

# Directrices del Facilitador de Campo: Preparar el plan de desarrollo empresarial

## MÓDULO 3



Directrices del Facilitador de Campo:  
Preparar el plan de  
desarrollo empresarial

**MÓDULO 3**



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en nada la expresión de cualquier opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura concerniente a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad, área, de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras y límites.

Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos. La reproducción del material de este producto informativo para la reventa u otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos de autor. Las solicitudes de tal permiso deberían estar dirigidas al Jefe, Editorial y Servicios de Multimedia, División de Información, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia o por correo electrónico a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

© FAO 2013

# Índice

Símbolos utilizados en las DFC .....	iii
<b>FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PDE)</b> .....	<b>1</b>
<b>PASO 1:</b>	
Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa .....	3
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Analizar información recopilada en la Fase 2” .....	4
<b>PASO 2:</b>	
Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial. ....	7
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “La preparación de los PDEs” .....	8
<b>PASO 3:</b>	
Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia .....	11
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Identificar necesidades de capacitación y asistencia” .....	12
<b>HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN</b> .....	<b>15</b>
Herramienta 1 – Juego de Compradores y Vendedores .....	16
Herramienta 2 – Analizar los datos de la encuesta de la Fase 2 para esbozar estrategias empresariales potenciales .....	17
Herramienta 3 – Juego de roles sobre los componentes de mercadeo / 5 Ps .....	28
Herramienta 4 – Juego de desarrollo de estrategia. ....	29
Herramienta 5 – Comparar la empresa propuesta con compañías existentes .....	31
Herramienta 6 – Juego: Administrando dinero, manejando grupos .....	34
Herramienta 7 – Facilitar la Fase 3: resumen de las actividades principales .....	39
Herramienta 8 – ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial? .....	40
Herramienta 9 – ¿Qué sabe acerca de su producto? .....	41
Herramienta 10 – Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa .....	43
Herramienta 11 – Ejercicio: simulación de planificación empresarial .....	44
Herramienta 12 – Un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial .....	66

Herramienta 13 – ¿Cómo identificar opciones para el financiamiento de la empresa? . . . . .	79
Herramienta 14 – Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa . . . . .	81
Herramienta 15 – Factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE . . . . .	83
Herramienta 16 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs . . . . .	84
Herramienta 17 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDEs . . . . .	86
Herramienta 18 – Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE . . . . .	87

## Símbolo utilizados en las DFC



Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).



Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de las DFCs y necesarias para la sesión.



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



Formulario de campo para uso de los empresarios y explicado por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Herramientas utilizadas por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Información teórica sobre temas tratados durante el taller de trabajo o las reuniones.



Actividad para promover el equilibrio de género.

## **FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PDE)**

### **Introducción**

Al final de la Fase 2, los participantes en el proceso de AyDM habrán priorizado varios productos e identificado posibles tipos de empresas en las que desearían trabajar. Están listos para la Fase 3, la cual los apoyará en la planificación y gestión de sus empresas.

### **Objetivos de la Fase 3**

Los objetivos de la Fase 3 del proceso de AyDM son: formular los planes para las empresas, desarrollar las estrategias empresariales y preparar su implementación.

Su papel como facilitador en esta fase será apoyar a los empresarios a preparar sus PDEs. Esto se llevará a cabo analizando la información obtenida en las fases anteriores del proyecto. En esta fase, los empresarios describirán los objetivos de sus empresas, formularán las metas y objetivos, desarrollarán las estrategias, prepararán los planes de acción, evaluarán la rentabilidad de las empresas y determinarán las necesidades fundamentales de la puesta en marcha.

Otro papel importante para el facilitador es identificar las necesidades de capacitación y asistencia de los empresarios, en colaboración con el equipo del proyecto.

Usualmente los empresarios potenciales tienen cierta dificultad para visualizar el perfil de su empresa únicamente tomando como base la información recopilada en la Fase 2. Antes de que puedan ir más lejos, necesitan familiarizarse con los métodos y las herramientas que usarán para desarrollar la idea y las estrategias de la empresa más apropiadas. Esto sucederá en el Paso 1.

Los resultados del Paso 2 serán los PDEs preparados por los empresarios.

Finalmente, en el Paso 3, usted analizará los PDEs conjuntamente con los empresarios e identificará necesidades de capacitación y asistencia para decidir una estrategia de apoyo durante la fase de la puesta en marcha de las empresas.

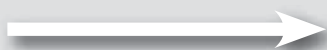


### FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL



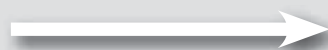
#### PASO 1

Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa



#### PASO 2

Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial



#### PASO 3

Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia



#### RESULTADOS DE LA FASE 3

- 1) Los empresarios (o grupo de empresarios) han identificado estrategias para sus empresas, incluyendo un plan financiero.
- 2) Los empresarios (o grupo de empresarios) han preparado un PDE, incluyendo un plan de implementación anual para la empresa piloto.
- 3) Se han identificado necesidades de capacitación y asistencia.

## PASO 1. Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa



Para asegurar que los empresarios puedan preparar sus PDEs, ellos necesitan estar familiarizados con los métodos y las herramientas utilizadas para definir las estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial. El objetivo principal del Paso 1 es familiarizar a los empresarios con estas herramientas y métodos. Durante este paso, los empresarios también identificarán las mejores opciones para financiar sus empresas.



## ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Analizar información recopilada en la Fase 2”

	<p>La sesión de capacitación del Paso 1 puede dividirse en dos secciones de 2-3 horas cada una:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sesión sobre los métodos y las herramientas utilizadas para definir estrategias.</li> <li>• Una sesión sobre opciones financieras.</li> </ul> <p>Todo el taller para la Fase 3 podría requerir de 2-3 días dependiendo del alcance del trabajo y la disponibilidad de tiempo de los participantes.</p>
<p><b>Objetivos de aprendizaje</b></p>	<p>Al final de la sesión, los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habrán adquirido las aptitudes necesarias para definir sus estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial.</li> <li>• Podrán comparar una idea empresarial con las empresas existentes para determinar la naturaleza de los retos que pueden enfrentar.</li> <li>• Estarán conscientes de las opciones financieras para sus empresas.</li> </ul>
<p><b>Materiales de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa del proceso de AyDM</li> <li>• Resumen de las diferencias entre ventas y mercadeo en un papel de rotafolio.</li> <li>• Información sobre los productos seleccionados en papeles de rotafolio y folletos.</li> <li>• Cuadros de Evaluación del Producto (CEP's) sobre los productos seleccionados preparados durante el Paso 2 de la Fase 2 (vea las DFC-Herramienta 29).</li> <li>• Cuadro de posibles fuentes de financiamiento reunidas en el Paso 1 de la Fase 2 (vea las DFC 2, Herramientas 7 y 8).</li> <li>• Copias de la Herramienta 5 para cada participante.</li> </ul>
<p><b>Herramientas de capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta 1 - Juego de Compradores y Vendedores.</li> <li>• Herramienta 2 - Analizar la información de la Fase 2 del peritaje para esbozar estrategias empresariales potenciales.</li> <li>• Herramienta 3 - Juego de roles sobre los componentes de mercadeo/ 5 Ps.</li> <li>• Herramienta 4 - Juego de desarrollo de la estrategia.</li> <li>• Herramienta 5 - Comparar la empresa propuesta con compañías existentes.</li> <li>• Herramienta 7 - Facilitar la Fase 3: Resumir las actividades principales.</li> </ul>

### Facilitando la sesión

#### 1. Construyendo puentes entre las Fases 2 y 3:

- Organice un taller de trabajo con los empresarios potenciales para presentar los objetivos, pasos y resultados de la Fase 3, tomando como base la Herramienta 7.
- Podría considerar organizar un taller de trabajo para cada grupo de producto si existiera un número grande de empresarios que trabajan con el mismo producto. Alternativamente, podría crear subgrupos de participantes involucrados con los mismos productos durante un único taller de trabajo.
- Empiece la sesión mostrando un mapa de AyDM para presentar el propósito, los pasos y los resultados esperados de la Fase 3:
  - Enfatique en que los participantes analizarán la información recopilada en la Fase 2 para desarrollar sus PDEs.

*Continúa en la siguiente página*

- Resalte los dos puntos más importantes en el Paso 1:
  - Los participantes estarán expuestos a los métodos y herramientas útiles para definir sus estrategias empresariales en las cinco áreas del desarrollo empresarial.
  - Los participantes discutirán opciones financieras para sus empresas.

### **Métodos y herramientas utilizados para definir estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial**

#### 2. Las diferencias entre ventas y mercadeo:

- Pida a los participantes que piensen sobre las diferencias entre ventas y mercadeo (vea el glosario para las definiciones y las DFC Módulo Introductorio - Sección 4).
- Muestre el papel de rotafolio que resuma las diferencias entre las dos acciones.
- Recuerde a los participantes que deberían basar las estrategias de sus empresas en el mercadeo más que en las ventas. Usted puede ilustrar esto organizando el “Juego de Compradores y Vendedores”. Vea la Herramienta 1 para una mejor explicación.
- Enfatique en que incluso si la información recopilada en la Fase 2 es suficiente para permitir a los empresarios dar prioridad a sus productos, las estrategias de la empresa todavía necesitarán ser evaluadas antes de ser implementadas:
  - Se discutió esta evaluación con los participantes en la medida en que fueron llenando los CEPs en el Paso 2 de la Fase 2.
  - El Paso 1 de la Fase 3 toma los CEPs realizados en la Fase 2, (vea las DFC 2, Herramienta 29) como punto de partida para evaluar información adicional y convertir los puntos de acción de los CEPs en estrategias de empresa específicas.
- Los participantes se remiten a sus CEPs:
  - En la Fase 2, hicieron una amplia evaluación de las oportunidades y limitaciones presentadas por los productos y completaron el cuadro basándose en esa evaluación.
  - Ahora es tiempo de pensar sobre potenciales soluciones para las limitaciones identificadas en la Fase 2.
- Tómese el tiempo de hablar con los participantes sobre cualquier tema que hayan notado, discutiendo objetivos y estrategias específicas para su seguimiento.
- Explique que la información discutida y desarrollada durante el Paso 1, se adaptará a cada escenario específico durante el Paso 2.

#### 3. Los componentes de mercadeo describen las variables que los gerentes de mercadeo pueden controlar para satisfacer mejor a los clientes de su mercado objetivo. Las variables – conocidas como las 5 Ps (por sus iniciales en inglés)– son Producto, Precio, Lugar, Publicidad y Personas:

- Para demostrar que varias opciones son posibles con respecto a los componentes de mercadeo, organice un juego de roles, vea la Herramienta 3:
  - La metodología de las 5 Ps puede ayudar a los empresarios a trasladarse de una mentalidad de ventas hacia una de mercadeo y a encontrar soluciones a los problemas identificados en los CEPs.

#### 4. La importancia de las estrategias:

- Remítase a la Herramienta 2 para que le ayude en la presentación sobre la importancia de las estrategias empresariales.
- Organice *un Juego sobre el Desarrollo de la Estrategia* para demostrar la importancia de definir las estrategias de la empresa. Vea la Herramienta 4 para las instrucciones.

#### 5. El asunto de la competencia:

- Distribuya copias de la Herramienta 5 y pida a los participantes evaluar las principales características de sus competidores así como las necesidades de sus clientes.
- Los participantes necesitarán remitirse a la información obtenida durante la Fase 2.
- Mencione que los aspectos financieros del área de mercado/economía se explicarán más tarde.

*Continúa en la siguiente página*

6. Llenar los CEPs:

- Pida a los participantes remitirse a la segunda columna en los CEPs (con el título de manejo del recurso), y que piensen en soluciones a las limitaciones que hayan identificado antes.
- Hable de una lista de verificación de las medidas de manejo del recurso que podrían ser aplicadas a esas limitaciones, de acuerdo a las características y objetivos de sus empresas.
- Pida a los participantes remitirse a la columna tres del CEP (con el título de aspectos sociales) y que piensen en soluciones a las limitaciones que hayan identificado antes.
- Repita el ejercicio para las columnas cuatro (con el título institucional) y cinco (con el título de tecnología).

**Opciones de financiamiento para las empresas potenciales**

Uno de los objetivos de este paso es ayudar a los pequeños empresarios a desarrollar una estrategia de financiamiento para sus empresas.

Durante el Paso 1 de la Fase 2, los empresarios recopilaron información sobre cómo podrían financiar sus empresas. Su papel ahora es ayudarlos a profundizar su conocimiento y análisis.

- Pida a los participantes que vean los resultados del estudio sobre *acceso al crédito* (DFC 2, Herramienta 15).
- Muestre los papeles de rotafolio con los datos del peritaje y piense sobre posibles fuentes de financiamiento para las empresas.
- Apoye a los participantes para evaluar las opciones para financiar su empresa (DFC2 – Herramienta 6):
  - Usted puede organizar el juego “Administrando dinero, manejando grupos” para apoyar el proceso. Vea la Herramienta 6 para las instrucciones.

Resalte que los grupos empresariales pueden ser muy relevantes para apoyar los esfuerzos relacionados a la producción y las inversiones así como para acumular y manejar capital para la empresa a través del Grupo de Ahorros y Préstamos.

En este punto, explique el proceso para administrar finanzas como un grupo según lo especifica el manual de la FAO “*Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales*”. Los detalles sobre este manual pueden encontrarse en <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/en/>.

**Consejos para la facilitación**



- Asigne participantes a los grupos de acuerdo a las estructuras de sus empresas.
- Si los participantes aun no han escogido la estructura de sus empresas, agrúpelos de acuerdo a sus intereses en productos similares.
- Recalque que no se espera que los participantes definan una estrategia empresarial definitiva todavía. Por ahora, solamente necesitan comprender las diversas herramientas disponibles.

## PASO 2. Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial



En el Paso 1, los empresarios descubrieron métodos y herramientas generales para definir las estrategias empresariales. También pensaron en las diferentes opciones disponibles para financiar sus empresas. En este paso, los empresarios irán un paso más allá y se comprometerán a una planificación de desarrollo empresarial con base en la información recopilada durante la Fase 2.

El Paso 2 trata sobre la organización de un ejercicio de simulación de planificación de desarrollo empresarial en el cual todos los empresarios (o grupos de empresarios) están invitados a pensar en sus empresas potenciales, usando la información recopilada durante la Fase 2.



Cuando los empresarios preparan sus PDEs, es importante capacitarlos sobre cómo analizar las situaciones de mercado para que ellos puedan diseñar estrategias de mercadeo y producción apropiadas. Esta capacitación se llevará a cabo a lo largo de la primera parte del ejercicio. Como facilitador, usted debe preparar y manejar esta sesión con mucho cuidado.

La segunda parte del ejercicio se enfoca en los cálculos financieros necesarios para validar las estrategias empresariales. Los facilitadores que tengan experiencia con herramientas financieras pueden apoyar a los empresarios en esta parte del ejercicio. Una alternativa puede ser colaborar con un centro de negocios local o una ONG cuyo personal esté capacitado para realizar cálculos de planificación de negocios. Sin importar quién lleve a cabo esta capacitación, es importante que todas las necesidades específicas de los empresarios sean comprendidas y que el contenido de la capacitación del PDE se ajuste como sea necesario para responder a esas necesidades.



## ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “La preparación de los PDEs”

	<p>2-3 días</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque el ejercicio de capacitación sobre la preparación de un PDE dure entre dos y tres días, la preparación real del PDE puede tomar de una semana a un mes, dependiendo del tamaño del grupo empresarial, la logística y las limitaciones en tiempo.</li> </ul>
<p><b>Objetivos de aprendizaje</b></p>	<p>Al final de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empresarios (de forma individual o en grupos) habrán simulado el desarrollo de sus PDE's basados en la información recopilada en la Fase 2.</li> </ul>
<p><b>Materiales de aprendizaje:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa del proceso de AyDM;</li> <li>• Resultados de la Fase 2 en un papel de rotafolio;</li> <li>• Instrucciones para la simulación de la planificación de la empresa en un papel de rotafolio;</li> <li>• Ocho juegos de papeles de rotafolio que enumeren los ocho componentes principales del PDE. Cada juego debería contener papeles de rotafolio que enumeren las decisiones que los empresarios deben tomar para planificar sus empresas;</li> <li>• Folletos que copian los juegos de los papeles de rotafolio que enumeran los ocho componentes principales del PDE para cada participante o grupo de participantes;</li> <li>• Folletos que incluyan el formato de un PDE sencillo y un ejemplo de un PDE para cada participante.</li> </ul>
<p><b>Herramientas de capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta 8 – ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial?</li> <li>• Herramienta 9 – ¿Qué sabe acerca de su producto?</li> <li>• Herramienta 10 – Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa;</li> <li>• Herramienta 11 – Ejercicio: simulación de planificación empresarial.</li> <li>• Herramienta 12 – Un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial.</li> <li>• Herramienta 13 – Cómo identificar opciones para el financiamiento de la empresa.</li> <li>• Herramienta 14 – Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa.</li> </ul>

### Facilitando la sesión

1. Muestre el mapa de AyDM y recuerde a los participantes lo que aprendieron sobre las estrategias de empresa durante el Paso 1 de la Fase 3. Los participantes formarán parte de un ejercicio de simulación de planificación empresarial para aprender cómo planificar sus empresas de una forma activa y eficiente.
2. Los beneficios de la planificación empresarial:  
 La planificación empresarial consume tiempo y energía. Para garantizar que los empresarios estén dispuestos a realizar este ejercicio de planificación con cuidado, comience por llamar la atención hacia los beneficios de la planificación empresarial:
  - Separe a los participantes en grupos.
  - Pida a cada grupo enumerar las razones por las que la planificación es importante.

*Continúa en la siguiente página*

- En la plenaria, presente los hallazgos del grupo, utilizando la Herramienta 8.
  - Pregunte qué pasaría si ellos no preparan un PDE.
3. La necesidad de recopilar información:
- Explique que el ejercicio de planificación de la empresa está basado en la información recopilada en la Fase 2. Para el propósito del ejercicio, no hay problema si algunos datos no están disponibles, pero los escenarios deberían ser lo más realistas posibles ya que serán una buena base para la planificación de sus verdaderos PDEs.
- Organice el ejercicio usando la Herramienta 9. Este ejercicio ayudará a los participantes a comprender que posiblemente deban recopilar información adicional antes de diseñar sus verdaderos PDEs.
4. Comenzar el ejercicio de simulación de la planificación de la empresa:
- Explique que el objetivo del ejercicio es identificar y tomar todas las decisiones necesarias para planificar una empresa.
  - Explique que este ejercicio preparará a los participantes para diseñar sus planes empresariales reales después de que termine el taller de trabajo. En este momento, los participantes necesitan decidir el tipo de empresa que quieren establecer.
  - Pida a cada grupo que responda a las siguientes preguntas:
    - ¿Quién está promoviendo la empresa potencial: un empresario individual o un grupo de socios?
    - ¿Cuál(es) es (son) el(los) producto(s) que usted quiere desarrollar?
    - ¿Cuáles son las razones por las cuales escogió este(os) producto(s)?
5. Tomar decisiones sobre las ocho categorías del desarrollo empresarial:
- Explique que la planificación empresarial requiere que se tome una serie de decisiones en ocho categorías.
  - Describa las ocho categorías de decisiones utilizando la Herramienta 10.
6. Comenzar el ejercicio de simulación de la planificación de la empresa:
- Ahora usted puede comenzar la simulación de la planificación de la empresa. Vea la Herramienta 11 para las instrucciones. Durante el ejercicio, asegúrese de:
    - Explicar el propósito de cada decisión y el procedimiento para tomarla.
    - Usar ejemplos para aclarar las explicaciones.
    - Pedir a los participantes que consideren cómo el ejercicio se aplica a sus propias situaciones.
    - Supervisar de cerca a los grupos, responder preguntas y aclarar malos entendidos.
7. Una vez que los participantes hayan preparado sus insumos, ellos importarán la información a sus PDEs:
- Note que este formato de PDE no es la única versión posible. Existen varias formas para presentar tales planes.
  - Un PDE puede ser muy sencillo o más bien complejo, dependiendo de las circunstancias. Los participantes deberían usar su propio juicio para adaptar el PDE a sus situaciones.
8. Planificación financiera:
- Esta parte del ejercicio requiere atención y guía especial por parte del facilitador. Use las Herramientas 13 y 14 para ayudar a los empresarios a preparar un plan financiero tentativo.
  - Una vez que hayan completado los ejercicios con las Herramientas 13 y 14, ayude a los participantes a incluir los resultados de estos ejercicios en sus PDEs.

