

inter
cooperation

Manejo de Recursos Naturales
Economía Rural
Gobernabilidad Local y Sociedad Civil

NEKAZARITZAKO NEGOZIO-PLANEN PARTAIDETZAZKO KUDEAKETA



METODOLOGIA ETA ERABILERA

NEKAZARITZAKO NEGOZIO-PLANEN PARTAIDETZAZKO KUDEAKETA, METODOLOGIA ETA ERABILERA

INTERCOOPERATION

EGILEA: GEOVANNY CARRILLO (INTERCOOPERATION-ANDES)

BERRIKUSTEA ETA EKARPENAK

- PATRICIA CAMACHO
- PHILIPPE DE RHAM
- LORENA MANCERO
- GABRIELA ESPINOSA

ARGITALPEN HAU BABESTEN DUTE:



Azaleko argazkia: Philippe de Rham
Kapituluen hasierako argazkiak: Philippe de Rham
Barruko irudiak: EMPRENDER-IC Proiektuaren eskuliburuaren zirriborrotik hartuta
Diagramazioa: Otonyell Tel.: 02 320-3057 / 09 602-1415

Lehenengo edizioa
500 aleko tirada
Erreproduzitzeko baimena, iturria aipatzen bada
Bilbao, 2008ko maiatza
ISBN: 978-84-89916-15-9
Depósito Legal: Bi-1293-08

INTERCOOPERATION

Kalea: El Norte E10-10 y El Sol
Quito, Ekuador
Casilla 17-17-994

Telefonoak: (593 2) 226 3742
(593 2) 227 4682
Faxa: (593 2) 243 8545

pcamacho@intercooperation.org.ec
icandina@intercooperation.org.ec

www.intercooperation.ch

HEGOA

Zubiria Etxea. UPV/EHU
Lehendakari Agirre etorbidea 83 • 48015-Bilbo
Tel.: (34) 94 601 70 91 • Faxa: (34) 94 601 70 40
hegoa@ehu.es

Arabako Campuseko Biblioteka. UPV/EHU
138 posta-kutxa - Nieves Cano 33 • 01006 Vitoria-Gasteiz
Tel. Faxa: (34) 945 01 42 87
hegoagasteiz@ehu.es

www.hegoa.ehu.es

AURKIBIDEA

Aurkezpena	5
I. ZATIA	7
SARRERA	7
II. ZATIA	9
OINARRIZKO KONTZEPTUAK	
2.1. Oinarrizko kontzeptuak eta ildoak	9
2.2. Zer da landa-giroko elkartze-enpresa arrakastatsu bat?	10
2.3. Zer da negozio-plana?	11
2.4. Zeintzuk dira negozio-plana izateak ekartzen dituen onurak?	12
2.5. Zein da unerik egokiena negozio-plana prestatzeko?	13
2.6. Nork prestatzen du eta nork betearazten du negozio-plana?	13
2.7. Nola prestatzen da nekazaritzako negozio-plan bat parte-hartzea sustatuz?	14
III. ZATIA	15
NEGOZIO-PLANAREN EDUKIA	
3.1. Negozio-planaren edukia	15
3.2. Laburpen betearazlea	17
3.3. Prozesua eta tresnak	22
3.4. Salmenta-plana	25
3.5. Ekoizpen-plana	28
3.6. Finantza-plana	30
IV. ZATIA	36
EZARTZEA	
4.1. Ezartzeko prozesuaren kronograma	36
4.2. Kontrolatzeko eta erabakiak hartzeko tresnak	37
ERANSKINAK	38
1. eranskina. Glosarioa	38
2. eranskina. Erabili ditugun erreferentziako testuak eta agiriak	38

AURKEZPENA

Agiri hau gida metodologiko bat da, landa-guneetan dauden elkartze-enpresa txikietan eta mikroenpresetan negozio-planak egiteko parte-hartzea bultzatuz. Gida bereziki zuzenduta dago kudeaketa-taldeei (kudeatzaileei, administratzaileei, eta salmenta- eta ekoizpen-arloko arduradunei), ekoizle txikiei eta zuzendaritzako lanak betetzen dituzten ekoizpen-etxeei, nekazaritzako erakunde ekonomikoen zuzendariei edo buruzagiei, eta, orobat, landa-guneetako elkartze-enpresa txikien eta mikroenpresen garapena sustatzen duten proiektu eta instituzio pribatuetako edo publikoetako teknikariei.

Gida hau, bestalde, 2004. eta 2007. urteen artean INTERCOOPERATION taldeak Andeetako eskualdean ezarri zituen proiektu batzuk (IC-Andes) sustatzeko egin zen baliozkotze-lanaren emaitza da, eta baliozkotze-lan hori batez ere egileak berak egin zuen.

Aurkezten ditugun kontzeptuak, metodologia eta tresnak zabal hedatuta daude eta maiz erabili dira negozio-planak prestatzeko egin diren hainbat prozesutan, hain zuzen, PROBONA (2004, 2005, Bolivia eta Ekuador), PROSUKO (2004, Bolivia), Comercialización Campesina, EMPRENDER eta PODER (2004tik 2007ra, Ekuador) taldeek eta beste talde batzuek sustatu dituzten proiektuetan. Gaur egun, hainbat eskualdetako landa-giroko elkartze-enpresen partzuergoek eta ekoizpen-rubroek gidaliburu honetako metodologia erabiltzen dute Ekuadorren (esnekiekin, lekadunekin eta barazkiekin aritzen direnek), eta PODER taldearen laguntza jasotzen dute oraindik.

Nabarmendu behar dugu, gida honek dituen metodologia eta tresnak oinarritzat hartuta, 2005. urtean, IC-Andes taldeak 20 zuzendari eta teknikari gaitu zituela Bolivian, Ekuadorren eta Perun, eta zuzendari eta teknikari horiek CRS nazioarteko lankidetzak erakundeko 6 erakunde bazkide nazionaletakoak zirela. Hori guztia IC taldeak CRSak gaitzeko prestatutako programa baten barruan egin zuen, eta programa horrek arlo hauek hartu zituen barne: ekoizpen-kateak aztertzea, merkatua azkar zundatzea eta negozio-planak prestatzea.

Esker onik handiena eman nahi diegu gida hau prestatzeko laguntza eman duten pertsona guztiei, eta bereziki Landa-guneetako Elkartze Enpresetako kudeaketa-taldeei eta zuzendaritzetako kideei, negozio-planak ezartzeko eta gaikuntza-tailerrak egiteko parte hartu baitzuten, eta agiri honek oinarritzat hartu baitu negozio-plan horien esperientzia.

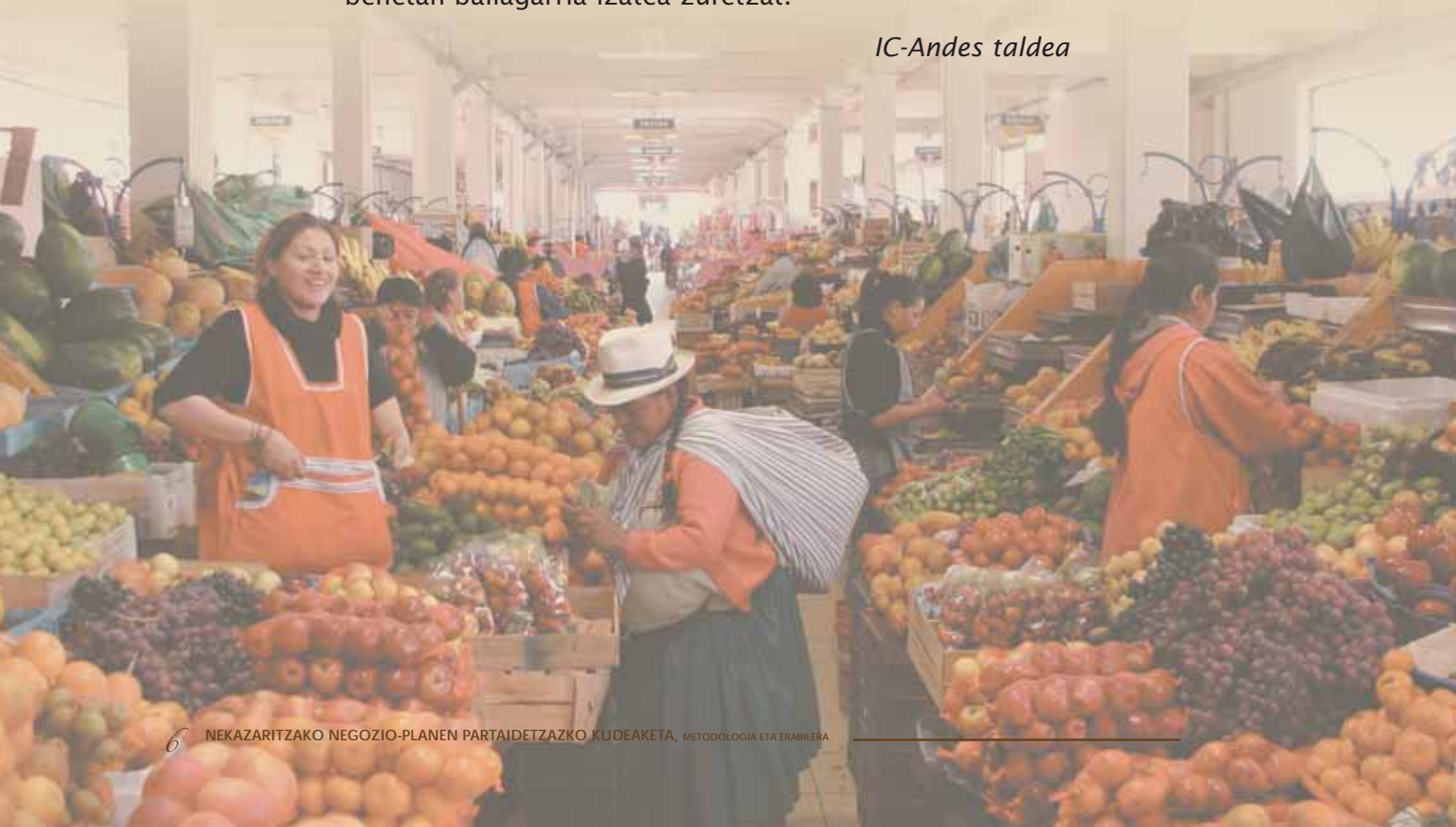
Esker bereziak eman nahi dizkiegu Hegoari eta Eusko Jaurlaritzari, argitalpen hau batera finantzatzen lagundu dutelako.

