una dimensión más pequeña que la S.A. Quien funja como gerente de la S.R.L. posee la representación judicial y extrajudicial de la sociedad, aunque se pueden nombrar representantes a más subgerentes.

#### **Constitución de una S.R.L.**

Se debe tomar en cuenta que en la S.R.L., la forma de representar el capital social son las cuotas nominativas, y solo se puede realizar en moneda nacional.

Se debe definir el número de cuotas que conforman el capital social, así como también su distribución. Existe siempre un derecho de preferencia frente a los otros cuotistas que debe de respetarse si las cuotas quieren transferirse a otra persona. Es decir, las cuotas no pueden ser cedidas a terceros si no es con el consentimiento previo y expreso de la unanimidad de los socios.

Entre otros requisitos también debe definirse, el domicilio, el objeto social y el plazo.

### Comparación: Sociedad Anónima vrs. Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- Difieren en su forma de organización y administración: La S.A. posee una Junta Directiva conformada al mínimo por 3 personas: presidente, secretario y tesorero. En la S.R.L. la administración se lleva a cabo por una persona: el o la gerente (se pueden nombrar más subgerentes). Esto facilita la organización.
- La representación del Capital Social: En la S.A. se les llama acciones, en la S.R.L. se llaman cuotas nominativas. En la S.A. el traspaso de las acciones es libre y se hace mediante endoso. En la S.R.L. se hace mediante cesión y solo con el consentimiento unánime de los demás cuotistas.
- Diferencia en cuanto a los Registros: Las S.A. deben llevar tres libros de registro legales (Acta de Asamblea General, Registro de Accionistas y Actas de Junta Directiva). Las S.R.L., al no contar con un órgano director, deben llevar solamente dos libros de registro (Acta de Asambleas de Cuotistas y Registro de Cuotistas).
- La fiscalización: La fiscalización de una S.A. recae en el fiscal, órgano totalmente autónomo de la Junta Directiva, mientras que en una S.R.L. existe una auto-fiscalización en el sentido de que la asamblea de cuotistas es la encargada de esta función.

## ii. Las organizaciones sin fines de lucro

Si el objetivo del emprendimiento es generar impacto social positivo y no existe ánimo o interés de lucrar a partir del negocio, las organizaciones sin fines de lucro son la mejor opción.

*Nota: En Costa Rica aún no existe la figura de empresa social.*

Tipos de organizaciones sin fines de lucro

- Asociaciones
- Fundaciones

### Asociación

La asociación es una organización sin fines de lucro con exención de impuestos que resulta de la organización de un grupo de personas con un propósito común. Definir el propósito u objeto social de la asociación es muy importante, puesto que al registrarse debe indicarse claramente el alcance de las actividades de la organización.

#### **¿Cómo funciona?**

Una asociación debe ser creada por al menos 10 personas, denominadas personas asociadas, y su administración está a cargo de una Junta Directiva designada por los mismos asociados y no menor a 5 personas, donde deben existir los cargos de presidente, secretario y tesorero. Las y los miembros de la Junta Directiva pueden o no ser personas asociadas.

Esta figura normalmente se usa para el impulso y promoción del bienestar social en un área o industria específica, o bien en contextos corporativos (asociaciones de empleados) o comunitarios (barrios, cantones). Las ganancias netas son dedicadas exclusivamente a fines caritativos, religiosos, educativos, recreativos, etc.

Las asociaciones en Costa Rica se encuentran reguladas por la Ley de Asociaciones, donde se puede encontrar más información acerca de los requisitos registrales y operacionales.

### Fundación

Es un ente privado de utilidad pública, que se establece sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas, literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social.

#### **¿Cómo funciona?**

La administración y dirección de una fundación está a cargo de una Junta Administrativa liderada por 1 o 3 directores que la persona fundadora designe.

Las fundaciones en Costa Rica se encuentran reguladas por la Ley de Fundaciones, donde se puede encontrar más información acerca de los requisitos registrales y operacionales.

### *b. Gobierno corporativo*

Al emprender como **persona física** es ideal rodearse de mentores y personas experimentadas para facilitar el proceso de emprender y disminuir riesgos. No obstante, bajo esta figura no es obligatorio elaborar una estructura de gobernanza o de toma de decisiones estratégicas, pues es el emprendedor mismo quien tiene la total potestad y responsabilidad de administrar su negocio y de tomar las decisiones que guste.

Al emprender como **persona jurídica** sí es recomendable y obligatorio estructurar la manera en que se manejará, administrará y guiará una empresa. Ahora bien, se puede hacer poco a poco y depende también del tipo de figura legal del negocio.

Un error muy frecuente en los emprendimientos nacionales es el de subestimar o no enfocar desde el inicio una estructura organizacional correcta, que permita guiar de la mejor manera la estrategia y operatividad de la empresa.

A continuación, se presenta y se describe la importancia de los 3 niveles jerárquicos más comunes de una estructura organizacional:

#### **i. Junta Directiva (Junta Administrativa)**

Es el cuerpo que se encarga de dirigir y ajustar la estrategia empresarial en busca de la salud, el rendimiento y la sostenibilidad del negocio. No aplica para todos los tipos de figuras jurídicas.

Al inicio normalmente está conformada por los socios fundadores y personas de confianza de ellos, pero, en etapas posteriores, es un cuerpo de prestigio donde se puede invitar a participar a representantes de aliados clave o mentores que con experiencia pueden aportar a la toma de decisiones empresariales macro. La Junta Directiva tiene la responsabilidad legal de administrar y representar a la empresa.

#### **ii. Junta de Asesores**

Está compuesta de personas de perfil alto con mucho conocimiento en áreas afines o complementarias a la del negocio, con el fin de que tanto las decisiones como los procesos sean retroalimentados y optimizados. No obstante, la Junta de Asesores no tiene un peso legal de importancia en la toma final de decisiones.

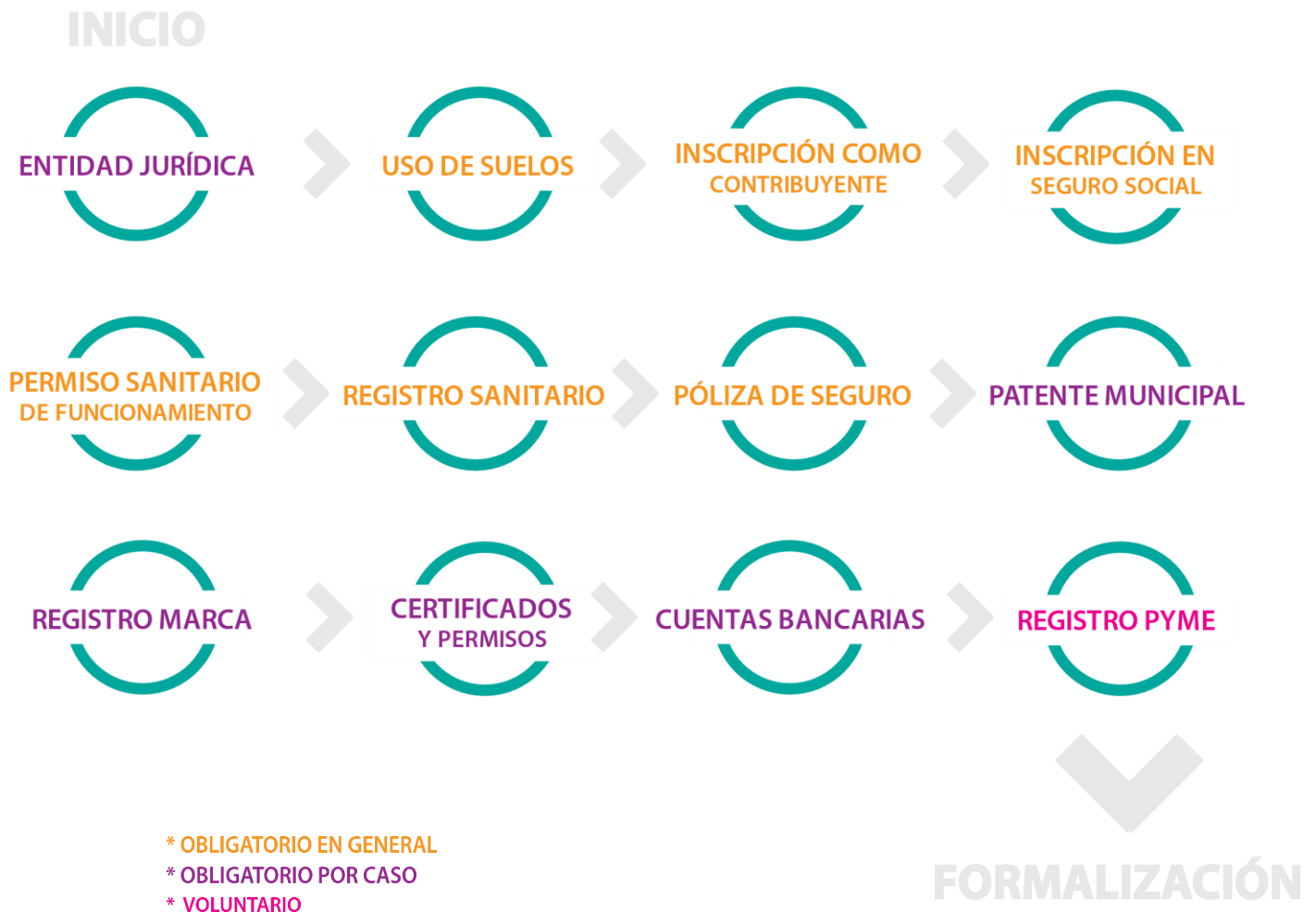
#### **iii. Gerencia y dirección ejecutiva**

El Gerente General, CEO o Director Ejecutivo es aquel que cumple la función de liderar e implementar las decisiones tomadas por la Junta Directiva. Es la persona encargada de guiar el negocio hacia el éxito, manejar y formar al equipo de trabajo, rendir cuentas a la Junta Directiva y de presentarse como máximo representante operativo de la empresa.

### c. Ruta de la formalización

Una vez validada la idea y el proyecto de negocio, se puede iniciar con la “ruta de la formalización”, por medio de la cual un emprendimiento se oficializa y se fortalece. Los trámites de formalización son necesarios para asegurar la solidez de cualquier negocio o proyecto. Muchas empresas son clausuradas por incumplimiento de estos requisitos, o bien, no pueden acceder a mejores oportunidades de crecimiento por funcionar en la informalidad.

A continuación, una guía rápida y completa de los diferentes trámites de la ruta, indicados en un orden lógico, pero que no necesariamente es el que aplica para todos los emprendimientos. El orden de los trámites o incluso los requisitos solicitados pueden cambiar dependiendo de la identidad, las características, la actividad económica o el giro del negocio.



## i. Tramitología obligatoria

Estos son los trámites de carácter obligatorio para formalizar un emprendimiento en Costa Rica. Para facilidad de la persona lectora, se indica para cada uno de los trámites la institución en la cuál se realiza el trámite, así como la duración aproximada y el costo de este.

**Nota:** los costos de adquirir los documentos, sellos, timbres y otros elementos que se solicitan como requisito no están incluidos en el costo mencionado para cada trámite.

### Uso de suelo

#### DESCRIPCIÓN:

En cada cantón del país existe un plan regulador regula los usos autorizados para los terrenos en comerciales, habitacionales, industriales, agrícolas o mixtos. Esto permite regular usos concordantes por zona y así garantizar una adecuada convivencia en la comunidad. Independientemente de la actividad que se realice es necesario contar con este visado para solicitar otros permisos.



**INSTITUCIÓN:** Municipalidad del cantón donde se encontrará ubicado el proyecto o empresa



**DURACIÓN:** Varía según la Municipalidad de cada cantón, pero el tiempo promedio desde el momento de la solicitud hasta la obtención final del Certificado, es de 8 días hábiles.



**COSTOS:** Varía según municipalidad. El trámite en sí no tiene costo, pero es necesario considerar el costo de las copias y certificaciones.

#### REQUISITOS:

- Formulario completo de solicitud de licencias urbanas o certificado de uso de suelo. Este formulario se otorga en la Municipalidad y es rellenado en el momento de la solicitud o puede ser encontrado en línea. Algunas municipalidades ya ofrecen este servicio de manera digital.
- Plano catastrado del espacio físico donde se ubicará el negocio, sea este propio o alquilado (normalmente se solicita el original y 3 copias)
- Número de folio real del terreno (número de finca en registro) y certificación de propiedad
- Copia vigente de personería jurídica o autorización de la persona que va a realizar el trámite debidamente autenticada.
- Copia de la cédula de la persona que realiza el trámite

*Nota: en algunas municipalidades ya se ha habilitado la opción de realizar este trámite digitalmente. El formulario de solicitud se debe entonces llenar en línea, adjuntar igualmente el plano catastrado e indicar el número de folio real.*



## Inscripción como contribuyente

### DESCRIPCIÓN

El fundador del negocio o la sociedad debe inscribirse como contribuyente ante la Dirección General de Tributación en el Ministerio de Hacienda a través del portal electrónico denominado Administración Tributaria Virtual (ATV), para lo cual dispone de una plataforma tecnológica, a la que puede acceder por el siguiente enlace: <https://www.hacienda.go.cr/ATV/Login.aspx>



**INSTITUCIÓN:** Ministerio de Hacienda (MH)



**DURACIÓN:** Inmediato



**COSTO:** Sin costo

Existen tres tipos de regímenes de contribución:

- **Régimen General:** el contribuyente debe emitir facturas electrónicas, presentar la declaración del impuesto que le corresponda según sea la actividad económica que desarrolla (incluyendo el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) mensual, Impuesto sobre la Renta anual, y cualquier otro impuesto específico) o bien las declaraciones informativas.
- **Régimen de Tributación Simplificada:** el contribuyente no está obligado a emitir facturas (con la excepción de que el comprador se la requiera); la presentación de la declaración informativa modelo D-151 (en el tanto cumpla con la condición dada por resolución), presentación de la declaración a través del formulario D-105 de forma trimestral y el pago de la obligación correspondiente.
- **Régimen especial de bienes usados.** A partir del 01 de julio de 2019, con la Reforma Fiscal, se establece un régimen especial para los contribuyentes revendedores de bienes usados.

La confección y presentación de las declaraciones según el régimen inscrito se realizan a través del portal Administración Tributaria Virtual (ATV).

Este trámite de inscripción es requerido para todas las personas que realicen una o más actividades económicas. Es requisito indispensable que toda persona emprendedora debe considerar para poder desarrollar cualquier tipo de actividad lucrativa, y le permitirá emitir comprobantes autorizados (facturas o tiquetes electrónicos) por las ventas realizadas y/o por los servicios prestados.