*Continúa en la siguiente página*



9. Concluir la sesión:

- Cada grupo presenta su PDE.
- Dé tiempo para que otros participantes hagan preguntas.
- Pregunte a los participantes si se sienten seguros para completar sus propios PDEs en ese momento.
- Organice reuniones con los participantes para dar seguimiento a la preparación de los verdaderos PDEs.
- El seguimiento puede durar de una a tres semanas (o más), dependiendo del contexto del proyecto, el número de grupos involucrados, distancias, etc.

**Consejos para la  
facilitación**



- Recuerde a los participantes basar sus decisiones en información actual e hipótesis realistas.
- El ejercicio de simulación de la planificación de la empresa ayudará a los participantes a visualizar sus propias empresas. Minimice el tiempo entre el taller de trabajo y la preparación de los verdaderos PDEs.

## PASO 3. Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia



En el paso anterior, los empresarios prepararon y simularon PDEs bajo su guía. En este paso, usted: 1) revisará el PDE, buscando debilidades o errores; 2) requerirá ajustes según sean necesarios y 3) analizará los PDEs para extraer las necesidades de capacitación y asistencia en colaboración con el equipo de proyecto.



## ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Identificar necesidades de capacitación y asistencia”

	<p>Dos días (o más) de acuerdo al número de PDEs, su grado de integridad y el tiempo que los participantes necesiten para ajustarlos.</p>
<p><b>Objetivos de aprendizaje</b></p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador habrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repasado los PDEs y verificado su solidez.</li> <li>• Identificado cualquier ajuste necesario.</li> <li>• Aprendido sobre las necesidades de capacitación y asistencia, en colaboración con el equipo del proyecto.</li> </ul>
<p><b>Materiales de aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDEs de empresarios individuales o grupos de empresas.</li> </ul>
<p><b>Herramientas de capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta 15 – Factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE.</li> <li>• Herramienta 16 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs.</li> <li>• Herramienta 17 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDEs.</li> <li>• Herramienta 18 – Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE.</li> </ul>

### Facilitando la sesión

#### **Preparación del facilitador**

Consulte la lista de verificación de factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE (vea Herramienta 15). Si piensa que no está listo para evaluar los PDEs, busque capacitación adicional.

#### 1. A nivel de campo:

- Haga una cita con los empresarios para repasar los PDEs y verifique si están completos, con cálculos exactos, etc.:
  - Facilite una autoevaluación del PDE utilizando la Herramienta 16.
  - Reúna a unos empresarios o representantes de grupos de empresarios y pídale intercambiar sus PDE's entre ellos mismos y repasarlos utilizando la Herramienta 15. Deberían escribir cualquier pregunta u observación en páginas separadas.
  - Los participantes deberían presentar sus comentarios y discutir las revisiones propuestas con quienes escribieron originalmente el PDE, bajo la guía del facilitador.
  - Concluya proporcionando indicaciones claras sobre:
    - \* Los PDEs que están listos para una consideración posterior;
    - \* Los PDEs que necesitan revisión – explique qué cambios son necesarios y fije una fecha límite para su entrega final.

*Continúa en la siguiente página*

**Con el equipo del proyecto**

- Organice una reunión para evaluar las necesidades de capacitación y asistencia revisando los PDEs. Los miembros del equipo del proyecto, responsables del seguimiento de las empresas que apoyan en la Fase 4, deberían participar en la reunión.

Durante esta reunión, usted:

- Presentará los resultados resumidos de la preparación del PDE;
- Facilitará el análisis de los PDEs (vea sugerencias en las Herramientas 17 y 18).

**Consejos para la  
facilitación**

- Es importante definir y comunicar claramente los criterios para la efectividad de los PDEs.
- Si usted está muy familiarizado con el diseño de PDEs, puede reducir el riesgo de los empresarios de cometer errores.

**Nota:** Una lista de errores frecuentes en la Herramienta 17 lo ayudará a usted y a los empresarios a verificar errores potenciales en los PDEs.



# Herramientas para facilitar las sesiones de capacitación<sup>1</sup>



*“Nunca les enseñé a mis pupilos. Sólo intento proporcionarles condiciones en las que ellos puedan aprender.” Albert Einstein*

1. Las herramientas deberían adaptarse al contexto local y las necesidades del proyecto.



## Herramienta 1 – Juego de Compradores y Vendedores

### Objetivos del juego:

- Ilustrar las diferencias entre ventas y mercadeo.
- Explicar el significado de un plan empresarial.
- Resaltar la necesidad de una estrategia de precios así como de los aspectos positivos y negativos de la competencia.

### Duración:

30 minutos

### Materiales:

1. Dinero falso en billetes de 1, 5 y 10.
2. Tarjetas que representen las cantidades de bienes: 5 kg y 1 kg.
3. Dos premios pequeños.

### Instrucciones:

1. De un grupo de 20 participantes, escoja a 3 compradores y 17 vendedores. Si hay mujeres en el grupo, asegúrese de que al menos una de ellas sea compradora. Si hay comerciantes en el grupo, asegúrese de que aparezcan como vendedores y no como compradores.
2. Dé 10 kg de bienes a cada vendedor: 1 tarjeta que represente 5 kg y 5 tarjetas que representen 1 kg.
3. Prepare un total de unidades de moneda local para cada comprador.
4. Fije el precio promedio de un kilo de bienes a 1 unidad de moneda local.
5. El tiempo máximo del juego es de 10 minutos. Explique que los objetivos del juego son que los vendedores ganen tanto dinero como les sea posible o que los compradores compren tanto como les sea posible. Los ganadores son el vendedor que gane más dinero y el comprador que compre la mayor cantidad de un producto.
6. Antes de que comience el juego, separe a los compradores y vendedores y facilite una discusión con cada grupo para animarlos a trabajar en una estrategia con el fin de alcanzar sus objetivos.
7. Los compradores deberían ubicar sus quioscos separados unos de otros y la discusión y las ventas pueden iniciar. Hacia el final del juego, grite TIEMPO a los 5 minutos, a los 3 minutos y luego a 1 minuto, para acelerar las transacciones y presentar otro elemento de acuerdos de último minuto.
8. El comprador y el vendedor que ganen se llevan una pequeña recompensa.
9. Después, en la plenaria, pida a los ganadores que expliquen sus estrategias y discuta con los participantes sobre cómo la competencia puede haber conducido a mayores precios en algunos casos y a menores precios en otros.

### Pistas

Este juego puede jugarse con participantes con cualquier nivel de educación, desde pobladores hasta facilitadores y personal senior del programa.



## Herramienta 2 – Analizar los datos de la encuesta de la Fase 2 para esbozar estrategias empresariales potenciales

En la metodología AyDM, el PDE incluye estrategias de mercadeo así como estrategias en aspectos del manejo de recursos, socio-cultural, institucional y tecnológico.

En el Paso 1 de la Fase 3, los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 y pasan por los asuntos planteados en el CEP. Una vez que esto esté hecho, su papel como facilitador será identificar objetivos estratégicos con los participantes y discutir algunos elementos de las estrategias siguientes para acordar un seguimiento y un plan de apoyo. Esta información será incorporada en el PDE durante la siguiente etapa.

- à La estrategia de mercado/economía incluye las 5 Ps (por sus iniciales en inglés) de los componentes de mercadeo: producto, precio, lugar, personas y publicidad. También trata sobre las alianzas estratégicas que pueden apoyar de forma efectiva al mercadeo.
- à La estrategia de manejo del recurso natural/ambiente incluye las opciones de manejo del recurso y los mejores socios para alcanzarlas.
- à La estrategia social/cultural trata sobre los métodos para asegurar que la toma de decisión y la distribución de los beneficios sean equitativas y lleguen a los empresarios deseados.
- à La estrategia institucional/legal incluye los aspectos legales que regulan la empresa, el montaje institucional y los enlaces con las instituciones de apoyo a todos los niveles.
- à La estrategia tecnológica/de investigación/de desarrollo incluye los aspectos operativos de la producción y el procesamiento, además de la investigación y el desarrollo necesarios para agregar valor a los productos.

### La estrategia de desarrollo de mercado

Los componentes de mercadeo son un marco utilizado para desarrollar estrategias de mercadeo. Es también conocido como las 5 Ps, la cual consiste en una mezcla de Producto, Precio, Lugar, Personas y Publicidad. Los empresarios pueden usar estos componentes como un marco y efectuar un listado de verificación para garantizar que no quede fuera de sus estrategias de desarrollo ninguno de los factores críticos.

#### A. Producto

Las directrices siguientes pueden ser utilizadas para facilitar la discusión sobre aspectos relacionados al desarrollo, producción y calidad del producto. Una vez que la discusión esté completa, los empresarios pueden usar la información para llenar sus PDEs. Los puntos a discutir incluyen:

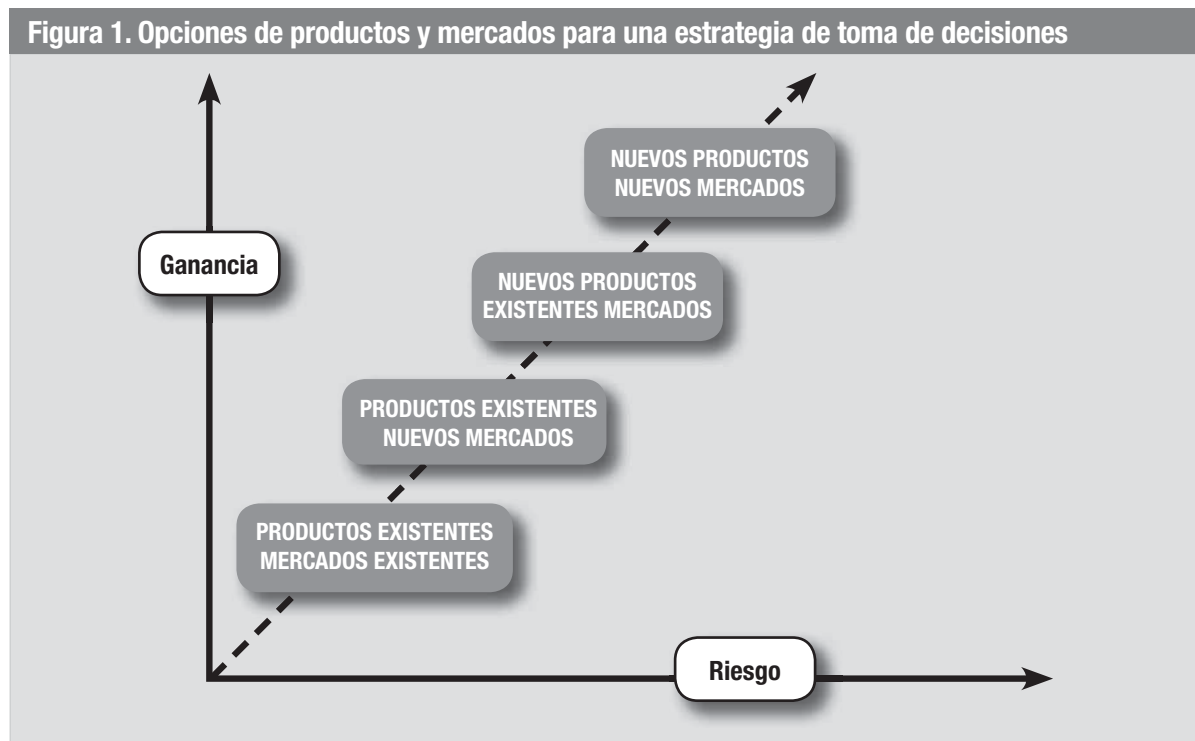
- Características singulares de su producto y sus ventajas competitivas, ubicación de las empresas y el área donde se cosechan los recursos.
- Procesos de producción y requisitos de permisos.
- Sistemas de pago y estructura organizativa.

Como podrá ver, una empresa puede considerar desarrollar más de un producto, ofreciendo de ese modo, una mejor mezcla. Una buena mezcla de productos ayuda a equilibrar factores de riesgo sobre varios productos diferentes y mejora la competitividad.

### Opciones de producto/mercado

Existen cuatro opciones para productos y mercados y cada opción implica una estrategia diferente. Hable de estas opciones con los participantes y ayúdelos a decidir qué combinaciones de estrategias de productos y mercados son apropiadas para sus empresas. Después de la discusión, los empresarios pueden formular sus objetivos de ventas e incluirlos en sus PDEs.

La figura ilustra las diversas opciones para productos y mercados y los factores de ganancia y riesgos asociados con cada opción.



#### *Opción 1: Continuar produciendo productos existentes para mercados existentes*

Para expandir las ventas en los mercados existentes con el mismo producto, los empresarios deben:

- Atraer clientes nuevos.
- Convencer a los clientes existentes de incrementar sus compras.
- Mejorar la calidad de los productos existentes.
- Intensificar la publicidad o la información sobre el producto.
- Ajustar precios.

#### *Opción 2: Continuar produciendo productos existentes y entrar a mercados nuevos*

Los mercados nuevos pueden desarrollarse:

- Llevando a cabo un estudio para descubrir mercados nuevos.
- Estudiando tendencias para identificar mercados emergentes.
- Buscando nichos de mercado.



- Enfocándose en servir a los clientes en una sección del mercado de forma más eficiente o efectiva que la competencia.
- Investigando el mercado de exportación.

*Opción 3: Presentar productos nuevos en mercados o cadenas de mercado existentes*

Las ventas de productos nuevos pueden incrementarse entre la base establecida de clientes:

- Llevando a cabo un estudio de mercado entre clientes establecidos para averiguar sus necesidades.
- Realizando investigación y desarrollo para crear productos nuevos.
- Llevando a cabo publicidad dirigida a una base establecida de clientes.

*Opción 4: Presentar productos nuevos y venderlos en mercados nuevos*

Los mercados nuevos pueden ser el objetivo de productos nuevos:

- Identificando un producto nuevo y un nicho o clientela apropiada.
- Realizando investigación, desarrollo y pruebas piloto meticolosos.
- Realizando publicidad agresiva y bien diseñada para entrar a un mercado nuevo.
- Estableciendo asociaciones estratégicas con los distribuidores que tienen redes en los mercados objetivo.

### **Ejemplo: Opciones de riesgo**

La opción con el menor riesgo es seguir haciendo el producto existente para mercados existentes. Los medios de mercadeo pueden mejorarse, lo cual resulta en mayores ventas. Por ejemplo, en Nepal, las opciones para los productores de plantas medicinales eran continuar vendiendo plantas deshidratadas al recolector del distrito u organizar el almacenamiento de plantas deshidratadas en el cuarto de almacenamiento del pueblo para mejorar la cantidad y la calidad del suministro y vencer las limitaciones estacionales de producción.

Una opción con un riesgo moderado es continuar haciendo el producto existente y expandirse a mercados nuevos. Un ejemplo de esta opción sería que los productores de plantas medicinales no sólo vendieran sus productos al recolector del distrito pero también se expandieran vendiendo a una compañía procesadora de hierbas en la ciudad capital.

Otra opción con un riesgo moderado es presentar productos nuevos en mercados existentes. Una compañía que ya tiene un mercado bien establecido a menudo utilizará esta opción para convencer a los clientes existentes de probar productos nuevos. Por ejemplo, la fábrica que prepara diez tipos de medicinas de hierbas podría agregar nuevas preparaciones medicinales y distribuir las a los mismos clientes.

La opción de mercado con el mayor riesgo y con la mayor ganancia potencial, es presentar productos nuevos en mercados nuevos. El mercadeo verde exitoso es un ejemplo de una estrategia de mercado que ofrece productos ambientalmente amigables a un nicho de mercado nuevo o emergente. Por ejemplo, la fábrica que elabora medicinas de hierbas podría producir un producto nuevo, como un té de hierbas, para vender a clientes que son sensibles a los aspectos ambientales.

## ¿Cómo desarrollar una estrategia de mercado?

Para desarrollar sus estrategias de mercado, los pequeños empresarios analizarán la información recopilada durante la Fase 2 incluyendo:

- El costo de recolectar, procesar y transportar los productos.
- Las aptitudes y equipo necesarios para producir bienes que puedan satisfacer las necesidades de los compradores.
- La calificación, la limpieza y el empaque de los productos.
- Los estándares de calidad necesarios por las regulaciones de importación y exportación.
- La fijación de precios basada en cuánto se ha procesado el producto.

### B. Fijación de precios

Una buena política de fijación de precios es fundamental para el éxito o el fracaso de una empresa. El precio determina cuánta ganancia se obtiene. Si los precios son muy bajos, la empresa no podrá cubrir los costos; y si los precios son muy altos, el producto no se venderá bien. El resultado de la discusión sobre precios se introducirá en el Recuadro 5 del PDE.

#### Establecer precios

Para incrementar las ganancias, un empresario debería aumentar los precios o disminuir los costos. Además del margen de ganancia, otros factores que influyen en los precios incluyen el tipo de clientes, los precios fijados por la competencia y el estado de la economía.

La información reunida en la Fase 2 es crítica para los pequeños empresarios para que puedan considerar todos los diferentes factores y tomar decisiones apropiadas sobre la fijación de precios.

De esta información, los empresarios tendrán una visión general sobre:

- Los precios que otros negocios cobran por productos similares;
- El precio pagado por los clientes por las diferentes calidades del producto;
- Los costos de recolección, producción, manejo y mercadeo;
- El margen de ganancia.

Para simplificar el proceso, comience con el mismo precio que el de la competencia. Después, cuando llenen sus PDE's, los empresarios pueden ajustar sus precios, si es necesario.

#### Establecer el margen de ganancia

El precio de un producto debería cubrir los siguientes costos y ofrecer todavía un margen de ganancia:

- El costo de producir y transportar los bienes.
- Los gastos generales de la empresa (incluyendo la depreciación y cargos financieros).
- El salario de los trabajadores y del personal.
- Los pagos a inversionistas.

### C. Personas (Clientes)

La esencia del mercadeo es encontrar los intereses y las necesidades de posibles compradores, lo cual puede ser un verdadero reto para los empresarios en áreas remotas.

Es importante conocer a los clientes y entender los precios que están dispuestos a pagar por determinada calidad de producto. Los clientes, tales como los comerciantes de productos forestales no maderables (PFNM), son influenciados

por los precios de la temporada, basados en la oferta y la demanda de un producto. No siempre confían en sus proveedores y es importante comprender sus preocupaciones sobre la calidad constante y cualquier experiencia negativa que hayan tenido con recolectores en el pasado. Esta información debería haber surgido durante la Fase 2.

### ¿Cómo desarrollar una estrategia de mercado?

La información necesaria de la Fase 2 incluye:

- Un listado de tipos de compradores y segmentos de mercado.
- Tendencias en el mercado objetivo.

Como facilitador, su papel será ayudar a los empresarios a desarrollar estrategias que vinculen a los clientes con los productos. Los empresarios deberían visitar regularmente los mercados donde se venden sus productos, comparar sus productos a aquellos de los competidores y obtener retroalimentación del cliente.

#### Ejemplo

Un producto de alta calidad, como un té de hierbas empacado con una etiqueta bien diseñada, puede ser atractivo para clientes más ricos. De forma similar, algunos compradores de productos forestales pagarán más por un producto vendido en grandes cantidades, ya que es más conveniente para ellos comprarlo así que enviar a sus propios agentes a recolectar cantidades de bienes de cierto número de poblados.

Un grupo de producción de medicina herbal que vende a una clínica de salud cuyo grupo objetivo son clientes de bajos ingresos debería mantener sus productos sencillos y sus precios bajos. Por otro lado, si el mismo grupo quisiera captar un mercado nuevo de compradores urbanos, podría mejorar la calidad y el empaque y atraer a clientes más ricos que estarían dispuestos a pagar más por sus productos.

A menudo, las estrategias de fijación de precios se aprovechan de la psicología de los compradores. Algunos compradores están dispuestos a pagar más por miel que garantice provenir de flores libres de pesticidas y que es producida por una empresa que sea ambientalmente sostenible y asegure la distribución equitativa de las ganancias.

### Sistema de Información de Mercadeo (SIM)

Como facilitador, usted debería ayudar a los pequeños empresarios a evaluar si pueden sustituir algunas de las funciones del comerciante intermediario para incrementar sus ganancias. Para hacer esto, los empresarios tendrán que desarrollar un *Sistema de Información de Mercadeo*. De esta forma, los empresarios pueden tener mejor acceso a la información y más control sobre los precios.

Los empresarios necesitan hacer un listado de la información que quieren recibir, cuán seguido la quieren recibir y los lugares donde está disponible. La recopilación de información puede implicar enviar a un miembro del grupo a reunirla de forma regular o desarrollar un acuerdo de comunicación con socios que vivan cerca de los mercados de productos.