“Nekazaritzako Negozio-planen Partaidetzazko Kudeaketa, metodologia eta erabilera” izeneko gida honen bidez, IC-Andes taldeak ekarpen bat egin nahi du tresna erabilgarri eta praktikoa bat ezagutzera emateko, haren bidez erabiltzaileek helburu hauek lortu ahal izango baitituzte:

- ♦ Negozioaren ideia, zereginak, eta bazkideen eta enpresaren arteko koordinazioa hobeto zehaztu ahal izango dituzte.
- ♦ Salmentako helmugak, ekoizpenekoak, urteko emaitzak, eta emaitza horiek eskuratzeko estrategiak zehaztu ahal izango dituzte.
- ♦ Zuzendariak jabekuntza gehiago izango dute enpresaren orientabidea finkatzeko eta kontrolatzeko.

Hala, bada, nahiko genuke esku artean duzun gida hau benetan baliagarria izatea zuretzat.

IC-Andes taldea



I. ZATIA

SARRERA



Ekoizle txikiek eta urte luzez ekoizle horiei laguntza eman dieten instituzioek elkarrekin egin dituzten ahaleginen ondorioz, Landa-guneetako Elkartze Enpresak (EMAR) eratu eta abiarazi dituzte; elkartze-enpresa horiek beste izen bat ere badute: Nekazarien Erakunde Ekonomikoak (OEC).¹

Ekimen horien bidez, nekazaritzako ekoizle txikien sarrerak eta enplegua hobetu nahi dituzte, pobrezia aurka egin nahi dute borroka, eta landa-guneetan bizi den jendearen bizitza-baldintzak hobetu nahi dituzte.

Alabaina, landa-guneetako elkartze-enpresa horiek guztiek ez dute lortzen aurrez ikusten zen arrakasta osoa; izan ere, haietako batzuk, denbora pixka bat igarotakoan, geldiarazita bezala geratzen dira, edo desagertu egiten dira (zergatik?). Bestalde, arrakasta lortzen duten landa-guneetako elkartze-enpresa horietako batzuek ere zailtasun handiak izaten dituzte behar bezala finkatzeko eta hazteko (zergatik?).

RURALTER eskualdeko plataformaren garapen ekonomikorako mahaiak bultzatu eta 2005. urtean burutu zuen "Landa-guneetako elkartze-enpresek arrakasta izan dezaten dauden eragileei buruzko eskualdeko azterlana" izeneko azterketan, funtsezkoak ziren 10 eragile aurkitu zituzten:

1. Desberdinak diren merkatu hurbiletan eta egonkorretan sartzea.
2. Nekazaritza txikia garatzeko errentagarriak diren rubroak sartzea eta merkatu-zokoak baliatzea.

¹ Landa-guneetako Elkartze Enpresak eta Nekazarien Erakunde Ekonomikoak izenak sinonimo modura erabiltzen ditugu gida honetan.

3. Berrikuntza eta lehiakortasuna etengabe garatzea, eskala egokian aritzea, eta balioa sortzen duten jardueretan parte hartzea.
4. Elkartze-prozesua garatzea buruzagitza izanda (barneko eta kanpoko legezko-tasuna, belaunaldien arteko berrikuntza eta konfiantza egotea), baldintza egokietan, eta barnean horretarako borondatea egonda.
5. Lanbide-arloko kudeaketa eta merkatuei buruzko informazio gaurkotua izatea, egokitzeko malgutasuna izatea eta aldaketen aurrean erantzuteko gaitasuna izatea.
6. Enpresaren funtzionamendua gardena eta demokratikoa izatea.
7. Merkatuko beste eragile batzuekin itunak egiteko eta hainbat eratan elkartze-ko gaitasuna izatea.
8. Hasieran kanpoko laguntzak (hala publikoak nola pribatuak) jasotzeko gaitasuna izatea.
9. Gaitasuna izatea eragile hauen artean oreka lortzeko: bazkideen artean onurak banatzeko prozesuaren eta landa-guneetako elkartze-enpresaren kapitalizazioa bermatzearen artean.
10. Ingurunea zure alde izatea (azpiegitura, instituzioak, legezko markoa, sustatzeko tresnak eta abar).

Bestalde, ondoko zerrendan agertzen diren atal berezi batzuk muga edo oztopoa dira landa-guneetako elkartze-enpresa askorentzat:

- ♦ Erakunde sozial batek eta erakunde ekonomiko batek dituen helburuak, zereginak eta eginkizunak nahastea.
- ♦ Landa-guneetako elkartze-enpresako kudeaketa-taldeak, bazkideek eta zuzendariek dituzten itxaropenak esplizituak ez izatea eta sarritan desberdinak izatea.
- ♦ Barneko zereginak nahasgarriak izatea (erantzukizunak, eskumenak, eginkizunak).
- ♦ Negozioari buruzko ideiak lausoak edo zehaztugabeak eta nahasiak izatea, eta, hortaz, ezinezkoa izatea urtero helburu zehatzak eta bereziak finkatzea salmentei, marjinei eta horrelako alderdiei buruz.
- ♦ Kudeaketa-taldeak agindu argirik ez izatea, eta, hortaz, jabeek (zuzendariek eta bazkideek) jarraipena eta kontrola behar bezala egiteko aukerarik ez izatea.
- ♦ Enpresak dituen eta enpresa sustatzen duten erakundeek edo proiektuek dituzten helburuen eta xedeen artean nahasmena egotea.

Testuinguru horren aurrez aurre, **Gida honen helburua hauxe da:** oinarrizko kontzeptuak eta tresnak eman nahi ditugu nekazaritza-arloko negozio-plan bat prestatzeko parte-hartzea sustatuz; plan hori, bestalde, erabilgarria izango da, eta erraz azaldu ahal izango dugu, hala landa-guneetako elkartze-enpresaren barnealdean nola kanpoaldean.

Gida hau lau zatitan antolatuta dago; hauek dira zatiak:

Lehenengo zatia sarrera honi dagokio. Bigarren zatian nekazaritza-arloko negozio-plan bat egiteko oinarrizko kontzeptuak eta ildoak daude jasota. Hirugarren zatian negozio-planaren edukia eta plana prestatzeko tresnak daude jasota. Laugarren zatian, prozesua ezartzeko kronograma nola prestatzen den ematen dugu aditzera, eta matrize bat paratu dugu, planaren jarraipena egiteko eta erabaki egokiak hartzen laguntzeko. Azkenik, eranskin gisa, terminoen glosario bat eta erabili dugun erreferentziako bibliografiaren zerrenda jaso ditugu.

2. ZATIA

2.1. OINARRIZKO KONTZEPTUAK ETA ILDOAK



Lehenik eta behin, oso garrantzitsua da hasieratik ondo bereiztea nekazaritza-arloko erakunde sozial batek eta erakunde ekonomiko batek dituzten desberdintasunak eta alderdi osagarriak zeintzuk diren.

Nekazaritza-arloko erakunde ekonomikoa erkidego baten barruan egoten da kokatuta (herrixka, baserri, parrokia edo antzeko batean), edo, bestela, erkidego batekoak edo batzuetakoak diren bazkideak ditu. Beste erakunde ekonomiko batzuk, berriz, ekoizleen erakundeen barruan sartuta daude, beren sarrera ekonomikoak lortzeko asmoz jarduera ekonomiko bati ekitea edo enpresa txiki edota mikroenpresa bat abian jartzea erabaki duten ekoizleen erakundeen barruan.

Maiz, gatazkak eta nahasmenduak sortzen dira, ez baita ondo ulertzen zein desberdintasun dagoen gremio-motako erakundearen eta mota ekonomikoko erakundearen artean. Izan ere, desberdintasunak izaten dira, esate baterako, eraketan, helburuetan, funtzionatzeko moduan eta abar.

Oso onuragarria izaten da desberdintasunak ondo bereiztea, bai eta osagarriak diren zereginak eta eginkizunak zehaztea ere.

Erakunde soziala	Erakunde ekonomikoa
Erakunde sozial bateko kideak dira lurralde batean bizi diren, eta zerbitzua lortzeko edo zerbitzuari eusteko, normalean, ekarpenak eta diru-ordainketak egiten dituzten edo lan egiten duten pertsona guztiak (komuna, edateko ura, eskola, eta abar).	Erakunde ekonomikoko kideek eskaera egin behar dute kide izateko, jarduera ekonomiko berbera izan behar dute, eta normalean ekarpenak egin behar dituzte, diru-, lan- edo ondasun-ekarpenak edo antzekoren bat. Era horretan, lan-kapital bat izango dute, eta, horri esker, lehengaiak, produktu prozesatuak edo zerbitzuak erosi eta saldu ahal izango dituzte.
Erakunde horren helburu nagusia da kideen ordezkaria izatea kanpoko eragile publikoen eta pribatuen aurrean, gehienetan onarpena jasotzeko, edota obrak, zerbitzu publikoak eta abar lortzeko (ura, bidea, eskola).	Erakunde ekonomikoaren helburua da bazkideen artean sarrera, lan edo mozkin ekonomiko gehiago sortzea edo sustatzea.
Normalean, erakundeak batzar orokorra eta zuzendaritza izaten ditu, eta batzordeak ere izaten ditu gai bereziak aztertzeko.	Batzarra eta zuzendaritza izateaz gain, normalean erakunde ekonomikoek kudeaketatalde bat behar izaten dute. Talde hori administrazio-, ekoizpen- eta merkaturatze- arloko arduradunek osatzen dute.
Erakunde ekonomikoentzat oso lagungarria izaten da azpiegiturak edo zerbitzuak direla-eta kudeaketak egitea, agintarien aurrean ordezkartza-lanak egitea, edota segurtasuna eta elkartasuna sustatzea.	Merkatuan dauden aukerei, orientabideei eta ekoizpen-arloko berrikuntzei buruzko informazioak onura gehiago ekartzen die erkidegoko pertsoneri; ez da soilik onuragarria bazkideentzat.