Muchos de los requisitos son específicos por actividad, y varían según corresponde la misma.

**REQUISITOS COMUNES:**

- Llenar a través de la Administración Tributaria Virtual “ATV” el formulario D-140 "Declaración de Inscripción en el Registro Único Tributario”

Para ello, considerar tener a mano:

1. Documento de identificación (Cédula Nacional o DIMEX)
2. Numero de medidor/NISE, o contrato del domicilio fiscal.
3. Numero de medidor/NISE, o contrato del domicilio del representante legal según corresponda.
4. Debe contar con una dirección de correo electrónico
5. Debe conocer cuál será el método de facturación

## Inscripción en Seguro Social

### DESCRIPCIÓN:

El patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S.) o bien mediante su web [www.ccss.sa.cr](http://www.ccss.sa.cr). Posterior a esta inscripción, se procede a inscribir la empresa que opera o a inscribirse como patrono a título personal.

*Nota: La inscripción patronal y el aseguramiento de los trabajadores debe realizarse como máximo dentro de los ocho días siguientes a la fecha de ingreso de los empleados.*

*Es importante recordar que todos los meses debe hacerse el reporte de salarios devengados y pagar el monto correspondiente a las cuotas obreras y patronales. Para muchos trámites es requisito estar al día con la CCSS por lo que este es un costo importante a tener en cuenta en el manejo de costos de la empresa.*



**INSTITUCIÓN:** Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)



**DURACIÓN:** Depende de la coordinación de la fecha de inspección, si aplica.



**COSTOS:** Sin costo

### REQUISITOS:

- Solicitud de inscripción ante la CCSS como patrono
- Copia de escritura de la constitución de la sociedad
- Original de la personería jurídica vigente. En caso de persona física, una copia del documento de identidad
- Recibo de electricidad reciente del lugar donde va a operar el negocio

## Permiso sanitario de funcionamiento

### DESCRIPCIÓN:

toda persona que planea formalizar una empresa en Costa Rica debe contar con el permiso sanitario de funcionamiento de acuerdo con su actividad. Dependiendo del tipo de actividad este permiso debe ser emitido por el Ministerio de Salud o el Servicio Nacional de Salud Animal. De esta manera se puede regular y clasificar, con criterios sanitarios y ambientales, la actividad y su incidencia, ya sea directa o indirecta en la salud de las personas y el contexto inmediato. En algunos casos se requiere de un regente que es un profesional en el área que da seguimiento continuo al funcionamiento de la empresa o emprendimiento



**INSTITUCIÓN:** Ministerio de Salud (MS), Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).



**DURACIÓN:** Para actividades del grupo de Riesgo A y B son 7 días hábiles, y para las del grupo de riesgo C se tramita al momento de presentación de los documentos



**COSTOS:** \$20 dólares estadounidenses (MIPYMES y emprendedores) a depositar en una cuenta del Banco Nacional indicada en la página web del Ministerio de Salud. Según el riesgo, el costo puede variar:

Riesgo A = \$100 | Riesgo B = \$50 | Riesgo C = \$30

*Nota: Las personas que el IMAS haya clasificado dentro de su listado como beneficiarios en condición de pobreza o pobreza extrema, están exoneradas del pago del servicio.*

### REQUISITOS:

- Formulario unificado de solicitud del Permiso Sanitario de Funcionamiento (P.S.F.)
- Declaración Jurada
- Copia del comprobante de pago de servicios
- Copia de la cédula de identidad o de residencia del responsable legal. En el caso de personas jurídicas se debe presentar certificación registral de la personería jurídica vigente (<https://www.rnpdigital.com/shopping/login.jsp>)
- Certificado de uso de suelo
- Estar inscrito y estar al día con la CCSS sea como patrono, trabajador independiente o en ambas modalidades

Estos requisitos son los que aplican para cualquier empresa que realice la solicitud del permiso por primera vez, pero existen otros requisitos dependiendo del riesgo y la complejidad de la actividad.

Requisitos adicionales que se deben considerar, según la actividad económica que realice el negocio (no aplican para todas las empresas):

- Visado de planos del proyecto: en caso de que medie una construcción o ampliación
- Viabilidad (licencia) ambiental: exclusivo para proyectos nuevos en terrenos a intervenir
- Constancia de conexión a alcantarillado sanitario: cuando se vierta aguas residuales directamente a la red del alcantarillado
- Permiso de vertido otorgado por MINAE, cuando existan vertidos
- Concesión de aprovechamiento del agua otorgada por el MINAE, si corresponde
- Permiso de instalación y funcionamiento de calderas: cuando el establecimiento utilice calderas
- Autorización para uso de emisores de radiación ionizante: cuando se utilicen este tipo de emisores
- Regencia autorizada por el colegio profesional: según tipo de establecimiento y actividad
- Registro y autorización del colegio profesional respectivo
- Según la última modificación en el caso de las MIPYMES, deberán estar inscritas debidamente en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del MEIC.

Una vez aprobado el permiso, se debe retirar un documento que certifica que el negocio cuenta con el permiso de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud o SENASA, según corresponda.

## Registro Sanitario

### DESCRIPCIÓN:

Este registro lo emite también el Ministerio de Salud y es únicamente necesario para productos farmacéuticos, cosméticos, alimenticios, higiénicos, naturales, plaguicidas, y químicos. Es un trámite que se puede llevar a cabo en línea también en la página web [www.registrelo.go.cr](http://www.registrelo.go.cr).



**INSTITUCIÓN:** Ministerio de Salud (MS)



**DURACIÓN:** 5 días hábiles



**COSTOS:** \$100 dólares estadounidenses (por producto)

\*Si cuenta con la condición PYME, el costo es de \$20 por producto

### REQUISITOS:

- Firma digital
- Permiso Sanitario de Funcionamiento
- Comprobante de pago
- Prototipo de etiqueta según reglamentos de etiquetado (ver: [www.reglatec.go.cr](http://www.reglatec.go.cr))

### Pólizas obligatorias

#### DESCRIPCIÓN:

La póliza de riesgos del trabajo protege a los patronos y trabajadores en caso de accidentes durante la actividad laboral. Debe reportarse la planilla en forma mensual y las entradas y salidas de empleados tan pronto como ocurran; ambos en forma digital.



**INSTITUCIÓN:** Instituto Nacional de Seguros (INS)



**DURACIÓN:** 5 días hábiles



**COSTOS:** El monto que se paga es un porcentaje de los salarios estimados con base en la planilla inicial. Depende del sector y se estima con base en la siniestralidad histórica (nivel de riesgo asociado al tipo de actividad). Usualmente va a variar entre un 1 y un 3.5%. Dependiendo del estimado puede pagarse en forma anual, semestral o trimestral con pequeños recargos conforme se divide el monto. Cabe recordar que esta póliza no tiene periodo de gracia y tiene cierres anuales de ajuste por parte de la institución.

#### REQUISITOS:

- Presentar solicitud completa.
- Lista de trabajadores que indique su nombre, número de identificación, puesto que ocupa, monto del salario mensual y forma de pago.
- Para las personas jurídicas debe añadirse la personería jurídica y copia de la identificación de quien firma la solicitud.

## Patente Municipal

### DESCRIPCIÓN:

Cualquier actividad lucrativa requiere una patente (o licencia) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad. El trámite y requisitos para la obtención de una patente pueden variar entre una y otra municipalidad, conforme a su legislación y disposiciones administrativas.



**INSTITUCIÓN:** Municipalidad del cantón donde va a operar el negocio



**DURACIÓN:** 5 a 10 días hábiles



**COSTOS:** El costo se calcula de acuerdo a las características del negocio (industria, fecha de inscripción como contribuyente, tamaño de la propiedad.)

### REQUISITOS:

- Copia del permiso de funcionamiento, en los casos que proceda.
- Si la actividad es industrial, debe presentar el permiso extendido por las oficinas centrales.
- Si la actividad es comercial, debe presentar el permiso extendido por la oficina local.
- Clasificación del tipo de industria por el Ministerio de Salud.
- Constancias de que tanto el solicitante como el dueño de la propiedad están al día con el pago de sus impuestos municipales.
- Si es persona física, copia de cédula por ambos lados. Extranjeros, copia completa de la cédula de residencia. Si es persona jurídica debe presentarse la personería jurídica de la sociedad, cédula jurídica y copia de cédula de identidad del apoderado generalísimo.
- Uso de suelo o certificado de uso de suelo, que según el Artículo 28 de la Ley de Planificación Urbana y el Código Municipal, lo otorga la misma municipalidad.

*Nota: Este trámite no es obligatorio si la actividad comercial se basa en un servicio, se realiza bajo la figura de persona física y no cuenta con local o establecimiento físico.*



## ii. Tramitología complementaria (variable)

### Permisos y certificados

#### DESCRIPCIÓN:

Este trámite depende estrictamente de la actividad económica que realiza la empresa, puesto que tanto los permisos como los certificados son muy específicos por nicho (construcción, transporte, protección ambiental, veterinario -CVO-, etc.). Se recomienda buscar en la legislación artículos relacionados al producto o servicio que se ofrece, para asegurar que se tengan todos los permisos y así evitar posibles sanciones. Como referencia puede utilizar el Sistema Costarricense de Información Jurídica de la Procuraduría General de la República en la página (<https://www.pgr.go.cr/servicios/sinalevi/>) para ver la legislación actualizada.

### Registro de marca o nombre comercial

#### DESCRIPCIÓN:

Si bien no es obligatorio, registrar la marca o el nombre comercial es altamente recomendado para garantizar el correcto desarrollo mediático y legal de una empresa. Este trámite evita que otros negocios o proyectos se beneficien del nombre y el prestigio de su marca, y al mismo tiempo se vuelve una herramienta para validar ese nombre y saber si hay alguna otra marca registrada que pudiera confundirse.



**INSTITUCIÓN:** Registro de la Propiedad Industrial



**DURACIÓN:** aproximadamente 6 meses



**COSTOS:** \$50 dólares estadounidenses por cada clase o categoría de servicio/producto que se registre, más las publicaciones de los edictos en La Gaceta y los timbres.

#### REQUISITOS:

- Previo a la presentación de la solicitud de inscripción al Registro de la Propiedad Industrial, debe hacerse un estudio de novedad o antecedentes registrales para determinar si existen distintivos iguales o similares que se hayan registrado y, se encuentren vigentes en la misma clase.
- Para la solicitud, se debe llevar el formulario respectivo firmado por el solicitante o por un representante siempre y cuando la firma sea autenticada por notario.
- Este trámite puede realizarse sin necesidad de un abogado, aunque lo más común es solicitar el servicio de uno (costo aproximado \$300-\$400 dólares estadounidenses correspondiente al trámite y honorarios).

El pago de los timbres de registro puede realizarse con la presentación de la solicitud o posteriormente.

### Apertura de cuentas bancarias

#### DESCRIPCIÓN:

Una vez que todo el negocio está en regla a nivel legal, es importante gestionar la apertura de cuentas bancarias en la institución financiera de su preferencia. Este es un paso que varía mucho en duración, costo y éxito dependiendo de la institución seleccionada y del tipo de actividad del emprendimiento.



**INSTITUCIÓN:** Entidad financiera pública o privada de preferencia



**DURACIÓN:** Inmediato



**COSTOS:** Cada entidad define un monto mínimo a depositar para abrir una cuenta. Este “costo” en realidad es consumible, pues el dinero se deposita en la cuenta y se puede disponer de este.

#### REQUISITOS:

- Estados financieros o certificación emitida por un Contador Público Autorizado (CPA) con la proyección de ingresos y egresos
- Personería jurídica vigente a la fecha
- Copia de la cédula del representante legal
- Fondo de requisito mínimo para apertura de cuentas (varía dependiendo del tipo de cuenta)

### Solicitud de datáfono

#### DESCRIPCIÓN:

La reciente reforma fiscal cuyas modificaciones entrarán a regir a partir del 1ero de julio del año 2019 trae consigo cambios importantes a tener en cuenta al realizar una actividad comercial. Uno de esos cambios, es la obligación a toda persona física o jurídica que realice una actividad comercial de productos o servicios de contar con medios para aceptar pago electrónico, es decir con tarjetas de crédito y débito. El contar con datáfono es una de las mejores opciones para cumplir con esta nueva norma.



**INSTITUCIÓN:** Entidad financiera que brinde el servicio de alquiler de datáfono



**DURACIÓN:** Hasta 15 días hábiles



**COSTO:** Depende de la institución y de si lo solicita una persona física o jurídica

### Registro PYME (Registro Emprendedor)

#### DESCRIPCIÓN:

El registro emprendedor no tiene ningún costo y voluntario. Es un proceso sencillo donde el empresario inscribe su negocio para recibir una serie de beneficios, entre los cuales está la exoneración del pago de impuesto a la persona jurídica.



**INSTITUCIÓN:** Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) | Digital: [www.siec.go.cr](http://www.siec.go.cr)



**DURACIÓN:** Hasta 5 días hábiles



**COSTOS:** Gratuito

#### REQUISITOS:

- Completar el formulario (que es una declaración jurada “solicitud de inscripción al registro PYME”)
- Presentar al menos 2 de los 3 de los siguientes documentos:
  - Fotocopia de la última declaración del Impuesto sobre la Renta del último período fiscal (formulario D-101 ó D-105).
  - Fotocopia de la planilla presentada ante la CCSS o comprobante de trabajador independiente según sea el caso.
  - Fotocopia del pago de la póliza de riesgos del trabajo (último recibo cancelado vigente y que contenga la fecha).

#### *d. Recomendaciones generales*

Formalizar un negocio en Costa Rica es ahora más sencillo y ágil que antes y, aunque la tramitología sigue siendo extensa y algo compleja, son muchos los beneficios de realizar este importante paso, tanto para la empresa misma como para el país.

Formalizar su negocio podría:

- Mejorar las condiciones laborales de los colaboradores del equipo
- Permitir oportunidades de asociatividad que faciliten alcanzar los objetivos empresariales
- Abrir oportunidades de negocio con entidades de gobierno o multilaterales
- Evitar sanciones y multas por incumplimiento de leyes
- Acelerar el crecimiento y la credibilidad de su empresa
- Accesar a algunos beneficios que ofrecen ciertas instituciones del estado

Es importante tener claro la identidad del negocio que se realiza y el bien que se ofrece. Los trámites para un servicio difieren para los de un producto, e incluso según el producto la ruta de la formalización varía. Los pasos que tiene que recorrer una persona física para formalizar su actividad de negocios, por ejemplo, son diferentes a los que han de recorrer las personas jurídicas. Una vez que se tenga claro eso, es más fácil abordar el procedimiento para formalizar la empresa.