Los precios de productos arbóreos y forestales pueden experimentar fluctuaciones estacionales por razones que no están bajo el control de los productores. La única forma de tener control sobre los precios en este caso es almacenando los productos hasta que los precios mejoren. Para hacer esto, los empresarios necesitan actualizaciones regulares de los precios, buenas instalaciones de almacenamiento y el capital para pagar a los recolectores por los productos que

no puedan vender inmediatamente. Las iniciativas deberían ser apoyadas a niveles regional o nacional para regular precios de PFNM y para garantizar que la información pueda ser recopilada de forma regular, que las tendencias puedan ser analizadas y que los estudios de mercado puedan emprenderse.

#### **D. Lugar (Distribución)**

Muy a menudo, los PFNM son recolectados en áreas remotas. Llevar los productos desde el poblado hasta el comprador requiere de un sistema de distribución bien planificado. En la cadena de mercado existente, las transacciones, generalmente, se llevan a cabo entre los comerciantes y los agentes del poblado que compran para compañías procesadoras.

Cuando se trata de incrementar la participación en el mercado y competir con productos similares, la relación con los distribuidores al por mayor y al por menor se vuelve muy importante. Los distribuidores esperan términos de pago que se comparan favorablemente con aquellos pagados por los competidores.

La siguiente información recopilada durante la Fase 2 ayudará a planificar un sistema de distribución:

- El tipo de transporte necesario para llevar el producto o servicio al comprador.
- Los distribuidores del producto (cuáles son útiles y cuáles no).
- El tiempo y los costos involucrados en llevar el producto al mercado.
- Las estrategias de publicidad del producto que incluyen actores en las redes de distribución.

#### **Ejemplo**

Si una empresa que produce miel quiere penetrar en un mercado urbano, deberá competir con otras marcas de miel establecidas en ese mercado. Estos productores establecidos podrían estar dando a los distribuidores 30 días para pagar sus cuentas, y una nueva marca no será exitosa a menos que ofrezca términos de pago similares (o mejores).

#### **E. Publicidad**

Existen varias opciones para la publicidad, dependiendo del producto y los medios disponibles para los empresarios.

Para desarrollar una estrategia de publicidad, la siguiente información de la Fase 2 y del Paso 1 de la Fase 3, debería ser evaluada:

- Características del producto que ayudan a los clientes a reconocerlo como distintivo y los alientará a comprarlo
- Formas y costos de publicidad que pueden usarse para llegar al mayor número de personas
- Diferentes segmentos objetivo del mercado, como nichos de mercados y efectos consiguientes en cuanto a la publicidad y al empaque.

Los facilitadores necesitan garantizar que la misión y los valores de la empresa son parte del paquete de publicidad del producto. Esto necesita comunicarse a los distribuidores y los usuarios finales. La estrategia para la publicidad dependerá de los objetivos para obtener participación en el mercado. El reconocimiento por el nombre de la marca en un ambiente de compañías competidoras es un objetivo importante por el cual luchar. La publicidad sencilla y costo-efectiva incluye etiquetas y empaque informativos y atractivos. Los eventos promocionales incluyen ferias de comercio. Las estrategias publicitarias pueden incluir distribución de muestras gratuitas. Formas de publicidad más sofisticadas (y caras) incluyen publicidad en medios impresos, carteleras, radio y televisión. En todos los casos, las estrategias publicitarias necesitan ser evaluadas en vista de los retornos esperados.

### **Certificación**

La certificación es un medio de publicidad posible que puede abrir mercados nuevos. Los empresarios que quieren certificar sus productos deberían comprender con claridad los costos y los beneficios de la certificación y garantizar que la misión de la empresa respeta los requisitos de la certificación.

### **Alianzas estratégicas para el mercadeo**

Las alianzas estratégicas para el mercadeo son una característica frecuente del desarrollo de mercado de los PFMN porque:

- El desarrollo del producto requiere de una gama extremadamente diversa de capacidades y orientaciones en las áreas económica, financiera, legal, institucional y tecnológica
- Una empresa, generalmente, no puede mantener el amplio conocimiento del personal necesario o no puede contratar a los consultores técnicos adecuados.

### **Desarrollar alianzas estratégicas para el mercadeo**

En la fase anterior del proceso de AyDM, los empresarios identificaron actores directos (productores, procesadores, intermediarios y consumidores) y actores indirectos (instituciones de investigación, asociaciones de productos y entidades gubernamentales) involucrados en la producción, transporte, fabricación y comercio de un producto. Los empresarios pueden formar grupos de trabajo para cada área del desarrollo empresarial y discutir qué tipos de asociaciones podrían ayudarlos a superar algunas de las limitaciones que pudieran enfrentar en esa área. Las sociedades no financieras para el mercadeo pueden incluir una asociación formada de varios grupos de producción para promover vínculos comerciales y estandarizar la calidad del producto. Otros actores o partes interesadas también pueden participar en la organización de alguna forma; estos pueden incluir comerciantes locales, la cámara de comercio y organizaciones no gubernamentales locales.

Los socios en una alianza necesitan tener las siguientes características:

- Deberían estar organizados alrededor de un aspecto de unión bien definido de la empresa, que sea beneficioso para ambos socios.
- Deberían tener valores similares y estar de acuerdo con ellos antes de comprometerse con la asociación.
- Debería haber buenos enlaces de comunicación entre los socios.
- Se debería identificar y mantener un grupo núcleo de toma de decisiones.
- Se debería estar de acuerdo y mantener buenos límites y papeles distintivos.

### **Estrategia de manejo del recurso/ambiente**

Durante la Fase 2, los empresarios evaluaron si el recurso podría regenerarse y ser aprovechado sosteniblemente. Utilizando esta información, deberían decidir sobre el manejo del recurso e identificar las necesidades de capacitación y los socios capaces de proporcionar experiencia técnica en esta área. El resultado de esta discusión será usado para completar los PDEs.

La estrategia del manejo de los recursos es fundamental para:

- Decidir el tamaño óptimo de las empresas (un recurso que está disponible en su gran mayoría y puede ser reproducido, tiene mejores perspectivas de negocios).

- Decidir sobre formas alternativas de obtener recursos que son escasos, como a través del cultivo o cambiando el área de suministro.
- Desarrollar un plan de protección para las especies, ya que es probable que los esfuerzos de mercadeo, si tienen éxito, contribuirán a una mayor presión en la supervivencia de los recursos.
- Apoyar una estrategia de mercadeo basada en el hecho de que los productos que contribuyen a la conservación del medio ambiente y que son producidos de una manera eco-amigable, tales como aquellos libres de químicos, obtienen un valor añadido que puede ser reconocido por los consumidores interesados en los productos ambiental y socialmente sostenibles.

### **Desarrollar una estrategia de manejo del recurso**

El mapeo del recurso puede ser útil para comprender mejor a los usuarios de un recurso y los potenciales conflictos que pueden surgir una vez que se comercialicen los productos.

Las potenciales estrategias difieren de acuerdo a la situación actual de la base del recurso y si se comprende claramente o no, el ciclo de rendimiento de producción y el potencial de regeneración del recurso.

Se pueden resumir las conclusiones como sigue.

- Si el recurso está ampliamente disponible y el ciclo de rendimiento de producción y de regeneración están bien, la mejor opción es permitir el acceso al recurso silvestre y alentar a grupos interesados a organizarse. Se deberían establecer las reglas de manejo del aprovechamiento (norma sobre la temporada del aprovechamiento, norma sobre el tamaño mínimo y la clasificación del recurso aprovechado, limitaciones en cuanto a la zona para la regeneración y norma sobre las técnicas apropiadas de aprovechamiento) y deberían ser respetadas por todos los usuarios.
- Si el recurso no está ampliamente disponible y existe un riesgo de agotarlo, se deben establecer y aplicar las reglas de manejo del aprovechamiento, con el apoyo del gobierno, para evitar que foráneos agoten el recurso y desalentar el aprovechamiento ilegal local.
- La domesticación de las especies, donde sea posible, puede iniciarse en parcelas de prueba (en propiedad común o en tierras privadas) en las dos opciones que se mencionan arriba.

### **Ejemplo**

En Nepal, una de las más grandes amenazas a la sostenibilidad de los productos arbóreos y forestales, especialmente las plantas medicinales de alto valor y de altitudes altas, es el aprovechamiento anticipado por los pobladores que necesitan efectivo para las celebraciones de las fiestas. Hablarles sobre mejorar métodos de aprovechamiento no surte efecto, ya que ellos no tienen control sobre las tierras y en consecuencia no tienen incentivo para responsabilizarse por la regeneración.

En este escenario, existen dos posibles estrategias para garantizar los recursos sostenibles:

- La primera es establecer mecanismos donde los recolectores puedan tener pagos por adelantado antes de las fiestas.
- La segunda es dar a las comunidades mayor control sobre el recurso para que tengan un incentivo para protegerlo.

## Estrategia social

La estrategia social determina las relaciones sociales y de igualdad entre los participantes masculinos y femeninos de la empresa para garantizar que la participación, la toma de decisiones y la distribución de los beneficios sean equitativas y lleguen a los grupos de empresarios deseados.

### Miembros de la comunidad desfavorecidos y aspectos de género

Si los pasos en las Fases 1 y 2 se llevaron a cabo de una forma metódica, el mercadeo exitoso del producto no debería tener impactos negativos sobre ningún grupo social. La estrategia social/institucional necesita predecir posibles impactos de cambios en el uso de la tierra en todos los usuarios en la comunidad.

Como resultado de las nuevas actividades, puede tornarse más difícil para otros miembros de la comunidad tener acceso a los recursos, el agua puede tornarse escasa o las cargas de trabajo de las mujeres pueden incrementarse.



Las herramientas tales como la matriz de función desagregada de género pueden utilizarse para analizar las etapas desde la recolección hasta el procesamiento y el mercadeo. Haciendo esto, el facilitador y los miembros de la comunidad pueden evaluar el tipo de actividades necesarias para estimular la participación de las mujeres y garantizar papeles iguales en la toma de decisiones y el acceso a beneficios por ingresos.

### Desarrollar una estrategia para la participación de miembros desfavorecidos de la comunidad

Los empresarios deberían identificar los usuarios actuales de un recurso y desarrollar una estrategia social que provea suministros para evitar impactos sociales negativos. Un elemento importante de esta estrategia debería ser la participación de los miembros desfavorecidos de la comunidad en la planificación de las actividades. El facilitador debería desarrollar la capacidad de los grupos de interés, garantizando que todos los miembros tengan oportunidad de participar en el proceso de toma de decisión. Esto será muy importante si la comunidad decide usar algunas de las ganancias de la empresa para responder a las necesidades de la comunidad.



Algunas estrategias específicas pueden ser necesarias para garantizar que ciertos usuarios en una comunidad sean alcanzados. Existe siempre el riesgo de que las nuevas iniciativas resultarán en la alienación de más grupos desfavorecidos. Los empresarios deberían idear formas de garantizar la representación de esos individuos en las entidades de toma de decisión de la empresa y en la gestión comunitaria de los recursos naturales. Por ejemplo, puede ser aconsejable incluir provisiones en la estructura organizativa para la participación de un número mínimo de mujeres o de otros miembros desfavorecidos de la comunidad en los comités de toma de decisiones. Debería haber más de una o dos mujeres en tal comité, para que ellas puedan apoyarse entre sí y sentirse cómodas compartiendo sus puntos de vista durante las reuniones.

## La estrategia institucional

Una estrategia institucional debería tratar los aspectos legales que regulan la empresa, el impacto de las políticas y la estructura organizativa necesaria para que los empresarios mantengan los vínculos con las instituciones de apoyo a todos los niveles.

## **Estructuras organizativas para las empresas**

La selección de una estructura organizativa es dictada principalmente por las necesidades financieras, los requisitos de apoyo para el mercadeo, los requisitos de asistencia técnica y las estrategias para la distribución de las ganancias a los participantes y para compartir la toma de decisiones. La capacidad de los empresarios y de la comunidad local debería tomarse en cuenta a la hora del diseño de las estructuras organizativas. Una asociación colectiva puede funcionar para las necesidades de sus miembros para justificar su existencia. Más detalles sobre el diseño de estructuras organizativas se presentan en el Paso 3 de la Fase 2.

## **Estrategia tecnológica**

### **Investigación y desarrollo**

Durante la Fase 2, se identificaron instituciones existentes que podrían proporcionar conocimiento técnico a la empresa. El facilitador evaluó las capacidades de los participantes y las posibilidades de elevar la categoría de estas capacidades. También se obtuvo una visión general sobre los recursos técnicos (equipo, investigación y desarrollo) y de la infraestructura (redes de comunicación y acceso por caminos). Como facilitador, su papel ahora es ayudar a los empresarios a escoger la tecnología, los métodos de procesamiento, el equipo, los métodos de embalaje y los materiales para sus productos.

Como parte de su PDE, los participantes pueden decidir comenzar algún tipo de proceso de procesamiento. La adquisición de equipo por el grupo tiene implicaciones para todas las viviendas. La ubicación de una empresa de procesamiento en la comunidad debería considerarse cuidadosamente. Si las mujeres van a usar el equipo, usted debería alentar al grupo a considerar cómo reducir su carga de trabajo a través, por ejemplo, de ubicarla cerca.

### **Usar investigación y desarrollo en la estrategia tecnológica**

Como facilitador, usted apoyará al grupo a escoger las opciones tecnológicas mejor adaptadas a los valores y preocupaciones de las áreas ecológica, social, de mercado y económica del desarrollo, definidas en su estrategia empresarial. Usted debería ser capaz de recomendar socios que puedan ayudar a obtener estos resultados.

En el proceso de AyDM, se escogen las opciones tecnológicas porque contribuyen no solo a la mejora de la producción pero también integran métodos ambientalmente amigables en el proceso de producción.

### **Planificar para escenarios pesimistas**

Los eventos impredecibles pueden dañar seriamente a la empresa y la fe de los inversionistas. Una buena planificación minimiza los riesgos, así que tiene sentido considerar los escenarios pesimistas, para calcular cualquier riesgo y para revisar si la empresa será sostenible si ocurre un desastre.

### **Anticipar los riesgos**

Realice una lluvia de ideas con el grupo sobre todas las cosas que pudieran salir mal, sin importar qué tan improbables puedan parecer. Luego intente idear estrategias que pudieran evitar o por lo menos disminuir los daños.



## Ejemplo

Se pueden anticipar los riesgos que incluyen daño al producto durante el transporte o almacenamiento, o compradores que rompan sus contratos y se rehúsen a comprar los productos.

Los participantes deberían pensar en soluciones para los siguientes escenarios pesimistas:

### Mercado/economía

- Disminución de la economía nacional/mundial.
- Caída de precios.
- Los compradores cancelan órdenes.
- Una muestra en el cargamento se encuentra contaminada.
- El camión que transporta los productos tiene un accidente.
- Se roban los fondos para pagar a los recolectores.

### Manejo del recurso natural/ambiente

- Los recolectores no respetan las reglas de aprovechamiento.
- Los foráneos continúan con el aprovechamiento ilegal.
- El tiempo es impredecible.

### Social/cultural

- Ocurren conflictos entre los usuarios del bosque.
- Los individuos más pobres no tienen acceso a los productos comercializados.

### Institucional/legal

- Los cambios en la legislación restringen el acceso a la tierra o a los recursos.

### Tecnología/investigación/desarrollo

- Las máquinas o el equipo se descomponen.



## Herramienta 3 – Juego de roles sobre los componentes de mercadeo / 5 Ps

### Objetivos:

- Presentar los conceptos clave alrededor de cada una de las 5 Ps.
- Explicar la importancia de incluir las 5 Ps en la planificación de las empresas.
- Presentar a los pobladores formas para obtener la información sobre las 5 Ps.

### Tiempo:

30-45 minutos

### Materiales:

Ropa de agricultor tradicional y señales que representen a cada una de las 5 Ps (por sus iniciales en inglés) (personas, producto, lugar, precio, publicidad).

### Método

1. escoja a cinco participantes o cinco pares de participantes, uno para cada una de las 5 Ps, y dé a cada uno una señal que indique cuál de las Ps representa.
2. El par que represente a los productos debería escoger algunos productos locales.
3. Dos personas juegan el papel de *pequeños agricultores locales* que cosechan cultivos de especias (p.ej. pimienta, cardamomo, canela). Sufren por una caída de precios y están buscando formas alternativas para generar ingresos.  
Los agricultores locales deberían tener una discusión con las 5 Ps, pidiendo consejos sobre cómo identificar una buena empresa y desarrollar una estrategia empresarial. Los agricultores también preguntan sobre las organizaciones que podrían apoyarlos y financiarlos.
4. Al final del juego de roles, pregunte a los participantes lo que aprendieron durante este ejercicio. Usted puede usar las siguientes preguntas para provocar la discusión:
  - ¿Por qué hicieron los agricultores estas preguntas particulares a las 5 Ps?
  - ¿Los ayudó a planificar su empresa?
  - ¿A dónde deberían ir los agricultores para reunir más información sobre las 5 Ps para sus empresas?
5. Haga un resumen del juego de roles por ejercicio enfatizando la importancia de las 5 Ps para la planificación de las empresas ya que puede ayudar a minimizar los riesgos.

### Pistas

Identificar a las personas que harán el papel de agricultores y sugerir que usen ejemplos locales con los que todos estarán familiarizados.



## Herramienta 4 – Juego de desarrollo de estrategia

### Objetivos

Este juego será útil para comprender la importancia de diseñar una estrategia empresarial con cuidado.

### Materiales

Prepare 15 tarjetas (aprox. 10 x 30 cm) de dos colores: un color para indicar limitaciones y otro para indicar soluciones (por ejemplo, tarjetas rojas para las limitaciones y tarjetas amarillas para las soluciones). Escriba una limitación en cada tarjeta roja y la solución a esa limitante en una tarjeta amarilla. Numere todas las tarjetas, dando el mismo número a las tarjetas de limitación y solución que hacen juego. Utilice los ejemplos sugeridos abajo:

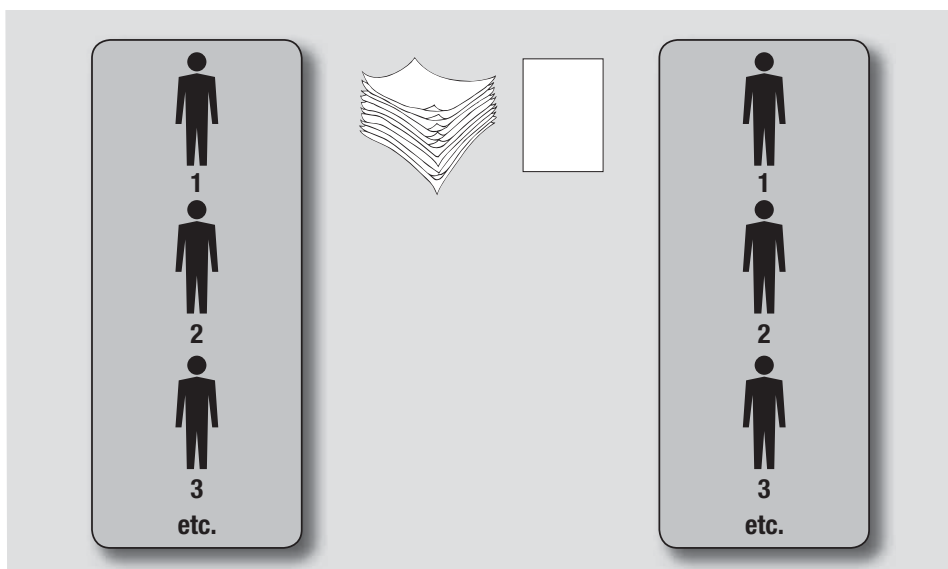
LIMITACIÓN	SOLUCIÓN
Muchos productores dispersos	Centro de recolección y empresa grupal
Únicamente un comprador – monopolio	Alentar a más compradores
Sin poder de negociación	Más información de precio
Transporte caro	Escoger productos de alto valor y bajo volumen
Falta de entradas para la producción	Organizar mecanismos para garantizar entradas
Varios grados de calidad y precio	Organizar capacitación sobre clasificación
Deterioro	Mejorar técnicas post-cosecha
Analfabetismo	Utilizar materiales visuales de capacitación sencillos
Fluctuaciones de precio estacionales	Almacenamiento y capital
Las mujeres están sobrecargadas	Análisis de género en la selección de los productos
Los individuos más pobres no tienen ingresos	Escoger productos que beneficien a las personas más pobres
Falta de capacidades de fabricación	Capacitación para desarrollar capacidades de fabricación
Sobreaprovechamiento	Capacitación sobre aprovechamiento
Escasez de recursos en el bosque	Domesticación

**Tiempo:**

30 minutos

**Pasos**

1. Separe a los participantes en dos equipos con el mismo número de participantes en cada equipo. Pida a cada equipo formar una línea viéndose uno al otro. Dé un número a todos los participantes en una línea. Dé el mismo número al individuo opuesto en la otra línea (vea la figura de abajo).



