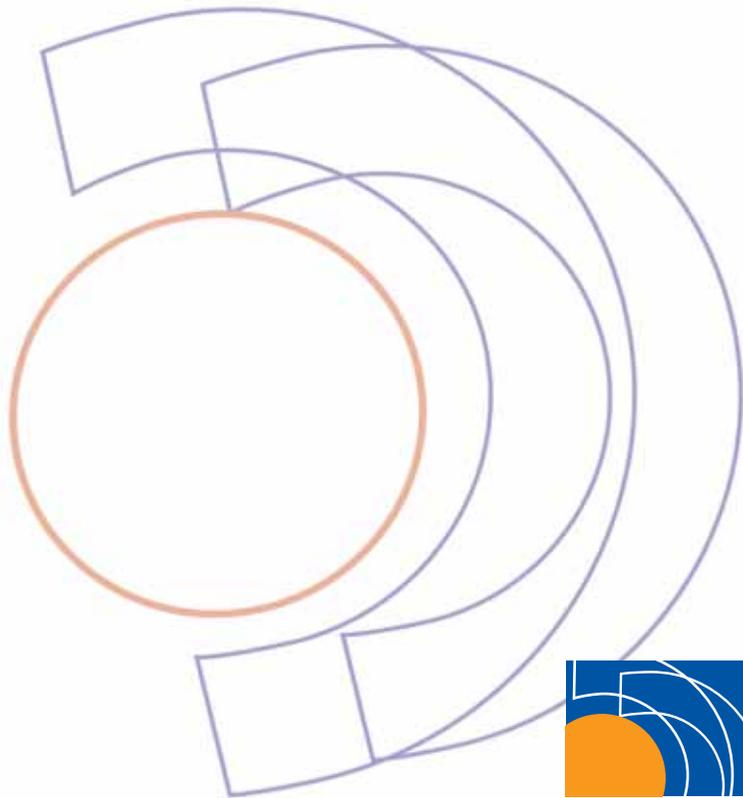


Índice general



DESARROLLO
ECONÓMICO
LOCAL

Índice general

- Agradecimientos.
- Antecedentes.
- Introducción.
- Objetivos del CD.
- Estructura del CD y explicaciones para su uso.

Bloque I: Marco conceptual

- **Tema 1:** Desarrollo Humano Local y Desarrollo Económico Local.
- **Tema 2:** Empresas al servicio del desarrollo local: Aproximación conceptual.
- **Tema 3:** Elementos fundamentales de un programa territorial de promoción de empresas.

Bloque II: El plan de viabilidad, identificación y estudios previos

- **Tema 4:** ¿Qué es un plan de viabilidad? Componentes y metodología.
- **Tema 5:** Identificación del grupo promotor de la iniciativa económica.
- **Tema 6:** Identificación de la idea de negocio.

- Tema 7: Estudios previos: Análisis de la demanda.
- Tema 8: Estudios previos: Análisis de la oferta.
- Tema 9: Estudios previos: Análisis del entorno.
- Tema 10: Estudios previos: Análisis de las capacidades y medios disponibles.
- Tema 11: Análisis DAFO y toma de decisiones.

Bloque III: Planificación y evaluación

- Tema 12: Planificación: Plan comercial.
- Tema 13: Planificación: Plan de operaciones.
- Tema 14: Planificación: Plan de personas y organización.
- Tema 15: Planificación: Administración y gestión.
- Tema 16: Planificación: Plan de inversiones y financiación.
- Tema 17: Planificación: Plan económico-financiero.
- Tema 18: Planificación: Plan de puesta en marcha gradual.
- Tema 19: Evaluación económica.

Anexos

- **Anexo I:** Caso práctico: Informe final de los estudios previos para la creación de una empresa de aceite de girasol en Marrupa. Opciones para un análisis económico-financiero.
- **Anexo II:** Plantillas para cálculos económicos.
- **Anexo III:** Soluciones del caso práctico.
- **Anexo IV:** Esquema-resumen del Plan de Negocio.
- **Anexo V:** Para profundizar: páginas web de interés.

Bibliografía

Agradecimientos



Agradecimientos

Queremos dejar constancia de nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones que han facilitado con su respaldo y colaboración la edición de este CD.

En especial a:

Luis Guridi y Juan Carlos Pérez de Mendiguren, por su esfuerzo para sintetizar los debates conceptuales en torno al Desarrollo Humano Local y el Desarrollo Económico Local, recogidos en el Tema 1;

Michel Sabalza, por su pedagógico abordaje de la evaluación económica de los proyectos de cooperación, desarrollada en el Tema 19;

Jack Burga, Julia Evelin Martínez, Patricia Camacho, Juan Londoño, Marcela Jager, Juan Carlos Cabrera, Iván Mifflin, Miguel Ordinola, Samuel Machacuay, Andrew Cummings, Ana Landa, Rudy Mairena, Ernesto Celada, Haydée Ayerdi y Ligia Orantes, por sus aportaciones como profesorado y ponentes en distintos cursos y jornadas, que han orientado la elaboración de los contenidos;

las y los participantes en los Cursos sobre Desarrollo Económico Local organizados por Hegoa en el País Vasco (octubre de 2006 y 2007), Perú (julio de 2007), Nicaragua (julio de 2007) y Guatemala (septiembre de 2007), por los trabajos en grupo que ilustran algunos de los conceptos y herramientas explicados en las distintas unidades didácticas;

el **Movimiento de Mujeres Manuela Ramos**, el **Centro Xochilt Acatl** y la **Fundación Nahual**, que, además de proporcionar la logística de dichos cursos, los enriquecieron con su visión y experiencia;

Iñaki Palmou y **Ana Santamaría** de **Marra S.L.**, sin cuyo compromiso y paciente dedicación habría sido imposible completar este trabajo;

la **Dirección de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco**, que financia esta edición;

y aquellas personas que con su ayuda, no por invisible menos oportuna, nos han prestado un servicio imprescindible.

El equipo de redacción de Hegoa y Mundukide

Antecedentes



Antecedentes

En los últimos años se ha detectado un incremento de propuestas de cooperación al desarrollo de carácter económico, que se presentan en las convocatorias del FOCAD¹ y de otras administraciones públicas vascas. Es un incremento lógico, ya que toda estrategia de lucha contra la pobreza de carácter integral precisa de un marco sólido de oportunidades económicas.

Estos proyectos de carácter económico son planteados en muchos casos sin los pertinentes estudios de mercado, ni planes de viabilidad, o con planes o estrategias débilmente fundamentados. Como resultado, los proyectos nacen con una alta probabilidad de fracaso y se cierran cuando cesa la ayuda externa.

No cabe duda de que existen grandes dificultades en todo el proceso de identificación, en la creación de empresas o cooperativas y en el sostenimiento de las mismas con parámetros de rentabilidad a largo plazo.

En los contextos donde se desenvuelven nuestras acciones de cooperación, los recursos y las capacidades locales son limitados y hay que explorar las oportunidades y aprovechar las fortalezas para que realmente se puedan plantear proyectos productivos viables.

¹ FOCAD: Fondo de Cooperación y Ayuda al Desarrollo del Gobierno Vasco.

La demanda de proyectos económicos, necesarios para apoyar el desarrollo local en diferentes regiones y países, debe, por tanto, ser cuidadosamente estudiada con una valoración adecuada de las carpetas técnicas que se formulan. Sin embargo, esta tarea supone superar algunas de las dificultades con las que nos encontramos en el momento presente, relacionadas con los limitados conocimientos y capacidades en este sector de las entidades de cooperación para

- afrontar una identificación y formulación con garantías;
- facilitar apoyo técnico a las poblaciones sujeto;
- elaborar carpetas técnicas (estudios de mercado, planes de viabilidad) que se ajusten a la realidad y no sólo respondan a las exigencias de la presentación del proyecto;
- establecer alianzas con otros agentes especializados;
- y planificar a largo plazo el acompañamiento de los procesos productivos con las comunidades destinatarias.

La Dirección de Cooperación del Gobierno Vasco, dentro del Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales, considera que, en el marco de una estrategia global de erradicación de la pobreza, es prioritaria la mejora de la calidad estratégica y técnica de los procesos y proyectos que impulsa. La capacitación y la formación en aspectos sentidos como debilidades por parte de los diferentes agentes de cooperación, se convierten para la Dirección de Cooperación en compromisos concretos para revertir esta situación.

Por otra parte, el Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional Hegoa lleva más de 17 años trabajando en formación y capacitación en diferentes aspectos del desarrollo. En los últimos años, se ha especializado en el ámbito del Desarrollo Económico Local, a través de la formación y de la puesta en marcha de experiencias concretas en varios países empobrecidos.

Por todo ello, tanto Hegoa como la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco se han comprometido con el impulso de un proceso de capacitación estratégico – técnico sobre el área sectorial de Economía Popular o Desarrollo Económico Local².

El objetivo es acompañar y facilitar los procesos de formulación de estrategias integrales de empoderamiento económico, que incluyan todas las fases de la cadena productiva (producción, comercialización, servicios de desarrollo empresarial, gestión, administración, recursos humanos) dentro de planificaciones territoriales. También proporcionar herramientas técnicas que viabilicen dichas estrategias, posibilitando el acceso a conocimientos económicos a los diferentes agentes que participan de los proyectos de cooperación.

² En adelante DEL.

En esta estrategia debe estar presente la perspectiva de género: desde la identificación del proyecto éste debe plantearse como una estrategia de empoderamiento de las mujeres, favoreciendo el acceso al control de los recursos por parte de éstas, el replanteamiento de los roles productivo y reproductivo para hombres y mujeres, así como estableciendo estrategias sólidas que rompan las limitaciones a la dirección y gestión de procesos a largo plazo por parte de las mujeres.

Esta propuesta se dirige a las personas técnicas de las ONGD y otros agentes de la cooperación vasca, pero también a las personas técnicas de las entidades locales, que son las que realmente formulan y ponen en marcha los procesos. Por ello se ha elegido organizar programas de formación también en países en los que existe un número significativo de proyectos productivos, como son Perú, Nicaragua y Guatemala.

De acuerdo con este planteamiento, a fin de identificar las necesidades de formación en DEL, se realizó un estudio de 37 proyectos productivos aprobados por el Gobierno Vasco, con elaboración de un diagnóstico que ha servido para orientar el programa de capacitación.

A partir del diagnóstico, en mayo de 2006 se celebraron en Bilbao las Jornadas de Capacitación en Desarrollo Económico Local, dirigidas al personal técnico de las ONGD y administraciones vascas. Tras tres ponencias marco, la gente se dividió en talleres, para finalizar con una sesión de conclusiones en las que se concretaron las demandas de formación por parte de las organizaciones.

La estrategia de formación posterior supuso la organización de dos cursos específicos sobre estos temas en Bilbao (en octubre de 2006 y 2007), dirigidos al personal técnico de los agentes de cooperación vascos, y tres cursos, en Perú, Nicaragua y Guatemala, respectivamente (en julio y septiembre de 2007), para el personal técnico de las contrapartes locales de los proyectos de cooperación financiados por las instituciones vascas.

Este proceso finaliza con la edición de guías para facilitar la identificación y formulación de proyectos de cooperación al desarrollo en el sector productivo. El presente CD se ofrece como un instrumento más en este sentido, que esperamos sirva para clarificar conceptos, aportar herramientas y sugerencias metodológicas y extraer lecciones de la experiencia que nos conduzcan a nuestro objetivo final: mejorar nuestras intervenciones para contribuir eficazmente al desarrollo humano.

Introducción



Introducción

El Desarrollo Humano Local y el Desarrollo Económico Local, así como las posibles vinculaciones entre ellos, son hoy en día conceptos en construcción no ajenos a la perspectiva política desde la que se definen.

A lo largo de los temas tratados en el presente CD, el marco de referencia de nuestra posición será el Desarrollo Humano, definido como el “proceso de ampliación de las opciones y capacidades de las personas, que se concreta en una mejora de la esperanza de vida, la salud, la educación y el acceso a los recursos necesarios para un nivel de vida digno”.¹

La aplicación de los principios del Desarrollo Humano sostenible al ámbito de lo local nos conduce a un proceso en el que interactúan diversos actores de un territorio, en un entorno de relaciones socio-culturales, político-institucionales, de género, económicas y medioambientales. El Desarrollo Económico Local se considera en este conjunto un componente necesario pero no suficiente para lograr el Desarrollo Humano Local.