2.2. ZER DA LANDA-GIROKO ELKARTZE-ENPRESA ARRAKASTATSU BAT?

Erakunde ekonomiko bat da, legez eratuta dagoena, eta landa-giroko ekoizle txikiek osatzen dute gehienbat, hau da, sarrera- edo zerbitzu-aldetik edo, bestela, beren kideentzako aldeko emaitza ekonomikoak lortu dituzten ekoizle txikiak. Erakundeak kudeatze-egitura profesionalizatu du, gutxienez bost urtekoa den egitura.²



Nekazarien negozio edo enpresa bat, normalean, berez ez da helburu bat, baizik eta bide bat ekoizle txikien ekonomian eragina izateko.

² Landa-guneetako Elkartzete Enpresek arrakasta izateko faktoreei buruzko eskualdeko azterlanaren txostenetik hartua, RURALTER 2005.

2.3. ZER DA NEGOZIO PLANA?

Negozio-plana “bidaiariaren mapa” bat da; aukera ematen digu enpresa non dagoen zehazteko, zenbat geratzen zaigun jakiteko, eta kideek lortu nahi dituzten helmugak betetzeko zein bide hartu behar dugun finkatzeko.

Enpresaren ibilbidea deskribatzen du, hiru alditan: iraganean, sarrera gisa; orainaldian, egoerari buruzko uneko zehaztapenekin; eta etorkizunean, helburuen eta xedeen proiektioekin.

Instituzioetako teknikariok kontuan izan behar dugu ez direla gauza berbera garapenerako proiektu baten negozio-plana eta plan operati-boa, informazioaren edukia desberdina delako. Garapen-proiektuak zehaztasunez deskribatzen du laguntza-erakunde batek zein jarduera egin behar duen helburu zehatz bat lortzeko, kostu jakin batekin eta denbora zehatz batean onura soziala izateko. Negozio-plana, berriz, aztertzeko eta erabakiak hartzeko balio duen dokumentu bat da; haren bidez, enpresako jabeek eta administratzaileek erabakiak har ditzakete, onura zuzenak emango dizkien negozio-idea bat gauzatzeko moduari buruz.

Negozio-plana, beraz, enpresako zuzendariak eta administratzaileek eskura duten lan-tresna bat da, eta guztiz baliagarria zaigu negozioaren ideiak antolatzeko, ahalik eta modurik egokienean gauzatzeko, helburu argiak zehazteko, norabide bati eusteko eta pertsona guztiek egindako ahalegina bideratzeko. Era berean, negozio-planak aukera ematen digu negozioarekin izandako aurrerapena gidatzeko eta ebaluatzeko, azken batean negozioa bideragarria izan dadin eta arrakasta izan dezan enpresako jabeak diren bazkideentzat.



2.4. ZEINTZUK DIRA NEGOZIO-PLAN BAT IZATEAK EKARTZEN DITUEN ONURAK?

Negozio-plan bat izateak ekartzen dituen onurak bi ikuspegi hauetatik azter ditzakegu:

BARRUTIK

- ♦ Aukera ematen digu negozioak dituen epe luzeko eta laburreko helbururik garrantzitsuenen inguruan bat egiteko, eta helburu horiek gogoratzeko eta etengabe sozializatzeko, hala oraingo bazkideekin nola etorkizunean sartzen diren bazkide berrieekin.
- ♦ Aukera ematen digu xede zehatzak zehazteko eta pertsona guztiak inplikatzeko, negozioan arrakasta lortze aldera.
- ♦ Bideak, seinaleak eta gune garrantzitsuak marraztuta dituen mapa baten gisa, aukera ematen digu enpresaren aurrerapena gidatzeko eta ebaluatzeko.
- ♦ Aukera ematen digu enpresari balio gehien ematen dioten eta, beraz, gure arreta gehiago bildu behar duten merkatuak, produktuak edo zerbitzuak zehazteko; hala, bada, ekoizpena era egokian zuzendu dezakegu, eskariaren arabera.
- ♦ Lagungarria zaigu behar dugun azpiegitura fisikoaren eta giza azpiegituraren neurriak ezartzeko.

KANPOTIK

- ♦ Lagungarria da bezeroekin eta hornitzaileekin funtsezko kudeaketak ezartzeko eta lehentasunen arabera antolatzeke.
- ♦ Oso dokumentu baliagarria da gure negozioaren aurkezpena modu eraginkorrean egiteko; hala, bada, tresna egokia da “negozioa saltzeko”.
- ♦ Aukera ematen digu bazkide gehiago lortzeko, kooperatiben edo banke-txeen kredituak eskuratzeko edota hornitzaileen finantziazioa izateko, eta, era berean, erakunde publikoen edo pribatuen laguntza jasotzeko.
- ♦ Horrez hain, baliagarria izan daiteke beste landa-guneetako elkartze-enpresa batzuekin itun estrategikoak bilatzeko, eta, horrela, eskaintzaren, produktuen eta zerbitzu osagarrien kopuru handiagoa izateko, eta bezeroen eskariak era egokian bete ahal izateko.



2.5. ZEIN DA UNERIK EGOKIENA NEGOZIO-PLANA PRESTATZEKO?

Lehenik eta behin, nabarmendu behar dugu oso garrantzitsua dela negozio-plana urtero-urtero berrikustea eta gaurkotzea. Alabaina, badira funtsezkoak diren hiru une, eta une horietan nekazaritza-arloko enpresa guztiek ezinbestean prestatu edo berrikusi beharko lituzkete beren negozio-planak:

- ♦ “Inbertitzeari ekin” aurretik.
- ♦ Hobetu beharra dagoenean.
- ♦ Ohartzen garenean enpresak nahitaez hazi behar duela.

2.6. NORK PRESTATZEN DU ETA NORK BETEARAZTEN DU NEGOZIO-PLANA?

Negozio-planak parte-hartzea bultzatu behar du. Administrazio- eta zuzendaritza-arloko arduradunek hasierako proposamena prestatu behar dute. Instituzioetako teknikariek eta aholkulariek laguntza eman dezakete. Alabaina, kasu guztietan, bazkideek ondo eztabaidatu eta barneratu beharko dute plana:

- ♦ Pertsona guztien iritzia jasotzeko.
- ♦ Dauden era guztietako itxaropenak zeintzuk diren jakiteko.
- ♦ Ekintzara bultzatzeko eta konpromiso argia izateko motibazioa pizteko.
- ♦ Pertsona guztiek helburu berbererantz jo dezaten.
- ♦ Adostutako emaitzak lortzeko dagoen aurrerapena aldian behin kontrolatzeko.

Negozio-plana betearazteko erantzukizuna –adostutakoari jarraiki-kudeaketa-taldeari dagokio. Kudeaketa-taldeak, bestalde, zuzendaritzaren bultzada eta aldian behingo kontrola eduki beharko ditu, bai eta bazkide guztien lankidetzaren osoa ere.

Kudeaketa-taldeak aurrerapenari eta dauden zailtasunei buruzko txostenak aurkeztu beharko dizkio hileroko zuzendaritzari, erabaki egokiak hartu beharko ditu hala behar denean, eta, gutxienez, kontuen berri eman beharko du, zuzendaritzarekin batera, sei hilean behin batzarren aurrean.

2.7. NOLA PRESTATZEN DA NEKAZARITZA-ARLOKO NEGOZIO-PLAN BAT PARTE-HARTZEA SUSTATUZ?

Gida honetan hiru fase finkatu ditugu nekazaritza-arloko elkartzee-entresa batek negozio-plana parte-hartzea bultzatuz presta dezan; hauek dira iradokitzen ditugun hiru faseak:

- ♦ **Prestatzeko fasea.** Fase honetan helburu hauek lortu behar ditugu:
 - Negozioaren ideia argitzea.
 - Negozioak ingurunearekin duen harremana ulertzea.
- ♦ **Lantzeko fasea.** Fase honetan helburu hauek lortu behar ditugu:
 - Lehentasunezkoak diren merkatuko sektoreak eta aukerak zehaztea.
 - Barne-egiturarik egokiena antolatzea.
 - Salmenta-planak eta ekoizpenekoak prestatzea.
 - Diru-sarrera, diru-irteera eta emaitza aldetik xedeak eta proiektzioak finkatzea.
- ♦ **Ezartzeko fasea.** Aldi honetan helburu hauek zehaztu eta betearazi behar ditugu:
 - Ekintzen eta inbertsioen kronograma bat prestatu behar dugu, eta, bertan, ondo zehaztu behar dugu zenbat, noiz, nor, zein baliabiderek eregingo dugun dena, bai eta horrelako beste alderdi batzuk ere.
 - Planaren jarraipena egiteko eta erabaki egokiak hartzeko tresna errazak eta argiak ezartzea.



3. ZATIA

3.1. NEGOZIO-PLANAREN EDUKIA



GOGORATU

Negozio-plana “bidaariaren mapa” bat da; aukera ematen digu enpresa non dagoen zehazteko, zenbat geratzen zaigun jakiteko, eta kideek lortu nahi dituzten helmugak betetzeko zein bide hartu behar dugun finkatzeko.

Negozio-planak parte-hartzea bultzatu behar du. Administrazio- eta zuzendaritza-arloko arduradunek hasierako proposamena prestatu behar dute. Instituzioetako teknikariek eta aholkulariek laguntza eman dezakete. Alabaina, kasu guztietan, bazkideek ondo eztabaidatu eta barneratu beharko dute plana:

- ♦ Pertsona guztien iritzia jasotzeko.
- ♦ Dauden era guztietako itxaropenak zeintzuk diren jakiteko.
- ♦ Ekintzara bultzatzeko eta konpromiso argia izateko motibazioa pizteko.
- ♦ Pertsona guztiek helburu berbererantz jo dezaten.
- ♦ Adostutako emaitzak lortzeko dagoen aurrerapena aldi behin kontrolatzeko.