Son varias las instituciones involucradas en el proceso de formalización, y también son numerosos los requisitos para cada trámite, por lo que se recomienda revisar con atención el detalle para cada paso antes de ponerlo en marcha para evitar pérdidas de tiempo, confusiones con documentos, o gastos innecesarios. En la siguiente sección de referencias se indican las páginas web de las instituciones que se mencionaron a lo largo de este capítulo, así como los reglamentos y marcos normativos a los cuales responden.

#### *e. Referencias*

Para conocer más sobre el marco normativo bajo el cual están amparados cada uno de estos trámites y los requisitos que se solicitan, puede revisar los siguientes enlaces:

Normativas

[Ley General de la Salud](#)

[Código municipal](#)

[Código de trabajo](#)

[Ley reguladora del mercado de seguros](#)

[Leyes y decretos tributarios](#)

## II. ASPECTOS TRIBUTARIOS

*El pago de impuestos no debe verse únicamente como una obligación, sino más bien como una cultura tributaria y como el aporte solidario de cada costarricense al desarrollo social y económico del país, que permite a los emprendedores el acceso (entre otras cosas) a capacitación y acompañamiento en las primeras etapas de su negocio a través de las instituciones del Estado.*

*El desarrollo de un país se afianza a través del aporte de sus ciudadanos; éste aporte se traduce en los impuestos que de una u otra manera estamos expuestos los costarricenses. Nuestra Constitución Política establece en su artículo 18, que los costarricenses estamos obligados a contribuir con los gastos públicos. Nuestra contribución a través de impuestos se ve reflejada en servicios públicos como salud, educación, infraestructura, etc.*

*Este capítulo se enfocará en aclarar definiciones y presentar de manera sencilla las implicaciones en la creación y consolidación de una empresa naciente relacionados a los aspectos tributarios.*



## *a. Definiciones*

### **i. Impuestos**

Tributos sin contraprestación exigidos por la ley, cuyo “hecho imponible” se define según la realización de negocios, actividades o hechos de naturaleza jurídica o económica que manifiestan la capacidad económica del quien tributa.

### **ii. Hecho imponible**

Es el presupuesto fijado por la ley para determinar y configurar cada tributo según el caso. Es decir, es la circunstancia económica y jurídica que obliga al pago de un impuesto y define su alcance.

### **iii. Contribuyente**

Es toda persona física o jurídica obligada al pago de impuestos.

### **iii. Exención**

Es un supuesto comprendido en el hecho imponible de un impuesto que la ley exime de obligatoriedad de pago. Son diversas las razones por las que se define la exención del pago de impuestos para una persona física o jurídica, pero normalmente van ligados a la compensación por un aporte positivo al desarrollo socioeconómico del país.

### **iv. Factura**

Es un documento legal que indica y autentifica que se ha comprado o vendido un producto o se ha prestado o recibido un servicio. En la factura se incluyen todos los datos propios de la operación y de las partes, y su la emisión es de carácter obligatorio.

## *b. Impuestos*

Como se menciona en las definiciones, los impuestos son el medio de financiación de los servicios públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas físicas, como a personas jurídicas.

La colecta de impuestos es la forma que tiene el Estado para la obtención de recursos para el desarrollo de sus funciones.

La Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda administra 20 tipos de impuestos, los cuales en su mayoría son impuestos específicos, creados para un fin determinado.

Dependiendo de la actividad económica que vaya a desarrollar el emprendedor, los impuestos que debe considerar en su etapa inicial tras formalizarse son:

- Impuesto sobre las utilidades
- Impuesto al valor agregado (IVA)
- Impuesto único sobre las rentas percibidas sobre el trabajo – impuesto al salario
- Impuesto a las sociedades (\*)
- Timbre de educación y cultura (\*)

*(\*) Aplica solo a las figuras jurídicas (sociedades).*

### *c. Administración tributaria*

La Administración Tributaria es la entidad que se encarga de velar por el correcto cumplimiento voluntario de los deberes tanto formales como materiales de los contribuyentes en un país, a través de la administración, recaudación y fiscalización de los impuestos internos.

Se aclara que la competencia en materia de importación de mercancías corresponde a la Servicio Nacional de Aduanas.

#### **i. Administración Tributaria Virtual (ATV)**

La Administración Tributaria Virtual es un sitio web o medio de servicios electrónicos que permite cumplir con las obligaciones tributarias de manera digital desde la casa u oficina, tan solo teniendo acceso a Internet. En este sitio se confeccionan y presentan las declaraciones que le correspondan, según sea su actividad económica e independientemente del régimen en que se encuentre inscrito, por ejemplo: Impuesto sobre las utilidades y del Impuesto Sobre el Valor Agregado.

Se pueden registrar todas las personas mayores de 18 años que cuenten con su documento de identificación vigente. Las personas menores de 18 años, pero mayores de 15 años, deben registrarse de forma presencial ante la Administración Tributaria y deben ir en compañía del tutor, tutora o quien ostente la patria potestad. En el caso de extranjeros residentes en el país con obligaciones ante la Administración Tributaria, deben registrarse con el DIMEX.

### *d. Comprobantes electrónicos*

Los comprobantes electrónicos respaldan la venta de bienes y la prestación de servicios. En el caso de la factura electrónica el comprobante es electrónico, y debe de ser generado, expresado y transmitido en formato electrónico en el mismo acto de la compra y venta, o prestación del servicio.

El uso de la factura electrónica se permite desde hace más de 10 años en Costa Rica, pero es hasta octubre del 2016 a través de la Resolución DGT-R-048-2016 que el Ministerio de Hacienda declara obligatorio el uso de este sistema de facturación para contribuyentes. A partir del 2018 se hace obligatorio para la totalidad de contribuyentes.

#### **i. ¿Quién debe emitir comprobantes electrónicos?**

Quien tribute bajo el régimen de tributación simplificada no está en la obligación de emitir comprobantes electrónicos autorizados por la Dirección General de Tributación, pero en caso de que algún cliente así se lo solicite debe entregar un comprobante para efectos de garantías, conforme a lo que establece el Ministerio de Economía Industria y Comercio.

Quien tribute bajo los demás regímenes sí debe de emitir comprobantes electrónicos autorizados por la Dirección General de Tributación regularmente.

### *e. Cumplimiento de deberes formales y materiales*

La siguiente tabla resume los deberes que como contribuyente cualquier persona física o jurídica debe cumplir para formalizar una actividad económica o negocio.

DEBERES FORMALES	DEBERES MATERIALES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inscribirse</li><li>• Modificar datos</li><li>• Desinscribirse (cuando aplique)</li><li>• Mantener datos actualizados</li><li>• Llevar registros contables</li><li>• Emitir comprobantes autorizados</li><li>• Presentar declaraciones de impuestos</li><li>• Presentar declaraciones informativas</li><li>• Realizar pagos parciales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pago de impuestos</li><li>• Pago de accesorios</li></ul>

#### *f. Recomendaciones generales*

Estar pendiente de qué implicaciones tiene su negocio y sus actividades comerciales en el plano tributario es una prioridad. Procure mantenerse al día con sus responsabilidades tributarias ya que así evitará el cobro de sanciones o intereses.

Familiarícese y aproveche las herramientas gratuitas que brinda el Ministerio de Hacienda tanto para la confección de las declaraciones de renta como para la emisión y recepción de comprobantes electrónicos. Son muy útiles y menos complejas de lo que parecen.

Finalmente calcule los montos y porcentajes correspondientes a sus deberes tributarios para que de esta forma pueda ahorrar o reservar un fondo para el pago de los mismos, sin que implique un golpe económico fuerte a final o inicio de año.

#### *g. Referencias*

Para conocer sobre los requisitos de la facturación electrónica diríjase al siguiente enlace:  
[https://www.hacienda.go.cr/docs/5a6f9e6abb19f\\_Guia%20Comprobantes%20Electronicos.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5a6f9e6abb19f_Guia%20Comprobantes%20Electronicos.pdf)

[Reforma fiscal: publicación final](#)



**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN **COSTA RICA**

# DESARROLLO EMPRESARIAL



## I. FINANZAS Y CONTABILIDAD

*Este capítulo está diseñado para brindar soporte en la consolidación y el crecimiento de los nuevos negocios, repasando conceptos y áreas focales de las finanzas y la contabilidad que toda persona emprendedora debe abordar y dominar en un proceso paralelo y/o posterior a su formalización.*



### *a. Definiciones*

#### **i. Activos:**

Representa los bienes y derechos apreciables en dinero, de propiedad de la empresa. Se entiende por bienes, entre otros, el dinero en caja o en bancos, las mercancías, los muebles y los vehículos; por derechos, las cuentas por cobrar y los créditos a su favor. El activo de una empresa constituye la suma de los pasivos y el patrimonio de la misma (Activo= Pasivo + Patrimonio).

#### **ii. Pasivos:**

Representa las obligaciones contraídas por la empresa para su cancelación en el futuro, las deudas que debe pagar por cualquier concepto.

#### **iii. Patrimonio:**

Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones con los que una persona, grupo de personas o una empresa cuenta, es decir, los recursos de los cuales son dueños.

#### **v. Liquidez:**

La liquidez es la capacidad que tiene una persona o empresa para obtener dinero en efectivo de manera inmediata y así poder responder económicamente a sus obligaciones a corto plazo. Ejemplo, en un contrato confirmado de venta negociado por un total de 30 millones de colones distribuidos en los próximos 3 años, solo lo que se haya depositado a la fecha podrá ser considerado dentro de la liquidez de la empresa, incluso cuando el resto del pago esté garantizado para el futuro.

#### **vi. Flujo de caja (efectivo):**

Es la variación de la entrada y salida de efectivo en un período determinado. Es un medidor de la liquidez de la empresa, pues hace referencia al dinero en efectivo con el que cuenta en un particular momento la empresa o persona, tras haber recibido los ingresos y retirado los egresos. Es uno de los principales indicadores de bienestar para una empresa y de interés para un posible inversionista o acreedor, ya que permite evaluar la capacidad de esta para generar flujos positivos y cumplir con las obligaciones adquiridas, además de facilitar la gestión del presupuesto empresarial y determinar la necesidad de inversión o financiamiento.

#### **vii. Caja chica:**

Es un fondo de efectivo relativamente pequeño del cual se dinero para los gastos cotidianos de pequeñas cantidades. Normalmente los pequeños gastos que se atienden con la caja chica no pasan por la totalidad de temas o tramitología administrativa que una inversión mayor sí requeriría, por lo que permite resolver con facilidad y eficiencia situaciones diarias. Debe haber, eso sí, una persona encargada de la llevar un adecuado control de la caja chica y hacer una rendición de cuentas periódicas para incluir en la contabilidad tributaria.

### **viii. Punto de equilibrio:**

Es un concepto de las finanzas que hace referencia al nivel de ventas e ingreso donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. El punto de equilibrio supone que la empresa o persona tiene un beneficio que es igual a cero, o, dicho de otra forma, que no gana dinero, pero tampoco lo pierde. Alcanzar el punto de equilibrio en un emprendimiento es todo un hito pues a partir de ese momento, todo crecimiento se convierte en ganancia y en utilidades. No obstante, alcanzar este punto toma su tiempo, y es importante no forzar o perder la paciencia si no se logra en el primer año, por ejemplo.

### **ix. Estados financieros:**

Son documentos que recopilan la información sobre la salud económica de la empresa. Incluyen detalles como el balance de situación (pérdidas y ganancias), estado de flujo de efectivo y la memoria histórica de la información financiera de los últimos meses. Su objetivo es dar una visión general de la situación financiera del negocio, y comúnmente se utilizan como indicador de riesgo cuando se busca un crédito o inversión.

#### *b. Estructura de costos e ingresos*

El éxito financiero de todo negocio radica en la construcción de una adecuada estructura que contemple, aclare y ordene los costos y también los ingresos. Es la base para la toma de decisiones administrativas y de la estrategia del negocio.

Datos y conceptos por incluir en la estructura:

#### **i. Costos:**

##### Costos fijos:

Son los costos de producción que un negocio tiene que cubrir (pagar) independientemente de cuanto produzca o venda. Algunos ejemplos: alquiler de local, préstamos bancarios, salarios administrativos, papelería, seguridad y servicios profesionales subcontratados (abogados, contabilidad, etc.).

##### Costos variables:

Son los costos de producción que cambian proporcionalmente según el número de unidades producidas para la venta. Entonces, si no hay producción, los costos variables deberían ser cero. Algunos ejemplos: materia prima con la que se confecciona el producto, etiquetado y gastos de distribución individual.

##### Costos totales:

Son los costos correspondientes a la suma de los costos fijos y los variables.

##### Costos directos e indirectos:

Estos 2 tipos de costos se consideran *al referirse a la creación y desarrollo de un producto* y que se toman en cuenta al estimar los precios finales de este.

- **Directos:** Los costos directos son aquellos que se utilizan y relacionan directamente con el producto y que son inexistentes si no se desarrolla el mismo. Por ejemplo, la campaña promocional del lanzamiento del producto “J” o el salario del diseñador e implementador del mismo.
- **Indirectos:** Los costos indirectos son aquellos que no pueden ser asignados o relacionados claramente a la producción, pero que si se ven incrementados si el desarrollo del producto se da o aumenta. Por ejemplo, la energía eléctrica que toma preparar el producto “J” o la cantidad de agua necesaria para limpiar las piezas de este. Son costos que también se llaman administrativos, pues no solo se utilizan para la producción, sino también para las tareas cotidianas empresariales. Es importante tomar en cuenta estos costos a la hora de estimar los precios.

### Costo promedio:

Es la división del costo total entre el número de unidades producidas en un período determinado. El costo promedio de una empresa sube al aumentar la capacidad de producción, ya que se diluyen los costos fijos.

## ii. Ingresos

### Ingresos sobre ventas:

Es todo aquel dinero que ingresa procedente de la venta de los productos o servicios

### Ingresos totales:

Es la multiplicación del número de unidades vendidas por el precio de venta en un período determinado. Por ejemplo, si en el mes de abril se vendieron 150 productos “J” por un precio de 10mil colones, el ingreso total del mes es de 1 millón y medio de colones.

### Contribución unitaria:

Es la diferencia entre el precio y el costo variable unitario del producto.

### Contribución total:

Es la multiplicación de la contribución unitaria por el número de productos vendidos en un período determinado. Por ejemplo, si la contribución unitaria del producto “J” es de 4mil colones (40%), durante el mes de abril la contribución total fue de 600mil colones.

### Utilidad:

Es el beneficio o la **ganancia** obtenida a raíz de una actividad comercial.

- Utilidad Bruta: la diferencia entre los ingresos de una empresa y los costos de ventas, sin tomar en cuenta costos fijos (salarios, administrativos, etc.) ni los costos financieros (impuestos, intereses, etc.)
- Utilidad Neta: Es la ganancia total luego de restar todos los gastos y costos de los ingresos totales. Es decir, es el dinero que se reparte a los socios o bien se reinvierte en la empresa.