¹ <http://www.hegoa.ehu.es/dosierra/DHL/main.htm>: *Desarrollo Humano Local*, e-dossier Hegoa, 05/02/2008.

El Plan Director de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco, por ejemplo, entiende el DEL como el “proceso de transformación de la economía y la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades básicas de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos (públicos y privados) para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio”.²

La implementación de planes de desarrollo económico local habitualmente se concreta en la promoción de actividades productivas. Siempre que se planifica un proyecto de producción hay que considerar de qué manera contribuye al desarrollo económico y cómo interactúa éste con los otros componentes del Desarrollo Territorial. La definición anterior recoge la necesidad de articular dos lógicas en este tipo de proyectos: lo que llamaremos “lógica de intervención social”, junto a la “lógica de intervención técnica”.

La “lógica de intervención social” está presente en todos los proyectos de cooperación y, por tanto, también en los proyectos productivos. No olvidemos que el objetivo último de tales proyectos es mejorar la calidad de vida de la población empobrecida. Son personas las que están en el centro de nuestra atención y se debe tener en cuenta de forma sistemática esa vertiente “social”.

² Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales (2004): *Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2004-2006*.

Por otro lado, está la vertiente denominada “lógica de intervención técnica”. A la hora de identificar nuevas actividades económicas o fortalecer las ya iniciadas, el plan de viabilidad permite evaluar las posibilidades de inversión y conocer los aspectos críticos de la producción y comercialización. Se trata de aspectos técnicos que es preciso abordar si queremos garantizar la sostenibilidad de nuestras iniciativas; o, dicho de otro modo: si queremos garantizar que efectivamente la población mejorará su calidad de vida.

En este sentido, dentro del marco ideológico-conceptual en el que se sitúan los proyectos de cooperación al desarrollo desde una lógica de intervención social y solidaria, este CD pretende facilitar herramientas técnicas para la identificación de iniciativas económicas y formulación de planes de viabilidad. La teoría y herramientas se han adaptado a las características de este tipo de proyectos y los ejemplos y lecciones de la experiencia proceden del sector de la cooperación.

En relación con la orientación de los contenidos presentados y para una mejor comprensión es preciso realizar algunas puntualizaciones.

En la promoción socioeconómica empresarial se pueden distinguir dos estrategias principales: 1) microacciones en apoyo a multitud de microempresas privadas; 2) concentración de los apoyos a pequeñas y medianas empresas sociales (cooperativas, centrales de productores...). En este caso nos centraremos en la segunda estrategia: la promoción de pequeñas y medianas empresas sociales. A lo largo de los diferentes temas, se explicará el proceso de diseño y revisión de un plan de viabilidad para una empresa asociativa.

Las recomendaciones y lecciones aprendidas que se transmiten aquí son, fundamentalmente, el resultado de la experiencia de trabajo acumulada por Mundukide en los últimos años. La experiencia es, por naturaleza, cambiante, lo que significa que está sujeta a revisión y que las pautas sugeridas son, sobre todo, llamadas a fijar la atención sobre ciertos aspectos de la planificación, a fin de buscar la solución más adecuada en cada caso particular.

El proceso explicado en este CD es el que deberíamos seguir cuando el tamaño y, por lo tanto, el riesgo de la iniciativa económica son importantes. Esta metodología es pertinente para iniciativas productivas de tamaño medio (3-10 trabajadoras/es y 20.000-100.000 euros de inversión). En el caso de pequeñas iniciativas productivas se podría dejar más espacio a la experimentación y aprendizaje de la práctica, y no sería estrictamente necesario planificar todos los pasos. En cambio, para iniciativas de mayor tamaño los estudios deberían ser más minuciosos.

Por último, hemos de señalar que este material se ofrece como una propuesta técnica y metodológica, pero no agota la complejidad, diversidad de abordajes y factores de influencia que inciden en los proyectos productivos insertos en procesos de Desarrollo Económico Local. Por ello invitamos a quien haga uso de este recurso a enriquecerlo y adaptarlo en función del contexto y de su propia experiencia.

Objetivos del CD



¿A quién se dirige?

Este CD se dirige al personal técnico de organizaciones y agentes de cooperación, responsable de la gestión del ciclo de proyectos de desarrollo local, que incluyan entre sus actividades la creación o el fortalecimiento de iniciativas económicas.

¿Qué se pretende con esta herramienta?

El CD se ofrece como un recurso más que permita:

- La autoformación del personal técnico de cooperación al desarrollo en los conceptos y herramientas imprescindibles para analizar la viabilidad de los emprendimientos económicos. Para ello se sigue una secuencia lógica de temas, cada uno de los cuales incluye una síntesis de elementos teóricos, ejemplos prácticos y ejercicios.
- La utilización de las presentaciones de cada tema para replicar la formación con las comunidades sujeto de las intervenciones de los proyectos de cooperación al desarrollo.
- La elaboración de planes de viabilidad conjuntamente con los grupos promotores de las iniciativas económicas.

Estructura del CD y explicaciones para su uso



Estructura del CD

Este CD contiene una primera parte con los antecedentes que motivaron su creación, una introducción general, la definición de sus objetivos y una explicación para comprender su estructura y modo de utilización.

A continuación se incluye un cuerpo principal con 19 unidades didácticas, agrupadas en tres bloques.

El primer bloque aborda el marco conceptual e ideológico en el que nos moveremos: el Desarrollo Humano Local, en el que el Desarrollo Económico Local se define como un componente más cuya contribución al Desarrollo Humano es más efectiva desde un enfoque de economía solidaria. El concepto de empresa promovida por las organizaciones sociales se define también desde este enfoque y se integra en una estrategia territorial inclusiva e integral.

En el segundo bloque se presentan los componentes de un plan de viabilidad y se explican los pasos necesarios para la identificación de una iniciativa económica, la selección de las personas que la impulsarán y los estudios previos que aseguran la recopilación de información real y pertinente para la toma de decisiones.

El tercer bloque recoge la formulación completa de un plan de viabilidad, desde las consideraciones comerciales hasta el análisis económico-financiero final, pasando por todos los elementos intermedios (plan de producción, personas, administración...).

Cada unidad didáctica contiene una síntesis de elementos teóricos, lecciones de la experiencia, herramientas, ejemplos y ejercicios. Entre los ejercicios, la serie titulada **Nuestro Plan de Viabilidad**, permite elaborar grupalmente el plan de viabilidad de una nueva idea de negocio de manera secuencial y completa, por lo que estos ejercicios deben realizarse en el orden en que se proponen.

Como documentación complementaria y para facilitar el aprendizaje de los cálculos necesarios para el análisis económico-financiero, se anexan:

- Una plantilla para la presentación ordenada de los cálculos económicos. Esta plantilla se puede descargar para trabajar sobre ella diferentes casos.
- Un caso práctico que recoge los estudios previos para la creación de una empresa de aceite de girasol en Marrupa (Mozambique). Este caso permitiría desarrollar la iniciativa de diferentes maneras, en función del segmento de mercado escogido, la tecnología, instalaciones y otros factores. El análisis económico-financiero que lo acompaña, como solución a los ejercicios de cálculo planteados, se basa en la elección de alternativas concretas para cada apartado del plan. Otras soluciones, por tanto, son también posibles.

Por último, se anexa a modo de resumen un listado de los apartados a incluir en un Plan de Negocio y un listado de páginas web para ampliar información.

Explicaciones para el uso del CD

Dentro de cada unidad didáctica, se han asignado diferentes iconos que facilitan la clasificación de la información:



TEORÍA. Acompaña la definición sintética de los conceptos fundamentales y las explicaciones complementarias.



LECCIONES DE LA EXPERIENCIA. Señala puntos de especial relevancia que se han extraído a partir de la experiencia. Las lecciones que se derivan del estudio de varios casos no tienen validez universal, pero apuntan hacia diferentes aspectos a los que deberíamos, al menos, prestar suficiente atención.



HERRAMIENTAS. Las herramientas ofrecidas están al servicio de la tarea: se pueden simplificar en función de los conocimientos del grupo promotor o hacerse más complejas para ampliar el alcance del análisis; se pueden completar con otras, mejorar o incluso sustituir, si con ello alcanzamos los objetivos que se pretenden.



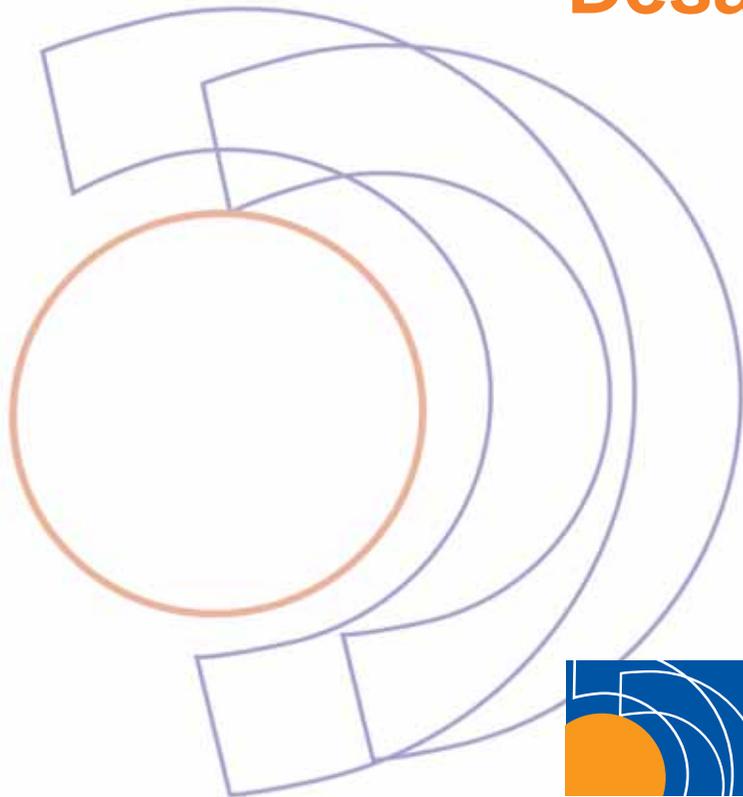
EJEMPLOS. Las lecciones de la experiencia, así como la aplicación de algunas herramientas, se ilustran con ejemplos. La mayoría de estos ejemplos proceden de proyectos de cooperación reales. Algunos son ejemplos didácticos, elaborados durante diversos cursos sobre formulación de planes de negocio, e ilustran de forma sencilla y pedagógica el asunto que se trata.



EJERCICIOS. Se proponen ejercicios para el trabajo en grupos. Los ejercicios siguen su propia secuencia lógica y cada ejercicio puede requerir información del ejercicio anterior.

1

Desarrollo Humano Local y Desarrollo Económico Local



Índice

- Objetivos
- Desarrollo Humano Local
 - ✓ Desarrollo Local
 - ✓ Desarrollo Humano
 - ✓ Desarrollo Sostenible
 - ✓ Desarrollo Humano Local: elementos definitorios
 - ✓ El territorio y su delimitación
 - ✓ Debates sobre Desarrollo Humano Local (I)
- Desarrollo Económico Local (DEL)
- Empoderamiento económico y DEL
- Soberanía alimentaria
 - ✓ Debates sobre Desarrollo Humano Local (II)
- Economía Solidaria
 - ✓ Empresas de Economía Solidaria
 - ✓ Finanzas Éticas y Banca Ética
 - ✓ Comercio Justo
 - ✓ Consumo Responsable

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...conocer los elementos clave del Desarrollo Humano Local, el Desarrollo Económico Local y sus vinculaciones,

...incorporar los conceptos de Empoderamiento Económico y Soberanía Alimentaria como estrategias al servicio del Desarrollo Humano,

...identificar en qué medida una iniciativa económica responde o no a los principios de la Economía Solidaria.