2. Explique las reglas del juego como se describe.
3. Pida a los participantes voltearse para que se encuentren espalda contra espalda.
4. Coloque las tarjetas sobre el suelo entre las dos líneas.
5. Pida a los participantes que se volteen para que puedan estar cara a cara y puedan ver las tarjetas.
6. Diga un número (no más alto que el número mayor de participantes en un equipo).
7. Ambos participantes con ese número deberían recoger las dos tarjetas con el mismo número (limitación y solución).
8. Una vez que hayan encontrado sus tarjetas, los participantes deberían dárselas al facilitador. El (la) primero(a) en entregar su tarjeta gana un punto.
9. Si un(a) participante recoge la tarjeta equivocada, su equipo pierde un punto y el otro equipo puede recoger la respuesta correcta y ganar un punto adicional.
10. El juego termina cuando todas las tarjetas hayan sido recogidas. El equipo ganador es el que tenga más puntos.
11. Cuando el juego termine, pregunte a los participantes lo que aprendieron. Ellos deberían haber entendido que si se apresuran a escoger una estrategia, ¡pueden haber escogido la equivocada! Por otro lado si se mueven muy lento, pueden perder oportunidades.

**Pistas**

Asegúrese de que cada una de las limitaciones sólo tiene una solución clara y bien definida.



## Herramienta 5 – Comparar la empresa propuesta con compañías existentes

Una vez que los empresarios hayan reunido información detallada sobre el ambiente de negocios para su producto, deberían comparar su idea de empresa con compañías existentes para determinar la naturaleza de los retos que enfrentarán. El análisis FODA de abajo identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas y las debilidades a menudo tratan los factores internos de una empresa, mientras que las oportunidades y las amenazas se refieren a las fuerzas externas en el ambiente de negocios. Dos ejemplos de este tipo de análisis son proporcionados en los siguientes cuadros.

### Ejemplo 1: Análisis FODA de productores de miel

	Productores de miel	Compañía existente
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial acceso a proveedores con productos de bajo precio y alta calidad</li> <li>• Aspectos técnicos y de extensión que pueden ser resueltos fácilmente</li> <li>• Baja inversión, bajos costos de producción y alto potencial de rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación, desarrollo y vínculos de mercadeo sofisticados.</li> <li>• Fuerte base de capital</li> <li>• Producción de alta calidad</li> <li>• Las unidades de producción están cerca de los mercados y pueden adaptarse fácilmente a las preferencias del cliente</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento con respecto a cadenas de mercado y preferencia del cliente</li> <li>• Ubicaciones en áreas rurales; distantes de los centros de mercado</li> <li>• Dificultades para obtener suministros para el empaque</li> <li>• Falta de tecnología de procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad para cumplir la demanda del mercado en expansión</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar mercados domésticos y de exportación, con prospectos para el desarrollo de un nicho doméstico para miel pura, natural y certificada y también para uso del sector del cuidado de la salud de la mujer</li> <li>• Oportunidades para sustituir importaciones de miel australiana y española</li> <li>• Capacitación de pequeños apicultores para producir miel de calidad de exportación con el contenido de humedad adecuado</li> <li>• Posibles relaciones con vendedores de miel más grandes al por mayor para adquirir tecnología e información de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas de distribución bien establecidas</li> <li>• Posibilidad de exportar miel en grandes cantidades, dando a los fabricantes más grandes una ventaja sobre los pequeños productores</li> </ul>

*Continúa en la siguiente página*

### Ejemplo 1: Análisis FODA de productores de miel

	Productores de miel	Compañía existente
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de compradores foráneos de bajo contenido de humedad, lo cual limita el crecimiento de este mercado</li> <li>• Dificultad de penetración de mercado, lo que puede alcanzarse en mercados de exportación a través de alta calidad, estandarización y respeto a contratos</li> <li>• Dependencia eventual de los productores de un comprador muy importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de varios países para vender miel a mercados europeos</li> </ul>

### Ejemplo 2: Análisis FODA y comparación de una cooperativa de PFNM con comerciantes de principios de carretera en Nepal

	Cooperativa de PFNM	Comerciantes de principios de carretera
<b>Producto</b>	Ofrece productos de calidad que pasan por control de calidad	Ofrecen productos de baja calidad y quieren vender todas sus reservas
Calidad		Pueden no ser capaces de cumplir con la demanda, ya que los comerciantes también compran del área de trabajo de la cooperativa y tendrán que competir con la cooperativa en la compra
Suministro total	Cumple con la demanda	
Capacidad de almacenamiento	Buena	Pobre
<b>Precio</b>		
Política de fijación de precios	Fijación de precios competitiva	Fijación de precios competitiva
Condiciones de pago	Pago contra entrega	Pago contra entrega
<b>Promoción</b>		
Publicidad	Si resulta ser apropiado, se utilizarán medios que sean costo-efectivos	No
Descuentos	No	No
Términos de crédito	Sí, si se le tiene confianza, pero no por más de un mes	Sí, si se le tiene confianza, pero no por más de un mes

*Continúa en la siguiente página*

### Ejemplo 2: Análisis FODA y comparación de una cooperativa de PFNM con comerciantes de principios de carretera en Nepal

	<b>Cooperativa de PFNM</b>	<b>Comerciantes de principios de carretera</b>
<b>Distribución</b>		
Factor de distancia	Sin problema	Sin problema
Cadenas de mercado	Tiene información sobre algunas cadenas	Tiene información sobre varias cadenas
<b>Imagen</b>	A ser establecida	Ya está establecida
<b>Servicio</b>	Competente, confiable, sensible, suministro a domicilio a tiempo	Competente, confiable, sensible, suministro a domicilio a tiempo
<b>Clase de comprador</b>	Compañías de medicina tradicional o herbal en Nepal	Compañías de medicina tradicional o herbal en Nepal
<b>Fortalezas</b>	Comprometida a ofrecer productos de calidad controlada	Poseen imagen establecida como comerciantes de PFNM
<b>Debilidades</b>	Tiene experiencia insuficiente en mercadeo	No están conscientes de la calidad del producto y dependen principalmente de los miembros de la cooperativa para los productos
<b>Oportunidades</b>	Los compradores prefieren comprar productos de calidad con servicio de calidad	Los compradores los escogen para garantizar el suministro
<b>Amenazas</b>	Los compradores pueden no creer en la cooperativa, ya que no ha establecido una imagen en el mercadeo de PFNM	Las posibilidades de ser incapaces de cumplir con la orden, y la amenaza que la cooperativa pueda superar su comercio de PFNM



## Herramienta 6 - Juego: Administrando dinero, manejando grupos

### Objetivos:

- Evaluar el conocimiento del grupo sobre productos financieros.
- Incrementar la conciencia sobre las capacidades necesarias para administrar dinero.
- Identificar información faltante sobre cómo acceder a servicios financieros.

### Duración:

60-75 minutos

### Materiales:

- Tablero reproducido en un papel de rotafolio (vea muestra).
- Juego de cartas para cada grupo (vea muestras).
- Rotafolio.

### Instrucciones:








































- Ubique el tablero al centro del espacio y explique que es un juego itinerante. Los participantes cambiarán de recuadros de acuerdo a las respuestas que den a las preguntas de las tarjetas.
- Divida al grupo en equipos de 5 jugadores como máximo.
- Dé un juego de cartas a cada equipo.
- Empiece el juego. Todos los equipos deberán jugar al mismo tiempo.
- Discuta preguntas y aclare dudas sobre las reglas y el proceso del juego.
- El juego se termina cuando todos los equipos hayan alcanzado un punto final en el tablero.
- En la plenaria, facilite una discusión sobre la importancia de tener una estrategia financiera para el proceso de desarrollo de la empresa y cómo esta estrategia debería ser incorporada en el PDE.

### Pista

Los equipos deberán jugar el juego usando la información que ya tienen sobre fondos externos para sus empresas. El juego ayudará al grupo a comprender todos los pasos necesarios para escoger la mejor opción para acceder a capital. Lo más importante, los participantes comprenderán mejor los retos y problemas de administrar dinero a niveles individual y de grupo.



**TABLERO DE JUEGO**

						Sí	Pregunte a su banco local sobre préstamos en grupo	
			Sí		Tarjeta 01			
INICIO	è	¿Tiene usted acceso a préstamos?				No		
			No					
								
								
						Sí	Pregunte a su agencia financiadora sobre cómo aplicar a un subsidio	
		 	Sí		Tarjeta 02			
		¿Tiene usted acceso a subsidios?				No		
			No					
								
								
								
						Sí 	Vaya al Grupo de Ahorros y Préstamos	
		 	Sí		Tarjeta 03			
		¿Usted piensa que puede administrar dinero como un grupo?				No 	Tarjeta 04 	Vaya de regreso al inicio
			No	Tarjeta 04 	Vaya de regreso al inicio			
								
								
			No 					
		¿Tiene usted acceso a los depósitos de fondos?				Sí 	Vaya al Grupo de Ahorros y Préstamos	
			Sí		Tarjeta 05			
						No 	Vaya de regreso al inicio	

**01. PRÉSTAMOS: evaluar préstamos existentes**

	Pregunta	Sí/No
1	¿Es suficiente la cantidad del préstamo disponible para la empresa?	
2	¿Los términos del préstamo coinciden con las tendencias estacionales de la empresa?	
3	En el caso de un préstamo de grupo, ¿son todos responsables de la misma forma?	
4	¿El grupo tiene la garantía necesaria para el préstamo?	
5	¿La tasa de interés es adecuada en base a nuestra tasa de retorno?	
6	¿Se llena fácil el formulario de solicitud?	
7	¿El tiempo de aprobación es lo suficientemente corto?	
8	¿La institución financiera está disponible para dar préstamos adicionales, después de que el primero haya sido pagado de vuelta?	
9	¿El grupo está completamente convencido sobre la necesidad de solicitar un préstamo?	
10	¿La institución financiera está cerca de nuestro poblado?	
<b>TOTAL</b>		<b>x/x</b>

**02. SUBSIDIO: evaluar subsidios existentes**

	Preguntas	Sí/No
1	¿Es suficiente el subsidio para la empresa?	
2	¿El subsidio se adjudica en buen tiempo, hablando en términos de tendencias estacionales de la empresa?	
3	¿Son todos responsables de la misma forma hacia la agencia financiadora?	
4	¿El grupo es elegible para solicitarlo?	
5	¿El grupo es capaz de llenar el formulario de solicitud?	
6	¿El grupo es capaz de completar un informe final para la agencia financiadora?	
7	¿El grupo está en contacto con otros grupos que hayan recibido subsidios similares anteriormente?	
8	¿Es posible solicitar una extensión sobre el subsidio?	
9	¿El grupo está realmente interesado en solicitar el subsidio?	
<b>TOTAL</b>		<b>x/x</b>

**03. AHORROS DEL GRUPO: evaluar la capacidad de ahorros del grupo**

Preguntas		Sí/No
1	¿Los miembros del grupo poseen los mismos activos fiscales?	
2	¿El grupo estableció reglas y normas estrictas?	
3	¿Las responsabilidades administrativas rotan entre los miembros?	
4	¿Los miembros poseen los mismos activos financieros?	
5	¿Los miembros discutieron sobre la membresía del grupo con sus respectivas familias?	
6	¿Los miembros tienen los mismos patrones de ahorros?	
7	¿Los miembros tienen un vínculo común?	
8	¿Los miembros tienen un objetivo claro para el ahorro?	
9	¿Los miembros sostienen reuniones regulares de discusión y de toma de decisiones?	
10	¿Existen miembros que demuestran liderazgo?	
11	¿Existen registros de las reuniones del grupo?	
12	¿Los miembros conocen las responsabilidades de los otros?	
<b>TOTAL</b>		<b>x/x</b>

**04. CAPACIDADES DEL GRUPO: piense sobre las capacidades de su grupo**

Preguntas		Sí/No
1	¿Los miembros vienen de grupos de riqueza similares?	
2	¿Los miembros son hombres y mujeres?	
3	¿Los miembros vienen de diferentes familias?	
4	¿Los miembros siempre se reúnen en un tiempo y lugar fijos?	
5	¿Los miembros se conocen bastante bien entre ellos?	
6	¿Los miembros tienen las mismas expectativas, hablando en términos de desarrollo empresarial?	
7	¿Los miembros generalmente evitan pertenecer a otros grupos además de este?	
8	¿Existen miembros dispuestos a debatir dentro del grupo?	
9	¿Los miembros saben exactamente por qué formaron el grupo?	
10	¿Los miembros estuvieron de acuerdo con las ventajas de ser parte de un grupo, p.ej. compartir los costos y riesgos?	
<b>TOTAL</b>		<b>x/x</b>

**05. DEPÓSITOS: evaluar servicios de depósito disponibles**

	Preguntas	Sí/No
1	¿La cantidad mínima de fondos depositados necesaria es adecuada para nuestro grupo?	
2	¿Los términos para depositar coinciden con nuestras tendencias estacionales?	
3	¿Los miembros del grupo son responsables ante la institución financiera de la misma forma?	
4	¿El grupo puede proporcionar la garantía necesaria?	
5	¿La tasa de interés a ser aplicada a la cuenta de depósito es aceptable para el grupo?	
6	¿El grupo puede retirar dinero de la cuenta de depósito fácilmente?	
7	¿Los miembros son capaces de llenar el formulario de solicitud para la cuenta de depósito?	
8	¿Las tarifas que aplican son adecuadas para el ingreso del grupo?	
9	¿Existen limitaciones en términos de cajas de seguridad/cajas de depósito?	
10	¿La cuenta de depósito permite múltiples firmas?	
<b>TOTAL</b>		<b>x/x</b>

**Conclusión**

Explique que, de acuerdo a los resultados del juego, existen tres estrategias principales para manejar el dinero y a las personas:

- El empresario o grupos de empresarios tiene(n) acceso fácil a préstamos o a subsidios y deberían preguntar al banco o a los donantes sobre el proceso para obtener el préstamos o el subsidio
- El empresario o grupos de empresarios enfrenta(n) dificultades accediendo a un préstamo o a un subsidio y deberían evaluar la posibilidad de establecer un Grupo de Ahorros y Préstamos.
- El empresario o grupos de empresarios planifica(n) su empresa de tal forma que no necesitan un préstamo.



## Herramienta 7 – Facilitar la Fase 3: resumen de las actividades principales

### Con el equipo de coordinación del proyecto

1. Organice una reunión con el equipo de coordinación del proyecto para:
  - Repasar los resultados de la Fase 2 y evaluar el apoyo que cada producto necesita en relación a las capacidades de apoyo del proyecto.
  - Definir la estrategia de salida del proyecto en relación al apoyo de las necesidades.
  - Planificar los requisitos de tiempo, recursos humanos, logística y recursos financieros necesarios para llevar a cabo la Fase 3 de acuerdo al número de grupos interesados, su tamaño y ubicación, la producción programada de los recursos, etc.

### A nivel local

1. Organice un taller de trabajo con los empresarios (o sus representantes) para cada grupo de productos para:
  - Presentar los objetivos, pasos, actividades y resultados de la Fase 3.
  - Explicar que usted utilizará un ejercicio de simulación para ayudarlos a aprender sobre planificación empresarial.
  - Aumentar la conciencia sobre los beneficios de preparar un PDE.
2. Organice un taller de trabajo con los empresarios (o sus representantes) para cada grupo de productos para capacitarlos en el desarrollo de estrategias de empresa y en la formulación de sus PDEs. Esto tomará entre dos y tres días.
3. Dé seguimiento al desarrollo de los diversos PDEs. Esto puede tomar de una a tres semanas (o más) de acuerdo al contexto, al número de grupos, las distancias a ser recorridas, etc. del proyecto.
4. Reúna los PDEs y revíselos para identificar debilidades y pedir ajustes.

### En colaboración con el equipo del proyecto

1. Analice los PDEs para extraer y agregar las necesidades de capacitación y apoyo.
2. Confirme su análisis con los representantes de los grupos de empresas.



## Herramienta 8 – ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial?

El PDE es un documento que resulta del ejercicio de planificación de la empresa. Describe la empresa y sus estrategias.

Un PDE es útil para:

- Evaluar futuros desempeños.
- Comunicar intenciones para el negocio/empresa.
- Aclarar intenciones entre socios de la empresa.
- Convencer a los proveedores de apoyo de asistir a una empresa.
- Recaudar finanzas/subsidios.

Un buen PDE debería:

- Estar diseñado por el empresario.
- Ser realista.
- Ser comprensivo – cubrir todas las áreas importantes de la empresa.
- Ser muy claro.
- Convencer al lector que el diseñador también es el promotor del PDE.
- Añadir a la credibilidad del Promotor (el empresario).
- Estar adaptado a las capacidades del empresario.



## Herramienta 9 – ¿Qué sabe acerca de su producto?

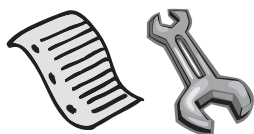
El objetivo de este ejercicio es hacer un resumen acerca de lo que los empresarios saben sobre el producto que ellos quieren desarrollar.

ANALIZAR SU CAPACIDAD Y EL AMBIENTE DE NEGOCIOS	INFORMACIÓN YA DISPONIBLE	SE REQUIERE INFORMACIÓN ADICIONAL
<p><b>Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce usted todos los pasos involucrados en producir su producto?</li> <li>• ¿Conoce usted el equipo necesario para producir su producto?</li> <li>• ¿Conoce usted los costos amplios de producción de su producto?</li> </ul>		
<p><b>Aprovisionamiento de materia prima/manejo del recurso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene usted acceso al recurso?</li> <li>• ¿Conoce usted de dónde obtendrá su materia prima?</li> <li>• ¿Conoce usted las cantidades máximas de materia prima que puede obtener de sus bosques manejados este año (y los años venideros)?</li> <li>• ¿Conoce usted qué medidas deberían tomarse para incrementar las reservas?</li> <li>• ¿Tiene usted alguna restricción legal para el acceso a la materia prima?</li> </ul>		
<p><b>Mercadeo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce usted a los otros actores en las cadenas de mercado de su producto?</li> <li>• ¿Conoce usted las características, cantidades, precios y costos de producción del producto, a cada nivel y para cada actor en la cadena?</li> <li>• ¿Conoce usted los calendarios de producción y ventas para su producto o productos relacionados?</li> <li>• ¿Conoce usted a sus competidores, la calidad de sus productos y sus precios de venta?</li> <li>• ¿Conoce usted a los potenciales compradores de sus productos y sus especificidades?</li> <li>• ¿Conoce usted los estándares de calidad necesarios por los diversos tipos de compradores?</li> </ul>		

*Continúa en la siguiente página*

ANALIZAR SU CAPACIDAD Y EL AMBIENTE DE NEGOCIOS	INFORMACIÓN YA DISPONIBLE	SE REQUIERE INFORMACIÓN ADICIONAL
<p><b>Tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce usted el tipo de equipo necesario para producir su producto y/o para añadir valor a su producto?</li> <li>• ¿Conoce usted dónde y cuándo está disponible el equipo?</li> <li>• ¿Conoce usted los costos del equipo y los costos de transporte a su ubicación?</li> <li>• ¿Conoce usted el tipo de material de embalaje, dónde encontrarlo y su costo?</li> <li>• ¿Conoce usted los diferentes medios de transporte disponibles para usted y las ventajas y desventajas de cada uno?</li> </ul>		
<p><b>Responsabilidades/gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene usted suficiente tiempo para esta actividad?</li> <li>• ¿Tiene usted o los miembros de sus empresas la capacidad necesaria para manejar la empresa?</li> <li>• ¿Tiene usted o sus miembros de empresas las capacidades técnicas necesarias?</li> </ul>		
<p><b>Finanzas, crédito, manejo del crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tiene usted experiencia suficiente en el manejo del crédito?</li> <li>• ¿Conoce usted su capacidad de inversión?</li> <li>• ¿Conoce usted las potenciales fuentes de crédito disponibles para usted, sus ventajas y desventajas?</li> </ul>		
<p><b>Social e institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe alguna fuerza laboral disponible/dispuesta a tomar parte de su actividad?</li> <li>• ¿Conoce usted la disposición legal para la producción, el procesamiento, el transporte y el comercio de su producto?</li> <li>• ¿Conoce usted dónde se consiguen los permisos, se pagan los impuestos, etc.?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores sociales o culturales que influyen en la producción, el procesamiento y el mercadeo de su producto?</li> </ul>		





## Herramienta 10 – Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa

Utilizar un ejercicio de simulación de planificación empresarial puede familiarizar a los participantes con las decisiones que tendrán que tomar cuando en verdad formulen sus PDEs. Lo siguiente es una guía a través de este ejercicio.