### Otras fuentes de ingreso:

Una empresa o persona también puede diversificar sus fuentes de ingreso más allá de las ventas. Algunas de estas alternativas son: patrocinios, subvenciones, donaciones, venta de activos, intereses bancarios y/o dividendos.

Una vez que el emprendedor haya hecho el ejercicio de definir y ordenar cada uno de estos conceptos aplicados a su empresa o proyecto de negocio, es mucho más fácil evaluar el rendimiento, considerar la viabilidad del negocio y proyectar a futuro posibles inversiones.

### *c. Estimación de precios*

El proceso de fijar un precio sobre un producto o servicio es, quizás, el que más se le dificulta a los emprendedores, o bien el que representa mayor incertidumbre en la construcción de la empresa. Aquí se desglosan brevemente cinco pasos que se deben contemplar antes de estimar los precios para un negocio en sus etapas iniciales:

#### **i. Paso 1. Selección del objetivo empresarial**

El objetivo al lanzar un producto al mercado puede variar; se puede buscar el posicionamiento en el mercado, la estabilización de este, retar a la competencia, o bien maximizar ganancias.

#### **ii. Paso 2. Determinación de la demanda**

Se debe determinar cuál es el mercado que se quiere alcanzar y cómo responde este a un rango o a un cambio de precios. No siempre un incremento en el precio implica una baja en la demanda. Muchas veces, principalmente en las industrias de prestigio en moda, automotriz y otras, un precio elevado es atractivo porque hace referencia a la exclusividad. Por supuesto que la calidad del producto tiene que corresponder a este sentido de prestigio. Un incremento repentino e injustificado del precio si disminuirá probablemente la demanda. Validar constantemente el precio del producto en el o los mercados deseados ayuda a ajustarse a determinar y ajustarse a la demanda.

#### **iii. Paso 3. Estimación de costos**

Es indispensable tener claridad de los costos totales en los que incurre una empresa y del costo total de una unidad del producto, ya que esto establecerá el límite inferior de fijación del precio. Siempre debe de incluirse un margen de ganancia por producto, que es un porcentaje variable que se le añade al costo total

unitario como parte del precio. La demanda establece el límite superior para fijar un precio, y los costos, el límite inferior.

#### **iv. Paso 4. Análisis de la competencia y su oferta**

Lo ideal al fijar precios es estar consciente o al tanto de los precios que proponen productos similares en el mercado. Esto apoyará la toma de decisiones y permitirá justificar el objetivo empresarial y la decisión de los precios.

#### **v. Paso 5. Selección de la metodología de fijación de precios**

Puede ser por:

- **Sobreprecio:** se le asigna un margen de ganancia estándar a cada unidad y se define el número de unidades esperadas
- **Objetivo de rendimiento:** se define la ganancia que se quiere obtener a partir del capital invertido.
- **Tasa/precio vigente:** se define apegándose a las condiciones existentes del mercado, imitando y variando ligeramente los precios fijados por los competidores y ajustándolos también según su comportamiento.
- **Incremento de los costos:** se define y varía según los costos fijos de una producción en particular. Es decir, una camiseta en enero puede variar mucho el precio al de una camiseta en julio, pero hecha durante una producción que garantizó una mejor calidad.
- **Condiciones de mercado:** toma en cuenta factores externos como tendencias, volumen de un mercado en específico, etc. Por ejemplo, la venta de camisetas de la selección nacional sube en los alrededores del estadio gracias a la concentración de un mercado muy afín e interesado. Esto permitiría que los precios bajen por haber más volumen de clientela, no obstante, en la misma situación sucede otro fenómeno, ya que al acercarse la fecha del encuentro de fútbol es posible subir el precio de las camisetas debido a que hay mucha más demanda. Pasa lo mismo con los productos de temporada.

Utilizando alguna de estas metodologías se puede fijar el precio de los productos o servicios de un negocio. Estos, además, deberían estudiarse, analizarse y rediseñarse constantemente. La recomendación para las personas emprendedoras es que adopten la primera metodología, la del sobreprecio, al inicio. Sobre la marcha del negocio la metodología puede evolucionar o ser cambiada.

### *d. Proyecciones financieras*

Es el análisis que se desarrolla en un negocio para anticipar cuáles serán las eventuales ganancias o posibles pérdidas de este. A partir de una proyección financiera, un empresario o un emprendedor cuenta con información valiosa para tomar decisiones sobre el presente y futuro de su negocio.

#### **i. ¿Cómo realizar una proyección financiera?**

Para poder generar una proyección financiera útil, es importante que se proceda a analizar a profundidad aspectos como los siguientes:

- La situación del mercado.

- La capacidad de producción de la empresa
- Fortalezas y debilidades de la empresa
- El periodo de tiempo en el que se va a plantear la proyección
- Posibles gastos, así como posible inversión de los socios fundadores o posibles beneficios
- El cálculo de margen por unidad
- Condiciones contextuales reales y sus variaciones en el tiempo (alquiler del local, seguridad, etc.)
- Salarios reales y sus variaciones en el tiempo
- Otras variables como: tipo de cambio, inflación, tasas de interés, etc.

Una vez recolectada toda esta información, esta se debe estructurar en una herramienta que considere incrementos graduales en ventas y ganancias de manera cronológica, indicando también para cuándo está proyectado el punto de equilibrio.

## ii. ¿Por qué realizar una proyección financiera?

La proyección financiera permitirá determinar cuál es el nivel de gastos que puede soportar el negocio, qué monto es conveniente invertir para su desarrollo y cuándo el negocio en cuestión sería rentable si se cumplen las expectativas de ventas. Los resultados de la proyección incluso podrían indicar que no es conveniente llevar a cabo el negocio.

También es posible, e incluso habitual, que las proyecciones financieras se realicen con base en diferentes escenarios para que el empresario pueda ir definiendo estrategias para diversos contextos. Las proyecciones financieras son muy importantes a la hora de solicitar financiamiento para un proyecto como se indica y retoma en el siguiente capítulo.

### *e. Recomendaciones generales*

El área de las finanzas es quizás la menos emocionante a la hora de emprender, pero al mismo tiempo es la más delicada y demandante de atención y tiempo. Un buen negocio no depende solamente de la calidad del bien que ofrece, sino también del orden financiero y de la toma de decisiones bien fundamentada con datos numéricos y proyecciones económicas.

Tómese el tiempo para hacer correctamente los ejercicios financieros de construir las estructuras de costos necesarias y una sólida estructura de ingresos. Asegúrese de que las ganancias totales sean las deseadas más allá del flujo de efectivo que ingresa.

Siempre manténgase al tanto de la situación financiera y contable de su empresa. Ya sea que sea un socio el encargado de esta área, o bien una persona profesional contratada, procure fiscalizar y revisar diariamente o al menos semanalmente los balances, las transacciones y los estados de sus finanzas.



## II. MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

---

*El concepto de negocio es sin duda el pilar de todo emprendimiento y empresa, pues es el ejercicio que permite establecer la sostenibilidad y duración en el tiempo de un determinado proyecto u objetivo. En esencia, es la actividad que busca intercambiar valores entre dos partes a través de un acuerdo mutuo. Entender quién es la contraparte y las múltiples maneras que existen para realizar este intercambio es vital para el éxito y la continuidad de un proyecto emprendedor. Este capítulo se enfocará en la figura del mercado y destacará la importancia de este en el desarrollo de los negocios.*

---



### *a. Definiciones*

#### **i. Mercado:**

Es el grupo o población de posibles consumidores. Existe donde se presenta una demanda para un producto en particular. Los clientes pueden ser individuos privados, otras empresas o gobiernos.

#### **ii. Mercado ideal:**

Es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido.

#### **iii. Comprador óptimo definido:**

Es aquel individuo o empresa que tiene una necesidad en particular que puede ser resuelta por un emprendimiento y le reta a crear una solución para la necesidad específica a cambio de una promesa de compra. Es decir, es un cliente que plantea “si a través de su actividad de negocio usted me puede preparar una solución adecuada para lo que busco de esta manera y con estas características, yo le garantizo una compra numerosa.”

#### **iv. Prototipo:**

Hace referencia a la primera versión física o real que se desarrolla de algo (producto o servicio) y que sirve como modelo para la fabricación de los siguientes a modo de muestra. Es una excelente herramienta para probar antes de invertir y proceder a una extensa producción en serie de un producto. El propósito de su creación es que sus desarrolladores puedan advertir eventuales fallas en el funcionamiento y descubrir oportunidades de mejora.

#### **v. Producto mínimo viable:**

Según Eric Ries, autor del famoso y recomendado libro “The Lean Startup” el producto mínimo viable es *“la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de APRENDIZAJE validado sobre clientes al menor coste.”* Es decir, es una versión avanzada de un prototipo que ya está lo suficientemente depurada para lanzarse al mercado y cumplir los objetivos para los que fue creado.

#### **vi. Comercio:**

Es una actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de valores, principalmente en forma de materiales, entre dos partes que consideran y acuerdan que aquello que intercambian tiene un valor igual o similar.

#### **vii. Competencia:**

Es aquella empresa ajena que ofrece el mismo o similar valor al mercado meta de interés. Esto quiere decir que su actividad comercial compite directamente con la de otras empresas.

### *b. Mercado meta y consumidor ideal*

Un mal muy común en los emprendedores en Latinoamérica es el de crear un producto y un negocio a partir de una idea que aún no ha sido validada, para luego buscar un mercado interesado en comprarlo. El proceso correcto transcurre en la dirección opuesta, ya que la idea debe de encontrar sus raíces en un problema o necesidad de un mercado en específico. En otras palabras, cualquier emprendimiento y negocio debería estar respaldado por la necesidad u oportunidad que plantea un mercado determinado y con suficiente tamaño para garantizar la viabilidad del proyecto.

Comúnmente se definen dos tipos de orientación de mercado:

- **Orientación al producto:** es aquel con enfoque al interior que se centra en fabricar productos que se pueden hacer, o que se han hecho por largo tiempo para luego tratar de venderlos, quizás con algún pequeño valor o detalle agregado.
- **Orientación al mercado:** tiene un enfoque con vista al exterior, donde las decisiones de productos se basan en la demanda del consumidor y se establecen por investigaciones de mercado.

Esta segunda es la manera más segura de garantizar el éxito de un producto, pues son los mismos compradores lo que manifiestan la necesidad u oportunidad. La validación de mercado debería incluso realizarse en todos los procesos de aprendizaje de conlleve el emprendimiento.

El mercado meta es el mercado al cual se apunta llegar conforme se desarrolla el producto. Goza de una serie de características que, bajo el supuesto del creador o la validación previa, lo convierten en un posible cliente de peso y que contribuirá a la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, este mercado implica que hay límites, ya que a la hora de seleccionarlo se debe delimitar geográfica, demográfica o psicológicamente para poder ajustar y personalizar el producto

El mercado ideal, por otra parte, lo constituye la población general a la cual el producto puede ofrecerle mucho valor, incluso si no está incluido en el mercado meta. El mercado ideal muchas veces es una grata sorpresa y debe aprovecharse bien. Es un mercado que disfruta, repite y recomienda.

### *c. Producto*

Se define como cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y deseos de un consumidor. Algunos productos son tangibles (productos físicos) y otros son intangibles (servicios). Del producto depende también toda la estrategia de mercadeo, al menos al inicio de una empresa.

El desarrollo y diseño de nuevos productos debería ser impulsado por el mercado e inspirado por los cambios en las necesidades y deseos del consumidor.

### *d. Negociación y ventas*

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto, pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Su propósito principal es resolver un problema conjunto, no ganarle a la otra parte.

### i. Enfoques de negociación:

- **El integrativo (cooperativo):** el principio básico de este tipo de negociación es que todas las partes ganan, donde cada parte puede aumentar las utilidades y satisfacción sin perjudicar a la otra.
- **El distributivo (competitivo):** el principio en este caso es que uno gana y el otro pierde, pero igualmente obtiene valor. A cambio de mayor satisfacción para uno, el otro sufre y se ve afectado negativamente.

La era moderna nos propone una perspectiva y un entorno de negocios interesante y fructuoso, que ha evolucionado de una constante carrera competitiva con negociaciones distributivos a un ambiente y sociedad basadas en la colaboración y en negocios con dinámicas integrativas. La gestión de alianzas y la construcción de la relación con los clientes deben gestionarse de este modo en la actualidad, sobre todo con la inmensa oferta que existe y donde el mercado puede darse el lujo de ser susceptible y probar otras cosas.

### ii. Pasos de la negociación

1. Conozca bien a la contraparte
2. Establezca sus metas y objetivos
3. Sea directo pero perceptivo al iniciar el proceso de negociación
4. Maneje las expresiones de desacuerdo o conflicto
5. Reevalúe y plantee concesiones
6. Llegue a un principio de acuerdo o arreglo.

En un mismo mercado se ofrecen diferentes canales de ventas, así como modelos de negociación. La era digital ha permitido avances importantes que representan oportunidades extraordinarias para que nuevas personas empresarias y emprendedoras accedan a grandes mercados de manera rápida y directa. Este es el caso, por ejemplo, los “market places” o el modelo “e-commerce”, que consiste en plataformas virtuales que ofrecen productos físicos desde una experiencia digital.

Dependiendo del tipo de mercado, se debe ajustar el método de acercamiento y de negociación. No es lo mismo vender a comunidades que a individuos, a ONGs que, a grandes corporaciones transnacionales, o a entidades académicas que al gobierno.

#### *e. Ventas al estado o ventas a la administración pública*

Una licitación, en términos generales, es un proceso regulado mediante el cual una organización pública presenta una necesidad y solicita ofertas y propuestas que la satisfagan. Se oferta a “sobre cerrado” sin posibilidad de ver las otras ofertas de la competencia y una vez que se envía la oferta final, no es posible realizar cambios. Esta organización evalúa las ofertas y selecciona una de ellas basándose en criterios definidos y previamente establecidos. Una vez seleccionada una oferta, se inicia un proceso de adjudicación donde la empresa electa debe firmar un acuerdo que garantice el compromiso de ejecución de la solución

Esta es la vía bajo la cual el gobierno de Costa Rica, y todas sus instituciones, contratan a personas o empresas privadas para solucionar conflictos o suplir necesidades.

Generalmente solo las empresas formalizadas pueden aplicar y optar a este tipo de oportunidades, que son muy frecuentes y donde se destina la mayoría de los presupuestos de las instituciones públicas. Muchas de las oportunidades son excelentes para las MIPYME y emprendimientos, ofreciendo una ventana para consolidar sus productos y al mismo tiempo generar ingresos, pero estas no se aprovechan bien debido a la falta de conocimiento de la existencia de esto y a la informalidad de los negocios. Estar inscrito y al día en la Caja Costarricense de Seguro Social y en el Ministerio de Hacienda son requisitos indispensables de la gran mayoría de oportunidades de este tipo.