Ez dago eredu estandarrik, baina, nolana ere, ondoko lerrootan negozio-planak izan behar duen oinarritzko edukiaren taula bat paratu dugu:



EDUKIA	iradokitako orriak
1. Laburpen betearazlea	2
Enpresaren izena eta kokapena	
Negozioaren eta bazkideen deskribapena	
Egoera juridikoa	
Aurreko denboraldian izandako salmentak, ekoizpena eta emaitzak	
Urte honetarako erronkak eta helburuak	
2. Merkatuaren azterketa	6
Xede den merkatua eta merkatu horretaz arduratzeko egokia den produktua	
Helburuak, ikuspegia eta eginkizuna, ondo berrikusita eta doituta	
Erakundearen egitura, eta barneko eginkizunak eta rolak, ondo berrikusita eta doituta	
3. Salmenta-plana	2
Salmenta aldetik dauden xedeak	
Aukerak, arriskuak eta estrategiak	
4. Ekoizpen-plana	2
Ekoizpen-aldetik dauden xedeak	
Itoguneak eta horiek gainditzeko hartu beharreko neurriak	
5. Finantza-plana	4
Kostuak eta oreka-puntua aztertzea	
Diru-sarreraren eta diru-irteeren proiektzioak	
Kutxako fluxua eta finantza aldetik dauden beharrak	
6. Prozesua ezartzeko kronograma	2
7. Planaren jarraipena egiteko eta erabaki egokiak hartzeko tresna	2
8. ERANSKINAK	
Orrialde-kopurua, guztira (eranskinik gabe)	20

3.2. LABURPEN BETEARAZLEA

Irakurleek aurkituko duten lehen atala Laburpen Betearazlea da; baina, hala ere, atal hori negozio-plana lantzeko prozesuaren bukaeran idatzi behar da. Hartara, modu sintetikoan egongo dira jasota agiriaren gainerako zatietan zehaztasunez deskribatzen diren osagairik garrantzitsuenak.

Atal hau oso garrantzitsua denez, arreta berezia egingo diogu une batez, eta laburpen betearazleak eduki beharko lituzkeen osagai funtsezkoak azalduko ditugu.

3.2.1. Enpresaren izena eta kokapena

Oso garrantzitsua da argi adieraztea merkataritzako izena, helbide zehatza, dauden baliabideak, eta edozein kontratu egiteko edota harremanetan jartzeko baimena duten pertsonak zein diren.

“CEBOLLITAS QUEREÑAS”

Gure egoitza Tungurahua probintzian dago, Quero kantoian, La Matriz parrokian, A eta B kaleen artean, Quero kantoiko Nekazaritzako Produktuak Merkaturatzeko “CECOPAQ” Gunearen barnealdean.

Gure kudeatzailea Pablo Zabala ingeniaria da, eta bere sakelako telefonoa 098765432 da.

Emprender: Negozio Plana, Cebolla Blanca

3.2.2. Negozioaren eta bazkideen deskribapena

Negozioaren ideia argi adierazi ahal izateko, galdera hauek egin behar dizkiogu geure buruari:

- ♦ Zein da produktua edo zerbitzua, eta zertarako balio du?
- ♦ Zein merkatutara dago zuzenduta, nortzuk dira gure bezeroak, eta zer nahi dute?
- ♦ Joerak eta marjinak interesgarriak al dira?
- ♦ Nortzuk dira gure lehiakideak, zertan gara hobeak, zergatik da hobe gure produktua edo zerbitzua?
- ♦ Ba al dugu oinarrizko baldintzarik produktu edo zerbitzu hori (lurra, ura eta abar) kopuru handi-
goan ekoizteko?
- ♦ Katearen zein mailatan dago gure negozioa?





Bazkideak deskribatzean, garrantzi handikoa da aditzera ematea zenbat gizon, emakume, gazte eta heldu dagoen, nongoak diren, zein diren egiten dituzten ekoizpen-jarduera nagusiak, eta zein asmo duten enpresari dagokionez.

Gure enpresan 76 bazkide daude guztira (42 emakume eta 34 gizon), eta bazkide horiek hiru elkarte hauetakoak dira: “Don Pollo” oilaskoak eta arrautzak ekoizteko eta prestatzeko eta balantzea lantzeko elkartekoak, “Construyendo Futuro” elkartekoak, eta Patutango “Integración y Desarrollo” elkartekoak (Cotopaxi probintzian dago, Latacunga kantoian, San Buenaventura eta Eloy Alfaro parrokian).

Bazkideak hegaztien arloan aritzen dira lanean, bakoitza bere aldetik, duela bost urtetik hona. 2004. urtetik aurrera, bazkideak antolatzen hasi ziren elkartze-enpresa bat sortzeko. Horren bidez, bidezko prezioak bermatu nahi zituzten ekoizleei, eta bestelako jarduerak jarri nahi zituzten abian, ekoizten zuten oilaskoak balio gehigarria izan zezan. Ildo horretan, orain prestatutako oilaskoa saltzen dute.

Ekoizle txikien talde bat gara, 100 eta 800 oilasko bitartean hazten ditugu, ondo antolatuta gaude tokiko eta eskualdeko merkatuan dagoen eskaria behar bezala hornitzeko eta bermatzeko, eta, horretarako, oilaskoak ekoizteko eta banatzeko plan bat dugu prestaturik.

Emprender: Negozio Plana, COOPAC (Cotopaxi)

3.2.3. Egoera juridikoa

Irakurlearentzat kontu garrantzitsua da jakitea ea enpresa informala edo formala den, ea bere izaera juridikoak aukera ematen dion negozio jakin batzuk egiteko, edo ea hirugarren batzuen inbertsioak edota laguntzak jaso ahal dituen. Hortaz, bada, argi eta garbi azalduko dugu enpresaren egoera juridikoa zein den.

Guamoteko Gaztagileen Elkartea Gizarte Ongizatearen Ministerioak aintzatetsi duen erakundea da, Ministerioak juridikoki aintzatetsi baitzuen 2001eko irailaren 21eko 402 zenbakiko Ministerio Akordioaren bidez.

Emprender: Negozio Plana, Gaztagileen Elkartea (Guamote)

3.2.4. Oraingo egoera (ekoiztako / merkaturatutako kopurua eta emaitza ekonomikoak)

Enpresa ez zen goizetik gauera sortu, enpresaren historia oraintsukoa da, eta orain duen egoerak zerikusi handia du aurreko denboraldietan gertatutako kontuekin. Egokia da labor azaltzea enpresa nola eta noiz sortu zen, zein helburu zituen, eta helburu horiek lortzeko noraino egin den aurrera, datu horiek garrantzitsuak baitira enpresak orain duen eta etorkizunean izan dezakeen ahalmena erakusteko.

Kooperatibak 2005. urteko otsailaren bigarren hamabostaldian ekin zion merkaturatze-jarduerak egiteari. Orduan, 5 bezero genituen, 30 oilaskoren eskariak izan genituen, eta ekoizpena guztira 500 oilaskokoa izan zen. Denboraren poderioz, produktua ezagutzera eman genuen, eta salmentak goraka hasi ziren pixkanaka. Hortaz, kooperatibak bere bazkideen ekoizpenaren %50 saldu du.

2005. urteko abenduan metatutako salmentak Estatu Batuetako 91.169,05 dolarrekoak izan ziren, eta azken bi urteetan metatutako etekina Estatu Batuetako 6.124,78 dolarrekoa izan da.

Emprender: Negozio Plana, COOPAC (Cotopaxi)



3.2.5. Urte honetarako erronkak eta helburuak

Urtero lortzen diren emaitzak ezin dira bere horretan utzi, besterik gabe. Enpresak izango dituen erronkak aurrez ikusi behar ditugu, eta eskatu eta lortu daitezkeen xedeak zehaztu behar ditugu. Era horretan, bazkideek, zuzendariak eta kudeaketa-taldeak helburu zehatz bate-rantz joko dute, horra zuzenduko dituzte beren ahaleginak. Bestalde, horrela, informazio garrantzitsua zabalduko dugu kanpoaldean, eta hori garrantzitsua izango da egon daitezkeen finantziazioei edo lagun-tzei buruzko erabakiak hartzeko.

Gutxienez, hiru esparru hauetan zehaztu beharko ditugu xede zeha-tzak: salmentetan, barneko egitura eta emaitza ekonomikoetan.

Salmentak. Enpresaren eginkizun nagusia ondasunak edo zerbitzuak ekoiztea edo sortzea da, baina, era horretan, enpresak lortzen dituen sarrerek handiagoak izan behar dute enpresak izaten dituen kostuak eta gastuak baino.

Bereziki nabarmendu behar ditugu balio absolutua eta aurreikusitako salmentetan izandako aldaketaren ehunekoa, aurreko urteko emaitzei dagokienez. Era berean, behar bezala aztertu behar dugu igoera edo jaitsiera horren arrazoiak eta ondorioak zein diren.

SALMENTAK 2006AN			
KOPURUA LIBRATAN	PREZIOA/BATEZ BESTEKOA LIBRA BAKOITZEKO	URTEAN IZANDAKO SALMENTAK, GUZTIRA	ETEKINA/GALERA
164.668,58	0,82	137.488,24	1.395,65

2006. urterako, salmentak %28 igoko dira, 2005. urteari dagokionez, eta urtean lortu-ko den etekina Estatu Batuetako 2.656,69 dolarrekoa izango da, eskaria handitzeko aukera emango diguten bezero berriak izango ditugulako.

Barneko egitura



Gaur egun, “UPACC” hornitze-zen-troak merkaturatzeko batzorde bat eta kudeaketa-talde bat ditu, eta administratzaileak eta paketa-tzaileak osatzen dute talde hori. Hala, bada, ezinbestean kontratatu beharko dira kalitatea kontrola-tzeaz arduratuko den pertsona bat eta kontulari bat, salmenta-kopurua ikusita hala behar bada.

*Emprender: Negozio Plana,
UPACC (Cotopaxi)*

Emitza ekonomikoak

Aurtengo emitza ekonomikoak aldekoak dira, eta hala da, batez ere, oilaskoak prestatzeko prozesua aldatu dugulako: 2006ko otsailera arte eskuz egiten genuen eta orain, berriz, prozesua teknifikatu egin dugu. Hortaz, Estatu Batuetako 137.488,24 dolarreko salmentak lortuko ditugu, gastuak 136.092,59 dolarrekoak dira guztira, 1.395,65 dolarreko etekina lortuko dugu, eta diru hori berriz inbertituko dugu lan-kapitala handitzeko. Aurten, oilaskoak prestatzeko instalazioan lan egingo dugu, instalazio horrek ekipamendu egokia baitu gure produktuaren kalitatea bermatzeko.