Desarrollo Humano Local

El **Desarrollo Humano Local** es un enfoque de desarrollo que incorpora elementos que provienen de tres enfoques diferentes:

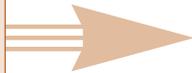
Desarrollo Humano
Desarrollo Sostenible
Desarrollo Local (también Endógeno o Regional)

Es la aplicación de los principios del desarrollo humano sostenible al ámbito de lo local/regional.

Desarrollo Local

El **Desarrollo Local** es un proceso que contempla aspectos de tipo económico, otros de tipo social y cultural, y también de tipo político e institucional.

DIMENSIÓN ECONÓMICA



El territorio es el **marco** y a la vez el **actor** del proceso económico.
Políticas orientadas a alcanzar el aprovechamiento de los **recursos locales**.
Importancia de la **innovación**.
Aprendizaje interactivo entre las empresas y su entorno.
El **capital humano** es el núcleo del proceso de transformación estructural.

DIMENSIÓN SOCIO- CULTURAL



Los **valores culturales** (costumbres y tradiciones, formas de organización social, confianza mutua...) son determinantes del proceso de desarrollo.
Influencia de los **valores culturales propios** sobre la dinámica económica.
Inciden en la **transformación** del territorio.
El **capital social** se relaciona positivamente con el desempeño económico.

DIMENSIÓN POLÍTICO- INSTITUCIONAL



Las instituciones locales se sitúan en el centro del análisis y su papel es:

- **estimular, respaldar y acompañar** los procesos de desarrollo
- contribución a la **cohesión social**
- provisión de servicios básicos
- protección de los **derechos de las personas**
- difusión de la cultura
- promoción y mejora de la educación y capacitación

Desarrollo Humano

El Desarrollo Humano es un proceso de aumento de capacidades y oportunidades de las personas para lograr una vida digna y saludable, en un entorno de libertades (Informe sobre Desarrollo Humano 1990, PNUD).

El crecimiento económico no es equivalente a desarrollo, porque por sí solo no mejora los resultados sociales.

Los seres humanos son fines del desarrollo, y no simples medios para otros fines.

Las capacidades humanas son la referencia fundamental del desarrollo.

El bienestar no se mide exclusivamente por la disponibilidad de bienes y servicios. Incluye:

- disfrute de una vida larga y saludable
- adquisición de conocimientos
- acceso a los recursos necesarios para llevar una vida digna
- disponer de libertad política, económica y social
- importancia y visibilidad del trabajo de reproducción social y del cuidado de la vida humana

“El ámbito del desarrollo humano va más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la **PARTICIPACIÓN**, la **SEGURIDAD**, la **SOSTENIBILIDAD**, las garantías de los **DERECHOS HUMANOS**, todas necesarias para ser una persona creativa y productiva y para gozar de respeto por sí misma, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad.” (PNUD, 2000:17)

Desarrollo Sostenible

Informe “Nuestro Futuro Común” (1986)
(Informe Brundtland)

- Existen límites al crecimiento económico.
- Existe una estrecha relación entre el proceso económico y los problemas medioambientales.
- Interdependencia entre pobreza y riqueza.

Sostenibilidad ambiental

- Mantenimiento de capacidades medioambientales (niveles de consumo que eviten la catástrofe y permitan a las futuras generaciones disfrutar del consumo medioambiental).
- Mantenimiento de stocks relativos en función del desarrollo de nuevas reservas.
- Nivel de consumo sin degradar el capital natural.
- Capacidad de sustentación.

Desarrollo Humano
Desarrollo Sostenible
Desarrollo Local

Desarrollo Humano Local: Elementos definitorios

Finalidad

- Los **seres humanos son fines** del desarrollo: la atención a las necesidades de las personas es el objetivo principal del desarrollo.

Actores

- La **participación social** es la base de las estrategias de desarrollo, que se elaboran conjuntamente con los diferentes actores del territorio.
- El territorio (como conjunto de actores organizados) es el marco y a la vez el **actor** del proceso económico.
- Es relevante el **buen funcionamiento de las instituciones** en el territorio y prioritario su fortalecimiento.
- Tanto en la participación como en el acceso a los recursos y beneficios del desarrollo es una condición necesaria la **equidad entre hombres y mujeres**.
- Las **capacidades humanas** son la referencia fundamental del desarrollo. Se incrementan a través de la educación y la cualificación técnica.

Componente de Desarrollo Económico

- La **dimensión económica** es un componente necesario pero no suficiente del desarrollo. La economía está al servicio del ser humano: crecimiento económico **no equivale** a desarrollo.
- La estrecha relación que existe entre el proceso económico y los problemas **medioambientales** marca límites al crecimiento económico.
- Debe existir **la capacidad decisoria sobre gestión** y conservación de los recursos locales y la orientación del proceso económico.

Aprovechamiento de recursos y potencialidades locales

Para la satisfacción de las necesidades básicas son importantes:

- El **capital natural** (recursos naturales).
- El **capital humano** (conocimientos, habilidades y destrezas de los seres humanos).
- El **capital social** (conjunto de redes, instituciones y colectivos sociales y sus relaciones).
- El **capital institucional** (calidad de las instituciones).
- El **capital económico** (infraestructuras básicas, servicios de desarrollo empresarial, sector financiero...).

El territorio y su delimitación¹

“El territorio es un conjunto de actores sociales que viven, se relacionan y se organizan en sus respectivos ámbitos territoriales, construyendo su propia historia, cultura, identidad e instituciones, a partir del aprovechamiento que realizan de su medio natural y sus recursos.”

¹ Albuquerque, F. (2006): *El Desarrollo Humano Local y las Agencias de Desarrollo Local* ponencia para el seminario del 08/11/2006 en Hegoa.

¿Cómo se delimita el territorio? Criterios:

- El territorio es un espacio que posibilita un **proyecto estratégico común**, que reporte beneficios² para todo el colectivo, sin exclusiones. En este proyecto se aplica el principio de interdependencia: el bienestar de cada parte depende del bienestar de las otras.
- En este sentido, es un espacio de **coordinación y consenso entre actores** locales.
- Su **extensión geográfica** es **limitada**. Puede depender de:
 - ✓ Las **divisiones administrativas** realmente existentes, con lo que se facilitan las formas de participación y el diálogo con organizaciones e instituciones.
 - ✓ Un tamaño que permita ofrecer algunos **servicios básicos** y producir los recursos necesarios para mantenerlos.
 - ✓ El potencial económico, perfil productivo y **agrupamiento territorial de empresas** relacionadas.
 - ✓ El mercado de **trabajo local**.
 - ✓ La existencia de elementos de **identidad territorial**, lo cual incluye aspectos culturales, ambientales, paisajísticos y lingüísticos.

² <http://www.hegoa.ehu.es/dosierra/DHL/main.htm>: *Desarrollo Humano Local*, e-dossier Hegoa, 05/02/2008

Debates sobre Desarrollo Humano Local (I)

El Desarrollo Humano Local es un concepto en construcción teórica, por lo que existen más preguntas que certezas sobre cómo llevarlo a la práctica en diferentes terrenos:

- La actividad económica
- La acción del estado y los poderes públicos
- La intervención social y los modos de participación política
- La vida social, la educación

Para este programa de autoformación vamos a centrarnos en ¿cómo se construye el Desarrollo Humano Local desde la actividad económica? Los conceptos que nos van a introducir en este debate son:

Desarrollo Económico Local
Empoderamiento económico
Soberanía Alimentaria
Economía Solidaria



Desarrollo Económico Local (DEL)

El Desarrollo Económico Local se considera aquí como un componente necesario pero no suficiente para lograr el Desarrollo Humano Local.

Frente a la sensación de que el mundo actual está totalmente globalizado, la revalorización del potencial económico del entorno local parte de dos constataciones:

- Hoy en día la mayoría de las transacciones económicas se siguen realizando en los mercados nacionales y locales.
- La inmensa mayoría de los agentes económicos de los países empobrecidos son empresas medianas, pequeñas y microempresas.

El Desarrollo Económico Local es

(¿qué?) el proceso de transformación de la economía y la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes,

(¿para qué?) que busca mejorar las condiciones de vida y satisfacer las necesidades básicas de su población,

(¿cómo?) mediante

- una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos (públicos y privados),
- para el aprovechamiento más eficiente y sostenible de los recursos endógenos existentes,
- el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local
- y la creación de un entorno innovador en el territorio.

Elementos definitorios del Desarrollo Económico Local

- Objetivo social: la satisfacción de las necesidades de la población local.
- El territorio es sujeto de la estrategia.
- Estrategia a largo plazo, con una visión de proceso.
- Sostenibilidad ecológica de la estrategia.
- Concertación y coordinación entre actores: instituciones, movimientos sociales, sector privado...
- Participación de las instituciones locales (aportando infraestructura, asistencia técnica, información, incentivos a la cultura emprendedora...).
- Participación de las mujeres en condiciones de equidad.
- Fortalecimiento de las capacidades y potencialidades locales, pero también aprovechando las oportunidades externas.
- Prioridad a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, economía social y economía informal.
- Visión integral del proceso productivo, considerando todos los elementos de las cadenas productivas (proveedores, producción, comercialización, crédito, formación, servicios de desarrollo empresarial...).
- Introducción de innovaciones en la producción, en la gestión y en el entorno socio-institucional.



Empoderamiento económico y DEL

El enfoque de equidad de género incluye como desafíos la redistribución del poder, los activos, los ingresos y el tiempo.

Sin recursos, las mujeres difícilmente pueden acceder al poder, por lo que la autonomía económica es uno de los factores que contribuyen al empoderamiento.

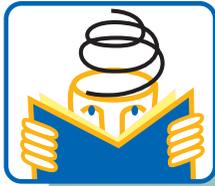
El empoderamiento económico se refiere a la autonomía económica que se alcanza a partir de la capacidad de generar y administrar ingresos propios y del acceso y control de los recursos productivos.³

³ Escobar Martínez, R., Landa Ugarte A. y L. Romero Umaña (2007): *Estrategias del movimiento de mujeres para la promoción y apoyo a las iniciativas económicas de mujeres*, Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, Octubre, San Salvador.

Cualquier proceso de desarrollo económico en el territorio no conduce automáticamente a una mejora en la posición de las mujeres.

Para que el DEL contribuya al empoderamiento debe promover:

- La participación de las mujeres desde el inicio en la planificación estratégica territorial del desarrollo económico.
- El acceso creciente de las mujeres a todos los ámbitos y sectores de la economía, incluyendo el acceso de las mujeres a trabajos no tradicionalmente femeninos (lo que exige una estrategia equitativa ya en la formación profesional) y a puestos de dirección empresarial.
- Su gestión y control de los recursos y beneficios productivos: tierra, agua, crédito, tecnología, insumos agrícolas, formación, ingresos...
- La valoración del trabajo reproductivo.
- El reparto equitativo de las tareas reproductivas entre hombres y mujeres.
- El fortalecimiento organizativo de los grupos de mujeres: procesos de reflexión personal desde el hecho de ser mujeres, formación en derechos, generación de liderazgos, incidencia política hacia el gobierno local para recabar apoyos...



Soberanía alimentaria

En el ámbito rural, donde la producción es mayoritariamente agropecuaria y la población campesina, la estrategia económica para la satisfacción de las necesidades locales se entiende mejor a partir del concepto de soberanía alimentaria.

La **Soberanía Alimentaria**⁴ es una estrategia de visión global, basada en la producción y el consumo local. Pretende:

- fortalecer la capacidad de decisión local, regional y nacional sobre qué se produce, cómo se produce y qué se consume,
- un nivel de ingreso justo para el campesinado,
- el control de los medios básicos de producción (tierra, agua, semillas, crédito, formación técnica) por parte de los y las campesinas,
- dentro de parámetros de producción ecológica y consumo responsable.

⁴ Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales (2004): *Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2004-2006*.

Debates sobre Desarrollo Humano Local (II)

El Desarrollo Económico Local abarca la totalidad de la economía territorial, tanto formal como informal, pero no todas las propuestas económicas conducen necesariamente al Desarrollo Humano.