### *f. Recomendaciones generales*

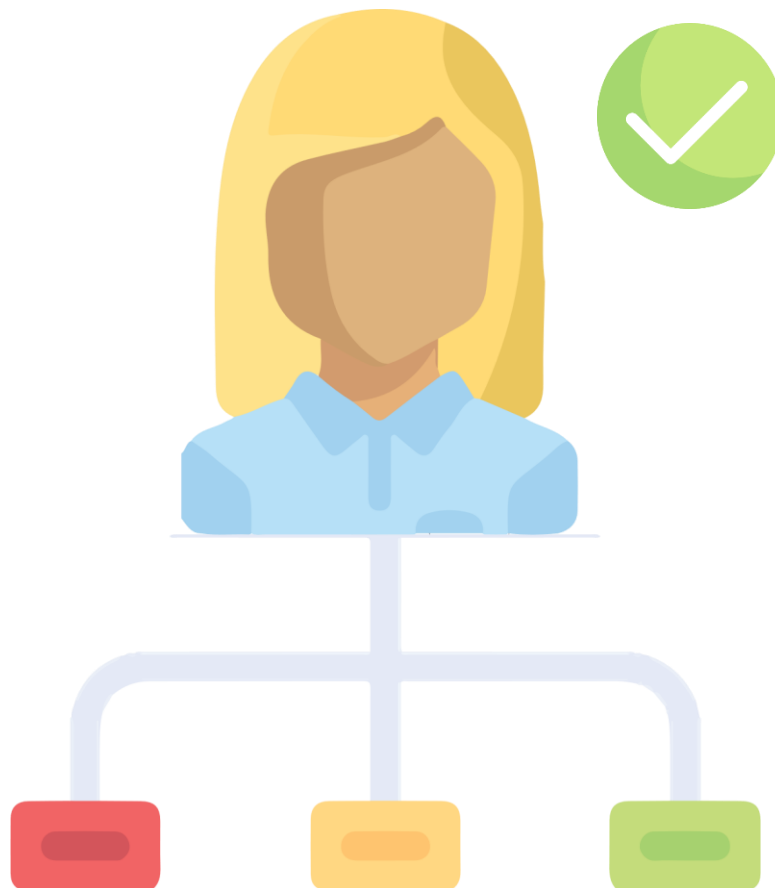
Salga a la calle y valide su producto, servicio u oferta. Esa es la principal recomendación para cualquier negocio joven. Para que un emprendedor prospere y alcance el título o reconocimiento de “empresario”, debe facturar con su producto o servicio. Eso solo se logra teniendo contacto con el mercado, entendiéndolo y ajustando el valor del bien que se ofrece hacia lo que el cliente busca o necesita. Una idea no vale nada de dinero a menos de que haya un mercado interesado y dispuesto a comprarla y consumirla.

Aquí algunas otras recomendaciones:

- Valide su mercado ideal, y sea muy perceptivo. Puede que las necesidades de este cambien o que el mercado ideal sea otro que no se había considerado antes
- Procure medir cuantitativa y cualitativamente sus ventas, para luego pivotear y optimizar con los aprendizajes la estrategia y las características del valor que ofrece.
- Busque diferentes opciones y canales de comercialización. Las ventas al estado es uno de estos canales alternos, aunque la recomendación aquí es que su estrategia de ingresos no dependa estrictamente de este tipo de oportunidades, sino que complemente un flujo de ingresos base.
- Lo mismo pasa con patrocinios. No centre su modelo de negocios en ingresos por patrocinio (al menos en sus primeras etapas como emprendedor), puesto que estos son volátiles y normalmente no están bajo su control, dependiendo así de otros.
- Fórmese y asesórese en negociación y ventas. Independientemente de si tiene una persona encargada para las ventas, es importante que usted como fundador y como principal promotor de su producto o servicio pueda entender bien el panorama de negocios y tomar decisiones con seguridad.
- Escuche al cliente y considere sus recomendaciones. Defina los mejores canales para capturar toda la retroalimentación posible (entrevistas, encuestas, formularios, etc.)

### III. CAPITAL HUMANO

*El capital humano es el concepto más relevante que un líder, fundador, emprendedor o empresario en general debería conocer y respetar, pues se refiere a la acumulación del talento y al compromiso de los diferentes integrantes del equipo en pro de un propósito común. Este capítulo detalla aspectos importantes acerca de cómo construir un excelente equipo de trabajo y también cómo gestionarlo.*



## *a. Definiciones*

### **i. Fundador(a):**

Es aquella persona que con su idea inicia una actividad de negocio dentro de una estructura determinada, ya sea una empresa, fundación, asociación, etc.

### **ii. Equipo de socios/fundadores (núcleo):**

Es el equipo que funda una empresa o negocio, compuesta por una persona (fundador(a)) o por varias. Normalmente el promotor de un emprendimiento inicia como fundador, no obstante, suma a una o dos personas más para lanzar y dar tracción a la empresa en sus primeras etapas, formando así al equipo fundador.

Un equipo fundador *ideal* combina 3 tipos de personalidades:

- **el ideador**, que se encarga de soñar y proponer desde la creatividad
- **el promotor**, que vende lo que sea y se encarga de convencer a quien sea necesario y de que las cosas sucedan
- **el financiero**, que aterriza hacia la viabilidad cualquier propuesta y que vela por que los pasos que se tomen sean sobre una base firme.

### **iii. Equipo extendido:**

Es toda aquella persona que trabaje en la organización o empresa de manera directa y que reciba valor desde el propósito y desde el negocio. Incluye también a las personas subcontratadas por servicios profesionales, como los abogados o contadores. Son todas las personas que de una u otra manera generan valor para la empresa y que están vinculadas de manera directa.

### **iv. Colaborador(a):**

Un colaborador o colaboradora es cualquier persona que es contratada dentro de la formalidad del caso, ya sea en planilla o como servicios profesionales para apoyar en la gestión del negocio.

### **v. Subcontratación:**

Es el proceso donde una empresa contratada, contrata en un segundo nivel servicios especializados a otra empresa o persona física en el marco de una contratación más grande y con el objetivo de apoyar alguna necesidad o resolver algún conflicto.

### **vi. Salario:**

Es la remuneración económica establecida por la ley costarricense que se otorga a un trabajador a cambio de sus servicios en una base periódica mensual.

### **vii. Salario mínimo:**

El salario mínimo representa la remuneración mínima a la que tienen derecho todos los trabajadores. Debería ser suficiente para satisfacer las necesidades materiales, morales y culturales del trabajador y se fija periódicamente para los diferentes oficios, sectores y regiones. El salario mínimo debería alcanzar para atender las necesidades de los trabajadores y sus familias. Otros factores que se toman en consideración al fijar el salario mínimo son el costo de vida, el nivel nacional de salarios e ingresos, el desarrollo económico y la tasa de inflación.

### **viii. Escala salarial:**

Este concepto se refiere a la estructura y metodología de pagos en el que los nuevos empleados se sitúan en un nivel de pago salarial basándose en su nivel educativo y experiencia de trabajo relativos a su puesto. Cada puesto dentro de la organización se sitúa en un grado de pago específico para así alcanzar tanto la equidad interna como la externa.

### **ix. Esquema beneficios:**

Es la propuesta de valor que una organización, empresa o emprendimiento le ofrece a un colaborador o colaboradora a cambio de sus servicios o talento, y que puede o no ser complementario al salario. Entre los beneficios es común encontrar bonos, servicios médicos especializados, becas, equipo tecnológico de trabajo, sensación de exclusividad, ascensos, entre otros.

## *b. Reclutamiento y contratación*

La correcta gestión y construcción del equipo humano define muchas veces el éxito de una empresa, y, por supuesto, de un emprendimiento. El recorrido emocional al emprender no es sencillo, razón por la cual se debe propiciar desde el inicio un ambiente de trabajo ameno y apto para realizar las actividades propias del negocio sin problema. Además, la especialización en tareas al iniciar un negocio resulta una gran ventaja competitiva. Es decir, los emprendedores con la capacidad de ensamblar y motivar a un equipo de trabajo en el cuál cada miembro tengo un rol definido afín a sus conocimientos y/o talento, son los que mayor éxito alcanzan. Los emprendedores que tratan de abarcar todas las funciones muchas veces pierden el norte y con el tiempo se debilitan emocional y físicamente.

Ahora bien, no es fácil tampoco desarrollar una estructura de capital de trabajo si no se tiene claro cuáles son las funciones de cada elemento humano y las necesidades propias de la organización, y es común ver actualmente muchos errores en la administración de este capital, y, por ende, emprendimientos disueltos y acabados. Otro infortunio es q a menudo los emprendedores, fundadores de la idea, desconfían de entrada de otras personas para hacerse cargo o apoyar su negocio, por lo que nunca generan una conexión auténtica y se aíslan hasta ponerle fin a la relación.



### *c. Legislación laboral*

En Costa Rica, los temas relacionados con legislación laboral se definen en el Código de Trabajo, el cual fue aprobado en 1943, y sus disposiciones son vinculantes para todos los patronos.

#### **i. Acerca del contrato de trabajo**

El artículo 18 del CT establece la presunción de existencia de un contrato de trabajo –oral o escrito- entre el patrono y el trabajador. La sola iniciación de la relación laboral es suficiente para la presunción de la existencia de un contrato de trabajo, el cual obliga a las partes a cumplir las obligaciones y a respetar los derechos establecidos en la ley.

### *f. Relaciones laborales*

Son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo y que se encuentran normalmente regulados por un contrato de trabajo, que manifiesta los derechos y obligaciones de cada parte. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre los diferentes niveles de mando en el marco del proceso productivo.

### *g. Políticas laborales*

Las políticas laborales de las empresas son fundamentales para la creación de empleo decente. La relación entre la vida personal y la vida laboral de los colaboradores de una empresa u organización deben verse protegidas por políticas laborales, que a su vez propicien condiciones laborales adecuadas y bajo los estándares de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente en el área de derechos humanos y derechos de la persona trabajadora.

Es responsabilidad de cada país disponer de recomendaciones y marcos legales para la creación de estas políticas, pero también es deber de las organizaciones crear su propia política. En emprendimiento, esto debería ser tomado en cuenta incluso desde el proceso de selección y reclutamiento. Esto captura el interés de las nuevas generaciones y aporta al desarrollo consciente de la economía local, además de que buenas condiciones laborales implican un incremento en la creatividad y productividad laboral.

### *h. Recomendaciones generales*

Ninguna empresa exitosa en el mundo y a lo largo de la historia ha sido levantada por una única persona. El poder del recurso o capital humano es muy relevante cuando se trata de hacer negocios. Son muchas las tareas que hay que abarcar en el ejercicio comercial y administrativo de un negocio, por más grande o pequeño que este sea.

He aquí algunas consideraciones a la hora de atraer buenos perfiles de colaboradores y socios, y motivarlos a ser su mejor versión mientras disfrutan del trabajo:

- Asegúrese de que el puesto que le ofrece sea útil socialmente. Cada vez son más las personas que buscan trabajo priorizando el propósito que el dinero. Incluso en Costa Rica la migración empresarial es un fenómeno que está tomando cada vez más fuerza, pues las personas sienten

que sus trabajos son “socialmente inútiles” y dicen estar totalmente dispuestos a sacrificar parcialmente lo económico por oportunidades que enriquezcan su aporte y visión social.

- Defina un excelente esquema de beneficios, con el ambiente laboral como eje central de la propuesta.
- Converse en persona con los nuevos colaboradores y los antiguos, asegurándoles al menos a toda una sesión individual cada 15 días, donde se mezcle lo profesional con lo personal.
- Solicite ayuda a sus socios fundadores para entrevistar y seleccionar a los perfiles.
- Crea en usted primero y en su propósito antes que cualquiera. Así lo seguirán siempre.
- Refleje estabilidad laboral y un buen ambiente de trabajo.

### *i. Referencias*

#### **i. La Organización Internacional de Trabajo (OIT)**

Es la única agencia “tripartita” de la ONU. La OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres.

## IV. IDENTIDAD, PROMOCIÓN y MERCADEO

*La identidad empresarial es vital a la hora de proyectarse ante el mercado. Desde el logo y la marca, hasta las estrategias de promoción y la construcción de prestigio, este capítulo repasará el mundo de mercadeo alrededor de un emprendimiento, sus productos y/o servicios y su valor agregado, como herramienta clave de desarrollo y proyección.*



## *a. Definiciones*

### **i. Marca:**

Es el símbolo que representa a la empresa, ya sea gráfico o no. Es la síntesis máxima del propósito y el negocio que supone la empresa o emprendimiento, y constituye el principal instrumento de promoción e identificación de este.

### **ii. Identidad**

Es el conjunto de rasgos, características de una empresa, que la definen y la distinguen de otras.

### **iii. Mercadeo:**

es el proceso administrativo y creativo que conecta la empresa con el cliente. El mercadeo es el responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos rentables del cliente y los intereses del mercado. Lo logra a través de la promoción perfecta del producto adecuado, al precio ideal, para los clientes correctos.

### **iv. Estudio de mercado:**

Es un conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio. Analiza desde la oferta y la demanda, hasta los precios y los canales de distribución, tanto cualitativa como cuantitativamente.

## *b. Manual identidad corporativa (MIC)*

El Manual de Identidad Corporativa es un documento necesario a la hora de contemplar el diseño o rediseño de marca, o cuando se hace un trabajo de “branding” o mercadeo que define y recoge los elementos que conforman la identidad visual de la marca. Se explica también en el mismo cómo deben usarse los símbolos, colores y diferentes aplicaciones, y también cuándo. Es un documento que se comparte con todos los colaboradores (principalmente con los relacionados al área de diseño, mercadeo y ventas) y el cual debe ser acatado al 100%.

### **i. ¿Por qué es importante contar con un Manual de Identidad Corporativa?**

Porque la marca no debe ser nunca dejada al azar, en ninguna aplicación, lugar o situación. Todo debe responder a un estilo marcado y definido y así todo el equipo o personas que puedan en un momento determinado realizar una aplicación con la marca, sabrán qué deben hacer, qué pueden incluir, cómo y también lo que no permite la marca. Es la manera más eficiente de estandarizar una marca para que esta sea fácilmente reconocida por cualquier persona que la vea o se relacione con ella. Un pequeño cambio puede cambiar la percepción de la audiencia o el mercado.