Emprender: Negozio Plana, COOPAC (Cotopaxi)

Gure helburua bazkideen ekoizpen guztia saltzea zen. Ildo horretan, urtean barrena bazkideen ekoizpen osoaren %50 saltzea lortu genuen.

Azkenean, orain, gure marka ondo aintzatetsita dago, bereziki Latacunga hirian, eta hala da, bertan dugun salmenta-gunea dela eta.

Oinarrizko erregistroak egiten ditugu eta emitzei buruzko txosten ekonomikoak prestatzen ditugu hileroko-hileroko. Hala ere, oraindik ez dugu kontabilitateko prozesu osoa betetzen (balantze orokorra).

Ekoizpen osoaren %80 erosteko prest egon litezkeen bezeroak lortu behar ditugu.

Merkaturatzeko prozesua nabarmen hobetu dugu (negoziatzea, bezeroari laguntza ematea eta merkatuan irautea, hornitzaile handiekin lehian aritzea).

Emprender: Negozio Plana, COOPAC (Cotopaxi)

Geralekuak azpiegitura eta ekipamendu egokia du 60 pertsonari behar bezalako laguntza emateko. Hortaz, orain dugun asmoa da tokia zabaltzea, era horretan, guztira 120 pertsona sartu ahal izan daitezen eta guztiei arreta egokia eman ahal izan diezaiegun.

Emprender: Negozio Plana, Paradero Cuyes (Cevallos)

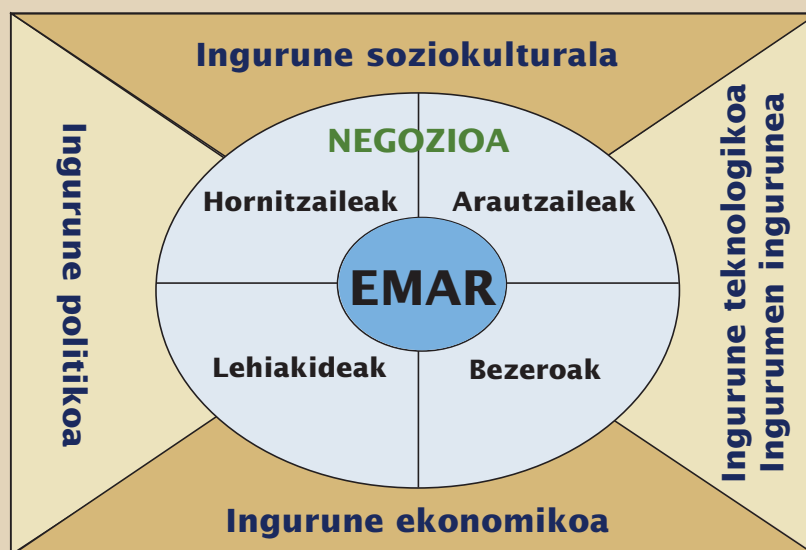
3.3. PROZESUA ETA TRESNAK

3.3.1. Negozioaren ideia argitzea

Landa-guneetako elkartze-enpresa ez dago bakarrik, harremana izaten baitu inguruan dauden beste egile eta eragile batzuekin. Harreman horiek ondo ulertu behar ditugu, hau da, horrek guztiak gure enpresaren baitan duen eragina.

Informazioa lortzeko, eskura dauden agiriak berrikusi behar ditugu, eta bisitak egin, bilerak antolatu edo tailerrak prestatu behar ditugu katean dauden beste egile batzuekin.

Konturik garrantzitsuena da ondo ulertu behar ditugula inguruneak landa-guneetako elkartze-enpresarekin dituen harremanak. Ildo horretan, talde tekniko bat izatea oso lagungarria izango zaigu lana errazteko.



3.3.2. Merkatua aztertzea

Urrats honetan, gure negozioak etorkizunari begira egiten duen “apustua” zehaztu behar dugu. Hortaz, ziurrena, galdera hauetako batzuk gogoan izango ditugu, eta ez dugu aurrera egin behar **galdera horiei erantzun gabe**:

- ♦ Nori saltzen diogu?
- ♦ Non saltzen dugu?
- ♦ Zein preziotan sal dezakegu eta zenbat irabaz dezakegu?
- ♦ Zer ekoitzi behar dugu?

NORI SALTZEN DIOGU?



NON SALTZEN DUGU?



ZEIN PREZIOTAN SAL DEZAKEGU
ETA ZENBAT IRABAZ DEZAKEGU?



ZER EKOITZI BEHAR DUGU?



Merkatu Zundaketa Azkarra³ tresna egokia da informazio baliagarria lortzeko. Informazio horren bidez, ondo erabaki ahal izango dugu zein merkatu eta zein produktu diren komenigarrienak guretzat, eta, orobat, salmenta-plana prestatu ahal izango dugu.



³ INTERCOOPERATIONek Merkatu Zundaketa Azkarrari buruzko gida metodologiko bat du.

3.3.3. Helburuak, ikuspegia eta eginkizuna

Aurreko erabakiak oinarritzat hartuta, orain ondo prestatu eta doitu ahal izango ditugu gure landa-guneetako elkartze-enpresak dituen helburuak, ikuspegia eta eginkizuna.

Helburuak

1. Akuri errea ekoiztea eta saltzea elkartean, bidezko prezioan, bazkideen sarrera ekonomikoak hobetzeko eta gure enpresak errentagarritasuna izateko.
2. Ekoizteko irizpideak zehaztea, gure produktuaren kalitatea estandarizatzeko eta Ekuadorreko gastronomia aurkezteko eta merkaturatzeko modua ugaltzeko.

Ikuspegia

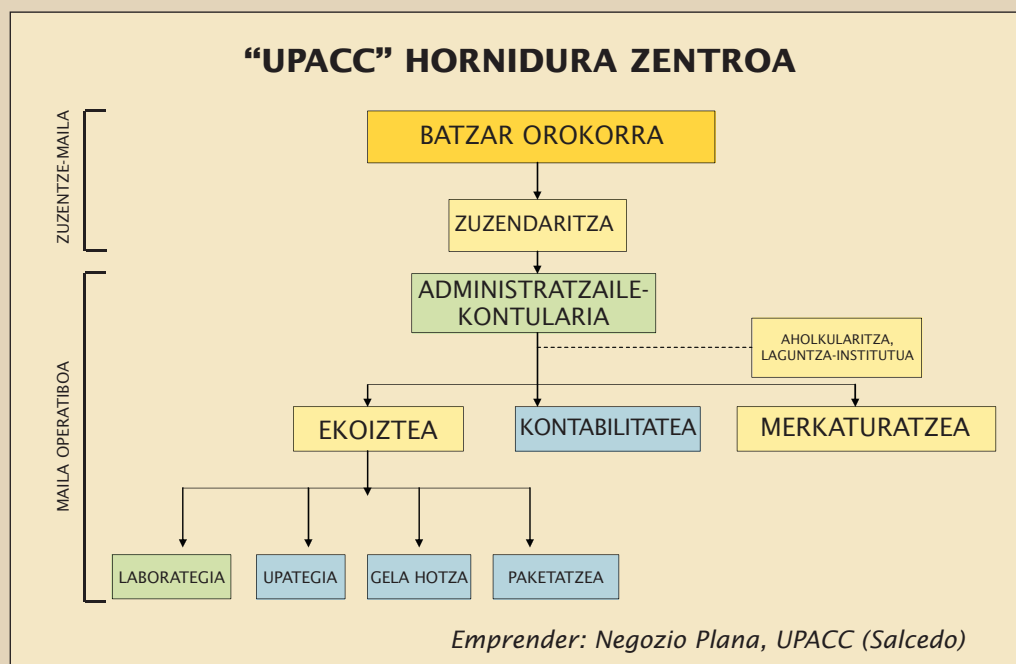
Enpresa sendoa eta errentagarria izan nahi dugu, eta onarpen ona lortu nahi dugu toki-mailan eta estatu osoan. Ildo horretan, bezero finkoak izan nahi ditugu erretegien katean, Ambato eta Riobamba hirietan. Ekuadorreko gastronomiako era askotako produktuak eskaini nahi ditugu, betiere, kalitate handiko produktuak, eta ondo zaindu nahi dugu bezeroa, erakundearen eta bazkideen iraunkortasuna lortu ahal izateko.

Eginkizuna

Gure erakundearen akuria modu askotara ekoizten eta merkaturatzen duten hainbat pertsona gaude, eta elkartuta lan egin nahi dugu, bazkideen eta haien senideen bizitza-kalitatea hobetzeko.

Emprender: Negozio Plana, Paradero Cuyes (Cevallos)

3.3.4. Erakundearen egitura doitzea



MAILA BAKOITZEAN DAUDEN ZEREGIN ETA EGINKIZUN ARGIAK

ZUZENDARITZA MAILA

Eskabidea	Eginkizun nagusiak
BATZORDE BETEARAZLEA Batzordeburua Batzordeburuordea Kideak Kudeatzailea (idazkaria da)	<ul style="list-style-type: none"> Dena zaintzen du estatutuak behar bezala bete daitezen. Negozio-plana onesten du. Kudeatzailea kontratatzen eta ebaluatzen du. Txostenak onesten edo atzera botatzen ditu. Estatu Batuetako 3.000 dolarretik gorako erabaki ekonomikoak hartzen ditu.

MAILA OPERATIBOA

KUDEATZAILEA	Eginkizun nagusiak
GERENTEA	<ul style="list-style-type: none"> Negozio-plana prestatzen du eta Batzordeari aurkezten dio. Merkatuak bilatzen ditu eta salmentak egiteko kontratuak sinatzen ditu. Txostenak egiten ditu hilero, helburuak eta finantzak negozio-planari jarraiki bete diren aztertzeko. Enpresako langileen arduraduna da.

3.4. SALMENTA-PLANA

Ondoko matrizeak laguntza ematen digu dauden abantailak eta desabantailak ikusteko eta erkatzeko, eta, horrenbestez, "Xede den merkatua eta produktu egokia" zein den erabakitzeko.