### 1. Plan de mercadeo

- ¿Cuál es su competencia y cuáles son sus características?
- ¿Con qué segmentos de mercado quiere trabajar? ¿Cuáles son las características de sus clientes potenciales?
- ¿Cómo fijará un precio para su producto?
- ¿Qué es único acerca de su producto?

### 2. Plan operativo

- ¿Cuántas unidades de su producto planea producir, almacenar y vender?
- ¿Cuáles son sus requisitos de equipo, materia prima, embalaje y utilidad?

### 3. Responsabilidades y plan de manejo

- ¿Cuál será la estructura legal y el nombre de su empresa?
- ¿Cómo estructurará la organización?
- ¿Cuánto pagará en salarios y sueldos?

### 4. Plan de manejo del recurso

- ¿Qué hará para que sus recursos sean sostenibles?
- ¿A qué costos incurrirá para llevar a cabo estas actividades?

### 5. Plan de desarrollo social

- ¿Qué hará para proporcionar beneficios sociales a las comunidades?
- ¿Cuáles serán los costos para llevar a cabo estas actividades?

### 6. Gestión de riesgo

- ¿Qué problemas potenciales puede identificar en las cinco áreas del desarrollo empresarial?
- ¿Cuáles son las potenciales soluciones?

### 7. Cálculo de rentabilidad y proyecciones financieras

- ¿Cuál es su previsión para las ganancias y las pérdidas (depreciación, costos fijos, costos variables; ingreso calculado por ventas, proyección de ganancias y pérdidas)?
- ¿Puede calcular el punto de equilibrio?
- ¿Puede calcular el período de devolución de la inversión?
- ¿Puede hacer un análisis de flujo de caja?
- ¿Puede presentar el balance general?



## Herramienta 11 – Ejercicio: simulación de planificación empresarial

### Los objetivos del ejercicio son:

- Ayudar a los empresarios a tomar decisiones con relación a la planificación de sus empresas.
- Proveerles con los métodos y las herramientas que necesitan para la planificación empresarial con el fin de que sean capaces de utilizar estas herramientas y explicar su uso a otros.

### Materiales

- En un papel de rotafolio escriba las instrucciones sobre el montaje de un escenario para el ejercicio de simulación:  
El escenario debería explicar:
  - ¿Quién está promoviendo la empresa potencial: un empresario individual? ¿Un grupo de socios? Si es así, ¿cuántos socios?
  - El producto que usted desea desarrollar.
  - Las razones para escoger ese producto en particular (utilice el producto CEP – vea las DFC 2, Herramienta 29).
- Ocho papeles de rotafolio que enumeren los ocho componentes principales del PDE.
- Folletos que copian la información de los papeles de rotafolio.
- Folletos con el formato de un PDE sencillo y un ejemplo de un PDE completado.

### Tiempo:

20-30 minutos por componente del PDE

## Organizar el ejercicio de simulación de planificación empresarial

### 1. Agrupe a los participantes de acuerdo a los productos que hayan seleccionado (o por sitio).

### 2. Explique los objetivos del ejercicio

- Resalte que los participantes deberían pensar de una manera muy realista. Por esa razón, se les pedirá montar un escenario de empresa que sea muy parecido a su propia realidad.
- Se debería reemplazar alguna información ya disponible de la Fase 2 y datos faltantes con una hipótesis realista.

### 3. Pida a cada equipo escribir un escenario siguiendo las preguntas enumeradas en el papel de rotafolio (vea la sección de materiales).

#### Ejemplo de escenario

Las familias en el Valle V tienen pocos ingresos que generan oportunidades. Las bayas son utilizadas en su mayoría para el consumo en el hogar y rara vez se venden, aunque el valle está rodeado de montañas donde crecen diferentes tipos de bayas silvestres. Muchos pobladores tienen experiencia en recolectar bayas y procesarlas para jalea o jugo. El Valle V está a dos horas en carro de la capital y de un lago que es popular, con turistas durante el verano. El Valle V también está a cuatro horas en carro de la capital de un país vecino. Un grupo de 12 mujeres de un poblado en el Valle V decidieron unir esfuerzos para producir y comercializar jalea y jugo de bayas.

### 4. Explique que la planificación empresarial implica la toma de una serie de decisiones

Describa los ocho juegos de decisiones que son necesarias utilizando la Herramienta 10. Explique que el ejercicio le sigue la pista al proceso de toma de decisión y que el análisis necesario para llegar a estas decisiones conducirá a veces a un cambio de estrategias por parte de los participantes. Por ejemplo, antes de completar la última sección de la estrategia de mercadeo sobre la publicidad, los participantes llenarán su estrategia de producto para calcular sus necesidades de publicidad. Por esta razón, el orden del ejercicio puede ser ligeramente diferente del orden de los recuadros del PDE.

### 5. Comience el ejercicio pidiendo a los participantes encontrar un nombre para sus empresas

### 6. El próximo paso es que los empresarios establezcan sus planes de mercadeo.

#### Análisis del competidor

Para decidir el tipo de clientes a captar, los empresarios necesitan tener una imagen de su competencia, especialmente en lo que respecta a los precios de venta, la calidad de sus productos y la ubicación de sus mercados. Con esta información, los empresarios pueden tomar mejores decisiones sobre cómo posicionar sus empresas en relación a la competencia.

CUADRO 1: ANÁLISIS DEL COMPETIDOR

Productos del competidor	Precio de venta del competidor	Calidad de su producto	Clientes objetivo	Mercados objetivo (físico)
Jalea de bayas	55 ml / 500 gr	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercado del Distrito 1
Jugo de bayas	55 ml / ½ litro	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercados de los Distritos 1 y 2

*Nota: Todos los precios deberían escribirse en "ml" (moneda local).*

#### PERSONAS (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)

Basándose en la investigación de mercado realizada en la Fase 2, los participantes identifican los potenciales segmentos de mercado para su empresa:

La información describe:

- Los tipos de clientes potenciales para el producto.
- Las necesidades y expectativas del cliente hacia el producto.
- Una clasificación de las necesidades de los clientes (utilice calificaciones para indicar la importancia relativa de las necesidades).

**CUADRO 2: ANALIZAR LOS SEGMENTOS DE MERCADO**

Necesidades del cliente	Recolectores en el poblado	Mercado al por mayor en la ciudad	Mercado al por menor en la ciudad
Jalea de bayas	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en frascos de vidrio de 400 gr.
Jugo de bayas	Jugo en bidones plásticos de 30 litros	Jugo filtrado en bidones plásticos de 20 litros	Jugo filtrado en botellas de vidrio de ½ litro

### **PRECIO (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)**

Basándose en la investigación de mercado realizada en la Fase 2, los participantes deberían calcular el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por sus productos.

Establecer un precio alto significa que menos clientes comprarán el producto. Sin embargo, el precio debería ser lo suficientemente alto para cubrir los costos de producción y mercadeo y para producir la ganancia esperada.

**CUADRO 3: PRECIOS PROMEDIO POR PRODUCTOS SIMILARES**

Producto	Recolectores del poblado	Mercado al por mayor en la ciudad	Mercado al por menor en poblados y ciudades
Jalea de bayas	16 ml / kg.	20 ml / kg.	35 ml / 500 gr.
Jugo de bayas	14 ml / litro	18 ml / litro	30 ml / ½ litro

### **LUGAR (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)**

Basándose en la investigación de mercado realizada en la Fase 2, los empresarios deberían escoger los segmentos de mercado y las ubicaciones donde quieren concentrar sus actividades.

Para esto, ellos necesitarán evaluar el tamaño del mercado de cada segmento y definir el volumen de los bienes (número de unidades) que cada tipo de cliente (segmento de mercado) podría comprar la siguiente temporada (definido por mes, trimestre o año, dependiendo del tipo de producto).

**CUADRO 4: TAMAÑO DE SEGMENTOS DE MERCADO (TAMAÑO DE DEMANDA POTENCIAL)**

Segmento de mercado	Demanda potencial
Segmento 1: (recolectores en el sitio del poblado)	2500 kg. de jalea de bayas 3000 litros de jugo de bayas
Segmento 2: (mercado al por mayor en la ciudad)	2500 kg. de jalea de bayas 5000 litros de jugo de bayas
Segmento 3: (mercado al por menor en poblados y ciudades)	5000 kg. de jalea de bayas para cada mercado 3000 litros de jugo de bayas para cada mercado

Los participantes deben determinar sus segmentos de mercado para calcular la demanda total para su producto. Entonces ellos serán capaces de decidir sobre los lugares de distribución, mercados y costos correspondientes, como la renta de la tienda, las tarifas del mercado local, el transporte, etc.).

**CUADRO 5: MERCADOS**

<b>Mercados geográficos para los segmentos seleccionados</b>	<b>Distancia del lugar de producción Costos de transporte</b>
Clientes que viven en los poblados del valle: 15%	Aproximadamente 20 km. máximo
Turistas que visitan el área del lago: 30%	Entre 80 y 100 km.
País vecino: 30%	80 km.
Mercados de los distritos 1 y 2: 25%	50 a 60 km.

### **PUBLICIDAD (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)**

Existen muchas opciones para la publicidad, dependiendo del producto y los medios disponibles para los empresarios. Explique a los participantes que para desarrollar su estrategia promocional, tendrán que evaluar lo siguiente:

- Las características del producto que ayuden a las personas a reconocerlo como distintivo y alentarlos a comprarlo.
- Los tipos y costos de publicidad que pueden usarse para llegar al mayor número de personas.
- Los diferentes segmentos objetivo de mercado y la influencia de su gusto en la publicidad y el empaque.

La certificación también puede ser un medio de publicidad ya que puede abrir nuevos. Si los empresarios van a certificar su producto, ellos necesitan tener claro los costos y beneficios de esta opción y la necesidad de mantener la misión de su empresa mientras respetan los requisitos de la certificación.

#### **Ejemplo**

En nuestro ejemplo, las mujeres pensarán en una etiqueta para su producto después de la primera temporada. Ellas producirán jalea de bayas silvestres de buena calidad, pura y natural, sin químicos.

Pida a los participantes que decidan qué medios publicitarios utilizarán y sus costos afines.

#### **Ejemplo**

En nuestro ejemplo, las mujeres empresarias utilizarán el medio de boca en boca para promocionar sus productos. Ellas contactarán a sus parientes en el país vecino y presentarán su empresa a cooperativas en el área del lago. También contactarán a hoteles y restaurantes en el área de campamento de turistas. Harán esto durante sus frecuentes viajes y así no generarán costos adicionales.

## 7. Los participantes establecen sus planes operativos

Una vez que hayan decidido sobre sus segmentos de mercado y sus mercados geográficos, los empresarios necesitarán ajustar las características de sus productos a las necesidades y preferencias de sus clientes. También necesitarán aclarar el proceso de producción para identificar los recursos humanos, de tiempo y de equipo así como la materia prima y utilidades necesarias.

### Características y calidad de los productos

Los participantes necesitan describir las características y los estándares de calidad fijados para sus productos, especialmente cuando éstos indiquen una ventaja de sus productos sobre los de sus competidores. Los participantes también deben señalar las características que ellos consideren que llenan las necesidades de sus clientes objetivo.

#### Características del producto

Frascos de vidrio de jalea de 400 gr. y jugo sellado con tapas metálicas y hechos con dos tipos de bayas silvestres, recolectadas de 3 áreas de colina, de los bosques circundantes y de la ribera. Los métodos de aprovechamiento adecuados garantizarán la protección del recurso base. El producto se hará con recursos naturales “orgánicos” de alta calidad y libre de químicos.

Los empresarios necesitarán programar la producción de acuerdo al suministro de la materia prima. Así, el calendario de producción debería señalar cuándo está disponible la materia prima. Todos los productos deberían mostrarse en el mismo calendario.

CUADRO 6: CALENDARIO DE PRODUCCIÓN

Productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Bayas para jalea						X	X	X	X			
Bayas para jugo						X	X	X	X			

### Calcular la producción

Los participantes necesitarán determinar las cantidades de producto que quieren hacer por día y por período de producción (definidas por mes, temporada, trimestre y año, de acuerdo al producto).

Para esto, ellos:

- Calcularán la demanda global de los productos para los segmentos de mercado seleccionados (vea Cuadro 4).
- Determinarán el número de unidades que pueden ser producidas en cierto período de producción y de acuerdo a las capacidades de trabajo, tiempo e inversión.
- Dividirán la producción calculada para el período de producción afectado por el número apropiado de días de trabajo por mes – se aconseja añadir 5-10% al número de unidades para tomar en cuenta errores de producción o pérdidas inesperadas.
- Compararán el objetivo de producción calculado con la demanda global (asegurándose de que esta cifra sea realista):
  - producir mucho significa desperdiciar bienes.
  - producir muy poco significa desperdiciar oportunidades.

**CUADRO 7: OBJETIVO DE PRODUCCIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO**

<b>Productos</b>	<b>a) Demanda calculada total por temporada</b>	<b>b) Capacidad de producción diaria calculada en número de unidades/día Incluyendo reserva de seguridad (5 a 10%)</b>	<b>d) Producción objetivo total (b) x 60 días producción</b>	<b>e) Participación en el mercado que usted toma (en %) d) / a) x 100</b>
Jalea de bayas	5000 kg	30 unidades/día	$30 \times 60 = 1800 \times 400 \text{ gr} = 720 \text{ kg}$	$720 / 5000 \times 100 = 14 \%$
Jugo de bayas	3000 litros	30 unidades/día	$30 \times 60 = 1800 \times 400 \text{ gr} = 720 \text{ g}$	$720 / 3000 \times 100 = 24 \%$

*Nota: 0.5 litro de jugo = 400 gr.*

### Calcular necesidades de equipo

Para calcular sus necesidades de equipo, los empresarios necesitarán:

- Describir todos los pasos del proceso de producción para cada producto.
- Identificar las necesidades de equipo para cada paso.
- Identificar la capacidad de producción de cada unidad de equipo.
- Calcular el número de unidades de equipo necesarias (dividiendo la producción objetivo total por la capacidad del equipo).
- Calcular el costo de cada unidad de equipo.
- Calcular los costos totales de equipo (multiplicando el número de unidades de equipo necesarias por el precio de una unidad).

Después del comienzo de las operaciones, la demanda puede incrementarse en relación al cálculo original y la producción debería ser capaz de aumentar de acuerdo a ello. Tenga presente esto cuando planifique las necesidades de equipo. Si la capacidad inicial es muy limitada, será difícil asumir un incremento en la producción.

**CUADRO 8: NECESIDADES DE EQUIPO**

<b>Proceso de producción</b>	<b>Tipo de equipo necesario</b>	<b>Capacidad del equipo</b>	<b>Cantidad necesaria de equipo</b>	<b>Costo de una unidad de equipo</b>	<b>Costo total del equipo</b>
Igual para ambos productos					
Cosecha, limpieza y clasificación de bayas	Carreta		1	15 000 ml	15 000 ml
	Baldes		10	150 ml	1 500 ml
	Ollas		5	500 ml	2 500 ml

*Continúa en la siguiente página*

**CUADRO 8: NECESIDADES DE EQUIPO**

Proceso de producción	Tipo de equipo necesario	Capacidad del equipo	Cantidad necesaria de equipo	Costo de una unidad de equipo	Costo total del equipo
Molienda (manual o eléctrica)	Molinillo de carne eléctrico		2	4 000 ml	8 000 ml
	Molinillo de carne manual		4	200 ml	800 ml
Azúcar de mezcla	Contenedores de aluminio		2	300 ml	600 ml
Cocina	Estufa eléctrica		2	5 000 ml	10 000 ml
	Horno de gas		2	5 000 ml	10 000 ml
Lavado y llenado de frascos, y sellado de tapas y etiquetado	Máquina de sellado de tapas		5	200 ml	1 000 ml
	Balanza		1	500 ml	500 ml

*Nota: La cantidad de equipo previsto en el Cuadro 8 permitiría al objetivo de producción del primer año duplicarse, si fuera necesario.*

### Costo total de la materia prima y el equipo

**CUADRO 9: MATERIA PRIMA TOTAL NECESARIA**

Artículo	Materia prima total			
	Precio unitario	Cantidad	Costos	Origen/ proveedor
Para jalea de bayas	8 ml / kg	1000 kg	8000 ml	Wild
Para jugo de bayas	8 ml / kg	900 kg	7200 ml	Wild
<b>Total</b>		<b>1900 kg</b>	<b>15200 ml</b>	

### Calcular costos del material de embalaje

Los participantes necesitarán calcular los costos del material de embalaje y requisitos auxiliares para la producción total de 1 800 frascos (720 kg.) de jalea de bayas y 1 800 frascos (720 kg.) de jugo de bayas:



<b>CUADRO 10: MATERIAL DE EMBALAJE Y REQUISITOS AUXILIARES</b>				
<b>Artículo</b>	<b>Requisito anual total</b>			
	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos</b>	<b>Proveedor</b>
Frascos de vidrio 400 g	6 ml	3 600	21 600 ml	En el Distrito 1
Etiquetas	3 ml	3 600	10 800 ml	En el Distrito 1
Tapas	2 ml	3 600	7 200 ml	En el Distrito 1
Azúcar	30	1 000	30 000 ml	En el Distrito 2
<b>Total</b>			<b>69 600 ml</b>	

### Calcular costos operativos de utilidades

Los participantes necesitarán calcular los costos de utilidades por producir 1 800 frascos (720 kg.) de jalea de bayas y 1 800 frascos (720 kg.) de jugo de bayas.

<b>CUADRO 11: REQUISITOS Y COSTOS DE UTILIDADES</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos totales de utilidades</b>
Electricidad (km)	0,50 ml	1 000	500 ml
Botellas de gas	300 ml	4	1 200 ml
Agua (cantidad global)			500 ml
Otro (cantidad global)			1 000 ml
<b>Total</b>			<b>3 200 ml</b>

## 8. Los participantes definen sus planes de manejo

### Estructura legal

Los participantes necesitarán decidir la estructura legal de sus empresas y diseñar el organigrama para la gestión empresarial.

**Ejemplo**

En nuestro ejemplo, la empresa podría montarse como una “micro-empresa de producción de jalea no registrada.” El nombre de la empresa podría ser “Jalea y jugos felices del Valle V”

**CUADRO 12: PERFIL DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Miembros del equipo de gestión	Formación	Nivel de educación	Experiencia profesional	Observaciones
Presidente	Agricultura	Secundaria	Agricultura	
Secretario/a	Maestro de escuela	Secundaria	Ninguna	
Tesorero/a	Maestro de escuela	Secundaria	Capacitación en contabilidad	

**Calcular las necesidades de personal y costos**

Los participantes necesitarán enumerar el tipo y número de miembros del personal y calcular su tiempo de trabajo, salarios (por hora, por día, por mes) y otros costos asociados a su trabajo.

Considere discutir algunas de las diferencias entre el trabajo directo e indirecto (vea el cuadro abajo para una ilustración de algunas de las diferencias).

**CUADRO 13: SUELDOS Y SALARIOS**

Categoría de personal	Número de personas	Salario por día o por mes	Otros costos asociados	Costos totales por año
<b>Trabajo directo</b>				
Trabajadores que hacen jalea y jugos	3	40 ml/día 20 días x 3 meses		7 200
Guardia del cuarto de almacenamiento	1 durante 3 meses	500 ml		1 500
<b>Subtotal</b>				<b>8 700 ml</b>
<b>Trabajo indirecto</b>				
Contador	1 durante 2 meses	800 ml		1 600
<b>Subtotal</b>				<b>1 600</b>
<b>Total</b>				<b>10 300 ml</b>

## 9. Los participantes definen sus planes de manejo del recurso

Como se explica en la Herramienta 2, los empresarios necesitarán desarrollar estrategias para garantizar que su reserva de materia prima permanezca estable. Esta es una tarea crítica ya que ningún PDE será elegible para apoyo si no tiene una estrategia clara sobre cómo preservar los recursos naturales junto con los costos asociados. Los elementos del plan de manejo del recurso dependerán del tipo de recursos naturales involucrados, el contexto local y las capacidades de los empresarios. También puede involucrar la regulación de la temporada de aprovechamiento, el tamaño mínimo y la calidad del recurso aprovechado y las restricciones en cuanto a la zona para regeneración y el uso de técnicas de aprovechamiento apropiadas, plantación de enriquecimiento, etc. A menudo, los empresarios pueden obtener apoyo técnico y financiero para tratar estos aspectos de la planificación.