## ii. Beneficios de una identidad de marca única

Hay consecuencias importantes de tener un negocio que no tenga una identidad de marca distintiva. Aunque siempre es posible encontrar clientes al promover los beneficios de un producto, los clientes no solamente juzgan los productos basándose en precio y calidad. Algunas decisiones de compra se hacen basadas en el status, el prestigio, la imagen o simplemente en preferencias de estilo de vida.

Aquí algunas de las razones por las cuales la identidad de marca se vuelve ventaja competitiva:

- **Lealtad del consumidor:** Muchos consumidores eligen productos de Apple porque son innovadores, modernos y amigables con el usuario. Otros prefieren productos Samsung porque tienen buen precio, son personalizables y muy compatibles. Al fin y al cabo, crear una identidad de marca es como iniciar una relación con el consumidor, donde se les hace saber que la empresa y marca entiende quiénes son ellos y que comparten intereses y gustos.
- **Segmentación de Mercado:** Una marca puede transmitir diversas características. Buenos precios, adrenalina, lujo, energía, exclusividad, humildad. Tener una identidad permite segmentar mejor el mercado y atrae a consumidores que están dispuestos a pagar los precios que se propongan. Como se mencionó en capítulos anteriores, establecer precios demasiado bajos hace que sea muy complicado cubrir los gastos de la empresa y generar ganancias, así que usar estrategias que permitan subir el precio sin afectar la demanda siempre son bienvenidas, en este caso, la identidad de marca consolidada.
- **Consistencia de Marca:** Una marca bien pensada actúa como una guía para las decisiones y objetivos del negocio. Cuando el consumidor está contento y el equipo también, la efectividad y la pasión crece, provocando mejoras y más dedicación. Esto a su vez ayuda a generar más y mejor enfoque y a plantear estrategias de negocio innovadoras que nacen a partir de una oportunidad concreta. Se vuelve una necesidad sorprender y hacer sentir siempre bien a los clientes y se trabaja para ello. El desarrollo del producto, promociones, servicio al cliente, y el marketing de redes sociales se vuelven más eficientes.
- **Valor de marca:** este concepto es muy poderoso, y representa un activo valioso si se trabaja de buena manera. A mayor prestigio, mayor valor de marca y a mayor valor de marca, mejores oportunidades y más capacidad económica. Es importante por eso invertir en la marca, porque puede ser fuente en sí misma de ingresos y una buena herramienta de auto mercadeo para el negocio. Las empresas no pueden controlar cada segundo de la experiencia del producto de un cliente. Dependen del branding para tener una conversación continua con los clientes. Con el tiempo, los clientes que se sienten conectados a la marca se convierten en embajadores de esta. Son una influencia para que otros prueben y recomienden los productos.

### *c. Presentación de la empresa*

Es de suma importancia contar con documentos que sintetizen la información de la empresa y lo que ella genera. En estos documentos, se debe describir qué líneas de productos se van a ofrecer y a qué clientes. Para cada línea se pueden detallar las características de cada producto, las necesidades que cubre, las características diferenciales, la propuesta de valor, así como los beneficios que obtiene el cliente de ese segmento específico.

En cada empresa es importante entender qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor. Esto con el fin de poder agrupar los servicios o productos de manera atractiva para el cliente, o bien destacar las características más llamativas, sin caer en el error de exagerar o agregar cosas falsas.

Además de las cualidades físicas y funcionales del producto, es relevante tener en cuenta y expresar los beneficios intangibles o psicológicos, si existen, apelando también al vínculo emocional.

#### **i. Documentos importantes:**

- **Resumen Ejecutivo Empresarial (one pager):** Un documento que indica de manera simple y concisa el propósito de la empresa, el negocio que realiza, el valor agregado del producto o servicio que ofrece, algún contenido atractivo (puede ser gráficos, material visual, esquemas de datos, testimonios o clientes previos) y finalmente información de interés para el lector, como el contacto o referencias. El término “one pager” (una página) es comúnmente utilizado ya que se recomienda que dicho documento no se extienda más allá de una página.
- **Presentación institucional/corporativa:** presenta las líneas de negocio, los productos y servicios que se ofrecen y contenido gráfico que permita al espectador vivir y entender en primera persona la experiencia que se le propone.
- **Tarjetas de presentación:** indica el nombre, puesto e información de contacto de cada colaborador o miembro de una empresa. Incluye también el nombre y el logo de esta.
- **Elementos complementarios:** siempre es positivo contar con videos, página web, referencias y testimonios para capturar el interés y la afinidad del consumidor.

### *d. Presentación del producto*

La forma en la que se presenta el producto o el servicio también marca diferencia en el interés del consumidor. En nichos donde la oferta es amplia, es clave poder destacar un producto o servicio por sobre la competencia, y esto se puede alcanzar con estrategias enfocadas en el desarrollo de la imagen del mismo.

#### **i. Etiqueta y empaque:**

La presentación física de un producto aporta a la calidad del mismo desde el punto de vista del mercado. Debe contemplar los lineamientos de marca y al mismo tiempo responder a los principios de la empresa y a los requerimientos del consumidor. Renovar la presentación cada cierto tiempo es una estrategia que permite refrescar la relación con el cliente, incorporar nuevas tecnologías y adaptarse a las nuevas tendencias y las nuevas demandas del mercado.

**ii. Enfoque del “pitch” o discurso de ventas:**

Este debe orientarse al valor que el producto o servicio puede otorgar a cada cliente en particular, no a las características generales que posee. La presentación ideal responde a 2 preguntas: ¿cómo se resuelve la necesidad del cliente? y ¿cómo se agrega valor complementario de acuerdo a las condiciones específicas del cliente?

*e. Estrategia de comunicación*

Se refiere al conjunto de acciones que recopila, procesa y distribuye conocimientos e información alrededor de la actividad del negocio, tanto a nivel interno como externo. Es una herramienta que permite organizar y conectar las distintas rutas de traslado de información con el objetivo de maximizar el propósito, el impacto y la rentabilidad del negocio.

A continuación, se propone una guía con preguntas generadoras para construir la base una buena estrategia de comunicación para emprendimientos:

**¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN MI NEGOCIO?**

<b>¿QUÉ?</b>	¿Qué quiero comunicar? ¿Cuál es el objetivo de la estrategia de comunicación para mi negocio?
<b>¿QUIÉN?</b>	¿A quién o quiénes va dirigida mi estrategia de comunicación? ¿Quién es la imagen y la voz de la estrategia?
<b>¿DÓNDE?</b>	¿Dónde debo estar presente para llegar a mis públicos meta? ¿A través de cuáles canales me conviene comunicar?
<b>¿CUÁNDO?</b>	¿Cuándo es oportuno comunicar lo que somos o lo que hacemos? ¿Cuáles hitos marcan un momento importante para comunicar públicamente?
<b>¿CÓMO?</b>	¿Cómo voy a transmitir el mensaje y proyectar el impacto? ¿Cómo innovo y marco diferencia constantemente en la comunicación?

*f. Estrategia de relaciones públicas (RRPP)*

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica externa coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, cuyo objetivo es fortalecer los vínculos de una causa, entidad o evento con los distintos públicos afines (medios, socios, aliados, clientes), escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr empatía, fidelidad, y apoyo de los mismos en acciones presentes y futuras.

La imagen de un emprendimiento debe ser coherente, real y fiel a su propósito y a su actividad en todo momento. Si uno de estos tres aspectos falla o se debilita, se corre el riesgo de perder la vinculación con sus públicos.

Un de los principales públicos de las relaciones públicas, y que funciona como intermediario con otros públicos, son los medios de comunicación. La relación con este tipo de aliado muchas veces define la relación con el consumidor final, por lo que es necesario construir capacidad y congruencia de comunicación a lo interno antes de emprender una relación con ellos.

Aspectos por tener claro previo a entablar relación con los medios de comunicación:

**i. Formalidad:**

El emprendimiento debe estar preparado para darse a conocer y aprovechar las oportunidades que esto atraiga a través de la credibilidad. Cumplir con los aspectos básicos de registro o formalización proyecta credibilidad y confianza en las personas.

**ii. Identidad organizacional:**

Contar con una definición clara de objetivos, misión, visión, valores y descripción del equipo de trabajo, facilita el entendimiento del valor del emprendimiento o negocio.

**iii. Identidad gráfica:**

El contenido teórico o noticioso que se comunica debe verse reforzado y respaldado por elementos gráficos como un logotipo, videos o imágenes que reflejen la esencia de la actividad del negocio y que hagan más sencillo su distribución

**iv. Problemática:**

El equipo fundador y la persona elegida para la vocería deben conocer a profundidad la problemática o la necesidad que se busca resolver el negocio, la solución y su viabilidad, así como la población que se espera impactar y las oportunidades complementarias que se están atendiendo. Toda la información y datos que se indiquen aquí deben ser legítimos corroborados y justificados.

**v. Mensajes claves:**

Es una excelente práctica el preparar y definir los mensajes clave que se quieren comunicar para cada oportunidad de interactuar con un medio. Los mensajes dependerán de factores como la fecha, el tipo de medio y el tipo de público al que se desea alcanzar.

**vi. Información noticiosa:**

A la hora de compartir información de carácter noticioso, se recomienda realizar y distribuir un kit de contenido que incluya insumos documentales como notas de prensa, comunicados de prensa, descripción de la empresa, dossier de información e infográficos.

**vii. Contacto:**

Se recomienda estar pendiente y actualizar constantemente una base de datos con los contactos de los medios de comunicación y específicamente la persona encargada de tratar temas afines al del negocio.



### *g. Estrategias de mercadotecnia y promoción*

Las estrategias de marketing o mercadotecnia son un conjunto de acciones centradas en el consumidor cuyo fin es el de alcanzar los objetivos de negocio de la empresa con éxito. Buscan transmitir el mensaje de la empresa, posicionar la marca o el producto en la mente del consumidor y por supuesto aumentar las ventas y los recursos. Es un proceso estratégico de comunicación externa que inicia desde la definición del modelo de negocio y se extiende hasta la operatividad diaria, proponiendo congruencia y enfoque de las acciones hacia las metas organizacionales.

Existen diversos tipos de estrategias de mercadeo. La selección e implementación de la mismas varía según elementos como la meta organizacional, el nicho de mercado, el área o la dimensión del negocio, entre otros.

Se recomienda investigar acerca de las estrategias de mercadotecnia y promoción disponibles para tener claro cuál o cuáles son las ideales para el negocio, así como los canales ideales para activarlas.

### *h. Canales de comunicación externa*

#### **i. Medios digitales:**

Son plataformas y formatos a través de los cuales se puede crear, observar, transformar y compartir información y contenido en dispositivos electrónicos digitales. Ejemplos: redes sociales, correos electrónicos, páginas web, etc.

#### **ii. Medios físicos:**

Son plataformas y formatos a través de los cuales se puede crear, observar, y compartir información y contenido fijo en elementos físicos, sin que este pueda modificarse. Periódicos físicos, vallas publicitarias, volantes, etc.

### *i. Recomendaciones generales*

El mercadeo es relevante para cualquier tipo de empresa, principalmente si consideramos que el ambiente para hacer negocios es cada día más complicado debido a la competencia, los cambios del entorno, y la incertidumbre del mercado. Lo anterior no es ajeno al emprendedor ni a la MIPYME por lo que se deben considerar seriamente todos los aspectos desarrollados en los párrafos anteriores.

Considerando que el tema de mercadeo es muy amplio, es recomendable que las personas emprendedoras y/o empresarias se asesoren adecuadamente con personas expertas en la materia.

## V. ECONOMÍA DEL BIENESTAR

*Una economía del bienestar es una economía que pone primero a las personas y al planeta. Se refiere a modelos de negocio que resuelven problemas sociales o ambientales y que a la vez tienen la capacidad de generar riqueza y valor económico para sus implementadores.*

*Está conformada por un conjunto de conceptos y subconceptos que en este capítulo se mencionan y repasan con el objetivo de despertar la curiosidad del emprendedor e incentivar su uso como insumos para la creación de las nuevas generaciones de empresas y negocios en Costa Rica.*



## *a. Definiciones*

### **i. Sostenibilidad ambiental:**

Sostenibilidad es la capacidad de continuar indefinidamente un comportamiento determinado. Esto quiere decir, que el término “sostenibilidad ambiental”, identificándolo como acción del ser humano, tiene que ver con la capacidad de conservar, proteger y extender la vida y el comportamiento del medio ambiente de forma indefinida, sin afectaciones graves y ojalá sin afectaciones leves.

Existen múltiples maneras de incluir estrategias para asegurar o garantizar acción positiva en favor de la sostenibilidad ambiental en las empresas y emprendimientos. Muchos emprendimientos sociales ya trabajan estrategias de recolección, limpieza de paisajes, separación de residuos y demás acciones de limpieza, pero también hay empresas interesadas en invertir en acciones de segundo piso y estrategias más ambiciosas como lo son el uso del transporte público o los automóviles compartidos y las campañas de concientización.

### **ii. Empresa social:**

La empresa social consiste en utilizar un modelo de negocio con las características de una empresa del sistema capitalista cuyo principal objetivo sea satisfacer las necesidades de la sociedad.

### **iii. Emprendimiento social:**

El emprendimiento social consiste en actividades o acciones sin fin de lucro que surgen con el propósito de alcanzar objetivos sociales y ambientales, generando empleo e ingresos. Está dirigido a solventar problemas o necesidades sociales.

### **iv. Innovación social:**

Son nuevas formas de acción que surgen de la identificación de problemas sociales, con el propósito de resolver éstos y mejorar la calidad de vida de las personas y beneficiar a la sociedad.

### **v. Progreso social:**

El progreso social es el cambio de la sociedad hacia su ideal. El incluye todos los avances que afectan a la mejora de las condiciones de vida de los seres humanos. El progreso social es la idea de que las sociedades pueden hacer o mejorar en términos de sus estructuras sociales, políticas y económicas.

### **vi. Economía circular:**

Un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente.

**vii. Economía social solidaria:**

Se entiende por economía social solidaria (ESS) el conjunto de actividades económicas y empresariales realizadas en el ámbito privado por diversas entidades y organizaciones, que satisfagan necesidades y generen ingresos comerciales con base en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, en las que se privilegien el trabajo y el ser humano. En la economía social solidaria, los diferentes agentes involucrados se organizan y desarrollan procesos productivos, de comercialización, de financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer el interés colectivo de las personas que las integran y el interés general económico social de los territorios donde se ubican

**viii. Desarrollo regenerativo:**

Consiste en el uso de recursos para mejorar el bienestar de una sociedad de una forma que construya la capacidad y la optimización de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro.

**ix. Triple Utilidad:**

Estrategia de negocios basada en la sostenibilidad y en el desarrollo de las dimensiones ambiental y social, con la misma excelencia que se trabaja en la dimensión económica.