MERKATUA / PRODUKTUA MATRIZEA



	Gaur egungo produktua	Oraingo produktua
Gaur egungo merkatua	Deskribapena: Abantailak: Desabantailak:	
Merkatu berria		

Kooperatibak une honetan produktu eta zerbitzu hauek eskaini ahal ditu:

- ♦ Prestatutako oilaskoa (betea eta hustua).
- ♦ Barrukiak (hankak, buruak eta arandoiak).
- ♦ Hautatutako ehizakiak.

Produktuak etxez etxe banatzen ditugu, aurrez eskaria egin digutelako; izan ere, sustapenak eskaintzen ditugu salmenta-kopuruen arabera:

- ♦ Oilaskoak prestatzeko zerbitzua eskaintzen diegu beste ekoizle batzuei.
- ♦ Lumak eskaintzen ditugu ongari gisa edo industria-tratamenduan baliatzeko.

Instalazioan azpiegitura eta ekipamendu egokia dago inguruko beste ekoizle batzuei oilaskoak prestatzeko zerbitzua eskaini ahal izateko.

Emprender: Negozio Plana, COOPAC (Cotopaxi)

Supermerkatuak eta komisariatuak izango dira gure merkatu-zokoak. Han eskaini beharreko produktua kipula zuria izango da, bi aurkezpen motatan:

- a. Garbituta eta kilo bateko eta bi kiloko zorroetan (edo fardeletan) paketatuta.
- b. Hauts eginda, 125 eta 250 gramoko flaskoetan.

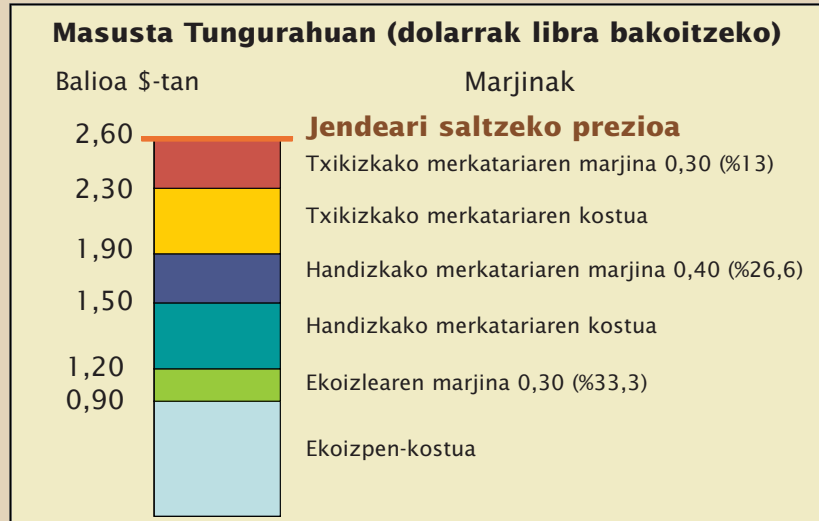
Hauek dira izan ditzakegun bezeroetako batzuk:

Quito eta Guayaquilgo komisariatuak

Merkataritzako izena	Telefonoa	Helbidea	Tipula zuriaren kopurua		Prezioak (\$)	
			Hautsa, kiloak	Fardelak (zorroak)	Hautsa, kiloak	Fardelak (zorroak)
NIRE KOMISARIATUA Inportatzailea El Rosado	04 2322000 04 2322555	La Atarazana	100/ hamabostaldia	4.000 c/hilabetea	0,01 c/gr	0,35
ELIKADURA GEHIAGO PLANA Enpresa pribatua & Guayaquil udalerrria	04 2384383 09 6173195	Urdesa Merkataritza -gunea of. 10	Jarduten denean negoziatuko da	1.400 c/hama- bostaldia		
SUPERMAXI	JORGE HERNÁNDEZ 02 2338893-99 Lehenik, produktuen laginak bidali behar ditugu, aurkezpen-gutun batekin batera, eta gutun horretan ondo azaldu behar ditugu produktuaren ezaugarriak eta prezioa. Gero, salmenta-kopuruak eta produktua banatzeko maiztasuna negoziatu beharko ditugu. Merkaturatzeko marjina.					
SANTA MARÍA	Aurrena, hornitzaile berriaren kalifikazioa jaso behar dugu, eta, horretarako, datu hauek aurkeztu behar ditugu: produktuaren laginak, prezioen zerrendak eskatzen den formatuan, produktuari buruzko informazioa eta harremanetarako datuak. Hilaren lehen osteguna izango da bezeroei arreta egiteko egun bakarra, eta Iñaquito eta Villalenguan dagoen matrizean emango zaie laguntza. Merkaturatzeko marjina.					

Emprender: Negozio Plana, Cebolla Blanca

Oso tentazio arrunta izaten da pentsatzea kontsumitzaileari produktua zuzenean salduz gero, arrakasta bermatuta izango dugula. Alabaina, beti ez da horrela izaten. Hargatik, oso garrantzitsua da marjinak aurkitzea merkatuko prezioei dagokienez, eta behar bezala aztertzea komenigarria zaigun edo ez gure gain hartzea kontsumitzaileari zuzenean saltzeak ekartzen dituen kostuak eta arriskuak.



Salmenta-planak atal hauek eduki behar ditu:



PRODUKTU BAKOITZEKO ESKATUTAKO KOPURUAK	Izena eta deskribapena Tamaina Kalitatea Kopurua
PREZIOAK, BALDINTZAK ETA KOBRAZKEKO MODUAK	
SALTZEKO DENBORALDIK	
PLANIFIKATUTAKO BEREIZKETA	Bezeroek nahiago duten aurkezpena. Bestelako zerbitzuak (atez ate banatzea, esekitokian jartzea...).

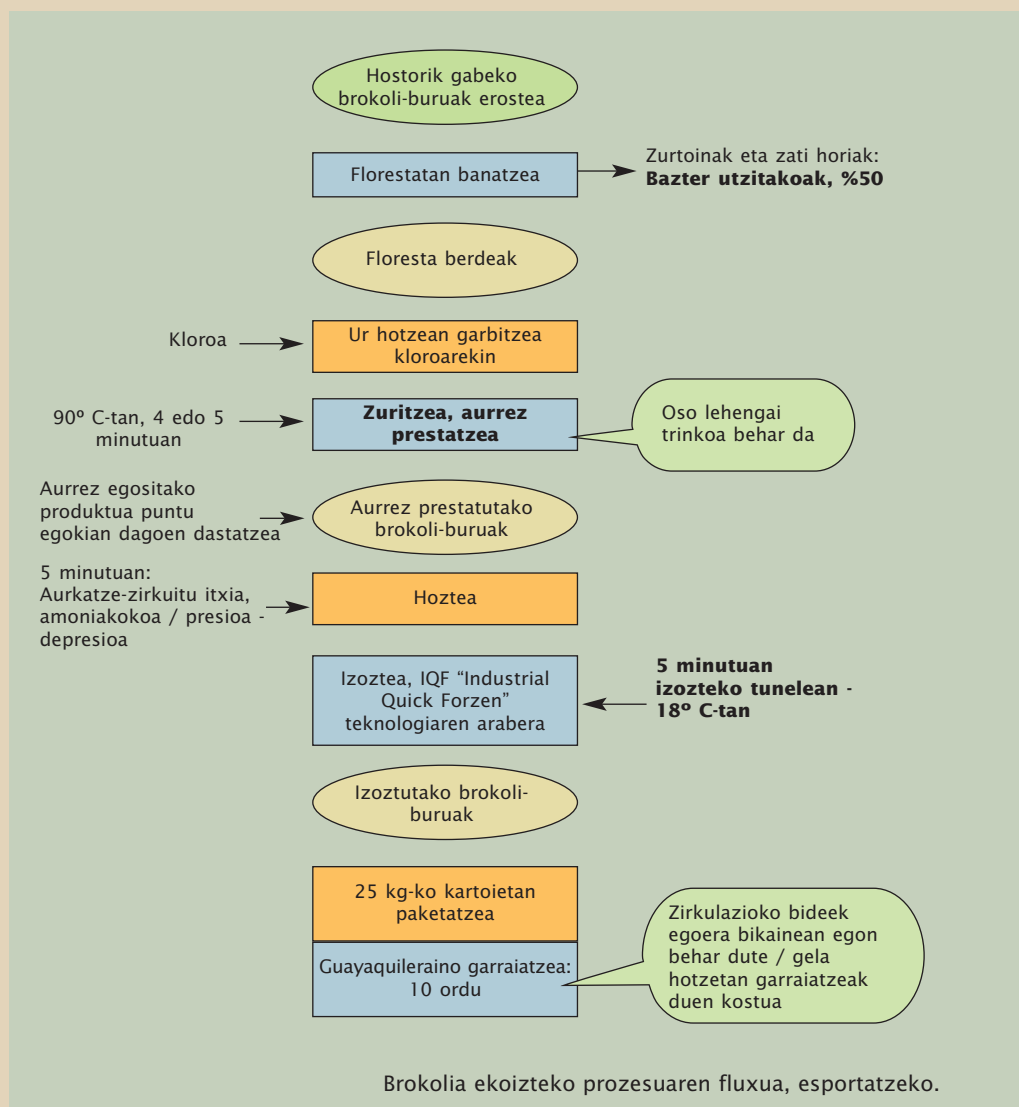
3.5. EKOIZPEN-PLANA

Ekoizpen-planak, gutxienez, bi osagai hauek eduki behar ditu:

- Ekoizpen aldetik dauden xedeak, salmenta-planaren arabera.
- Itoguneak eta hartu beharreko neurriak.

3.5.1. Ekoizpen-helburuak salmenta-planaren arabera zehaztea

Salmentak eskatzen dituen kopuruak aintzat hartuta, ekoizpenaren plangintza egin beharra dago. Horretarako, ekoizpen-prozesuaren fluxuaren diagrama bat egin behar dugu, hori lagungarria izango baitzaigu itoguneak zein diren jakiteko eta horiei aurre egiteko, eta, era berean, zein neurri hartu behar dugun zehazteko.



Intercooperation, 2003.