En el ámbito de la actividad económica, los principales interrogantes para avanzar hacia el Desarrollo Humano Local son:

- ¿Qué tipo de organización económico-productiva?
- ¿Qué tipo de modelo de consumo y de comercio?
- ¿Qué tipo de finanzas?
- ¿Qué tipo de empresa y de relaciones empresariales?

En este contexto aparecen las propuestas de la llamada **Economía Solidaria** como una alternativa de modelo económico con creciente importancia en el ámbito internacional (sobre todo en América Latina).



Economía Solidaria

La **Economía Solidaria**⁵ es:

- un modelo socio-económico alternativo basado en la solidaridad y la justicia, que pretende la transformación social para conseguir un desarrollo humano y sostenible a nivel global,
- un conjunto de experiencias económicas en diferentes lugares del mundo operando insertas en el actual marco de capitalismo global.

⁵ <http://www.economiasolidaria.org/principios>: *Los seis principios de la carta solidaria*, Portal de Economía Solidaria, 24/01/2008.

El objetivo central de la Economía Solidaria es el desarrollo de la persona y no el crecimiento del capital.

Se trata de democratizar la actividad económica desde la base de las propias empresas primando la cooperación frente a la competencia y la creación de empleo y valor social frente al beneficio económico.

La Economía Solidaria se centra en varios ámbitos fundamentales para la articulación económica:

- Las empresas de Economía Solidaria
- Las Finanzas Éticas (Banca Ética)
- El Comercio Justo
- El Consumo Responsable

Empresas de Economía Solidaria

Las Empresas de Economía Solidaria se rigen por una serie de principios básicos entre los que se encuentran:

- **Equidad:** satisfacer de manera equilibrada los respectivos intereses de todas las personas y agentes participantes en la empresa.
- **Empleo:** crear empleos estables con una remuneración y unas condiciones de trabajo dignas.
- **Medio ambiente:** favorecer acciones, productos y métodos de producción no perjudiciales para el medio ambiente a corto y largo plazo.
- **Cooperación:** favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización.
- **Sin carácter lucrativo:**
 - ✓ Las iniciativas solidarias no tienen por objetivo la obtención de beneficios, sino la promoción humana y social.
 - ✓ Esto no obsta para que sea imprescindible equilibrar la cuenta de ingresos y gastos, e incluso, si es posible, la obtención de beneficios.
 - ✓ Existen límites al reparto de los beneficios que pudieran generarse. En cualquier caso los beneficios no irán a retribuir al capital sino al trabajo.
- **Compromiso con el entorno:** cooperar con otras organizaciones y trabajar en red.

Finanzas Éticas y Banca Ética

Las Finanzas Éticas y la Banca Ética son otra forma de ahorrar e invertir que combina los beneficios sociales con los económicos.

- Las Finanzas Éticas implican a las personas y su capacidad de ahorro en proyectos que buscan el desarrollo, la redistribución de la riqueza y la protección del medio ambiente.
- La Banca Ética utiliza el concepto de combinar la ética con los valores en toda su política de inversión. El dinero como un instrumento de solidaridad.
- El o la ahorradora tiene derecho a saber de qué modo se está utilizando su dinero; qué proyectos, ideas o empresas se están financiando con él.
- Los recursos económicos se utilizan con un provecho social, creando empleo, ayudando a la inserción sociolaboral de personas excluidas, proveyendo de productos o servicios de utilidad social, apoyando procesos productivos limpios...
- Los recursos económicos deben invertirse en proyectos viables, de manera que no se incurra en pérdidas que defrauden las expectativas de los y las ahorradoras o mermen la capacidad de reutilización de tales recursos.

En definitiva, una gestión financiera que no persiga fines lucrativos, sino que manifieste una decidida vocación social.

Comercio Justo

El Comercio Justo define una relación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto mutuo que busca una mayor igualdad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible proporcionando mejores condiciones comerciales y asegurando sus derechos a productores y productoras marginadas, especialmente en los países del Sur.

Para medir si una organización cumple las condiciones necesarias para trabajar dentro del Comercio Justo se aplican los siguientes “estándares”:

- Creación de oportunidades para personas económicamente desventajadas
- Transparencia y responsabilidad
- Construcción de capacidades de su personal y de las personas productoras
- Promoción del comercio justo
- Pago de un precio justo
- Equidad de género
- Condiciones laborales seguras y sanas
- Respeto a la Convención de los Derechos de la Infancia en lo que concierne al empleo de menores
- Cuidado del medio ambiente en sus prácticas
- Impacto en el desarrollo local

Consumo Responsable

El concepto de Consumo Responsable es complejo y en ocasiones tiene acepciones diferentes, aunque hay un consenso generalizado en algunos aspectos:

- Ajustar los consumos a las necesidades reales: preguntarnos si lo que vamos a comprar lo necesitamos o no.
- Considerar el impacto ambiental, desde el punto de vista del ciclo de vida del producto que compramos, teniendo en cuenta el conjunto del proceso desde la producción, transporte, distribución, consumo y los residuos que genera al final de su vida.
- Plantear qué tipo de comercio queremos favorecer.
- Asegurar la calidad de lo que compramos, de cara a adquirir bienes más saludables y duraderos.
- Pero el concepto de CR no significa que en todos los casos y circunstancias haya que consumir menos, dado que un gran número de personas en el mundo necesitan consumir más, tan sólo para sobrevivir.
- Así pues, el CR debe aplicarse a cada realidad social y económica, de tal forma que en unos países este concepto debe hacer hincapié en la necesidad de consumir menos, pero, por lo general, hará falta consumir de manera diferente y más eficiente.

2

Empresas al servicio del desarrollo local: Aproximación conceptual



Índice

- Objetivos
- ¿Qué es una empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de una empresa?
- Proceso de creación de una empresa
- Áreas de una empresa
 - ✓ Funciones del área de ventas
 - ✓ Funciones del área de producción
 - ✓ Funciones del área de compras
 - ✓ Funciones del área de personal
 - ✓ Funciones del área financiera
- Intervención social e intervención empresarial, elementos para un debate
- Aproximación social
 - ✓ ¿Qué clase de empresas vamos a promover? Valores y líneas transversales
 - ✓ Empresa y desarrollo local

- ✓ Empresa, igualdad y equidad de género
- ✓ Ejercicio nº 1: Empresa, igualdad y equidad de género, CONSTRUCCIÓN ECOMAR
- ✓ Empresa y creación de empleo
- ✓ Empresa y medio ambiente
- ✓ Empresa y solidaridad
- ✓ ¿Empresas sin carácter lucrativo?
- ✓ Empresas comprometidas con el entorno: empresa y cultura local, tratamiento del SIDA en la empresa, dedicación de beneficios a otras iniciativas solidarias.
- ✓ Ejercicio nº 2: Tratamiento del SIDA en la empresa, CONSTRUCCIÓN ECOMAR
- Aproximación empresarial
 - ✓ Empresa y rentabilidad
 - ✓ Empresa y reinversión

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...conocer el concepto de empresa, sus objetivos y áreas de trabajo,

...distinguir entre criterios de intervención social y criterios de intervención empresarial a la hora de iniciar una actividad económica,

...reconocer valores y líneas transversales que deben impregnar la práctica de las empresas promovidas por los proyectos de cooperación al desarrollo.



¿Qué es una empresa?

Una empresa es

- una organización de personas, con capacidades y recursos materiales y técnicos,
- que produce/transforma productos o presta servicios,

para

- satisfacer necesidades o deseos existentes en la sociedad
- y obtener utilidades económicas o beneficios.



¿Cuáles son los objetivos de una empresa?

Empresa tradicional (lucrativa)

Su finalidad es la obtención del máximo beneficio, ahora y en el futuro.

Empresa de carácter social

Entre sus objetivos se encuentra el de ganar dinero, pero en este caso el capital no es un fin en sí mismo, sino un medio para la consecución de otros objetivos: garantizar el empleo y el ingreso de la población, inclusión de colectivos desfavorecidos en la actividad económica, cohesión social, lucha contra la pobreza..., en suma, contribuir al desarrollo humano, equitativo y sostenible.



Proceso de creación de una empresa

1. Determinación de la idea de negocio	Se trata de decidir qué y cómo producir (o qué servicio prestar), aplicando criterios económico-financieros, comunitarios, ecológicos, de mercado...
2. Estudio de mercado	Estudio de oferta, de la demanda y del entorno de mercado.
3. Plan de viabilidad	Plan de marketing, plan de operaciones, plan de personas y organización, plan de administración y gestión, plan de inversiones y financiación y plan económico-financiero.
4. Constitución de la empresa	Legalización de la empresa, estatutos, reglamentos, permisos de funcionamiento...



Áreas de una empresa

En una empresa podemos encontrar las siguientes áreas:

- Área de ventas
- Área de producción
- Área de compras
- Área de personal
- Área financiera

Funciones del área de ventas

- Investigación de la oferta y la demanda
- Definición de la política del producto
- Definición de la política de precios
- Definición de la política de distribución
- Definición de la política de promoción
- Relación con la clientela
- Gestión y seguimiento de las ventas
- Gestión de cobros e incobrables
- Búsqueda de nuevos mercados
- Planificación anual del área

Funciones del área de producción

- Diseño de los productos o servicios
- Gestión de la producción
- Control de calidad del producto o servicio
- Inventario físico y gestión de stocks
- Optimización de los recursos
- Cálculo del costo del producto o servicio
- Planificación anual de la producción y cálculo del presupuesto necesario

Funciones del área de compras

- Selección de proveedores
- Negociación y acuerdo de precios y condiciones de compra favorables con los proveedores
- Gestión y seguimiento de las compras de materia prima, componentes, etc.
- Asegurar la buena calidad de los productos comprados
- Planificación anual del área y cálculo del presupuesto necesario

Funciones del área de personal

- Selección del personal
- Definición de las funciones de cada puesto de trabajo
- Motivación del personal
- Establecimiento de canales de comunicación entre diferentes órganos
- Gestión práctica y eficiente del conocimiento de la empresa
- Diseño y gestión de los planes de formación del personal trabajador
- Vigilancia del cumplimiento de la reglamentación laboral
- Planificación anual del área y cálculo del presupuesto necesario

Funciones del área financiera

- Contabilidad de la empresa
- Gestiones con bancos
- Control de la liquidez de la empresa, cálculo del presupuesto de tesorería
- Búsqueda de fuentes de financiación en caso necesario
- Presentación de los estados financieros: balance y cuenta de pérdidas y ganancias
- Análisis de la situación de la empresa
- Planificación anual del área



Intervención social e intervención empresarial, elementos para un debate

“Los proyectos de generación de ingresos o iniciativas económicas deben buscar al mismo tiempo objetivos económicos y sociales. Como propuestas transformadoras de la realidad, que promueven la equidad social y de género, deben cuestionar el sistema económico neoliberal globalizado, tratando de promover relaciones diferentes entre el capital y las personas, las mujeres y los hombres, y todos ellos con el entorno.”¹

El mundo de la cooperación social y el de la empresa no utilizan siempre los mismos principios, razonamientos, prioridades, métodos... A veces pueden llegar a ser contrapuestos.

Si queremos avanzar en el desarrollo local mediante la promoción de iniciativas empresariales, debemos definir en cada fase del proceso cuál es el rol de los “razonamientos sociales” y el de los “razonamientos empresariales”.

Si esta distribución de roles no es la acertada, fácilmente se adoptarán estrategias abocadas al fracaso tanto en el plano empresarial como en el social.

¹ Escobar Martínez, R., Landa Ugarte A. y L. Romero Umaña (2007): *Estrategias del movimiento de mujeres para la promoción y apoyo a las iniciativas económicas de mujeres*, Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, Octubre, San Salvador.



Aproximación social

El proyecto nace con un objetivo político y social: contribuir al desarrollo humano de un colectivo en un territorio concreto, dinamizando los recursos y capacidades locales.

Dependiendo de la población sujeto del proyecto este objetivo se matizará recogiendo aspectos tales como: la reducción de la vulnerabilidad, la mejora de las condiciones de vida material, la autonomía económica de las mujeres, la creación de empleo para jóvenes...