Los participantes necesitarán:

- Enumerar el tipo de recursos utilizados en la producción.
- Describir de dónde vienen los recursos.
- Indicar las medidas de manejo necesarias para mantener la reserva de recursos.
- Enumerar los costos relacionados con la implementación de estas medidas.

**CUADRO 14: ACCIONES Y COSTOS DEL MANEJO DEL RECURSO**

Recursos necesarios	Procedencia	Medida de Manejo	Costos
Jalea de bayas	Área de montaña 1 Área de montaña 2	Capacitación en técnicas adecuadas de aprovechamiento	Capacitación de 2 días de los cosechadores / 2000 ml
Jugo de bayas	Finca forestal y ribera	Sembrar arbustos adicionales	20 ml por arbusto x 200 = 4000 ml
<b>Total</b>			<b>6 000 ml</b>

Los costos del manejo del recurso no forman parte del cálculo de ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos únicamente si tienen ganancias.

Un mapa del manejo del recurso que indica los sitios de colecta debería incluirse como anexo al PDE. El mapa reforzará las estrategias de manejo del recurso y facilitará la supervisión de patrones de aprovechamiento.

## 10. Los participantes definen su plan de desarrollo social

Como se explica en la Herramienta 2, el plan social ayudará a minimizar los impactos sociales potencialmente negativos de la empresa e, idealmente, a mejorar las vidas de los miembros de la comunidad.

Los empresarios deberían evaluar cómo sus empresas pueden tratar las necesidades sociales que los miembros de la comunidad no pueden resolver por ellos mismos. Por ejemplo, un empresario puede utilizar algunas de sus ganancias para reparar un puente, proporcionar salud gratuita a ancianos y niños o proporcionar apoyo a las escuelas locales.

Los participantes necesitarán:

- Describir las actividades sociales que ellos asumirán.
- Detallar las medidas necesarias para hacerlas ocurrir.
- Calcular los costos involucrados en la implementación de estas medidas.

**CUADRO 15: ACCIONES Y COSTOS DEL DESARROLLO SOCIAL**

Actividad social	Medidas	Costos
Mejorar la salud pública	Donar un % de la producción a la escuela	4 500 ml
<b>Total</b>		<b>4 500 ml</b>

Los costos sociales no son parte del cálculo de ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos solamente si tienen ganancias.

## 11. Los participantes definen su plan de gestión de riesgo

Los eventos impredecibles pueden afectar una empresa e impedirle cumplir sus metas de producción y ventas. En consecuencia, es una buena idea anticipar los riesgos y desarrollar estrategias para impedir o minimizar sus impactos.

Los participantes necesitarán:

- Enumerar riesgos potenciales en las cinco áreas del desarrollo empresarial, sin importar lo poco probables que parezcan.
- Sugerir soluciones para disminuir el impacto negativo de estos riesgos.

**CUADRO 16: CÁLCULO DE RIESGOS Y POTENCIALES SOLUCIONES**

	Área de mercado	Área de oferta de materia prima	Área social	Área institucional / legal	Área de tecnología
<b>Riesgo</b>	Competencia por los consumidores de la ciudad que preparan su jalea en casa	Amenaza climática natural	Falta de crédito formal	Permiso de transporte difícil de obtener Pérdidas durante transporte	Errores tecnológicos Escasez de electricidad
<b>Solución</b>	Desarrollar contactos en las áreas vecinas para identificar otros consumidores además de los de la ciudad	Extender áreas de aprovechamiento, asumir cultivo	Crear un fondo de ahorros para el grupo	Planificar por adelantado para obtener un permiso Contactar a autoridades para ayuda	Capacitación para mejorar capacidades de la cooperativa Usar herramientas operadas manualmente

Los riesgos comunes incluyen productos que sean dañados durante el almacenamiento o transporte y los compradores que rompan sus contratos y se rehúsen a comprar los productos. Vea un listado de riesgos comunes adicionales abajo:

Mercado / Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía nacional entra en recesión.</li> <li>• Los precios bajan.</li> <li>• Los compradores cancelan órdenes.</li> <li>• Se encuentra una muestra contaminada en el cargamento.</li> <li>• El camión que transporta los productos tiene un accidente.</li> <li>• Se roban los fondos para pagar a los recolectores.</li> </ul>
Manejo del recurso natural/ Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recolectores no respetan las reglas de aprovechamiento.</li> <li>• Los foráneos continúan con el aprovechamiento ilegal.</li> <li>• El tiempo es impredecible.</li> </ul>
Social / Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocurren conflictos entre los usuarios del bosque.</li> <li>• Los individuos más pobres no pueden comprar los productos.</li> </ul>
Legal / Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios en la legislación restringen el acceso a la tierra o a los recursos.</li> </ul>
Tecnología / Investigación / Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de producción se descompone.</li> </ul>

## 12. Los participantes calculan sus proyecciones financieras y de rentabilidad

Los participantes necesitarán calcular sus presupuestos y verificar si todas las estrategias que adoptaron hasta ahora son costo-efectivas. Se hizo un cálculo de costos y beneficios en la Fase 2 y ahora es tiempo de establecer planes de costos muy detallados.

### Planificación financiera

Las empresas que tratan con pequeños volúmenes de bienes y procesos de producción sencillos no requieren herramientas financieras sofisticadas. Estas directrices presentan herramientas financieras sencillas que los micro y pequeños empresarios pueden dominar con el apoyo de los facilitadores. Con estas herramientas, los empresarios serán capaces de evaluar la rentabilidad de sus empresas, validar su rentabilidad y manejar su flujo de caja.

Repase la Herramienta 8 con los participantes y explique que ahora ellos van a llenar sus planes financieros. Como resultado de sus cálculos, ellos pueden llegar a la conclusión que sus estrategias de empresa no son factibles y necesitarán ajustarse.

### Prever ganancias y pérdidas

Prever ganancias y pérdidas significa sumar las diferentes fuentes de ingreso y analizar cómo se gastan. Este cálculo debería proyectarse para la primera y segunda temporadas/años. Este cálculo es una herramienta de presupuesto útil que permite a los empresarios revisar los registros de la empresa al final del período y comparar sus proyecciones con el ingreso real y las cifras de gastos.

La cifra de ganancias se obtiene calculando la diferencia entre los gastos totales y los ingresos totales en un período de tiempo específico. Los gastos totales incluyen costos fijos, costos de depreciación y costos variables para un objetivo de producción. Los ingresos totales incluyen ingresos por ventas.

Para prever ganancias y pérdidas, usted necesitará primero calcular:

- Costos de depreciación.
- Costos fijos.
- Costos variables.
- Ventas aproximadas.

### Costos de depreciación

La depreciación es una forma de poner dinero de lado para el reemplazo eventual del equipo. La depreciación se calcula tomando el costo inicial del equipo dividido por la vida útil del equipo. Se guarda una cantidad equivalente todos los años.

Los participantes calcularán ahora los costos de depreciación de su equipo.

**CUADRO 17: EJEMPLO DE CÁLCULO DE COSTOS DE DEPRECIACIÓN**

	<b>Equipo y maquinaria</b>	<b>Costo total</b>	<b>Período de existencia (años)</b>	<b>Costos de depreciación por año</b>
1	Carreta	15 000	20	750
2	Baldes (email)	1 500	10	150
3	Ollas	2 500	10	250
4	Molinillo de carne eléctrico	8 000	10	800
5	Molinillo de carne manual	800	10	80
6	Contenedores de aluminio	600	10	60
7	Estufa eléctrica	10 000	10	1000
8	Horno de gas	10 000	10	1000
9	Máquina de sellado de tapas	1 000	5	200
10	Balanza	500	10	50
<b>Total</b>		<b>49 900</b>		<b>4 340 ml</b>

**Costos fijos**

Comience preguntando a los participantes si saben la diferencia entre costos fijos y variables. (Vea la definición en el glosario). Pida a los participantes que calculen sus costos fijos.

El estado de ganancias y pérdidas refleja el ingreso proyectado de la empresa y, en consecuencia, no se incluyen los gastos iniciales por activos de capital como gastos operativos. Esos gastos se consideran como inversiones y aparecerán en el balance general.

<b>CUADRO 18: COSTOS FIJOS (PARA EL PERÍODO .....)</b>				
	<b>Artículo</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad (Unidad)</b>	<b>Total</b>
1	Costos de depreciación (vea total, Cuadro 17)		1	4 340
2	Seguro		1	600
3	Renta de la tienda	600	6	3 600
4	Gastos de envío, artículos de papelería	200	6	1 200
5	Teléfono de oficina, Internet	200	6	1 200
6	Trabajo indirecto contador	800	2 meses	1 600
7	Reparación y mantenimiento	5 000	1	5 000
8	Tarifa de aprovechamiento de recursos naturales	800	1	800
<b>Total</b>				<b>18 340 ml</b>

**Costos variables**

Pida a los participantes calcular los costos variables de sus empresas.

<b>CUADRO 19: COSTOS VARIABLES</b>				
<b>N°</b>	<b>Artículo</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad (Unidad)</b>	<b>Total</b>
1	Compra de materia prima (vea Cuadro 9)	8 por Kg	1 900 kg	15 200 ml
2	Frascos de vidrio 400 g (vea Cuadro 10)	6 ml	3 600	21 600 ml
3	Etiquetas (vea Cuadro 10)	3 ml	3 600	10 800 ml

*Continúa en la siguiente página*

**CUADRO 19: COSTOS VARIABLES**

N°	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
4	Tapas (vea Cuadro 10)	2 ml	3 600	7 200 ml
5	Azúcar	30	1 000	30 000 ml
6	Utilidades (vea Cuadro 11 )			3 200
7	Trabajo directo (vea Cuadro 13)			8 700
<b>Total</b>				<b>96 700 ml</b>

**Ingreso por ventas**

Los participantes calcularán ahora el ingreso por ventas. Para hacer esto deben:

- Enumerar sus productos.
- Fijar un precio para cada producto, tomando en cuenta los precios de la competencia y las calidades de los productos.
- Indicar las cantidades que planean vender en un año:
  - Revisando el objetivo de producción para cada producto (Cuadro 7).
  - Calculando el número de unidades que deberían mantener de reserva al final del año. Note que la reserva debería mantenerse en un mínimo para evitar comprometer dinero en bienes no vendidos.
  - Calculando el número de unidades que deberían venderse, restando la reserva de la producción total. Este es el objetivo de ventas para el año.
  - Multiplicando el número de unidades a vender por el precio unitario. Este es el ingreso anual aproximado por ventas.

**CUADRO 20: OBJETIVO DE PRODUCCIÓN ANUAL Y CÁLCULO DEL INGRESO POR VENTAS EN DOS AÑOS – TEMPORADA 1**

Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
Jugo de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
<b>Total</b>	<b>3 600</b>	<b>200</b>	<b>3 400</b>		<b>153 000 ml</b>

*Nota: En su primer año, la empresa trabaja a un 50% de su capacidad total.*

*Continúa en la siguiente página*



**CUADRO 20: OBJETIVO DE PRODUCCIÓN ANUAL Y CÁLCULO DEL INGRESO POR VENTAS EN DOS AÑOS – TEMPORADA 2**

Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
Jugo de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
<b>Total</b>	<b>7 200</b>	<b>400</b>	<b>6 800</b>		<b>306 000 ml</b>

*Notas: En su segundo año, la empresa trabaja a capacidad total.*

*La meta de ventas es 1,700 frascos de jalea y 1,700 botellas de jugo. Se consideran 100 frascos y 100 botellas como pérdidas potenciales y/o distribución de muestras para una estrategia publicitaria.*

### Estado de ganancias y pérdidas

Los participantes calcularán ahora sus estados de ganancias y pérdidas.

Las ganancias brutas se obtienen sumando los costos fijos y variables y restando esta suma de las ventas totales. Las ganancias brutas pueden usarse para reembolsar deudas y pagar impuestos por ingresos o pueden retenerse como ingresos. La ganancia neta es la cantidad que queda luego de que se deducen los impuestos de los beneficios brutos.

**CUADRO 21: PROYECCIÓN DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE DOS AÑOS**

	Temporada 1		Temporada 2	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor
<b>a) Ventas (total Recuadro 5 )</b>	3 400	153 000	6 800	306 000
<b>b) Menos - (costos variables + costos fijos) (total Recuadro 14 + total Recuadro 13 )</b>		115 040		203 040
<b>c) = Ganancia operativa</b>		<b>37 960</b>		<b>102 960</b>
<b>d) Menos gastos de interés (cuadro 21)</b>		3 891		4980
<b>e) = Ganancia neta antes de impuestos</b>		<b>34 066</b>		<b>97 980</b>
<b>f) Menos impuesto de ingreso aproximado</b>		0		0
<b>g) = Ganancia neta después de impuestos</b>		<b>34 066</b>		<b>97 980</b>

### 13. Los participantes calculan los puntos de equilibrio para sus empresas

El punto de equilibrio sirve para determinar el número mínimo de unidades que deberían ser producidas para cubrir todos los gastos de producción. En el punto de equilibrio, la ganancia es igual a cero. Saberlo ayudará a determinar si el precio de venta es lo suficientemente alto para generar ganancia suficiente. Para ingresos por encima del punto de equilibrio, calcular ganancias involucra deducir los costos variables de producción (no los costos fijos de gastos generales) del precio de venta. Los ingresos por debajo del punto de equilibrio constituyen pérdidas.

CUADRO 22: PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos fijos totales	18 340
Dividido por precio de venta unitario - costos variables unitarios	$45 - 28.45 = 16.55$
<b>Punto de equilibrio en número de artículos</b>	$18\ 200/16.55 = 1\ 108$ frascos
Número de artículos	1 108
Precio de venta por unidad	45
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	$1\ 108 * 45 = 49\ 860$

Una vez que se conoce el punto de equilibrio, los miembros del grupo deberían analizar estos resultados y evaluar si el precio fijado para un producto garantiza que hay suficiente margen para ganancia. Si la ganancia no es suficiente, entonces se debería fijar un precio más alto y calcular un nuevo punto de equilibrio. Por otro lado, si el precio actual garantiza un margen cómodo, el grupo puede trabajar una estrategia de descuento y validarla calculando un punto de equilibrio alternativo.

### 14. Los participantes llevan a cabo un análisis de flujo de caja para sus empresas

Un análisis de flujo de caja muestra cuando ingresa o sale el dinero de una empresa mensualmente. El análisis de flujo de caja es vital para cualquier empresa – sin importar su tamaño – porque proporciona una verdadera imagen de cómo la empresa opera financieramente. El análisis da un cálculo aproximado certero de la cantidad de reservas en efectivo necesarias para comenzar una empresa. Sin esta herramienta, una empresa puede aparentar tener ganancias, aún así no lo hará porque falló en tomar en cuenta el efectivo necesario para los gastos cotidianos.

Un análisis de flujo de caja puede llamar la atención en períodos cuando el efectivo fluye en exceso y en los períodos cuando no hay suficiente efectivo. La proyección de los flujos de caja también permitirá a los empresarios ver hacia atrás, al año anterior, y determinar si los cálculos iniciales eran correctos. Finalmente, el análisis de flujo de caja puede ayudar a evaluar – mensualmente – si la empresa está gastando mucho en un centro de gasto particular en perjuicio de otros artículos.

#### Preparar una proyección de flujo de caja

Los participantes prepararán una proyección de flujo de caja:

- Remitirse a los cálculos realizados para la proyección de ganancias y pérdidas (Cuadro 21).
- Repasar cuándo deberían hacerse los pagos mensuales durante el año. Para esto, ellos:

- Calcularán el efectivo disponible en el primer mes (p. ej. el efectivo con el que la empresa abre). La cantidad total de capital previsto en los costos iniciales puede usarse para proveer esta cifra. Una vez que comiencen las ventas, el ingreso se sumará al efectivo disponible.
- Sumarán los gastos al final del cuadro.
- Deducirán los gastos totales del efectivo total para calcular el efectivo disponible al final del mes.
- Informarán la cantidad resultante como efectivo disponible para el siguiente mes.
- Mantendrán un total de cada fila en la primera columna para garantizar que las proyecciones de flujo de caja siguen la proyección de ganancias y pérdidas.

La proyección de flujo de caja ayudará a los empresarios a pensar sobre los detalles de sus empresas y comprender la importancia del capital circulante para la supervivencia de la empresa. También muestra cuándo y cómo las ganancias se distribuyen en el grupo empresarial.

**CUADRO 23a: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA LA PRIMERA TEMPORADA DE SEIS MESES**

Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Efectivo en caja ( )		51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	
Capital inicial (incluyendo préstamo)	149 820						
Ventas	0	0	38 250	38 250	38 250	38 250	153 000
<b>a) Efectivo total</b>	<b>149 820</b>	<b>51 833</b>	<b>41 995</b>	<b>74 558</b>	<b>81 181</b>	<b>87 803</b>	<b>487 181</b>
Gastos							
Equipo	49 900						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	18 340
Costos variables	44 383	44 383	1 983	1 983	1 983	1 983	96 700
Interés (%)	648	648	648	648	648	648	3 888
Pagos principales				25 940	25 940	25 940	77 750
<b>b) Gastos totales</b>	<b>97 987</b>	<b>48 087</b>	<b>5 687</b>	<b>31 627</b>	<b>31 627</b>	<b>31 627</b>	<b>196 538</b>
Efectivo menos los gastos totales (a-b)	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	56 176	290 644
Depósito al fondo del manejo del recurso	0	0	0	0	0	6 000	
Depósito al fondo de desarrollo social	0	0	0	0	0	4 500	
Depósito a los fondos de ahorros del grupo	0	0	0	0	0	0	

*Continúa en la siguiente página*

**CUADRO 23a: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA LA PRIMERA TEMPORADA DE SEIS MESES**

Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Dividendos/participación en los beneficios	0	0	0	0	0	24 000	
<b>c) Efectivo en caja al final de mes</b>	<b>51 833</b>	<b>3 745</b>	<b>36 308</b>	<b>42 931</b>	<b>49 553</b>	<b>21 676</b>	

*Note: Basado en esta proyección, cada miembro del grupo empresarial recibirá 2 000 ml al final de la primera temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.*

**CUADRO 23b: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA LA SEGUNDA TEMPORADA DE SEIS MESES**

	Mes					
	7	8	9	10	11	12
<b>Efectivo en caja (c)</b>	<b>21 676</b>	<b>30 473</b>	<b>471</b>	<b>30268</b>	<b>60 065</b>	<b>89 863</b>
Préstamo	100 000					
Ventas	0	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200
<b>a) Efectivo total</b>	<b>121 676</b>	<b>91 673</b>	<b>62 671</b>	<b>97 468</b>	<b>121 265</b>	<b>151 063</b>
<b>Gastos</b>						
Equipo						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056
Costos variables	87 317	87 317	2 517	2 517	2 517	2 517
Interés (%)	830	830	830	830	830	830
Pagos principales			25 000	25 000	25 000	25 000
<b>b) Gastos totales</b>	<b>91 203</b>	<b>91 203</b>	<b>31 403</b>	<b>31 403</b>	<b>31 403</b>	<b>31 403</b>
<b>Efectivo menos los gastos totales (a-b)</b>	<b>30 473</b>	<b>471</b>	<b>30 268</b>	<b>60 065</b>	<b>89 863</b>	<b>119 660</b>
Depósito al fondo del manejo del recurso						10 000
Depósito al fondo de desarrollo social						6 000
Depósito a los fondos de ahorros del grupo						
Dividendos /participación en los beneficios						60 000
<b>c) Efectivo en caja al final de mes</b>	<b>30 473</b>	<b>471</b>	<b>30 268</b>	<b>60 065</b>	<b>89 863</b>	<b>43 660</b>

*Note: Basado en esta proyección, cada miembro del grupo empresarial recibirá 5 000 ml al final de la temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.*

## 15. Los participantes preparan su plan financiero

### Costos iniciales y necesidades de capital

Los participantes calcularán ahora:

- La cantidad de fondos necesarios para comenzar sus empresas, en base a la proyección de ventas.
- La cantidad de fondos que deberían ponerse de lado para cubrir los gastos de operación iniciales. Note que estos fondos deberían ser exactos para cubrir un período de tres a cuatro meses. Sin embargo, para muchas microempresas, puede que sean necesarios períodos más largos y esto puede determinarse usando el cálculo del flujo de caja del Cuadro 23.
- La cantidad de capital ya disponible y la cantidad restante a encontrar.