3.5.2. Itoguneak eta hartu beharreko neurriak

	Helburuak	Itoguneak	Hartu beharreko neurriak	Egin beharreko inbertsioak	Arriskuak
Kopurua				Aktibo finkoak Lan-kapitala	
Kalitatea				Aktibo finkoak Lan-kapitala	
Kostua				Aktibo finkoak Lan-kapitala	
Denborazkotasuna				Aktibo finkoak Lan-kapitala	



3.6. FINANTZA-PLANA



3.6.1. Kostuak, marjinak eta oreka-puntua zehaztea

KOSTUAK

Urteko kostu finkoak	Zenbatekoa, \$-tan
Langileei ordaintzea	6.000,00
Administrazioko gastuak	500,00
Lokalak alokatzea	600,00
GUZTIRA	7.100,00

KOSTU FINKOAK: negozioan izaten diren diru-irteerak, ekoizpen-kopurua edo salmentak zeinahi direlarik ere.

Normalean, hilero egin behar diren gastu finkoei dagozkie. Kasu gehienetan, ezin da azkar zehaztu produktu bakoitzari zenbat dagokion.

Kostu aldakorrak (kilo bakoitzeko), \$-tan	
Masustak soltean erostea	1,1
Hautatze-prozesuaren kostua	0,1
Paketatzeko kostua	0,3
Garraiatzeko kostua	0,1
Kostu aldakorra, guztira, kiloka	1,6

KOSTU ALDAKORRAK: negozioan izaten diren diru-irteerak, ekoizpen-kopurua edo salmentak zeinahi direlarik ere.

Normalean, lotura zuzena duten gastuei dagozkie, eta erraza izaten da produktu bakoitzari zenbat dagokion zehaztea.

UNITATEKO KOSTUA, GUZTIRA

Kostuak	Zenbatekoa, \$-tan
a. Finkoak	7.100
b. Aldakorrak	16.000
Guztizko kostuak (a+b)	23.100

10.000 kilo masusta erosi eta saldu baditugu, guztizko kostuak 23.100 dolar izango dira, eta guztizko kostua ale bakoitzeko, berriz, 2,31 dolar.

KOSTUAK vs PREZIOAK

Urtea	2002	2003	2004
Kostuak			2,11
Batez besteko prezioa	2,27	2,21	2,57
Gehienezko prezioa	3,43	2,82	3,27
Gutxienezko prezioa	1,46	1,60	1,47

Masustaren kontsumitzailearentzako prezioen konparaketa Ambato-n (\$ / kiloa)

OREKA-PUNTUA

Landa-guneetako elkartze-enpresa batek izan behar duen lehentasunezko xede bat oreka-puntua lortzea da. Oreka puntua lortzen da sarrerak, gutxienez, kostuei aurre egiteko lain direnean; hortik aurrera, irabaziak izango ditugu.

Sarritan, galdera okerrak egiten dizkiogu geure buruari:

Nola saldu behar dut nire produktua etekinak izateko?

Nola konpentsatu beharko nuke prezioak kostuak berdintzen ez baditu?

Hargatik, bestelako galderak egin beharko dizkiogu gure buruari:

Merkatuko prezio garbia ikusita, marjina gordina lortuko dugu?

Aurreko galderari ematen diogun erantzuna baiezkoa baldin bada, orduan:

Produktuaren zenbat kopuru saldu beharko dut nire kostuak ordaindu ahal izateko?

Izan dugun esperientzia oinarritzat hartuta, esan dezakegu merkatuko prezioa errealitateko datu bat dela eta, hor, landa-guneetako elkartze-enpresa garen aldetik, oso eragin txikia izan dezakegula.

Urteko kostu finkoak	Zenbatekoa, \$-tan
Langileei ordaintzea	6.000,00
Administrazioko gastuak	800,00
Balio-galerak	300,00
GUZTIRA	7.100,00

Unitateko marjina gordina	
Saltzeko prezioa kiloka	2,35
Ekoizpena erostea	1,10
Hautatze-prozesuaren kostua	0,10
Paketatzeko unitateko kostua	0,30
Garraiatzeko unitateko kostua	0,10
Kostu aldakorra guztira, kiloka	1,6
Unitateko marjina gordina (2,35 - 1,6)	0,75

$$\frac{\text{Kostu finkoak } 7.100}{\text{Marjina gordina } 0,75} = \text{9.467 kilo OREKA-PUNTUA}$$

Horrek esan nahi du gutxienez 9.467 kilo saldu beharko ditugula urtean (hau da, batez beste, 789 kilo hilero) kostu finko guztiak berdindu ahal izateko, galerarik edo irabazirik izan gabe.



3.6.2. Sarreraren eta irteeren proiektzioa

Orain, hartutako erabakiak balioetan jarri, eta sarrerak eta gastuak proiektatu behar ditugu.

RUBROAK/ HILABETEAK	Unitatea	Urtarrila	Otsaila	Martxoa	Apirila	Maiatza	Ekaina	Uztaila	Abuztua	Iraila	Urria	Azaroa	Abendua	GUZTIRA 2006
SARRERAK		7.053,75	4.303,69	6.455,54	7.746,64	8.830,77	10.155,39	11.678,70	12.878,21	14.178,38	15.610,42	17.951,98	20.644,77	137.488,24
OILASKO BETEAK	Dolarrak	1.379,72	798,51	1.197,77	1.437,32	1.581,05	1.818,21	2.090,94	2.320,94	2.553,04	2.808,34	3.229,59	3.714,03	24.929,44
Kopurua	Librak	1.700,00	973,79	1.460,69	1.752,83	1.928,11	2.217,33	2.549,92	2.830,42	3.113,46	3.424,80	3.938,52	4.529,30	30.419,18
Prezioa	Dolarrak/ Librak	0,81	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
OILASKO HUSTUAK	Dolarrak	5.435,18	3.318,00	4.977,00	5.972,40	6.569,64	7.555,09	8.688,35	9.557,18	10.512,90	11.564,19	13.298,82	15.293,64	102.742,40
Kopurua	Librak	6.550,00	3.950,00	5.925,00	7.110,00	7.821,00	8.994,15	10.343,27	11.377,60	12.515,36	13.766,90	15.831,93	18.206,72	122.391,93
Prezioa	Dolarrak/ Librak	0,83	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
BARRUKIAK	Dolarrak	106,05	82,00	123,00	147,60	162,36	186,71	214,72	246,93	283,97	326,56	375,55	431,88	2.687,34
Kopurua	Librak	500,00	410,00	615,00	738,00	811,80	933,57	1.073,61	1.234,65	1.419,84	1.632,82	1.877,74	2.159,40	13.406,43
Prezioa	Dolarrak/ Librak	0,21	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
ARANDOIAK	Dolarrak	132,80	105,18	157,77	189,32	217,72	250,38	287,94	316,73	348,41	383,25	440,73	506,84	3.337,07
Kopurua	Librak	166,00	131,48	197,21	236,66	272,15	312,98	359,92	395,91	435,51	479,06	550,92	633,55	4.171,34
Prezioa	Dolarrak/ Librak	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
HAUTATUTAKO MARRUBIAK	Dolarrak	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	345,00	396,75	436,43	480,07	528,07	607,29	698,38	3.791,98
Kopurua	Librak	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	345,00	396,75	436,43	480,07	528,07	607,29	698,38	3.791,98
Prezioa	Dolarrak/ Librak	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
KOSTUAK		7.535,26	4.901,30	7.109,05	8.245,93	9.534,53	10.323,84	11.590,01	12.569,39	13.648,18	14.836,68	16.780,88	19.017,54	136.092,59
KOSTU FINKOAK		497,77	249,45	1.089,05	1.439,05	1.444,05	1.450,30	1.458,11	1.467,88	1.480,09	1.495,34	1.514,42	1.538,26	15.123,77
Soldatak		450,00	205,00	150,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	5.305,00
Landareen inputak				20,00	20,00	25,00	31,25	39,06	48,83	61,04	76,29	95,37	119,21	536,05
Balio-galerak				849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	849,05	8.490,50
Gastu orokorrak		39,61	35,36	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	574,97
Oinarritzko zerbitzuak		8,16	9,09	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	217,25
KOSTUAK ALDAGAIAK		7.037,49	4.651,85	6.020,00	6.806,88	8.090,48	8.873,54	10.131,90	11.101,51	12.168,09	13.341,33	15.266,46	17.479,28	120.968,82
Oilaskoa erostea		6.437,24	4.114,85	5.520,00	6.281,38	7.537,66	8.291,42	9.535,13	10.488,65	11.537,51	12.691,26	14.594,95	16.784,20	
Langileak		390,00	245,00	290,00	304,50	319,73	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71	335,71
Garraioa		110,25	192,00	110,00	121,00	133,10	146,41	161,05	177,16	194,87	214,36	235,79	259,37	
Paketatzea		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
ETEKINA EDO GALERA		-481,51	-597,61	-653,52	-499,29	-703,76	-168,45	88,69	308,82	530,20	773,74	1.171,10	1.627,23	1.395,65

3.6.3. Proiektatutako kutxako fluxua eta batera finantzatzeko dauden beharrak

Ez da aski jakitea gure sarrerak gastuak baino handiagoak izan daitezkeela, salmenta guztiak ez baitira esku-dirutan izaten, eta ez baitugu kutxan izaten xedeak betetze aldera ekipoetan edo makinerian egin behar ditugun inbertsio guztiei aurre egiteko beharrezkoa den diru guztia.

Horretarako, kutxako fluxua erabiltzen dugu. Hau da, aurrez ikusi behar ditugu esku-dirutan izango ditugun sarrera eta gastu guztiak, eta aurrez jakin behar dugu finantziario gehigarria behar izango dugun edo ez. Finantziario gehigarri hori bazkideek emango digute, edo erakunde publikoek edo pribatuak emandako kredituak edo laguntzak izango dira.