Este enfoque social es de especial relevancia a la hora de decidir dónde, con quién y cómo se trabajará y de poner en marcha los sistemas para maximizar el beneficio social de las empresas que se vayan a promover (condiciones de empleo, reinversión de beneficios, equidad de género, compra de productos locales...).

En esta fase las consideraciones empresariales desempeñan un rol secundario, porque de lo contrario podríamos llegar a decidir no trabajar en ese lugar, ni con ese colectivo, ni de acuerdo con los valores que deseamos promover.

Una aproximación social a la promoción de empresas supone:

- apoyar a colectivos con desventajas claras para acceder al mercado,
- identificar en qué consisten las mismas (falta de infraestructuras, formación, experiencia, condiciones de marginación...),
- y realizar inversiones sociales encaminadas a compensarlas.

Supone también la incorporación de ideas, valores, prácticas y líneas transversales que penetren la estrategia de la empresa y su actividad diaria.

La responsabilidad social de la empresa será más efectiva si comienza dentro de su propia organización interna.

¿Qué clase de empresas vamos a promover? Valores y líneas transversales

Para que una empresa contribuya efectivamente al desarrollo humano local, es preciso que incorpore una serie de conocimientos, prácticas y actitudes socialmente responsables en relación con los siguientes temas:

- Vinculación a la estrategia de desarrollo local
- Igualdad entre trabajadores/as y, en concreto, equidad de género
- Creación de empleo
- Respeto al medioambiente
- Cooperación y solidaridad en su organización interna
- Carácter no lucrativo
- Compromiso con el entorno

Empresa y desarrollo local

El bienestar humano es mucho más que bienestar material. Al mismo tiempo, el bienestar material es parte fundamental del bienestar humano. No es suficiente pero sí necesario.

¿Por qué creemos que las empresas pueden contribuir al bienestar humano?

- La empresa es una de las estrategias más utilizadas para producir los bienes materiales que necesitamos.
- Permite la introducción de nuevas técnicas y la organización del trabajo colectivo de las personas.
- La creación de empresas de iniciativa y responsabilidad local facilita el desarrollo de capacidades y autoestima.
- Como motor del desarrollo económico, las empresas crean y distribuyen riqueza para la comunidad a través de los salarios, la compra de productos, el pago de impuestos...

Ahora bien, si queremos que nuestra empresa contribuya de forma organizada al desarrollo local, no podemos considerarla de forma aislada, sino **vinculada a su entorno**.

Una empresa al servicio del desarrollo local:

- Se inserta en los **planes estratégicos territoriales**, elaborados de forma participativa por los actores locales y en los que se recogen los sectores prioritarios para la diversificación productiva y la generación de empleo en la zona.
- Forma parte de una **cadena de valor**, donde establece relaciones con otras empresas (proveedoras, de distribución, de servicios de desarrollo empresarial...) y organizaciones, relaciones que influyen de forma determinante en su productividad y competitividad. El éxito de una empresa no descansa sólo en sí misma, sino que depende del éxito de su cadena de valor.
- Aprovecha los **recursos y capacidades locales**, potencia los **mercados locales** y en último término busca la **satisfacción de necesidades locales**.

Empresa, igualdad y equidad de género

Una empresa de economía solidaria entiende la igualdad como el esfuerzo por satisfacer de manera equilibrada los intereses de las personas o agentes que participan en ella.

Las empresas también pueden contribuir a los avances para lograr la equidad de género. Esta perspectiva supone:

- Disminuir la brecha de desigualdad existente entre hombres y mujeres.
- Trabajar por la consecución de los intereses estratégicos y el empoderamiento de las mujeres.

Es importante superar la fase del discurso y la sensibilización para llegar a las medidas concretas. Las medidas que garantizarán la equidad de género dentro de la empresa deben recogerse de forma explícita en el plan de viabilidad.



No se trabaja con enfoque de género por el solo hecho de trabajar con mujeres. Se puede trabajar con mujeres manteniendo la brecha de desigualdad, lo que contribuye a perpetuar las relaciones de subordinación.

Algunas de estas medidas describirán políticas para:

- Introducir la equidad de género en las estrategias y normativa de la empresa.
- Facilitar el acceso de las mujeres al empleo en la empresa.
- Garantizar la no discriminación en salarios y otras condiciones laborales.
- Cuestionar la división sexual del trabajo, promoviendo la participación de hombres y mujeres en todo tipo de actividades dentro de la empresa y el intercambio de roles.
- Establecer sistemas de conciliación entre la vida laboral y familiar, tanto para hombres como para mujeres.
- En el caso de las microempresas, lo anterior se traduce en promover la participación compartida de la pareja en la conducción de la empresa y del hogar.
- Facilitar la promoción profesional de las mujeres dentro de la empresa y el acceso a puestos de dirección.
- Tratar los avances en la equidad de género en la empresa como un punto más del orden del día en las reuniones periódicas de seguimiento y evaluación.



Ejercicio nº 1: Empresa, igualdad y equidad de género: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

ECOMAR es una empresa de construcción de edificios y carreteras. En una única carretera puede haber entre 100 y 250 personas trabajando.

Las actividades son: topografía y mediciones, arrancar árboles y arbustos del camino, cortar la hierba, cavar zanjas, amontonar tierra y dar forma a la calzada, cortar árboles y partir piedra para puentes, cargar piedra, sablón y troncos, colocarlos y construir puentes, conducir tractores y camiones, supervisar grupos de 50 trabajadores y trabajadoras...

En la dirección trabajan 6 personas en labores de gestión, contabilidad, compras, búsqueda de nuevas obras, mantenimiento de la maquinaria, etc.

En las obras todos los trabajadores y trabajadoras viven en campamentos de lunes a sábado y el domingo es día de descanso. La mayoría de los trabajos de la carretera son considerados “para hombres”. En las zonas rurales donde se recluta al personal no hay costumbre de que las mujeres tengan empleos asalariados fuera del hogar y la mayoría ha tenido mucha menos exposición que los hombres al mundo exterior a la familia.

Diseñar una política transversal de género para esta empresa.

Empresa y creación de empleo

Una empresa de economía solidaria:

- Crea empleo estable
- Crea empleo local (frente a la deslocalización que acude a otros yacimientos de empleo en busca de mano de obra barata)
- Favorece el acceso al empleo de personas desfavorecidas o poco cualificadas
- Ofrece unas condiciones de trabajo y remuneración dignas
- Estimula el desarrollo personal y la toma de responsabilidades de sus miembros

Empresa y medio ambiente

Dependiendo del contexto puede ocurrir que para mejorar las condiciones de vida de una comunidad o colectivo sea necesario hacer un mayor uso de los recursos naturales o, al contrario, recuperar primero el entorno natural.

Sea cual sea el caso, es preciso minimizar el impacto ambiental de la actividad empresarial, eligiendo aquellas alternativas más adecuadas dentro de las efectivamente posibles. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- Ofrecer productos/servicios que se correspondan con pautas de consumo ambientalmente sostenibles.
- Utilizar procedimientos no contaminantes o tecnologías limpias.
- Minimizar el consumo de energía y promover el uso de las energías renovables.
- Fomentar la producción ecológica y ecoeficiente. En las zonas rurales, fomentar la producción y los métodos de gestión agroecológicos.

La evaluación del impacto ambiental debe incluirse en el plan de viabilidad.

Empresa y solidaridad

Las empresas pueden entenderse como asociaciones del ámbito económico en las cuales grupos de personas unen sus medios (conocimiento, trabajo, capital...) y adoptan las formas de organización del trabajo que les permitan sacar un mejor provecho del esfuerzo individual de cada uno de sus miembros.

En estos grupos la equidad en las oportunidades de trabajo y en el reconocimiento del trabajo es importante por justicia, por eficiencia social y por armonía social.

Como alternativa al funcionamiento tradicional, una empresa de economía solidaria es una organización democrática en la que:

- La estructura institucional ofrece oportunidades para la participación y el control.
- La formación y los flujos de información son de la suficiente calidad y cantidad para permitir que las y los miembros puedan hacer uso efectivo de sus derechos y cumplir responsablemente con sus deberes.
- Se favorece la cooperación en lugar de la competencia.

¿Empresas sin carácter lucrativo?

Las iniciativas solidarias no tienen como objetivo último la obtención de beneficios, sino la promoción humana y social.

Sin embargo, para su sostenibilidad en el tiempo es imprescindible equilibrar la cuenta de ingresos y gastos, y deseable la obtención de beneficios.

Existen límites al reparto de los beneficios que pudieran generarse. En cualquier caso los beneficios no irán a retribuir al capital sino al trabajo.

(Sobre el destino de los beneficios trataremos de nuevo en el apartado *Empresa y rentabilidad*).

Empresas comprometidas con el entorno

Las empresas deben asumir papeles destacados en el desarrollo de la comunidad por su posición como “centros de creación de riqueza”.

El compromiso de la empresa con su entorno local supone:

- El respeto y promoción de la cultura local.
- La atención a las problemáticas del contexto: como ejemplo abordaremos el tratamiento del SIDA en la empresa como línea transversal.
- La dedicación de parte de sus beneficios a otras iniciativas solidarias.
- La cooperación con otras organizaciones que afrontan diversos problemas en el territorio y la implicación en redes, para que las experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socio-económico alternativo.

Empresa y cultura local

En diferentes contextos culturales, los mismos valores de equidad y justicia pueden tener diferentes expresiones.

A la hora de promover una empresa solidaria se buscará primero conectarse con las expresiones locales de solidaridad, participación y justicia. Después, estos valores se plasmarán en aquellas normas y prácticas locales que mejor las puedan reflejar.

Se tendrá especial cuidado de no contribuir a la infravaloración de la cultura local, que a veces se deduce de algunas actitudes de los agentes de cooperación, y se procurará ofrecer oportunidades para el desarrollo de dicha cultura (lengua, festividades, costumbres...) también en la vida de la empresa.

Se prestará atención a la lengua y las experiencias y vivencias colectivas previas a la hora de diseñar los procesos de capacitación.

Tratamiento del SIDA en la empresa

En entornos gravemente afectados por el SIDA, como el África austral, es fundamental prever la estrategia que utilizará la empresa ante la pandemia, con medidas como:

- Sensibilización y formación
- Respeto a la confidencialidad
- Medidas de protección de riesgos laborales
- Alianzas con otros agentes para apoyo a las personas afectadas

Para el diseño de cualquier medida habrá que tener en cuenta las diferencias de género que se dan en esta problemática.



Ejercicio nº 2: Tratamiento del SIDA en la empresa: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

En Niassa la tasa de prevalencia media del SIDA se estima en un 13%. La mayoría de la población rural ha oído hablar del SIDA, pero tiene una comprensión muy limitada del fenómeno. Las relaciones sexuales son concebidas como necesidad habitual. El sexo a cambio de regalos o favores es frecuente. Y no hay hábito de usar el preservativo.

Diseñar una estrategia de implicación social en el tema del SIDA para esta empresa.

Dedicación de los beneficios a otras iniciativas solidarias

La empresa puede contribuir en otras áreas como el medio ambiente, la cultura local o la mejora de las condiciones de vida en el entorno próximo, destinando un porcentaje de los beneficios para proyectos en estos campos.



Dedicación de los beneficios a otras iniciativas solidarias: **CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)**

La empresa de construcción ECOMAR:

- Ha organizado cursos de alfabetización para el personal.
- Ha creado un servicio de guardería para los bebés del personal.
- Ha patrocinado un equipo de fútbol.



Dedicación de los beneficios a otras iniciativas solidarias: MOLINO GIPA (Mozambique)

MOLINO GIPA ha ofrecido precios especiales para moler alimentos con ocasión de funerales.



Dedicación de los beneficios a otras iniciativas solidarias: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

La empresa CHONTIPOLLO CAIA:

- Ha donado pollo para celebraciones comunitarias.
- Ha ofrecido el apoyo de su vehículo para emergencias de la comunidad.
- Ha firmado un acuerdo con la comunidad en el que se compromete a aportar a la misma un porcentaje de sus beneficios.



Aproximación empresarial

Una vez que se entra en el mercado, éste no diferencia unas empresas de otras.