**x. Empresas de impacto:**

Una empresa sostenible o de valor compartido o de impacto es una empresa lucrativa que tiene un modelo de negocio sostenible y coherente con la generación de bienestar en el mundo a través de un propósito estratégico y una filosofía organizacional que implementa modelos de responsabilidad social mucho más poderosos y genera al mismo tiempo valor económico, social y ambiental para todos sus públicos de interés comercializando productos y servicios sostenibles.

**xi. Inversión de impacto:**

Es el tipo de inversión que se hace en compañías, organizaciones y fondos con la intención de generar impacto social y ambiental junto con retorno financiero

**xii. Capitalismo consciente:**

Es un concepto que plantea que la libre empresa es el más poderoso sistema de cooperación social y progreso humano y que se puede ir más allá si se explota su potencial para hacer un impacto positivo en el mundo. Se basa en 4 principios: Propósito superior, orientación a grupos de interés, liderazgo consciente y cultura consciente.

**xiii. Eficiencia ecológica:**

Es la capacidad óptima de adaptación y de utilización de los recursos en un ecosistema determinado para lograr un máximo aprovechamiento de la materia y la energía.

#### **xiv. Comunicación empática:**

Es aquella comunicación que se combina con la habilidad o talento de saber lo que otras personas o las otras partes sienten.

#### **xv. Igualdad de género:**

Según la Organización de las Naciones Unidas, la igualdad de género se refiere a “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, y las niñas y los niños.” A nivel empresarial, es importante capacitar a las y los colaboradores para que entiendan de una mejor manera cómo deconstruir paradigmas educativos y sociales que en la nueva era no tienen cabida, como el machismo.

#### **xvi. Inclusión:**

Se refiere a la apertura de oportunidades para toda persona que viva, independientemente del sexo, raza, género, orientación sexual, origen, condición de salud, etc. Es recomendable generar una “política empresarial de inclusión e igualdad de oportunidades” que permita orientar las acciones de gestión administrativa de la empresa hacia prácticas inclusivas y condiciones amigables y abiertas a la diversidad de talento, opinión y destrezas.

### *b. ¿Qué es la economía del bienestar?*

Es la rama de la economía que trata el estudio del uso eficiente de los recursos, especialmente los escasos, y que propone acciones en pro del bienestar social. Su propósito fundamental es el de lograr un equilibrio entre el desarrollo económico (redistribución de la riqueza), la acción ambiental (mitigación del riesgo climático y uso y cuidado eficiente de los recursos naturales) y el progreso social (inclusividad, derechos humanos y consciencia emocional intra e intercomunitaria).

### *c. Modelo de impacto*

Todas las estrategias alrededor de una economía del bienestar forman parte del modelo de negocio de una empresa o emprendimiento, pero también de su modelo de impacto. Este segundo modelo es igual o incluso más importante ya que define la utilidad social de las actividades del negocio y se enfoca en una proyección del negocio sostenible y a largo plazo. Es decir, todas las decisiones se toman con consciencia de las consecuencias y contemplan innovación continua para enfrentarse a los retos latentes del presente y a los desafíos probables del futuro.

Este concepto de modelo de impacto, incluye todas las maneras en las cuales una empresa determinada puede generar algún tipo de cambio social positivo para su mercado y/o el contexto en el que se desenvuelve. Los indicadores de éxito de este modelo se definen de acuerdo al enfoque de propósito de la empresa y el área de la economía del bienestar que cubre.

Es así como una empresa que basa su negocio en el concepto de la economía circular define en su modelo de impacto métricas que pueden ir desde cantidad de material potencialmente contaminante rescatado

y reutilizado, hasta cantidad de energía ahorrada o bien el número de comunidades beneficiadas con trabajo decente de impacto positivo a partir de fenómenos económicos negativo

#### *d. Recomendaciones generales*

Es importante y necesario que toda persona emprendedora esté familiarizada con el concepto de la economía del bienestar y sus subconceptos o subtemas, para que de esta manera se incluyan desde la gestación de la idea y del proyecto estrategias que contemplen un impacto positivo en los 3 ejes mencionados: desarrollo económico, acción ambiental y progreso social.

Procure que su negocio saque el mejor provecho de esta que es la economía del futuro, y busque la sostenibilidad financiera sin sacrificar la sostenibilidad social o ambiental. Adéntrese en alguno de estos campos de la economía del bienestar y encuentre los puntos que más le atraigan e interesen que puedan ser utilizados para nutrir su empresa en las tres dimensiones.

**MANUAL** PARA LAS PERSONAS  
**EMPRENDEDORAS**  
EN **COSTA RICA**

# ESCALABILIDAD



**SECCIÓN: ESCALABILIDAD**

**I. FINANCIAMIENTO, INVERSIÓN Y RECURSOS**

*Dinero y tiempo, dos importantes recursos que permiten proyectar los negocios hacia su consolidación y expansión. Ya sea para expandir operaciones, aumentar la producción, abarcar nuevos mercados, optimizar procesos internos o invertir en la imagen de la empresa, la captación de fondos externos es una oportunidad interesante y viable para cualquier persona emprendedora o empresaria. Este capítulo incorpora conceptos, instrumentos y recomendaciones para la correcta gestión de recursos en emprendimientos.*





## *a. Definiciones*

### **i. Incubación:**

Proceso de formación y preparación de emprendimientos y proyectos de negocios en sus etapas iniciales, principalmente. Durante la incubación se evalúa la viabilidad técnica, financiera y de penetración de mercado de un negocio, se proporcionan servicios de apoyo operativo tales como la facilitación del espacio físico de trabajo, asesorías legales y de mercadeo, estrategia de ventas e incluso acceso a financiamiento y capital semilla.

### **ii. Aceleración:**

Proceso de acompañamiento para emprendimientos y empresas cuyo objetivo es acelerar su crecimiento. Durante la aceleración, se brinda apoyo técnico y práctico para abarcar nuevos mercados nacionales e internacionales y enfrentarse a nuevos retos como la expansión del negocio o la exportación, y se abren oportunidades directas de inversión ángel o capital de riesgo.

### **iii. Red Nacional de Incubación y Aceleración (RNIA):**

Esta Red tiene a cargo la articulación de los elementos que componen los procesos de incubación y aceleración y está constituida por las incubadoras y aceleradoras de empresas que se encuentren debidamente registradas ante el MEIC de conformidad con lo establecido en la legislación.

Es una plataforma de apoyo a los emprendedores para fortalecer su desarrollo empresarial, así como para crear y propiciar oportunidades de nuevos negocios. Por medio de la Red se brinda asesoría, soporte y herramientas a los empresarios o emprendedores en busca de crear las condiciones idóneas para potenciar, desarrollar y consolidar sus emprendimientos. Actualmente son 18 los miembros de esta red que incluye incubadoras y aceleradoras.

### **iv. Crédito:**

Es una figura financiera que representa el préstamo temporal de una cantidad de dinero de una parte a otra a cambio de una devolución periódica a plazos donde a cada cuota se le adiciona un porcentaje de intereses. Un ejemplo claro y común de un instrumento de crédito son los préstamos bancarios.

### **v. Garantía:**

Es un mecanismo para asegurar el cumplimiento de una obligación y así proteger los derechos y la salud legal o económica de alguna de las partes en una relación comercial, jurídica o financiera. En el caso de las empresas, al solicitar un crédito el solicitante deberá aportar garantías que representen mayor seguridad de cumplimiento para las partes involucradas. Esto facilita la aprobación de créditos, pues mitigan de alguna forma el riesgo de que todo salga mal.

### **vi. Inversión:**

Es una colocación de capital en una figura de negocio con la intención de aportar al desarrollo de esta para obtener una ganancia futura. Esta acción supone renunciar a la posibilidad de un beneficio inmediato a cambio de uno más atractivo en el futuro. Una inversión, por supuesto, representa un riesgo para quien invierte, por lo que se suele analizar con detenimiento y minuciosamente las

probabilidades de éxito del negocio que solicita o espera la inversión, tomando en cuenta factores como el capital humano, el modelo de negocio, la viabilidad del producto y las oportunidades en el mercado, entre otras.

#### **vii. Inversionista o inversor (inversionista ángel):**

Este término se refiere a la persona física o jurídica que se dedica a la colocación de recursos económicos en procura de promover o favorecer una actividad de negocios, esperando a cambio lucro o ganancias para sí misma en un plazo determinado.

#### **viii. Rondas de inversión:**

Son sesiones de intercambio de ideas y presentaciones entre emprendedores e inversionistas. Suelen ser convocadas por incubadoras, aceleradoras, clubes y/o redes de inversionistas ángeles con el fin de conocer soluciones innovadoras y nuevos negocios con gran potencial, que representen una oportunidad de inversión interesante. Es común que las rondas de inversión estén precedidas de la circulación de documentos informativos de los proyectos de emprendimiento o empresas, para así poder enfocar mejor el interés durante las sesiones y preparar los recursos oportunos para la materialización de estas oportunidades de inversión.

#### **ix. Capital semilla:**

Es un instrumento de inversión diseñado para inyectar capital económico a una idea o proyecto de negocio que ya ha sido validado en el mercado positivamente, pero que necesita un impulso para poner en marcha el desarrollo de un prototipo, estudios de mercado, investigaciones, cubrir costos del proceso formalización, procesos de fabricación, confección y ventas. Es decir, por lo general la capital semilla se otorga a emprendimientos que aún no generan ingresos por ventas o que llevan poco tiempo haciéndolo.

Este tipo de capital puede provenir de instituciones públicas y autónomas o de empresas e inversionistas del sector privado. Usualmente la institución que otorga la capital semilla pacta un compromiso y desarrolla un plan de ejecución del capital con quien recibe el dinero, para que este sea utilizado solo para el desarrollo del negocio y los fines para los cuales fue creado. Estos fondos no son reembolsables ni representan participación de terceros en el capital social de los negocios ni en sus acciones.

#### **x. Capital de riesgo:**

El capital riesgo es un instrumento financiero que consiste en la inversión de recurso económico en proyectos de negocio, y empresas que buscan consolidar su modelo de negocio con acciones o actividades puntuales que requieren inversión. Este tipo de capital lo otorga y proviene generalmente de un fondo construido por múltiples individuos u organizaciones, llamadas entidades de capital de riesgo. Estos individuos y organizaciones, a cambio de la inversión, obtienen un pequeño porcentaje y participación temporal en el capital social del negocio beneficiado con el dinero, involucrándose directamente con sus riesgos, recompensas y resultados.

#### **xi. Estrategia de salida:**

Saber cuándo y cómo termina la aventura de emprender con un negocio es igual de relevante que saber cómo comenzararlo con éxito. En negocios y emprendimiento, una estrategia de salida es el plan y la vía sobre la cual un fundador o socio se desvincula de su empresa. Una buena estrategia de salida no solo

puede recuperar los costos iniciales, sino que puede generar lo suficiente como para generar riqueza económica o bien un fondo para iniciar otro emprendimiento. A las personas que tras hacer su salida de una empresa inician una nueva se les conoce como emprendedores en serie.

Es importante conocer las opciones de salida y entender los beneficios e implicaciones de cada una de ellas, para así enfocar las acciones y las decisiones empresariales.

Algunos tipos de estrategias de salida incluyen:

- Venta total de la empresa al mercado abierto
- Cierre del negocio y venta de bienes
- Herencia a hijos, hijas, familiares
- Retiro y traspaso de mando
- Fusión o adquisición del negocio por otra empresa más grande
- Hacer pública la empresa (vender acciones en oferta pública)

### *b. Necesidad y capacidad de recurso económico*

Al emprender es común y fácil obsesionarse con la idea de hacer y obtener dinero. El financiamiento y la inversión son dos posibilidades muy buenas para darle un impulso a un negocio, pero se debe procurar entender ciertos factores antes de buscar o acceder a alguno de ellos:

#### **i. ¿Cuánto dinero necesito para validar mi negocio?**

La primera respuesta puede resultar en un monto elevado, aunque es poco probable, o bien puede ser un monto bajo... o nada. La recursividad es una característica y una habilidad propia de las personas emprendedoras, y hace referencia a la capacidad de una persona de utilizar creativamente los recursos con los que dispone para solventar sus necesidades o alcanzar sus objetivos. Dependerá también del tipo de emprendimiento y la industria en la que este se encuentre.

- **Ejemplo por tipo de emprendimiento:** No es lo mismo crear el prototipo de un servicio de capacitación, que un prototipo de una máquina de hacer helados. La segunda implica costos de materiales y tecnología, mientras que la primera básicamente contempla el tiempo de diseño y quizás confección de material digital.
- **Ejemplo por industria o nicho de negocio:** La preparación y validación de un producto biotecnológico probablemente será más caro que la de un producto digital y tecnológico como una aplicación, ya que la primera conlleva meses de estudio, investigación, experimentación e implementación científica, además de la compra de los componentes del producto y del alquiler de la maquinaria especializada necesaria. En el caso de la aplicación, se requiere tiempo de programación y las herramientas tecnológicas para probarla y ajustarla, lo cual representa mucho menos inversión y por tanto menos riesgo.

## ii. ¿Mi negocio es sujeto de crédito o sujeto de inversión?

Muchas personas emprendedoras cometen el error de desestimar la inversión desde el inicio e insisten con la aprobación de préstamos y créditos, sin analizar realmente cuál es la mejor opción para su negocio. Ambas opciones pueden ser viables en diferentes etapas del emprendimiento, pero al inicio es deber de los fundadores entender las necesidades, la estructura y la forma de su negocio para enfocar la búsqueda de recursos de la mejor manera posible.

Una aplicación móvil tiende a ser un sujeto de inversión, pues en poco tiempo se pueden ver resultados de validación y se pueden hacer ajustes rápidos. Asimismo, tiene la capacidad de abarcar un mercado muy grande en un tiempo muy corto. Por otro lado, un negocio gastronómico puede contar con una inversión de fundadores, pero necesitará crédito para abastecerse en ingredientes, publicidad, alquiler de espacio, limpieza, etc.

## iii. ¿Mi negocio tiene la capacidad de manejar y distribuir esa posible inversión o crédito?

Una de las causas más frecuentes del fracaso tras recibir un crédito o inversión tiene que ver con que la infraestructura es deficiente o no puede soportar una inyección importante de dinero. Si la organización financiera y el orden administrativo a lo interno de la empresa no es el correcto, una gran oportunidad de financiamiento o inversión puede significar más bien una amenaza. Una persona emprendedora debe ser consciente de cuánta inversión es capaz de manejar y por qué.

### *c. Fuentes de financiamiento*

En general, las fuentes de financiamiento son las mismas independientemente del país donde se decida emprender un negocio. Estas incluyen entidades financieras, prestamistas, individuos, entre otros. A continuación, se especifican algunos instrumentos financieros comunes.