AGUA SANTA CEVALLOS TURISMO-EGONLEKUA

KAXAKO FLUXUA

RUBROAK/HILABETEK	URTARRILA	OTSAILA	MARTXOA	APIRILA	MAIATZA	EKAINA	UZTAILA	ABUZTUA	IRAILA	URRIA	AZAROA	ABENDUA
(+) ESKU-DIRUZKO SARRERAK	1.101,10	1.190,70	1.559,20	3.199,64	3.379,14	3.379,14	3.374,14	3.371,64	4.316,64	2.471,64	2.479,14	2.772,94
Produktuak saltzea	871,10	915,70	1.359,20	3.075,20	3.254,70	3.254,70	3.249,70	3.247,20	4.192,20	2.347,20	2.354,70	2.648,50
Elkartaren ekarpena	100,00	275,00	200,00									
Bazkideek lehengai aldetik egindako ekarpena	130,00											
Bazkideen ekarpena				124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44	124,44
(+) ESKU-DIRUZKO IRTEERAK	411,49	1.258,15	616,72	4.055,67	3.743,72	2.593,72	4.667,72	2.567,72	2.567,72	4.567,72	2.573,72	2.752,07
Lehengaiak erostea	177,49	204,15	370,05	1.439,00	1.547,05	1.547,05	1.541,05	1.541,05	1.541,05	1.541,05	1.547,05	1.725,40
Gastu orokorrak	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67	126,67
Oinarriko zerbitzuak ordaintzea (ura, argia, telefonoa)	7,33	7,33	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Langileei ordaintzea	100,00	100,00	100,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Brosterizadora							2.000,00					
Ke-erazgailua					1.000,00							
Ekipamendua										2.000,00		
Telebistako publizitatea (hila-betea)				650,00								
Publizitateko panelak (6)				720,00								
Sustapenerako materiala				440,00								
Menuaren karteltxoak				60,00								
Akuria brosterizatzeke gaikuntza					150,00							
Laguntzaileari ordaintzea					100,00	100,00	100,00					
Sukaldeko zeramika		820,00										
Kreditua ordaintzea							280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Gaikuntza					200,00	200,00						
(=) ESKU-DIRUZKO FLUXU GARBIA	689,61	-67,45	942,48	-856,03	-364,58	785,42	-1.293,58	803,92	1.748,92	-2.096,08	-94,58	20,87
(+) ESKU-DIRUZKO HASIERAKO SALDOA	3.000,00	3.689,61	3.622,16	7.564,64	6.708,61	6.344,03	7.129,45	5.835,87	6.639,79	8.388,71	6.292,63	6.198,05
(+) FINANTZIAZIO GEHIGARRIA			3.000,00									
(=) ESKU-DIRUZKO AMAIERAKO SALDOA FINANTZIAZIOAREKIN	3.689,61	3.622,16	7.564,64	6.708,61	6.344,03	7.129,45	5.835,87	6.639,79	8.388,71	6.292,63	6.198,05	6.218,92

4. ZATIA

4.1. EZARTZEKO PROZESUAREN KRONOGRAMA

- ♦ Eskatutako akzioak eta inbertsioak kronologikoki jasotzea.
- ♦ Plan zehatz bat prestatzea, jarduerak, denbora eta arduradunak ondo azalduta.
- ♦ Lehenago jaso dugun bezala, lan hori kudeaketa-taldeak egin behar du; zuzendaritzak, berriz, hori guztia egingo dela eta ezarriko dela egiaztatzeaz arduratu behar du.

JARDUERA	AZPIJARDUERAK	DENBORALDIA	ARDURADUNA
Zabalkuntza, marketinga eta merkaturatzea indartzea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreferentziako baldintzak prestatzea CORDTUCH operadorearen Marketing Planaren aholkularitza garatzeko. ▪ Marketing Plana prestatuko duen aholkularitza kontratatzea. ▪ Marketing Plana prestatzea. ▪ Marketing Plana sozializatzea eta baliozkotzea. 	Abuztua	Kudeatzailea eta zuzendaria
Zabalkuntza, marketinga eta merkaturatzea indartzea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publizitateko materiala diseinatzea eta prestatzea. ▪ Publizitateko materiala estatuan eta nazioarte-mailan zabaltzea. 	Apirila, uztaila, iraila, azaroa	Kudeatzailea eta zuzendaria
Zabalkuntza, marketinga eta merkaturatzea indartzea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkidegoko turismo-operadoreak estatuko eta nazioarte-mailako turismo alternatiboko burtsetan, azoketan eta aretoetan parte hartzea. ▪ CORDTUCH operadorearen erkidegoko esperientzietara zuzendutako "fam and press trips" izenekoak antolatzea eta gauzatzea, ezagutzera emateko eta marketinga egiteko. 	Apirila, uztaila, abuztua, iraila, urria	Kudeatzailea



4.2. KONTROLATZEKO ETA ERABAKIAK HARTZEKO TRESNA

- ♦ Informazioa hilerio izatea, salmenta-planean eta ekoizpen-planean zehaztutako xedeen arabera.
- ♦ Informazioa aldian behin eta maila askotan berrikustea.
- ♦ Behar diren erabakiak era egokian hartzea.

JARDUERA	ADIERAZLEAK	AURRERAPEN-MAILA EGUN HORRETAN	ERABAKIA
Zabalkuntza, marketinga eta merkaturatzea indartzea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gutxienez erkidegoko 740 turismo-pakete saltzea (ibilaldiak eta birak). ▪ Operadoreak Estatu Batuetako 89.000 dolarreko sarrerak izatea. 		
Eskainitako erkidegoko turismo-produktuen kalitatea hobetzea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zikloturismorako ekipamendua ezarrita eta abian izatea. ▪ Komunikazio-sistemaren ekipoa jarrita izatea. 		
Giza kapitala hobetzea, administrazio-arloan, arlo operatiboan eta erkidegoko turismo-operadoreak kudeatzeko taldeetan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 14 erkidegoko turismo-operadorek prestatutako negozio-planak izatea, operadoreak esandakoaren arabera. ▪ Hobeto gaituta dauden erkidegoko turismo-operadoreetako 10 zuzendari eta 8 diruzain egotea. 		

- ♦ Zuzendaritzak sakon aztertu behar du salmenta-planari eta ekoizpen-planari dagokienez izan diren aurrerapenak, eta ez du jarduerak berrikusten aritu behar.
- ♦ Berrikuspena baino are garrantzitsuagoa da, gainera, erabakiak hartzea, emaitzei eusteko edo emaitzak handitzeko, edota enpresan izan daitezkeen emaitza txarrak berehala zuzentzeko.

ERANSKINAK

1. ERANSKINA GLOSARIOA

Kanpoko laguntza = teknikariak, aholkulariak, instituzio aliatuetako sustatzaileak, aholkulari espezializatu independenteak (enpresak lan jakin batzuetarako kontratatu dituenak).

Batzarra = bazkide guztiak (jabeak).

Zuzendaritza = burua, idazkaria, diruzaina (zuzendariak).

Kudeaketa taldea = kudeatzailea, kontularia, enpresako teknikariak (enplegatuak).

Estrategia = helburu jakin batzuk lortzeko egituratzen eta bideratzen diren ekintzen multzoa.

Xedea = lortu nahi den emaitza bat kuantifikatzea; honelakoa da: zehatza, neurgarria, lortzeko modukoa, zentzuzkoa, denboran mugatua.

2. ERANSKINA ERABILITAKO DOKUMENTUAK ETA ERREFERENTZIAKO TESTUAK

- Taller CIAT, Carlos Ostertag.
- Taller Emprender, Patricia Camacho.
- Guía para análisis de cadenas, RURALTER.
- 30 minutos para redactar el plan de negocios, Brian Finch.
- El Plan de negocios, Antonio Borello.
- Diseño del Plan de negocios rurales, Coordinadora Rural Cosco, Peru.
- Manual para escribir un plan de negocios, SUCOF proiektua.
- Manual diseño y elaboración de planes de negocios para micro y medianos empresarios rurales, FIDA.

INTERCOOPERATION (IC) irabazi asmorik gabeko fundazio suitzar bat da, 25 urte baino gehiago ditu, hamarkada bat eman du dagoeneko Andeetako eskualdeetan, eta prozesuei laguntza emateko proiektuen eta mandatuen zorro bat du esku artean Ekuadorren, Perun, Bolivian eta Erdialdeko Amerikan.

IC fundazioak lanbide-arloko zerbitzu berritzaileak eskaintzen ditu, pobrezia dagoen aldeetan garapena sustatzeko.

LANDA-GIROKO ENPRESA-GARAPENARI ETA TOKIKO GARAPEN EKONOMIKOARI BURUZKO BACKSTOPPING ZERBITZUA

Tresna honen bidez, ikaskuntza eta ezagutzak sozializatzen ditugu, eta, aldi berean, esperientzia berriak ezartzeko egoten diren kostuak murrizten ditugu.

Zer hartzen du barne Backstopping zerbitzuak?

- ♦ Prozesuak egiteko laguntza eta orientabidea.
- ♦ Input metodologikoak, ekoizle txikien eta landa-inguruneetako ekoizpen-etxeen enpresa-ekimenak garatzeko.
- ♦ Aholkularitza, itun publiko-pribatuak eta tokiko ekonomia sustatzeko.
- ♦ Aholkularitza, zerbitzuen merkatua dinamizatzeko.
- ♦ Aholkularitza, enplegura eta sarreretara zuzendutako inpaktua gidatzeko eta kudeatzeko sistema bat ezartzeko.

Erakundeak edo proiektuak zein onura jasotzen du?

- ♦ Emaitzekin koherentea den eta engaiatuta dagoen aholkularitza baten laguntza izango du proiektua egiten duen bitartean, eta, horrez gain, proiektuaren zuzendaritzak etengabe jasoko du laguntza.
- ♦ Tokiko gaitasunen garapena sustatu ahal izango du, sarbidea izango baitu egiaztatua dauden metodologiak eskuratzeko.
- ♦ Ikuspegiak eta tresnak instituzionalizatzeko prozesua bultzatzen du.
- ♦ Tokiko erakundearen baitan esperientzien eta ezagutzen kapitalizazioa sustatzen du, hartara, gero errepikatu ahal izan daitezen.

INTERCOOPERATION

Kalea: El Norte E10-10 y El Sol.

Quito, Ekuador

Casilla 17-17-994

Telefonoak: (593 2) 226 3742 • (593 2) 227 4682

Faxa: (593 2) 243 8545

pcamacho@intercooperation.org.ec

icandina@intercooperation.org.ec

www.intercooperation.ch



ETxebizitza eta Gizarte
Gaietako Salaria
Gizarte Gaietako Saibururordetza
Garapen Lankidetzarako Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE VIVIENDA Y
ASUNTOS SOCIALES
Viceconsejería de Asuntos Sociales
Dirección de Cooperación al Desarrollo



INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NAZIOARTEKO LANKIDETZA ETA GARAPENARI BURUZKO IKASKETA INSTITUTUA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO - EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