La intervención empresarial pretende crear una empresa viable y eficaz en su entorno, que compra, produce, vende, tiene beneficios, es capaz de reproducir la inversión inicial y crear mayor riqueza.

Para ello a las y los potenciales clientes habrá que ofrecerles un producto/servicio que les convenza, al menos tan bueno como los otros productos/servicios a su alcance.

Para evaluar una intervención empresarial desde esta perspectiva se aplican criterios de eficiencia empresarial:

- ¿Es la empresa **rentable**?
- ¿Tiene suficiente capacidad de **re inversión**?

En esta fase se debe aplicar una lógica empresarial con todo su rigor: hay que vender, cobrar lo que se vende, tener más ingresos que gastos, amortizar la maquinaria para sustituirla al final de su vida útil, devolver los créditos...

Como estas exigencias pueden ser difíciles de lograr, surgirá la tentación de esquivarlas y suplirlas con “ayudas”. Sin embargo, deben estar muy presentes para cada una de las personas participantes y en todo momento: cuando se aprueban las inversiones, se deciden los salarios, se selecciona al personal, se regulan las relaciones con los clientes...



Si en esta fase no se utilizan los criterios empresariales con suficiente rigor o interfieren otro tipo de razonamientos de carácter “social” se correrá el riesgo de promover iniciativas sin futuro.

Empresa y rentabilidad

El concepto de rentabilidad está en la base de la idea de empresa. Sin rentabilidad no habrá continuidad y todo efecto positivo que pueda tener la empresa será temporal.

La rentabilidad y los beneficios serán el fundamento de todo crecimiento futuro. Estos beneficios podrán destinarse a:

- La reinversión en la propia empresa, dado que su crecimiento es la condición previa para poder aumentar su impacto social.
- El apoyo a proyectos sociales, iniciativas solidarias, programas de cooperación...

La búsqueda del beneficio (para perdurar, para crecer, para mejorar, para contribuir al desarrollo comunitario) deberá ser una actitud que penetre toda la organización.

Empresa y reinversión

El crecimiento de las empresas (vital para su sostenibilidad y para aumentar su impacto social) pasa necesariamente por la reinversión sostenida en la misma.

La única forma de mantener un flujo continuo de inversiones es utilizando los beneficios de la empresa.

Evidentemente la reinversión de los beneficios es un sacrificio para las y los miembros/ dueños de la empresa, pues significa destinar menos recursos para el uso individual del momento de cada persona. Pero, al mismo tiempo, es esa reinversión la que justifica socialmente los beneficios, pues son utilizados para generar y distribuir más riqueza.

3

Elementos fundamentales de un programa territorial de promoción de empresas



Índice

- Objetivos
- Introducción
- Acordar el objetivo: ¿por qué impulsar un programa territorial de promoción de empresas?
- Análisis del entorno
- Definición del programa
 - ✓ ¿Qué tipo de empresas vamos a promover?
- La asistencia como fortalecimiento de capacidades
 - ✓ Importancia y límites de la asistencia
- Metodología de promoción de empresas
 - ✓ Ejes de desarrollo de la empresa
 - ✓ Fases de desarrollo de la empresa
 - ✓ Matriz marco
 - ✓ Cartera de ideas de negocio
 - ✓ Selección de grupos promotores
 - ✓ Elaboración del plan de viabilidad
 - ✓ Desarrollo del negocio
 - ✓ Inicio de la actividad

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...delimitar los objetivos de un programa territorial de promoción de empresas,

... y planificar sus componentes básicos.

Introducción

A la hora de plantear proyectos productivos nos encontramos con dos aproximaciones diferentes:

- El proyecto de apoyo a una iniciativa empresarial concreta.
- El programa de apoyo a la promoción de iniciativas empresariales.

En esta unidad didáctica vamos a centrarnos en la segunda opción, con una propuesta conceptual y metodológica. En primer lugar, presentaremos algunos conceptos básicos sobre los programas de promoción de iniciativas empresariales. A continuación se ofrecerá un marco metodológico para enfocar dichos programas de forma sistematizada.



Acordar el objetivo: ¿por qué impulsar un programa territorial de promoción de empresas?

Para...

- implementar acciones insertas en una estrategia de desarrollo económico local,
- fomentar el empleo,
- aumentar los ingresos familiares,
- favorecer el empoderamiento de las mujeres,
- disminuir la vulnerabilidad económica,
- minimizar la dependencia de centros de poder establecidos...

En todo momento habrá que procurar que las iniciativas empresariales no se conviertan en fines en sí mismas, sino en medios para alcanzar estos objetivos.



Análisis del entorno

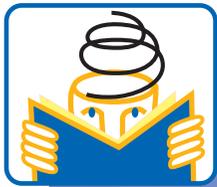
¿Cuáles son exactamente los problemas que se pretenden resolver?

- Falta de formación profesional, de formación en gestión, de experiencia de empresa, de infraestructuras adecuadas, de crédito, de ambiente legal propicio, de información...

¿Y cuáles exactamente las oportunidades?

- Una nueva escuela profesional, llegada de un proyecto de irrigación, nuevas carreteras que facilitarán el comercio, nuevo programa de microcrédito, final de un monopolio, distribución de tierras, reforma legislativa...

¿Qué actuaciones serán más eficaces para resolver esos problemas y/o aprovechar esas oportunidades?



Definición del programa

- ¿Dónde? Determinación del territorio: barrio, ciudad, distrito, comarca rural...
- ¿Con quién? Población sujeto: jóvenes, microempresarias/os, personas desempleadas por reconversión, grupos de mujeres, campesinado, trabajadores/as sin tierra...
- ¿Qué tipo de empresas? Autoempleo, familiar, pequeña empresa, gran cooperativa...
- ¿En qué sector? Agrícola, manufactura, servicios, construcción, procesamiento...
- ¿Qué ofrecerá el programa? Formación, asesoría técnica, información, contactos, crédito, infraestructura...
- ¿Qué pedirá? Experiencia, dedicación, coparticipación financiera...
- ¿Con qué financiación? Pública, privada, propia, por proyectos...
- ¿Con qué infraestructuras? Oficinas, talleres, almacenes, transportes, comunicaciones...
- ¿Con qué personal? Tutores, gestores, administrativos, técnicos...
- ¿Con qué alianzas? Centros de formación, entidades microfinancieras, asesorías legales, apoyos políticos...



Definición del programa: Proceso de reconversión de la agroindustria azucarera: CAI MACEO (Cuba)

Objetivo: Promoción del desarrollo económico local apoyando la reconversión económica y social del Complejo Agroindustrial (CAI) Maceo en el marco de la estrategia provincial de Holguín y Oriente para la reconversión.

¿Dónde? Territorio de Maceo, provincia de Holguín, Cuba.

¿Con quién? Antiguos trabajadores y trabajadoras desempleadas de los complejos azucareros.

¿Qué tipo de empresas? 6 iniciativas económico-productivas, creando 56 puestos de trabajo, de los cuales el 55% son para mujeres.

¿En qué sector? Agroindustrial.



Definición del programa: Proceso de reconversión de la agroindustria azucarera: CAI MACEO (Cuba)

¿Qué ofrece el programa?

- Apoyo a 6 iniciativas económico-productivas y financiación de 3 iniciativas sociales.
- Formación de facilitadores/as de procesos de DEL y fortalecimiento de la capacidad de gestión, formación y asistencia técnica a nivel local.

¿Con qué financiación? Aportaciones del Ministerio del Azúcar y proyectos aprobados por el Gobierno Vasco.

¿Con qué infraestructuras? Una Oficina de Desarrollo Regional (ODR) en Maceo. Los nuevos proyectos productivos se desarrollan en la Granja Agroindustrial perteneciente a la Empresa Agropecuaria Maceo.

¿Con qué personal? 5 personas asalariadas de la ODR. Se crearán 53 puestos de trabajo en las iniciativas productivas. Asistencia técnica de Hegoa.

¿Con qué alianzas? Universidad de Holguín, Empresa de Gestión Agroindustrial del Ministerio del Azúcar, Sede del Centro Nacional de Capacitación Azucarera de Las Tunas, Programa de Desarrollo Humano Local, Mundukide, Beaz...

¿Qué tipo de empresas vamos a promover?

Grandes cooperativas

- Basadas en una asociación o cooperativa ya existente, en un sector altamente definido, con un producto y mercado igualmente definidos.
- Pretenden ganar para sus socios y socias un eslabón de la cadena ya ocupado por otro agente, con la incorporación de un equipo de gestión profesional y apoyo intensivo y especializado.

Micro/pequeña empresa asociativa

- En el sector formal o informal, sin equipo profesional (con grupo promotor popular).
- Se les ofrece crédito + asistencia técnica.

Microempresas

- Autoempleo o negocio familiar en el sector informal.
- Se les ofrece apoyo microfinanciero.



Dinamismo y dificultad de “predefinir todo”

La empresa se puede ver como un organismo vivo, dinámico, altamente flexible y con una necesidad extrema de adaptarse continuamente al entorno.

Es difícil predecir detalladamente la evolución de una empresa en un periodo de dos o tres años. Puede ser más factible en grandes cooperativas, con un equipo altamente profesional y un mercado-producto muy especializado, pero es más difícil en pequeñas empresas asociativas y microempresas.



Definición del programa: Programa de Crédito de la Unión Nacional de Mujeres Saharais (RASD)

Objetivo: Apoyar el desarrollo de capacidades e iniciativas locales de las mujeres saharais en el plano económico, a fin de promover su empoderamiento, autonomía económica y mejora tanto de sus condiciones de vida como de su posición en la sociedad saharai.

¿**Dónde?** Campamentos de población refugiada saharai en Tindouf (Argelia).

¿**Con quién?** Grupos de mujeres.

¿**Qué tipo de empresas?** Cooperativas de entre 3 y 10 trabajadoras.

¿**En qué sector?** Producción y servicios.



Definición del programa: Programa de Crédito de la Unión Nacional de Mujeres Saharauis (RASD)

¿Qué ofrece el programa?

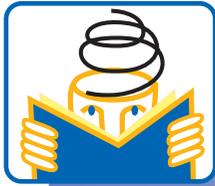
- Formación y asistencia técnica a trabajadoras del Departamento de Cooperativas de la UNMS (oficiales de crédito)
- Asesoría a la población sujeto para la estimación de costes/viabilidad
- Créditos de 20.000 a 100.000 dinares argelinos

¿Con qué financiación? Aportaciones de la UNMS (trabajo voluntario e infraestructura) y proyectos aprobados por el Gobierno Vasco.

¿Con qué infraestructuras? 5 Oficinas del Departamento de Cooperativas en las Casas de la Mujer de cada una de las wilayas (regiones). Un vehículo.

¿Con qué personal? 20 trabajadoras del Departamento de Cooperativas de la UNMS. Asistencia técnica de Hegoa.

¿Con qué alianzas? Ministerio de Cooperación, Gobernaciones de cada wilaya, Oficinas de Desarrollo Regional...



La asistencia como fortalecimiento de capacidades

El trabajo con colectivos desfavorecidos supone plantear el proyecto en gran medida como un proceso de empoderamiento, de creación de capacidades.

Las capacidades más necesarias en el proyecto deben ser identificadas:

- Capacidad de negociar, analizar informaciones numéricas, planificar, aplicar técnicas de gestión, administrar, utilizar tecnologías de producción, registrar y organizar información, ahorrar y reinvertir, comunicar, resolver conflictos, consensuar, cumplir compromisos, motivar...

Y los métodos para lograr esas capacidades deberán ser definidos:

- Formación, asesoría técnica, prácticas, acompañamiento, teoría, casos, teatro...

Esta puede ser una de las facetas más costosas del programa, por lo que habrá que evaluar en cada caso la relación “inversión en capacitación del grupo promotor” versus “impacto social final de la iniciativa empresarial”.

Desde el punto de vista cultural en el proceso de capacitación se tendrán especialmente en cuenta (de una forma específica en cada contexto):

- Las experiencias y vivencias colectivas previas
- La lengua

Importancia y límites de la asistencia

El acompañamiento es fundamental y tiene tres componentes principales:

- Técnico (técnicas de producción, de administración, de negociación, de análisis...)
- Estratégico (análisis del entorno, diseño de estrategias, evaluación de implicaciones a medio plazo...)
- Humano (iniciativa frente a pasividad, rigor frente a improvisación, disciplina frente a dejadez, austeridad frente a despilfarro, responsabilidad frente a desentendimiento, participación frente a autoritarismo...)