### Calcular los costos iniciales

Los participantes necesitarán ver hacia atrás, a su proyección de ventas del primer año (Cuadro 20) para calcular sus costos iniciales.

**CUADRO 24: COSTOS INICIALES PARA UN EJEMPLO DE TRES MESES**

	Costos iniciales totales para tres meses			
	1	2	3	Total
Activos fijos				
Inmuebles				
Equipo				
Carreta	1 500			
Baldes	150			
Ollas	500			
Molinillo de carne eléctrico	4 000			
Molinillo de carne manual	200			
Contenedores de aluminio	300			
Estufa eléctrica	5 000			
Horno de gas	5 000			
Máquina de sellado de tapas	200			
Balanza	500			
<b>a) Sub-total Activos fijos</b>	<b>49 900</b>			<b>49 900</b>
<b>b) Costos fijos</b>	<b>3 057</b>	<b>3057</b>	<b>3057</b>	<b>9 170</b>
<b>c) Costos variables</b>	<b>44 383</b>	<b>44 383</b>	<b>1 983</b>	<b>90 750</b>
<b>Costos iniciales totales para 3 meses a) + b) + c)</b>				<b>149 820</b>

*Continúa en la siguiente página*

**CUADRO 24: COSTOS INICIALES PARA UN EJEMPLO DE TRES MESES**

	Costos iniciales totales para tres meses			
	1	2	3	Total
<b>Menos ventas</b>	0	0	0	0
<b>Menos capital propio de miembros</b>				72 000
<b>Restante a ser financiado</b>				77 820

*Nota: Las ventas durante el tercer mes se pagan al final del mes y, por lo tanto, no se incluyen en el cálculo.*

### Plan financiero

Los participantes necesitarán remitirse al listado de las posibles fuentes de financiamiento que establecieron en el Paso 1 de la Fase 1, para decidir si tienen el capital adecuado disponible para comenzar sus empresas o si necesitan traer a socios.

**CUADRO 25: FUENTES DE CAPITAL**

#### Plan financiero : fuentes de capital

Fondos propios	72 000
Fondos comunitarios	
Préstamo bancario	77 820
Préstamo del Grupo de ahorros y crédito	
Subsidio	
<b>Total</b>	<b>149 820</b>

**CUADRO 26: CÁLCULO DEL INTERÉS**

Cargo de interés mensual (%): Interés anual 10%, dividido por 12 meses	<b>0.83%</b>
<b>Total del gasto del interés</b>	
Cargo de interés mensual (%) dividido por 100	<b>0.0083</b>
Duración del préstamo (en meses)	<b>6</b>
Cantidad total del préstamo	<b>77 750 ml</b>
<b>Gasto del interés</b>	<b><math>0.0083 \times 6 \times 77750 = 3872</math> ml</b>

	<b>Cantidad del préstamo</b>	<b>Tasa de interés anual: 10 %</b>	<b>Tasa de interés mensual: 0.83%</b>	<b>Interés pagado por mes</b>
<b>Año 1</b>	77 750	0.1	0.0083	648
<b>Año 2</b>	100 000	0.1	0.0083	830



## Herramienta 12 – Un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial

Esta herramienta es un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial y tendrá que ser adaptado a las necesidades y el contexto de los empresarios. También tome nota de que este ejemplo no contendrá todos los cuadros utilizados en el ejercicio de simulación.

Ejemplo de PDE \_\_\_\_\_ Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

**Identidad de la empresa** .....

**Nombre de la empresa** .....

**Nombre completo del operador del negocio** .....

**Dirección y números de contacto** .....

**1. Resumen ejecutivo: Descripción general de la empresa:** .....

### 2. Motivos y ubicación de la empresa

Las familias en el Valle V tienen pocas oportunidades generadoras de ingresos. Las bayas son usadas generalmente para el consumo en el hogar y rara vez vendidas, aunque el valle esté rodeado por montañas donde crecen diferentes tipos de bayas silvestres. Muchos pobladores tienen experiencia colectando bayas y procesándolas en jaleas o jugo. El Valle V está a dos horas en carro de la capital y de un lago que es muy visitado por turistas durante el verano. El Valle V también está a cuatro horas en carro de la capital de un país vecino. Un grupo de 12 mujeres de un poblado en el Valle V decidieron unir sus esfuerzos para producir y comercializar jalea y jugo de bayas.

### 3. Descripción corta de las características del (los) producto(s) y el origen de la materia prima

La empresa producirá jalea en frascos de vidrio de 400 gr. y jugo sellado con tapas metálicas. La materia prima serán las bayas silvestres colectadas de las montañas alrededor del poblado, del bosque y de la ribera.

### 4. El (los) segmento(s) de mercado objetivo y las necesidades del cliente, y las ventajas de atraer estos versus otros segmentos de mercado y clientes

Primero la empresa se concentrará en el segmento de mercado de ventas al por menor en los poblados alrededor del valle, lo que incluye a turistas en el área del lago, compradores en un país vecino cuya frontera está cerca del poblado y en las ciudades circundantes. El tamaño de la demanda estacional/anual se calculó en 5 000 kg para la jalea de bayas y 3 000 litros para el jugo de bayas. Se prefiere este segmento de mercado a otras salidas (tal como los recolectores de bayas en los sitios del poblado y los mercados de jalea al por mayor en la ciudad) porque las ganancias potenciales son más altas y el riesgo es más bajo gracias a las muchas salidas de ventas disponibles.

### 5. Metas de producción y ventas durante la primera temporada

La empresa busca producir 1 800 frascos (720 kg) de jalea y 1,800 botellas (720 kg) de jugo. Las ventas aproximadas cuantifican 1,700 frascos de jalea que generan un ingreso de 76,500 ml, y 1,700 botellas de jugo que generan un ingreso de 76,500 ml.

La meta de ventas totales para la primera temporada es una cifra aproximada de 153,000 ml.

*Continúa en la siguiente página*



**6. Capacidad fija de la empresa**

La empresa debería poder, en el segundo año/temporada, producir el doble de la cantidad producida durante el primer año, que son 7,000 botes (2,840 kg) de jalea de bayas y jugo. Durante la primera temporada, se utilizará el equipo a una capacidad del 50% únicamente.

**7. Ganancias esperadas, necesidades iniciales de capital y plan de financiamiento**

Las ganancias netas aproximadas son 34,066 ml para la primera temporada.

Las necesidades iniciales de capital son 149,820 ml.

Plan de financiamiento:

- Doce miembros del grupo empresarial tienen fondos equivalentes a 72,000 ml y pueden invertirlos en la empresa;
- La empresa puede contraer un préstamo por 77,820 ml.

**8. Equipo de gestión de la empresa**

Durante la fase inicial de operaciones, la empresa solamente se registrará a nivel de la comunidad.

Nombre del (los) gerente (s), miembros del equipo, experiencia de trabajo

Presidente: .....

Secretario/a: .....

Tesorero/a: .....

**9. Situación actual**

Con el apoyo de un facilitador de AyDM, el grupo empresarial ha llevado a cabo todos los estudios preliminares necesarios para establecer la empresa. La empresa no ha comenzado todavía ya que espera que el banco acepte su solicitud de préstamo.

**10. Duración del plan**

La duración de este plan es de 2 años.

**1. Plan de mercadeo****La descripción del (los) producto(s) y la estrategia de mercadeo:**

Los productos destinados para la venta son jalea y jugo de bayas de alta calidad, hechos de frutas orgánicas y cosechadas de forma sostenible. La jalea y el jugo se empaquetarán en frascos de vidrios atractivos y limpios.

La estrategia de mercado se basa en lo siguiente:

- Materia prima orgánica.
- Empaque atractivo.
- Una amplia gama de clientes potenciales en poblados locales, ciudades vecinas, turistas y país vecino.
- Conexiones existentes con la cooperativa, hoteles, turistas y parientes que viven en el país vecino.

**Análisis del competidor**

Productos competitivos	Precio de venta del competidor	Calidad de su producto	Clientes objetivo	Mercados objetivo (físicos)
Jalea de bayas	55 ml /500 gr	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercado en el Distrito 1
Jugo de bayas	55 ml / ½ litro	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercados en los Distritos 1 y 2

### Estrategia de mercadeo

**Segmentos objetivo del mercado (Personas):** Enumere y justifique posibles segmentos de mercado y observe en cuáles de ellos se concentrarán la empresa inicialmente y en años subsiguientes.

Segmentos de mercado			
Necesidades de los clientes	Recolectores en el poblado	Mercado al por mayor en la ciudad	Mercado al por menor en la ciudad
Jalea de bayas	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en frascos de vidrio de 400 gr.
Jugo de bayas	Jugo en bidones plásticos de 30 litros	Jugo filtrado en bidones plásticos de 20 litros	Jugo filtrado en botellas de vidrio de ½ litro

Especifique las necesidades principales de cada tipo de cliente para el segmento objetivo (Cuadro 4 El ejercicio de simulación).

### Segmento objetivo de mercado, las necesidades de sus clientes y sus ventajas comparadas con otros segmentos de mercado

La empresa se concentrará primero en el segmento de mercado de ventas al por menor, conformado de poblados en el valle incluyendo ubicaciones de turistas en el área del lago, compradores en las ciudades circundantes y parientes en el país vecino. (El tamaño de la demanda es por temporada/año de más de 5000 kg para la jalea de bayas y 3000 litros para el jugo de bayas). Se prefiere este segmento de mercado de ventas al por menor por mayores ganancias potenciales y menor riesgo debido a las muchas salidas de ventas al por menor. La participación en el mercado es 14% del segmento para jalea y 24% del segmento para jugo.

### Precio (Reporte de resultados Cuadro 3)

Explique cómo se fijó el(los) precio(s) de venta para cada artículo. Basado en los precios de los competidores y la mayor calidad de los productos, el precio se fijó a 45 ml por frasco de 400 gr.

### Mercados donde la empresa concentrará sus actividades (informe de resultados del Cuadro 5 en la Herramienta 11)

Lugares de distribución y costos afines (si hay alguno)				
Mercados geográficos para los segmentos seleccionados	Distancia del lugar de producción Costos de transporte	Costos de renta	Tarifas de mercado	Salario de los vendedores
Clientes que viven en los poblados del valle: 15%	Aproximadamente 20 km. Máximo			
Turistas que visitan el área del lago: 30%	Entre 80 y 100 km.			
País vecino: 30%	80 km.			
Mercados de los distritos 1 y 2: 25%	50 a 60 km.			

*Se deberían añadir tantas columnas como sean necesarias.*

**Publicidad (informe de resultados de la sección de publicidad en la Herramienta 11)**

- Enumerar los medios de publicidad que utilizará para informar a clientes sobre las características específicas de los productos y hacerlos atractivos para su compra.
- Observe los costos afines.

**Ejemplo**

En nuestro ejemplo, las empresarias utilizarán el medio de boca en boca para promocionar sus productos. Ellas contactarán a sus parientes en el país vecino y presentarán su empresa a cooperativas en el área del lago. También contactarán a hoteles y restaurantes en el área de campamento de turistas. Harán esto durante sus frecuentes viajes y así no generarán costos adicionales.

**Producto (informe de resultados de la sección sobre características y calidades del producto)**

Describe en detalle las características de los productos, incluyendo los estándares de calidad que esperan sus clientes objetivo.

**Características del(los) producto(s)**

Frascos de vidrio de jalea de 400 gr. y jugo sellado con tapas metálicas y hechos con dos tipos de bayas silvestres, recolectadas de 3 áreas de montañas, de los bosques y de la ribera. Los métodos de aprovechamiento adecuados garantizarán la protección de los recursos base. El producto se hará con recursos orgánicos de alta calidad y libres de químicos.

**2. Plan operativo****Calendario de ventas por trimestre para cada producto para tres años (vea Cuadro 20)**

Año 1 - Objetivo de producción anual y cálculo de ingreso por ventas para dos años					
Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
Jugo de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
<b>Total</b>	<b>3 600</b>	<b>200</b>	<b>3 400</b>		<b>153 000 ml</b>

*Nota: La empresa trabaja a un 50% de su capacidad total.*

*Continúa en la siguiente página*

**Año 2 – Objetivo de producción anual y cálculo de ingreso por ventas**

Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
Jugo de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
<b>Total</b>	<b>7 200</b>	<b>400</b>	<b>6 800</b>		<b>306 000 ml</b>

*Nota: La empresa trabaja ahora a capacidad total.*

**Cálculo de las necesidades de equipo**

Proceso de producción	Tipo de equipo necesario	Capacidad del equipo	Cantidad necesaria de equipo	Costo de una unidad de equipo	Costo total del equipo
Igual para ambos productos					
Cosecha, limpieza y clasificación de bayas	Carreta		1	15 000 ml	15 000 ml
	Baldes		10	150 ml	1 500 ml
	Ollas		5	500 ml	2 500 ml
Molienda (manual o eléctrica)	Molinillo de carne eléctrico		2	4 000 ml	8 000 ml
	Molinillo de carne manual		4	200 ml	800 ml
Azúcar de mezcla	Contenedores de aluminio		2	300 ml	600 ml
Cocina	Estufa eléctrica		2	5 000 ml	10 000 ml
	Horno de gas		2	5 000 ml	10 000 ml
Lavado y llenado de frascos, y sellado de tapas y etiquetado	Máquina de sellado de tapas		5	200 ml	1 000 ml
	Balanza		1	500 ml	500 ml

*Notas:*

*Este cuadro debe completarse para cada producto.*

*La capacidad fija del equipo debería duplicarse después del primer año de producción.*

### 3. Plan de manejo empresarial

Estructura legal de su empresa:

- La empresa será un grupo empresarial de jalea no registrado para la producción de jalea y jugo.
- Dibuje el organigrama del equipo de gestión de la empresa.

#### Perfil del equipo de gestión de la empresa

Miembros del equipo de gestión	Formación	Nivel de educación	Experiencia profesional	Observaciones
Presidente	Agricultura	Secundaria	Agricultura	
Secretario/a	Maestro de escuela	Secundaria	Ninguna	
Tesorero/a	Maestro de escuela	Secundaria	Capacitación de contabilidad	

#### Sueldos y salarios (para el primer año)

Categoría de personal	Número de personas	Salario por día o por mes	Otros costos asociados	Costos totales por año
<b>Trabajo directo</b>				
Trabajadores que hacen jalea y jugos	3	40 ml/día 20 días x 3 meses		7 200
Guardia del cuarto de almacenamiento	1 durante 3 mes	500 ml		1 500
<b>Subtotal</b>				<b>8 700 ml</b>
<b>Trabajo indirecto</b>				
Contador	1 durante 2 meses	800 ml		1600
<b>Subtotal</b>				<b>1600</b>
<b>Total</b>				<b>10300 ml</b>

## 4. Plan de manejo del recurso

Acciones y costos del manejo del recurso			
Recursos necesarios	Procedencia	Medida de Manejo	Costos
Jalea de bayas	Área de montaña 1 Área de montaña 2	Capacitación en técnicas adecuadas de aprovechamiento	Capacitación de 2 días de los cosechadores / 2000 ml
Jugo de bayas	Finca forestal y ribera	Sembrar arbustos adicionales	20 ml por arbusto x 200 = 4000 ml
<b>Total</b>			6 000 ml

Los costos del manejo del recurso no forman parte del cálculo de las ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos únicamente si tienen ganancias.

## 5. Plan de desarrollo social

Acciones y costos del desarrollo social		
Actividad social	Medidas	Costos
Mejorar la salud pública	Donar un porcentaje de la producción a la escuela	4 500 ml
<b>Total</b>		4500 ml

Los costos sociales no son parte del cálculo de ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos solamente si tienen ganancias.

## 6. Gestión de riesgo

Cálculo de riesgos y potenciales soluciones					
	Área de mercado	Área de oferta de materia prima	Área social	Área institucional/legal	Área de tecnología
<b>Riesgo</b>	Consumidores de la ciudad preparan su jalea en casa	Amenaza climática natural	Falta de crédito formal	Permiso de transporte difícil de obtener Pérdidas durante transporte	Errores tecnológicos Escasez de electricidad
<b>Solución</b>	Contactar a parientes en país vecino cercano	Extender áreas de aprovechamiento, cultivo	Crear un fondo de ahorros para el grupo	Prever por adelantado para obtener un permiso Contactar a autoridades para ayuda	Capacitación para mejorar las capacidades de la cooperativa Utilizar herramientas manuales

## 7. Cálculo de rentabilidad y proyecciones financieras

Prever ganancias y pérdidas				
Costos de depreciación				
	Equipo y maquinaria	Costo total	Período de existencia (años)	Costos de depreciación por año
1	Carreta	15 000	20	750
2	Baldes (email)	1 500	10	150
3	Ollas	2 500	10	250
4	Molinillo de carne eléctrico	8 000	10	800
5	Molinillo de carne manual	800	10	80
6	Contenedores de aluminio	600	10	60
7	Estufa eléctrica	10 000	10	1 000
8	Horno de gas	10 000	10	1 000
9	Máquina de sellado de tapas	1 000	5	200
10	Balanza	500	10	50
<b>Total</b>		<b>49 900</b>		<b>4 340 ml</b>

Costos fijos (para un año)				
	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
1	Costos de depreciación (vea total, Cuadro 17)		1	4 340
2	Seguro		1	600
3	Renta de la tienda	600	6	3 600
4	Gastos de envío, artículos de papelería	200	6	1 200
5	Teléfono de oficina, Internet	200	6	1 200
6	Trabajo indirecto, contador	800	2 meses	1 600
7	Reparación y mantenimiento	5 000	1	5 000
8	Tarifa de aprovechamiento de recursos naturales	800	1	800
<b>Total</b>				<b>18 340 ml</b>

**Costos variables (para un año)**

N°	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
1	Compra de materia prima (vea Cuadro 9)	8 por kg	1 900 kg	15 200 ml
2	Frascos de vidrio 400 g (vea Cuadro 10)	6 ml	3 600	21 600 ml
3	Etiquetas (vea Cuadro 10)	3 ml	3 600	10 800 ml
4	Tapas (vea Cuadro 10)	2 ml	3 600	7 200 ml
5	Azúcar	30	1 000	30 000 ml
6	Utilidades (vea Cuadro 11 )			3 200
7	Trabajo directo (vea cuadro 13)			8 700
<b>Total</b>				96 700 ml

**Proyección de ganancias y pérdidas para dos años**

	Temporada 1		Temporada 2	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor
<b>a) Ventas (total Recuadro 5 )</b>	3 400	153 000	6 800	30 6000
<b>b) Menos - (costos variables + costos fijos) (total Recuadro 14 + total Recuadro 13 )</b>		115 040		20 3040
<b>c) = Ganancia operativa</b>		37 960		102 960
<b>d) Menos gastos de interés (cuadro 21)</b>		3 891		4 980
<b>e) = Ganancia neta antes de impuestos</b>		34 066		97 980
<b>f) Menos impuesto de ingreso aproximado</b>		0		0
<b>g) = Ganancia neta después de impuestos</b>		34 066		97 980



<b>Punto de equilibrio</b>	
Costos fijos totales	18 340
Dividido por precio de venta unitario - costos variables unitarios	: 45 – 28.45 = 16.55
<b>Punto de equilibrio en número de artículos</b>	<b>18 200/ 16.55= 1 108 frascos</b>
Número de artículos	1 108
Precio de venta por unidad	45
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	<b>1 108 * 45 = 49 860</b>

*Nota: Unidad de costos variables = costos variables totales por el número de unidades: 96730:3400 = 28.45*

<b>Proyección de flujo de caja para el primer período de seis meses</b>							
Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
<b>Efectivo en caja (c)</b>		<b>51 833</b>	<b>3 745</b>	<b>36 308</b>	<b>42 931</b>	<b>49 553</b>	
Capital inicial	149 820						
Ventas	0	0	38 250	38 250	38 250	38 250	153 000
<b>a) Efectivo total</b>	149 820	51 833	41 995	74 558	81 181	87 803	487 181
<b>Gastos</b>							
Equipo	49 900						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	18 340
Costos variables	44 383	44 383	1 983	1 983	1 983	1 983	96 700
Interés (%)	648	648	648	648	648	648	3 888
Pagos principales				25 940	25 940	25 940	77 750
<b>b) Gastos totales</b>	97 987	48 087	5 687	31 627	31 627	31 627	196 538
Efectivo menos los gastos totales (a-b)	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	56 176	290 644
Depósito al fondo del manejo del recurso	0	0	0	0	0	6 000	
Depósito al fondo de desarrollo social	0	0	0	0	0	4 500	

*Continúa en la siguiente página*

## Proyección de flujo de caja para el primer período de seis meses

Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Depósito a los fondos de ahorros del grupo	0	0	0	0	0	0	
Dividendos/participación en los beneficios	0	0	0	0	0	24 000	
<b>c) Efectivo en caja al final de mes</b>	<b>51 833</b>	<b>3 745</b>	<b>36 308</b>	<b>42 931</b>	<b>49 553</b>	<b>21 676</b>	

Cada miembro de la empresa recibirá 2000 ml al final de la primera temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.