- Utilización de las tarjetas de crédito para financiar las necesidades de los negocios.
- Créditos y préstamos bancarios o de entidades financieras
- Empresas prestamistas del sector privado
- Préstamos familiares o de personas conocidas

### *d. Fuentes de inversión*

Las fuentes de inversión dependen mucho del contexto donde se lleva a cabo la actividad comercial. Entre las fuentes más comunes están:

- Ahorros personales de los socios: la principal fuente de capital de las y los emprendedores, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales.
- Fondos de capital semilla o de riesgo, tanto públicos como privados
- Concursos con premios en efectivo o con experiencias de gran valor para el desarrollo del negocio.
- Las empresas de capital de inversión: Estas empresas prestan ayuda a las compañías que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

### *e. Recomendaciones generales*

La recomendación por excelencia es buscar primero **generar** dinero, antes que obtener dinero. Es decir, lo ideal es enfocarse en la validación del modelo de negocio y en las ventas para generar dinero a partir de las actividades de la empresa antes de ir a buscar inyecciones de capital de terceros. Una vez que se esté facturando y se estén generando ganancias, es más fácil obtener dinero de otras fuentes.

Si su emprendimiento o empresa llega al punto donde una inyección de dinero es lo que hace más sentido de acuerdo a sus objetivos de expansión o escalabilidad, entonces la recomendación es entender bien el mundo de la inversión y el capital, y dominar los siguientes aspectos:

- Monto a solicitar: cuál es el costo total del proyecto o la estrategia que pretende financiar dentro de su empresa. Asegúrese de no dejar de lado el costo de su tiempo (un error común).
- Que está dispuesto a ofrecer: en el caso de financiamiento a crédito, calcule los intereses y verifique que las cuotas le convienen y que está dispuesto a asumirlas. En el caso de inversión, prepare una oferta de valor a cambio del dinero solicitado, que puede ser capital accionario, derechos sobre la empresa, porcentajes temporales sobre la ganancia, entre otras.
- Fije métricas y plazos: debe ser capaz de presentar una propuesta de retorno de inversión o de finiquito de deuda en términos de tiempo y objetivos en el plan de inversión/financiamiento.
- Prepare una presentación contundente, clara y con información pertinente: identifique los requisitos que solicita la contraparte para poder financiar o invertir, asegúrese de cumplirlos, y luego oriente su presentación hacia el valor que su propuesta puede ofrecer.
- Acompañe sus buenas ideas con datos y números de validación y viabilidad, y proyecte siempre determinación, credibilidad y confianza.

## II. REDES Y ASOCIATIVIDAD

---

*Así como es recomendable emprender colectivamente (con varios socios o socias), es recomendable que los emprendimientos utilicen la asociatividad para alcanzar sus objetivos de manera más eficiente. En este capítulo se presentan los beneficios y oportunidades de incorporar estrategias de colaboración y asociatividad en el desarrollo de las empresas y emprendimientos*

---



## *a. Definiciones*

### **i. Alianzas**

Son aquellas relaciones establecidas con individuos o entidades afines a los objetivos que se definen al emprender. Una alianza representa un acuerdo mutuo entre dos o más partes con el objetivo de que estas y sus actividades se agreguen valor entre sí de manera general o para un proyecto o proceso específico.

Las alianzas pueden involucrar valor económico en efectivo o valor a través del canje de bienes y/o servicios.

### **ii. Patrocinios**

Son alianzas con un componente comercial enfocado en el intercambio de valor en forma de dinero a cambio de beneficios de mercadeo y promoción. Los patrocinios son una vía de ingreso en efectivo no reembolsable, no obstante, la entidad que recibe el patrocinio debe rendir cuentas con quien lo otorga

### **iii. Asociaciones**

Son entidades conformadas por una serie de individuos que comparten un fin determinado y que comúnmente son creadas para representar los intereses de los asociados ante los diferentes sectores sociales.

### **iv. Cámaras**

Son organizaciones conformadas por personas dueñas de pequeñas, medianas o grandes empresas de una industria determinada con el fin de elevar la productividad y la competitividad de sus negocios

### **v. Cooperativa**

Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente con el objetivo de desarrollar una actividad económica o negocio usando una única figura legal. Este concepto de empresa se basa en el principio de ayuda mutua, para la consecución de los objetivos generales establecidos por los socios.

En este caso, todos los miembros son dueños de la empresa. La administración está a cargo de todos los socios, los cuales gozan de igualdad en cuanto a derechos y obligaciones, así como en el peso de las decisiones, las cuales se definen por medio de votación. Cada socio representa un voto.

### **vi. Consorcio**

Es la agrupación temporal de varias empresas con el objetivo de desarrollar una actividad o proyecto específico que depare beneficios para todas. Este tipo de agrupación acordada permite concretar inversiones, recibir capital y llevar a cabo obras que, por separado, ninguna de estas empresas podría ejecutar. En un consorcio, cada empresa mantiene su autonomía e independencia.

### **vii. Redes**

Son estructuras que permiten conectar a múltiples partes de manera efectiva y eficiente. Generalmente las partes de una red comparten intereses en común, incluso aunque su identidad sea muy diferente. Las redes de negocio, por ejemplo, están constituidas por vendedores y compradores, que comparten la

necesidad y el interés por realizar su actividad comercial. Las redes de conocimiento, por otro lado, involucran a varios actores a lo largo de la cadena de valor de una temática determinada.

### *b. Redes de oportunidad*

Son aquellas redes de las que se puede formar parte para recibir o aportar valor en comunidades que se forman a raíz de un tema o interés particular. Las hay locales, nacionales, regionales y globales, y sirven como puente estratégico para tener acceso a conocimientos, prácticas, recursos y sobre todo oportunidades para proyectar el negocio y su impacto.

### *c. Beneficios de la asociatividad*

Emprender puede resultar un gran reto con obstáculos normativos, políticos, técnicos o emocionales. Una buena estrategia para vencer dichos obstáculos consiste en asociarse con personas que compartan visión y representen respaldo. Tanto los retos normativos como los políticos se pueden enfrentar agrupando gremios o personas con intereses en común para unificar las voces y presionar hacia el diálogo. En el caso de los retos emocionales, siempre es bueno contar con los consejos, asesoría y palabras de aliento de personas y/o entidades que entienden la industria, el giro de negocio, la visión o la situación y que comparten experiencias similares.

Existen numerosos beneficios específicos de la asociatividad, como la delegación de tareas y la capacidad de abarcar más mercado, pero estos se irán abriendo y definiendo sobre la marcha para cada caso en particular.

### *d. Recomendaciones generales*

Asista a eventos, congresos, o reuniones de la industria de su negocio o de industrias y áreas afines o complementarias. De esta manera podrá conocer perfiles interesantes de empresas o personas con las cuáles podrá compartir y eventualmente buscar alianzas o algún mecanismo de asociatividad.

Antes de cerrar cualquier trato de alianza, entienda muy bien los términos del acuerdo y sus implicaciones. Conozca bien a la persona con la que se asocia ojalá más allá del plano profesional, para entender sus valores y principios. Establezca, de ser posible, una relación de confianza antes de incursionar en una relación de trabajo en asociación.

En el caso de las redes, busque formar parte de aquellas que le generen valor, ya sea por los perfiles que la componen, por las actividades que realizan, o bien por el material informativo al que podrá tener acceso. Una vez que forma parte de una red, intente también agregar valor al resto de integrantes para fomentar esa relación de confianza y fortalecer las conexiones con otros miembros.

El fomento de la participación en redes internacionales es uno de los mejores medios para alcanzar los objetivos de internacionalización, cuando el negocio este consolidado.



### III. INTERNACIONALIZACIÓN

*Costa Rica representa un mercado interesante para lanzar y validar ideas y proyectos de negocio, más a la hora de proyectar crecimiento y escalabilidad de un emprendimiento, este mismo mercado se queda corto en cuanto a tamaño se refiere. Resulta entonces necesario pensar en abarcar mercados fuera de nuestras fronteras para prosperar económicamente y expandir el rango de impacto. A lo largo de este capítulo se incluyen conceptos y recomendaciones que pueden ayudar a emprendedores y empresas a proponer o reinventar su visión de escalabilidad hacia contextos internacionales.*



## *a. Definiciones*

### **i. Comercio internacional**

Trata sobre transacciones económicas que se realizan entre territorios aduaneros, estados o países, que mantienen entre ellos acuerdos de bilateralidad comercial y cuyas operaciones se gestionan, tramitan y ejecutan bajo normas internacionales.

### **ii. Globalización**

Es la comunicación e interdependencia entre los diferentes países alrededor del mundo en la cual unen sus culturas, sus mercados y sus sociedades.

### **iii. Exportación**

Es la actividad comercial que consiste en el envío de un bien o servicio, a modo de mercancía, hacia un cliente en otro país.

### **iv. Importación**

Es la actividad comercial que consiste en la recepción de un bien o servicio, a modo de mercancía, proveniente de un país productor o emisor.

### **v. Aduana**

Es una oficina pública gubernamental situada en puntos estratégicos, por lo general en costas, fronteras o terminales internacionales de transporte de mercancía como aeropuertos o terminales ferroviarias. Se encarga del control de operaciones de comercio exterior, con el objetivo de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país en concreto, y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas

### **vi. Arancel**

Es el tributo que se aplica a todos los bienes que son objeto de importación y/o exportación.

### **vii. Internacionalización**

Para un emprendimiento, es el ejercicio de iniciar operaciones o actividades comerciales con socios y/o clientes extranjeros. Al internacionalizarse, un negocio puede encontrar un lugar en las cadenas de valor globales y puede incluso descubrir nichos de mercado mucho más interesantes y afines al valor que se ofrece con el producto o servicio. La internacionalización implica enfrentarse a retos y a requisitos más exigentes, lo que resulta en una mejor gestión de la calidad y de la estandarización de procesos internos, lo cual es positivo para cualquier empresa.

## *b. Eventos y experiencias*

Las oportunidades de conectar con emprendedores o expertos de otros países son invaluable y debería ser prioridad para toda persona emprendedora aprovecharlas. Estas oportunidades no solo pueden

generar intercambio de conocimientos sino también una ampliación de la visión de negocio, y la expansión de la perspectiva cultural y contextual de una de las partes involucradas en dicha conexión.

Participar en eventos, conferencias, congresos o actividades en general que faciliten entrar en contacto con experiencias extranjeras siempre es positivo y es altamente recomendable, si las condiciones lo permiten. No importa si es en eventos internacionales dentro del país o fuera de él.

### **i. Networking**

El concepto “networking” hace referencia al ejercicio de construir redes de contactos. Las redes sociales y la rápida evolución de la tecnología digital de comunicación han diversificado las maneras de hacer networking, pero la más efectiva sigue siendo la presencial. Esto porque el primer paso para establecer una sólida relación con un par, sobre todo de negocios, es la confianza y la credibilidad. Estos contactos luego puedan representar oportunidades de aprendizaje o de negocio para las personas emprendedoras.

### *c. Exportación*

Llevar los bienes fuera de las fronteras costarricenses a mercados globales es el objetivo de muchas personas al iniciar su viaje de emprendimiento, lo cual manifiesta una excelente visión emprendedora enfocada en la escalabilidad.

Para una persona emprendedora, llegar a la etapa de exportación puede tomar tiempo, pero también puede ser relativamente rápido y sencillo dependiendo del tipo de bien que ofrezca y su capacidad para identificar y trabajar nuevos mercados internacionales. Lo importante es plantearse la meta y definir la estrategia para hacerlo, incluso pensando en el mediano y largo plazo.

La exportación de productos de emprendedores y MIPYMES favorece mucho a la economía nacional y local de la zona donde se produce el bien determinado. La demanda internacional crea oportunidades de crecimiento, el crecimiento genera impacto (positivo idealmente) y riqueza, y la riqueza atrae a más oportunidades de desarrollo para la zona o el país productor.

PROCOMER, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, cuenta con diversos programas de preparación, proyección y concreción de negocios internacionales, enfocadas tanto para empresas consolidadas, así como para emprendimientos. Es ideal que toda persona emprendedora estructure la visión de su empresa considerando una posible etapa de exportación de su producto o servicio, con el fin de alcanzar mercados más robustos.

### *d. Recomendaciones generales*

- Asesórese y conozca bien lo relacionado a la actividad de exportar. Identifique las instituciones y los organismos que ofrecen servicio de apoyo para empresas exportadoras y construya alianzas.
- Capacítese y fórmese en las habilidades necesarias para ser una excelente persona emprendedora que exporta, así como en temas afines para los primeros pasos de la exportación como la presentación del negocio o el empaquetado de exportación.
- Investigue acerca de los mercados extranjeros y descubra qué puede agregar valor a su cotidianidad. Asegúrese también de que el sistema de soporte en la zona para su tipo de negocio sea el adecuado.

- Enfóquese y domine los trámites necesarios para poder exportar desde Costa Rica.
- Persevere y reinvente su modelo de negocio constantemente ajustándose a las tendencias y demandas de los nuevos mercados (enfoque de mercado)

## CONCLUSIONES

El emprendimiento es una herramienta poderosa y efectiva para generar soluciones, desarrollo y crecimiento en el plano económico, en el empleo, en la distribución de riqueza, en la productividad nacional, en los procesos de innovación, en los procesos de exportación y encadenamiento global, en el progreso social, en la inclusión y unión de todas las comunidades y grupos sociales, en la protección ambiental, en materia de derechos humanos y trabajo decente, en la construcción y adaptación de ciudades sostenibles, y en el bienestar en general de una nación que necesita depender de su propia economía y el talento de sus habitantes.

A través del emprendimiento y la actitud emprendedora, propositiva y proactiva de las personas es posible maximizar potencialidades del país tales como la educación y la seguridad social, y también atender situaciones que históricamente se han presentado frágiles como lo son el desempleo y el déficit fiscal, entre otras.

Invertir en las personas emprendedoras y apoyarlas con guía, recursos y atención no garantiza necesariamente un impulso inmediato o una solución a corto plazo para todos estos temas mencionados, pero si proyecta un futuro alentador para Costa Rica a mediano y largo plazo.

A nuevas problemáticas, nuevas soluciones, y para estas nuevas soluciones el país necesita mujeres y hombres con la pasión y la capacidad para emprender. Es por esto que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en conjunto con la Organización Internacional de Trabajo, se complace en ofrecer este manual a todas las personas emprendedoras en Costa Rica, en espíritu o acción, para que constituya una guía práctica, técnica y motivacional y les apoye a emprender con éxito sus ideas y proyectos de negocio, y para que también les apoye a trascender como personas y como ciudadanos de la sociedad costarricense.