El acompañamiento también tiene sus límites. Al fin y al cabo la empresa es, no sólo en teoría sino en la práctica, de las y los promotores. Aunque quisiera, el programa no los puede suplantar. Se puede ofrecer una oportunidad, pero no obligar a aprovecharla.



Metodología de promoción de empresas

Ejes de desarrollo

Algunos temas en los que se deberá trabajar durante el ciclo de vida de la empresa:

- Registro y legalización
- Estudios y análisis, planificación y presupuestos
- Tecnología y maquinaria, producción y procesamiento
- Distribución, venta y cobro
- Administración y contabilidad
- Organización empresarial y societaria
- Estatutos y reglamentos
- Transparencia y rendición de cuentas
- Información y participación
- Implicación social
- Etc.

Fases de desarrollo

Por otro lado tenemos las fases de desarrollo por las que deberá pasar la iniciativa empresarial:

- Identificación de la idea de negocio
- Identificación del grupo promotor
- Estudios previos y diseño del plan de viabilidad
- Lanzamiento de la actividad
- Desarrollo (consolidación y crecimiento) del negocio



Matriz marco

La combinación de los ejes de trabajo y las fases de desarrollo nos da una matriz que muestra la evolución que deberá tener cada componente:

	Idea negocio	Grupo promotor	Plan de viabilidad	Inicio actividad	Desarrollo negocio
Planificación					
Administración					
Tecnología					
Ventas					
Organización					
Estatutos y reglamento					
Transparencia					
Participación					
Implicación social					

Cartera de ideas de negocio

El programa realizará una exploración sistemática del entorno para crear una cartera de ideas de negocio con posibilidad de ser implementadas en el territorio y por el colectivo con el que se está trabajando.

Algunos medios para formar dicha cartera pueden ser:

- Informes regionales, planes estratégicos gubernamentales
- Visitas a otras empresas
- Visitas a ferias
- Concursos de ideas
- Ideas de los grupos promotores
- ...

Selección de grupos promotores

El programa realizará un esfuerzo sistemático por identificar a grupos de personas (grupos promotores) idóneos para desarrollar empresas con el mayor impacto social posible.

En la toma de contacto con el grupo promotor será especialmente importante:

- evaluar su capacidad y potencial en cada uno de los ejes clave,
- clarificar el marco de colaboración Grupo Promotor/Programa,
- y eliminar expectativas irreales.

Elaboración del plan de viabilidad

En primer lugar, se acordará un marco de colaboración para la realización del plan de viabilidad. Este acuerdo definirá qué aporta cada parte y cómo se regularán sus relaciones.

El plan de viabilidad será realizado por el grupo promotor con asistencia (técnica y financiera) del programa.

El plan de viabilidad es un estudio que pretende analizar si un negocio es o no viable y, si lo es, de qué forma. Por lo tanto no se puede conocer el resultado a priori. Los resultados del plan servirán para analizar el negocio en función de:

- Su relación coste/beneficio para el grupo promotor, el programa y la comunidad
- Su nivel de riesgo

Además se evaluará el desempeño del grupo promotor durante esta fase, lo que también entrará en la ecuación a la hora de tomar la decisión final.

Y finalmente se decidirá si se implementa o no.

Inicio de actividad

Igual que en la fase anterior, lo primero será acordar un marco de colaboración para el lanzamiento de la actividad. Este acuerdo definirá qué aporta cada parte y cómo se regularán sus relaciones.

Si en la fase previa ya han sido necesarias algunas actividades formativas, en ésta serán fundamentales. La capacitación (teórica y práctica) será el corazón de esta fase.

En esta fase ya juega un papel fundamental el apoyo financiero (créditos, sean facilitados por el Programa o por otra institución).

Desarrollo del negocio

En esta fase se entra una vez que ya se ha demostrado claramente el potencial de la empresa para generar un impacto social beneficioso.

Aquí el marco de colaboración será más amplio y a largo plazo, dentro del cual podrán tener lugar diferentes tipos de sub-proyectos, encaminados a la consolidación y crecimiento de la empresa.

Los sub-proyectos podrán tratar de:

- La expansión comercial
- La mejora de la calidad del producto
- La mejora del funcionamiento de los órganos sociales
- La ampliación de las infraestructuras
- La mejora de la gestión
- El ingreso de nuevos socios
- Etc.

4

¿Qué es un plan de viabilidad? Componentes y metodología



Índice

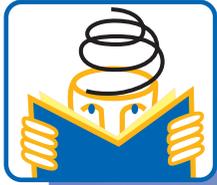
- Objetivos
- El plan de viabilidad y sus componentes
- Estudios previos
- Planificación
- Apuntes sobre metodología
 - ✓ La doble participación
 - ✓ Solidez de la información
 - ✓ Búsqueda persistente de soluciones

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...conocer los componentes de un plan de viabilidad,

...valorar la importancia de la participación y el rigor durante el proceso de elaboración de un plan de viabilidad.



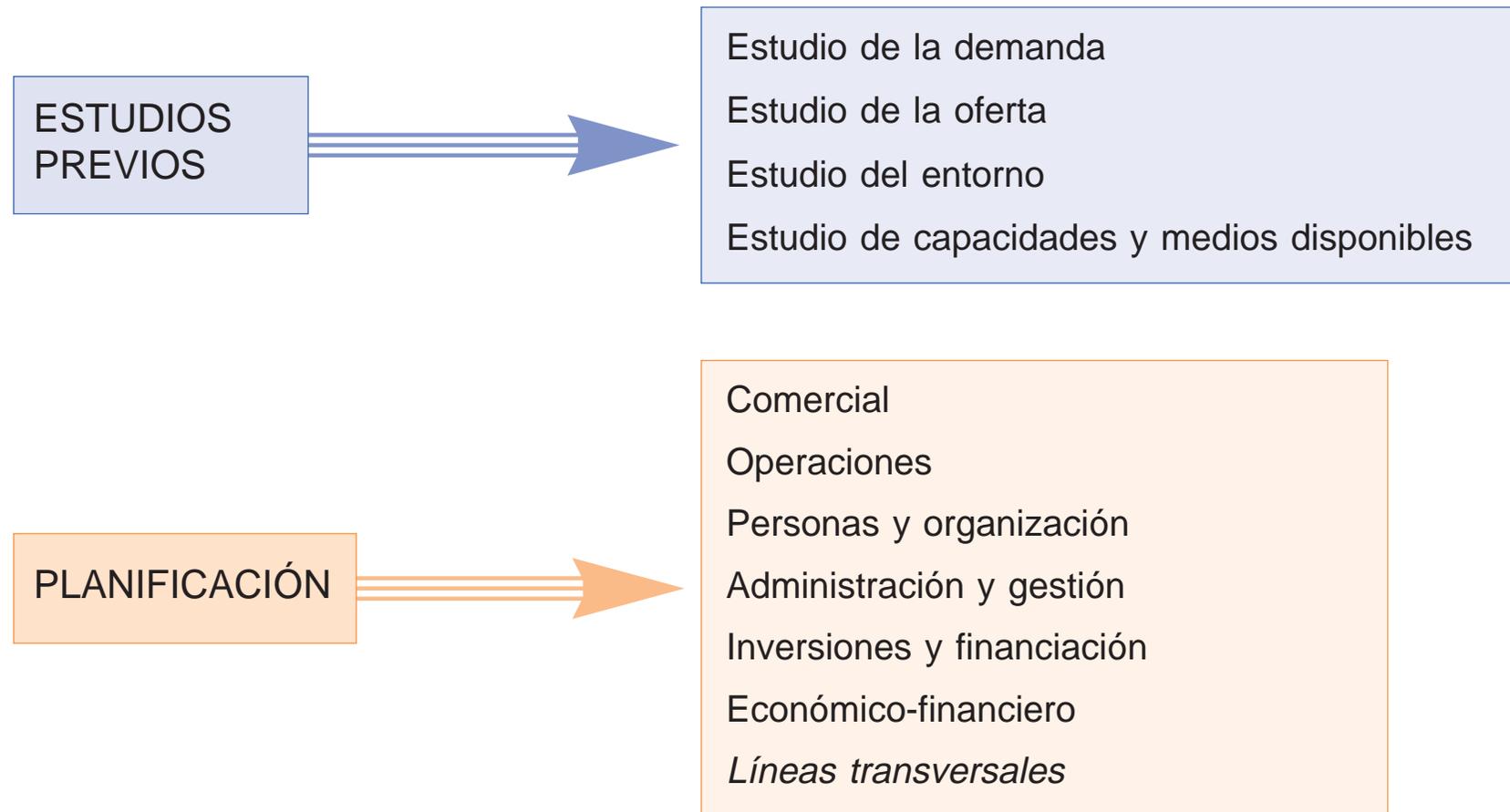
El plan de viabilidad y sus componentes

La implementación de planes de desarrollo económico local habitualmente se concreta en la promoción de actividades productivas.

A la hora de identificar nuevas actividades o fortalecer las ya iniciadas, el plan de viabilidad permite evaluar las posibilidades de inversión y conocer los aspectos críticos de la producción y comercialización. Nos ayuda a valorar si una iniciativa económica tiene posibilidades de sostenerse en el tiempo.

Se trata, por tanto, de una herramienta imprescindible para la toma de decisiones, conformación de alianzas y, en definitiva, para buscar el éxito de los proyectos a partir de información real y pertinente.

El plan de viabilidad consta de dos partes:





Estudios previos

El **objetivo** de los estudios previos es obtener información real y pertinente en la que se basarán las decisiones que configurarán la estrategia del negocio.

Áreas de estudio:

- **Oferta:** Quién ofrece lo mismo, algo parecido o sustitutivo y cómo.
- **Demanda:** Quién compra lo mismo, algo parecido o sustitutivo y cómo.
- **Entorno:** Legislación, economía, cultura, infraestructuras, medioambiente...
- **Capacidades y medios disponibles:** Personas y sus capacidades, servicios generales, empresariales y técnicos, instituciones de apoyo...

Recomendaciones generales para la realización de estudios previos:

- Dar preferencia a la observación directa (sobre otros métodos de recogida de datos).
- Minimizar el uso de términos imprecisos, como “mucho”, “poco” y equivalentes.
- Dar preferencia a la recogida de datos sobre variables cuantificables.
- Es mejor invertir tiempo en los estudios previos que invertir dinero directamente en iniciativas de dudosa viabilidad.

Los datos recabados en el estudio de mercado servirán para adoptar las decisiones oportunas, realizar una planificación de las áreas de la empresa y cuantificar las perspectivas del negocio.



Planificación

El **objetivo** del Plan de Viabilidad es:

- Demostrar que la idea empresarial tendrá éxito
 - ✓ identificando la necesidad de mercado que satisfará
 - ✓ y aspectos en que se diferenciará de la competencia.
- Establecer los pasos a dar para que sea viable.
- Obtener financiación necesaria para el negocio.

El Plan de Viabilidad consta de los siguientes apartados:

1. Resumen del proyecto

Resumen del plan para la comprensión de terceros

2. Identificación del grupo promotor

- Historia personal y profesional
- Motivación para participar en este proyecto
- Cómo se crea el proyecto.
- Aportación prevista a la nueva empresa

3. Análisis de las ideas de negocio

Explicar brevemente las ideas de negocio analizadas y los motivos de haberlas seleccionado o rechazado.