## Proyección de flujo de caja para el segundo período de seis meses

	Mes					
	7	8	9	10	11	12
<b>Efectivo en caja (c)</b>	<b>21 676</b>	<b>30 473</b>	<b>471</b>	<b>30268</b>	<b>60 065</b>	<b>89 863</b>
Préstamo	100 000					
Ventas	0	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200
<b>a) Efectivo total</b>	<b>121 676</b>	<b>91 673</b>	<b>62 671</b>	<b>97 468</b>	<b>121 265</b>	<b>151 063</b>
<b>Gastos</b>						
Equipo						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056
Costos variables	87 317	87 317	2 517	2 517	2 517	2 517
Interés (%)	830	830	830	830	830	830
<b>Pagos principales</b>			<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>
<b>b) Gastos totales</b>	<b>91 203</b>	<b>91 203</b>	<b>31 403</b>	<b>31 403</b>	<b>31 403</b>	<b>31 403</b>
<b>Efectivo menos los gastos totales (a-b)</b>	<b>30 473</b>	<b>471</b>	<b>30 268</b>	<b>60 065</b>	<b>89 863</b>	<b>119 660</b>
Depósito al fondo del manejo del recurso						10 000
Depósito al fondo de desarrollo social						6 000
Depósito a los fondos de ahorros del grupo						
Dividendos/participación en los beneficios						60 000
<b>c) Efectivo en caja al final de mes</b>	<b>30 473</b>	<b>471</b>	<b>30 268</b>	<b>60 065</b>	<b>89 863</b>	<b>43 660</b>

Cada miembro de la empresa recibirá 5000 ml al final de la segunda temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.

## 8. Costos iniciales para tres meses

	Necesidades de costos totales iniciales para tres meses			
	1	2	3	Total
<b>Activos fijos</b>				
<b>Inmuebles</b>				
<b>Equipo</b>				
Carreta	1 500			
Baldes	150			
Ollas	500			
Molinillo de carne eléctrico	4 000			
Molinillo de carne manual	200			
Contenedores de aluminio	300			
Estufa eléctrica	5 000			
Horno de gas	5 000			
Máquina de sellado de tapas	200			
Balanza	500			
<b>a) Sub-total Activos fijos</b>	<b>49 900</b>			<b>49 900</b>
<b>b) Costos fijos</b>	<b>3 057</b>	<b>3057</b>	<b>3057</b>	<b>9 170</b>
<b>c) Costos variables</b>	<b>44 383</b>	<b>44 383</b>	<b>1 983</b>	<b>90 750</b>
<b>Costos iniciales totales para 3 meses a) + b) + c)</b>				<b>149 820</b>
<b>Menos ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Menos capital propio de miembros</b>				<b>72 000</b>
<b>Restante a ser financiado</b>				<b>77 820</b>

Las ventas durante el tercer mes se pagan al final del mes y por lo tanto no se incluyen en el cálculo.

**Plan financiero**

Remitiéndose de vuelta al listado de las posibles fuentes de financiamiento, decida si la empresa tiene capital adecuado disponible para comenzar sus empresas o si necesita encontrar socios inversionistas.

**Plan de financiamiento: fuentes de capital**

Fondos propios	72 000
Fondos comunitarios	
Préstamo bancario	77 820
Grupo de ahorros y crédito préstamo	
Subsidio	
<b>Total</b>	<b>149 820</b>

**Cálculo de interés**

<b>Cargo de interés mensual (%):</b> Interés anual 10%, dividido por 12 meses	<b>0.83%</b>
<b>Total de gasto por interés</b>	
Cargo de interés mensual (%) dividido por 100	<b>0.0083</b>
Duración del préstamo (en meses)	<b>6</b>
Cantidad total del préstamo	<b>*77 750 ml</b>
<b>Gastos por Interés</b>	<b>0.0083*6*77750 = 3872 ml</b>

	<b>Cantidad del préstamo</b>	<b>Tasa anual de interés 10%</b>	<b>Tasa de interés mensual: 0.83%</b>	<b>Interés pagado por mes</b>
Año 1	77,750	0.1	0.0083	648
Año 2	100,000	0.1	0.0083	830



## Herramienta 13 - ¿Cómo identificar opciones para el financiamiento de la empresa?

Los empresarios deberían determinar primero el financiamiento interno que pueden proporcionar, como tierra, inmuebles y equipo. El financiamiento interno incluye fondos que pertenecen a los propietarios y forman parte de los activos de la empresa. Los fondos adicionales necesitarán venir de fuentes de financiamiento externo, como un préstamo de una institución financiera, ventas por adelantado negociadas por compradores de acuerdo a la producción y ventas futuras proyectadas, un subsidio o capital de inversión de inversionistas interesados.

Puede que los empresarios necesiten considerar cuatro tipos básicos de financiamiento externo: capital semilla, capital inicial, capital circulante y financiamiento a largo plazo y/o capital para crecimiento.

- **El capital semilla** es necesario para clarificar el concepto de negocio e incluye los costos afines con la implementación de la fase piloto en el Paso 3. Los inversionistas foráneos (incluyendo posibles compradores) rara vez están dispuestos a arriesgarse para apoyar a una empresa en sus primeras etapas. Por lo tanto, este tipo de financiamiento necesita venir de fuentes internas o subsidios.
- **El capital inicial**, generalmente, consiste en capital circulante de corto plazo, necesario para empezar el negocio, y en capital de largo plazo, necesario para obtener recursos físicos y humanos. Aunque parezca más fácil obtener capital inicial que obtener capital semilla, sigue siendo difícil capturar el interés de potenciales inversionistas en esta etapa. Los bancos están renuentes a hacer préstamos para comenzar porque el grado de riesgo que involucra es muy alto. Sin embargo, algunos bancos de desarrollo rural y crédito pueden estar en posición de ayudar en esta etapa. Los capitalistas de riesgo también pueden proporcionar capital inicial, pero esto se basará en un plan empresarial sólido que pueda demostrar la evidencia de aceptación del concepto en el mercado, una promesa de retornos a gran escala del dinero invertido y capacidades administrativas y de producción capaces por parte del grupo.
- **El capital circulante** es un financiamiento a corto plazo necesario para construir activos corrientes (materia prima, etc.) y, generalmente, está disponible en bancos comerciales y acreedores de comercio. Generalmente, este tipo de financiamiento es el más fácil de obtener.
- **El financiamiento a largo plazo** es utilizado para financiar la base de activos fijos de la empresa (inmuebles, equipo) y, generalmente, es una combinación de préstamo a largo plazo y del capital propio de los dueños.

### Opciones para recaudar capital de inversión

Los empresarios pueden recaudar capital de inversión a través de las siguientes opciones:

- Las microempresas pueden organizar grupos de ahorros y créditos. Esta es una forma de obtener poco capital para satisfacer las necesidades de las microempresas sin depender de servicios financieros externos.
- Los empresarios pueden organizar una “Feria de Contacto y Colaboración” de un día, durante la que podrían tener la oportunidad de negociar apoyo con una gama de partes interesadas. Las instituciones participantes pueden incluir instituciones de capacitación, microfinanzas y de estado relevantes, así como la comunidad donante.

- Los empresarios pueden invitar a un socio a la empresa, ya sea por efectivo o por valor colateral (p.ej. asociaciones generales y anónimas).
- Los empresarios pueden formar una cooperativa. Esta es una asociación de varios socios que compran acciones en la cooperativa para recaudar capital.
- Los empresarios pueden atraer a inversionistas vendiendo acciones en una corporación. Este es un modo de obtener dinero en efectivo sin incurrir en deudas. Las ganancias se comparten, pero el manejo no.
- Empresas más grandes pueden entrar a una empresa conjunta con inversionistas que están buscando oportunidades para obtener un interés financiero en empresas innovadoras o de alta tecnología que comienzan a pequeña escala pero que tienen potencial a gran escala. Aunque esta es otra forma de recaudar capital sin deudas, este tipo de socio demanda a menudo un interés en el control de la gestión.

Para facilitar la reflexión y las decisiones en el plan financiero, usted:

- Mostrará los formularios *Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa* en la Herramienta 15 a los participantes y facilitará una discusión sobre su contribución realista basada en el Recuadro 10 (*Activos fijos y depreciación*), Recuadro 12 (*Costos variables*), y Recuadro 11 (*Costos fijos*) en el PDE.
- Facilitará una discusión sobre la cantidad de dinero que se debería guardar para las necesidades del hogar y que, por lo tanto, no puede ser invertido en la empresa.
- Invitará a un orador, por ejemplo, un empresario exitoso, que haya recibido un préstamo en el pasado, o a un representante de un banco local o de una agencia de crédito. Facilitará una sesión de preguntas y respuestas sobre los criterios y los procedimientos para prestar dinero. Si el tiempo es limitado, una alternativa es simplemente explicar los diferentes criterios utilizados por las instituciones de crédito y sus procedimientos para prestar dinero a pequeños empresarios.
- Ayudará a los participantes a expresar sus preferencias sobre las fuentes externas de financiamiento, pidiéndoles que se remitan al cuadro presentado en la Herramienta 8 del DFC 2 “*Opciones para recaudar capital de inversión.*”



## Herramienta 14 – Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa

### Contribución personal a la empresa

Nombre del empresario: .....

Activos	Propiedad personal del empresario (en unidad)	Participación de los empresarios en la empresa (en unidad)	Valor de la participación en ...
<b>Activos Tierra</b>			
Inmuebles			
<b>Efectivo disponible *</b>			
Efectivo en el banco			
Joyería			
<b>Animales</b>			
Vaca, cabra, etc.			
<b>Aves de corral</b>			
Gallo, gallina, etc.			
<b>Transporte</b>			
Tractor, carreta, bicicleta, etc.			
<b>Otro artículos</b>			
Generador, pozo, bomba de agua, etc.			
Otro ...			
<b>Total (en ... valor)</b>			



Note que el empresario no puede invertir todo su dinero en sus empresas y debería guardar dinero disponible para gastos del hogar.

#### Activos netos:

El empresario puede invertir aproximadamente.....

Sabiendo que él/ella necesita guardar..... para.....

## Contribución del grupo en la empresa

Cada miembro del grupo llena una de las columnas definiendo así su participación en la empresa.

Activos	Empresario 1		Empresario 2		Empresario 3		Total	
	Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad	Valor
<b>Activos</b>								
<b>Tierra</b>								
Inmuebles								
<b>Efectivo disponible</b>								
Efectivo en el banco								
Joyería								
<b>Animales</b>								
Vaca, cabra, etc.								
<b>Aves de corral</b>								
Gallo, gallina, etc.								
<b>Transporte</b>								
Tractor, carreta, bicicleta, etc.								
<b>Otro artículos</b>								
Generador, pozo, bomba de agua, etc.								
Otro ...								
<b>Total (en valor)</b>								

Juntos, los socios pueden invertir aproximadamente .....

La contribución de cada miembro será .....

Nombre del empresario	Contribución
1.....	.....
2.....	.....
3.....	.....

*Nota: Los criterios y las fuentes potenciales de financiamiento enumerados en los cuadros anteriores solamente son indicativos. Adapte los cuadros de acuerdo a las circunstancias de la empresa.*





## Herramienta 15- Factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE

- El empresario fue parte de un taller de trabajo de capacitación de AyDM.
- El proyecto se construyó de acuerdo a la información colectada durante la Fase 2.
- El facilitador informó claramente a los empresarios sobre los criterios para la efectividad del PDE:
  - La lista de unidades de estándares y correspondientes (volumen/peso) unidades por producto;
  - Precios indicativos para el equipo.
  - Un cálculo de los costos de producción.
  - Precios de venta realistas para productos seleccionados.
- El equipo del proyecto:
  - Dio al facilitador el tiempo y los medios para ayudar a los empresarios a revisar sus PDEs (terminándolos y revisándolos tanto como fue necesario).
  - Apoyó al facilitador en la evaluación de las debilidades y fortalezas de los PDEs y en la proposición de ayuda y capacitación necesarias.
  - Proporcionó apoyo necesario al facilitador y a los empresarios para arreglar los PDEs y llevar a cabo la recopilación de la información adicional, giras de estudio, reuniones con fabricantes o compradores, etc.



## Herramienta 16 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs

### Se deberían verificar los siguientes criterios:

1. ¿Está completo el PDE?
  - ¿Se contestaron todas las preguntas?
  - ¿Se completaron todos los recuadros?
2. ¿El PDE es exacto?
  - ¿Hubo malos cálculos?
  - ¿Se utilizan las mismas unidades de forma consistente?
  - ¿Se ingresa la información en los recuadros apropiados?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del PDE?
  - ¿Las inversiones son proporcionales al nivel de producción?
  - ¿Los costos de trabajo son proporcionales al nivel de producción?
  - ¿Se incluyeron todos los costos de producción?
  - ¿El proyecto es ambientalmente amigable?
4. La información debería verificarse de forma cruzada con proyectos similares:
  - ¿El costo del equipo está propuesto en el PDE a la par de los precios encontrados en el distrito o la región?
  - ¿Los costos de materia prima, material de embalaje, etc. propuestos en el PDE están a la par de los precios encontrados en el distrito o la región?
  - ¿La productividad propuesta en el PDE está a la par de la productividad local?
5. Conclusiones:
  - ¿El PDE está listo para posterior consideración?
  - ¿Qué elementos necesitan revisarse?

### Errores más comunes

1. Los empresarios no explican claramente su estrategia de mercadeo. Son vagos sobre sus segmentos de mercado y mercados geográficos. A menudo esto revela información de mercado incompleta.
2. La información general se copia de modelos de empresa previamente ensayados, lo que quiere decir que el PDE no ha sido pensado cuidadosamente. La información debería ser específica y clara, en especial en lo que respecta el plan de manejo del recurso, el plan social y la conclusión.
3. Las referencias tal como “regeneración natural asistida”, sin ningún otro detalle, usualmente indican que el empresario no sabe realmente cómo ocurrirá la regeneración.
4. Los empresarios solamente calculan superficialmente el riesgo potencial y las soluciones ya que no han pensado cuidadosamente sobre el tema.

5. Los costos de producción están incompletos, aumentando erróneamente las ganancias potenciales.
6. El tiempo de trabajo no es realista o no se explica.
7. Las unidades por volumen o peso son utilizadas de forma incoherente.
8. El proceso de producción no se presentó con suficiente detalle. Esto lleva a estimaciones vagas sobre el trabajo, necesidades energéticas o impuestos a pagar.
9. El PDE no refleja adecuadamente la información recopilada en la Fase 2.
10. La capacidad del equipo no concuerda con el plan de producción.
11. Las necesidades de equipo se sobreestiman.
12. Los costos fijos se asignan a los costos variables o al revés.
13. El precio de venta difiere de productos similares vendidos en la región.
14. Los costos del equipo u operativos difieren de los costos normales en la región



## Herramienta 17 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDEs

Es el papel del equipo del proyecto junto con el facilitador estudiar los PDEs para evaluar la ayuda que los empresarios necesitarán para implementar sus proyectos exitosamente.

Para ello, será necesario:

- Calcular los objetivos de ventas para recursos que excedan la capacidad de regeneración del recurso de un sitio. Luego:
  - Garantizar que las medidas propuestas para evitar la sobreexplotación aparezcan claramente en el PDE.
  - Revisar las medidas de manejo del recurso y las acciones y costos correspondientes.
  - Identificar las necesidades de capacitación para cada medida. Se debería repetir el mismo análisis para cada tipo de producto.
- Identificar las principales necesidades de desarrollo social y el apoyo para la capacitación. En sus PDEs, los empresarios deberían indicar las medidas sociales que propusieron para superar los potenciales impactos negativos de sus actividades:
  - Se deberían enumerar esas medidas.
  - Se deberían evaluar los costos.
  - Se deberían describir las acciones y necesidades de capacitación con respecto al desarrollo social.
- Identificar necesidades técnicas de capacitación:
  - Identificando la falta de experiencia técnica o *know-how*.
  - Agregando los diversos tipos de necesidades técnicas de capacitación y planificación para capacitación.
- Agregar las fuerzas de ventas por productos similares y proponer una estrategia de mercadeo:
  - Los empresarios pueden decidir unir fuerzas para ser más fuertes en el mercado.
- Analizar los calendarios de producción y ventas de productos diferentes en los mismos sitios para identificar posible escasez de trabajo.
- Analizar los costos iniciales y planes financieros de los PDEs para responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Cuántos empresarios planifican crear grupos de ahorros y créditos? ¿Por qué cantidad?
  - ¿Cuántos grupos aplicarán para micro-préstamos? ¿Por qué cantidad?
  - ¿Cuántos grupos necesitarán préstamos grandes?
  - ¿Cuántos grupos esperarán subsidios?
- Saber cuántos grupos o empresarios individuales necesitarán capacitación en contabilidad o gestión financiera.
- Evaluar qué proyectos se basarán en grupos y si estos grupos necesitarán capacitación en su creación y gestión.



## Herramienta 18 - Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE

Nombre de la empresa(s)	Producto
Poblado	Sitio
Facilitador / Equipo de evaluación	Fecha

### Uso de crédito

Cantidad de crédito/préstamo solicitado:

Gastos	Tipo de crédito/préstamo/subsidio	Cantidad de crédito solicitado
<b>Total</b>		

#### Criterio 1:

1. La empresa tiene una ganancia (en efectivo):

SÍ  3

NO  0

Si la respuesta a esa pregunta es NO, entonces el PDE no se recibirá favorablemente y se debería reconsiderar la necesidad de completar el cuestionario de pre-selección.

Subtotal 1 : ..... /3

**Criterio 2:**

2. En el contexto actual, la producción objetivo:

Será fácil de alcanzar  3

Debería poderse alcanzar  1

Será difícil de alcanzar  0

**Dé información sobre los factores que utilizó para llevar a cabo esta evaluación.**

Producción por persona (indicar la unidad utilizada para producción)	
Capacidad del equipo de producción	
Infraestructura	

Subtotal 2: ...../3

**Criterio 3:**

3. ¿Cuál es el precio de mercado actual de los productos seleccionados? ¿La empresa será capaz de vender sus productos a este precio?

SÍ  3

NO  0

4. Si la respuesta es NO, ¿cuál es el precio de venta propuesto y por qué?

Precio de venta:

Justificación:

5. ¿Se justifica el precio de venta propuesto?

SÍ  3

NO  0

Subtotal 3: ..... /3

**Criterio 4:**

6. ¿Algunos de los empresarios tienen crédito actualmente?

SÍ  3

NO  0

7. Si la respuesta es SÍ, enumerar cuántos miembros tienen créditos. Para cada miembro que tiene crédito, llenar la siguiente información:

8.

<b>Miembros</b>					
Uso deseado del crédito					
Último plazo para reembolso					
Créditos difíciles de reembolsar					

9. ¿Cómo pudo verificar esta información?

10. Considerando esta información, diría usted que si el grupo toma un crédito sería:

Un poco riesgoso  3

Riesgoso  1

Muy riesgoso  0

Subtotal 4: ...../6

**Criterio 5**

11. ¿Cómo evalúa la dinámica y la motivación de los miembros del grupo? Diría que:

¿El grupo es muy dinámico y sus miembros están deseosos de colaborar?  3

¿El grupo es dinámico y sus miembros están dispuestos a colaborar?  1

¿El grupo no es muy dinámico y sus miembros no están verdaderamente motivados para colaborar?  0

12. Legitimidad de los líderes del grupo:

Diría que los líderes del grupo son:

¿Muy bien aceptados?  3

¿Bien aceptados?  1

¿No bien aceptados?  0

13. El grupo ha tenido reuniones durante los últimos dos meses:

SÍ  3

NO  0

¿Vio algún potencial de pobre desempeño entre los miembros del grupo?

SÍ  3

NO  0

En caso afirmativo, por favor explique

.....  
.....  
.....

Subtotal 5: ..... /12

**Gran Total: ...../27**

Número de grupos preseleccionados..... Número de grupos no preseleccionados.....

Recomendación para el equipo de evaluación: .....

.....  
.....



**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:**

**Sophie Grouwels**

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)  
División de Economía Forestal, Política y Productos  
Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dirección: Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

Teléfono: +39 06 5705-5299. Fax: +39 06 5705-5514

Correo Electrónico: [Sophie.Grouwels@fao.org](mailto:Sophie.Grouwels@fao.org)

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/>