4. Análisis del producto/mercado

Exponer brevemente el resultado de los estudios previos realizados:

- Producto/servicio
- Mercado/demanda

- Oferta/competencia
- Entorno
- Capacidades y medios disponibles
- Análisis DAFO

5. Finalidad de la empresa

- Misión/visión
- Objetivos y resultados
- Marco legal

6. Plan de marketing (comercial)

- Segmento de mercado
- Producto + Precio + Plaza + Promoción

7. Plan de operaciones (técnico-productivo)

- Proceso productivo, tecnología y volumen de actividad

8. Plan de personas y organización

- Estructura organizativa y definición de puestos

9. Plan de administración y gestión

- Herramientas, capacitación y seguimiento

10. Plan de inversiones y financiación

- Inversiones y amortización
- Requerimiento de fondos y fuentes de capital

11. Plan Económico-Financiero

- Costes de marketing, operaciones, personas, inversiones y financiación
- Cuenta de resultados, presupuesto de tesorería e indicadores financieros

12. Cronograma

13. Plan de contingencia

14. Comentarios

15. Anexos



Apuntes sobre metodología

La metodología utilizada tanto durante los estudios previos como en la planificación buscará fundamentalmente el aprovechamiento máximo de las oportunidades y, muy importante, la minimización de los riesgos.

- El grupo promotor debe participar en la fase de estudios.
- No detenerse en un análisis superficial, sino profundizar (en el segmento de la clientela a atender, calidad del producto y servicio, tecnología...).
- Para realizar los análisis se pueden utilizar estudios y estadísticas, pero, sobre todo, visitas (a la competencia, a potenciales clientes...).
- La redacción final del plan de viabilidad estará cruzada por los valores y líneas transversales en los apartados en que resulte pertinente.



La doble participación

El grupo promotor que vaya a liderar la empresa es el protagonista de la fase de estudios previos y planificación. Las personas que lo componen deben tener la oportunidad de liderar la planificación del negocio que van a desarrollar.

Al mismo tiempo, conviene que la entidad que vaya a apoyar el proceso, tanto técnica como financieramente, participe también en esta fase, pues una vez aprobado el plan de viabilidad será corresponsable de lo que en él se haya decidido. Una vez aceptado el plan, no cabe desentenderse aludiendo, por ejemplo, que los datos en los que se basaba no habían sido suficientemente cotejados.



Solidez de la información

El objetivo de los estudios previos es reunir la información necesaria para la toma de decisiones.

Tan importante como comprobar que los cálculos posteriores están bien realizados es comprobar que la información en la que esos cálculos se basan es real.

Para ello conviene que la información sea cotejada con diversas fuentes.

No aceptar un plan de viabilidad basado en informaciones dudosas.



Búsqueda persistente de soluciones

Revisar una y otra vez todo el plan de viabilidad en busca de:

- Puntos que no hayan sido suficientemente analizados.
- Dificultades ante las cuales, a falta de planes realmente viables, se intente responder mediante optimismo, sacrificio, dedicación...

El optimismo y la capacidad de sacrificio son necesarios, pero allí donde se encuentren dificultades habrá que redoblar los esfuerzos, en busca de soluciones reales y no voluntaristas:

más análisis y mejores acciones

5

Identificación del grupo promotor de la iniciativa económica



Índice

- Objetivos
- Introducción
- Identificación del grupo promotor
 - ✓ Contener las expectativas
 - ✓ Capacidades y potencial
 - ✓ Atención a las empresas asociativas
- Características emprendedoras personales
- Criterios de selección del grupo promotor

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...considerar aspectos clave para la identificación y apoyo al grupo promotor de una iniciativa económica,

...equilibrar la relación entre capacidades del grupo promotor y la complejidad del negocio,

...establecer criterios para la selección de las personas integrantes de un grupo promotor.

Introducción

Los dos factores fundamentales que es preciso identificar en todo proyecto productivo son:

- La idea de negocio
- El equipo humano o grupo promotor que llevará adelante la iniciativa



Identificación del grupo promotor

El grupo promotor debe ser identificado en primer lugar, ya que los estudios previos de la iniciativa se realizarán conjuntamente con este equipo.

La identificación de este grupo va a condicionar todo el desarrollo posterior del proyecto: el éxito de la iniciativa económica depende en gran medida de sus características.

Las características del equipo humano y las del negocio deben ser compatibles, por tanto,

- o se elige el grupo promotor en función del tipo de negocio que se quiere promover,
- o se elige la idea de negocio en función de las capacidades (y potencialidades) del grupo promotor.



Contener las expectativas

Frecuentemente los colectivos marginados o desfavorecidos han tenido poco contacto con el mundo de la empresa y prácticamente nulo con el de la dirección de empresa. Ello lleva a que una vez interesados en la “aventura”, a menudo:

- se sobrevaloren las propias capacidades (“a fin de cuentas quién no sabe decidir”, pero no todo el mundo puede liderar un grupo),
- se subestimen los sacrificios que habrá que hacer, los dilemas que habrá que enfrentar,
- se sobrevaloren los resultados (riqueza) que se obtendrán.

Es importante que esa realidad todavía oculta comience a mostrarse con claridad lo antes posible. El proceso de diseño y redacción del plan de viabilidad debe ser aprovechado para ello.



Capacidades y potencial

Del grupo promotor se deberán evaluar:

- Las capacidades: lo que ya sabe o puede hacer.
- El potencial: lo que con el debido apoyo puede llegar a hacer.

Teniendo en cuenta la inminencia de la creación de la empresa, interesa principalmente el potencial convertible en capacidad en el corto plazo.

También hay que evaluar la capacidad de dar apoyo de la organización acompañante.



Capacidades y potencial

Al final hemos de asegurarnos que se cumple la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad del equipo} + \left(\text{Potencial del equipo} \times \text{Asistencia externa} \right) \geq \text{Complejidad del negocio}$$

Es decir, la suma de las capacidades actuales del equipo más las capacidades que pueden adquirirse con el apoyo externo debe ser suficiente para afrontar la complejidad del negocio.



Atención a las empresas asociativas¹

En ocasiones, los proyectos de cooperación promueven la creación de grupos de mujeres que a veces ni se conocen o no cuentan con relaciones de confianza suficientemente consolidadas entre ellas como para asumir una iniciativa económica de naturaleza colectiva.

En esos casos, la aportación de las participantes suele ser su tiempo, ya que no cuentan con otros recursos o no quieren arriesgar sus bienes en una empresa colectiva cuya viabilidad económica y organizativa está por verse.

En este sentido, se destaca como importante:

- La existencia de relaciones de confianza previa en el grupo.
- La voluntad de trabajar juntas en una empresa colectiva.

¹ Fuente: Escobar Martínez, R., Landa Ugarte A. y L. Romero Umaña (2007): *Estrategias del movimiento de mujeres para la promoción y apoyo a las iniciativas económicas de mujeres*, Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, Octubre, San Salvador.



Identificación del grupo promotor: MATADERO EN MALPAISILLO (Nicaragua)²

El Centro Xochilt Acatl es una organización de mujeres. Entre sus diferentes trabajos, cuenta con un área de producción dividida en tres programas: agrícola, pecuaria y de tecnologías. Las mujeres se incorporan primero al Programa Agrícola y, a medida que muestran compromiso y responsabilidad, van siendo incluidas en el Programa Pecuario (primero con ganado caprino y, si responden bien, con bovino).

De forma paralela y complementaria, las mujeres actoras de los diferentes programas participan en un proceso de empoderamiento, con reuniones mensuales en las que se reflexiona sobre diferentes temas desde una perspectiva de género (conocimiento del cuerpo, autoestima, violencia sexista, derechos de las mujeres...). Asimismo, se cuenta con un programa de alfabetización y educación formal para adultas, que ha permitido a muchas mujeres el acceso a la educación primaria, secundaria e, incluso, en algunos casos, universitaria.

Ante la posible demanda de carne de cabra en la zona, se identificó la necesidad de un matadero, que facilitaba el acceso al mercado (principalmente restaurantes) a las beneficiarias del Programa Pecuario.

² Centro Xochilt-Acatl (2003): *Soñadoras del futuro, transformadoras del presente. Las claves del empoderamiento*, Centro Xochilt-Acatl y Mugarik Gabe, País Vasco.



Identificación del grupo promotor: MATADERO EN MALPAISILLO (Nicaragua)

Sin embargo, surgió el problema de seleccionar a las trabajadoras y gerente del matadero, ya que en principio con tres mujeres era suficiente.

Para seleccionar a las integrantes del grupo se partió de los siguientes criterios:

- Mujeres que ya habían avanzado en su proceso de **empoderamiento**, lo que garantizaba la existencia de **capacidades emprendedoras**, como autonomía y capacidad de responder a las dificultades y obstáculos del proceso (incluidos obstáculos de género).
- Mujeres que habían participado en el programa de ganado caprino, por lo que contaban con algunos **conocimientos previos básicos** y actitudes de compromiso y responsabilidad.
- Se facilitó **capacitación técnica** con apoyo externo (en sacrificio de animales, tratamiento de la carne, mantenimiento de la infraestructura y gestión contable).

Gracias a estos factores, se aseguró que el grupo promotor pudiera afrontar la complejidad del negocio.



Características emprendedoras personales

Algo que debe tenerse en cuenta es que no todas las personas cuentan con las capacidades necesarias para ser emprendedoras.

La persona emprendedora ha desarrollado una serie de capacidades, que llamaremos características emprendedoras personales, que le han permitido alcanzar una serie de resultados exitosos en su vida, dando respuestas satisfactorias a algunas necesidades importantes.

Las características emprendedoras personales son:

- **Buscar oportunidades y tener iniciativa**, afrontar retos, prepararse, concentrarse y sacar ventaja de las oportunidades.
- **Ser persistente**, mantener la decisión firme de lograr algo e insistir cuantas veces sea necesario para lograr dicho objetivo.
- **Cumplir con los compromisos**, esmerarse para concluir las propias tareas o colaborar con otras personas con la misma finalidad, valorar los efectos a largo plazo por encima de los beneficios a corto plazo y ser responsable.

- **Exigir eficiencia y calidad**, hacer un buen uso de los recursos en relación con el logro de un resultado concreto y satisfacer a los demás, prestando los servicios con excelencia.
- **Correr riesgos calculados**, valorando tanto la recompensa potencial como el riesgo potencial.
- **Fijar metas** medibles, alcanzables, que sean un desafío personal, específicas, realistas y acotadas en el tiempo.
- **Conseguir información** que permita minimizar riesgos y facilite la toma de decisiones.
- **Planificar y hacer seguimiento sistemático**, teniendo en cuenta objetivos, tareas, recursos, tiempos requeridos, responsables y sistemas de control.
- **Persuasión y creación de redes de apoyo**, aprovechando contactos con personas clave para lograr nuestros objetivos y utilizando estrategias para influir sobre otras personas.
- **Tener autoconfianza e independencia.**

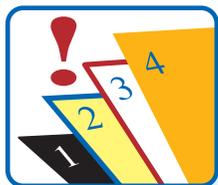


Criterios de selección del grupo promotor

Una pequeña empresa exitosa en funcionamiento puede generar empleos para otras personas, por lo que el grupo promotor es el núcleo y debe ser cuidadosamente seleccionado.

De acuerdo con todo lo anterior, algunos criterios a tener en cuenta para la selección de las y los integrantes del grupo promotor son:

- Criterios de intervención social: población en situación de pobreza, grupos con dificultades de acceso al mercado (jóvenes, mujeres, población indígena...).
- Conocimientos técnicos básicos en el área en que se va a trabajar y potencial de mejora con asistencia externa.
- Empoderamiento y características emprendedoras personales.
- Existencias de relaciones previas de confianza entre las/los integrantes del grupo y voluntad de trabajar de forma colectiva.
- Buenas referencias sobre capacidades y actitudes por parte del entorno o comunidad.



Identificación de población beneficiaria: CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDADES BANTEAY PRIEB (Camboya)

El Centro de Formación Profesional para personas con discapacidades Banteay Prieb concede pequeños créditos para iniciar una actividad profesional a las personas que cumplen con los siguientes requisitos:

- Criterio de intervención social: se atiende a personas con discapacidad física, antiguos alumnos o alumnas del Centro.
- Conocimiento técnico de la actividad, adquirido durante el período de formación en el Centro de FP.
- Buenas referencias por parte de algún profesor/a del propio Centro (en el pasado su tutor/a directo/a), que se constituye en garante del crédito.

6

Identificación de la idea de negocio



Índice

- Objetivos
- Introducción
- Elegir la idea
- Fuentes de creatividad
 - ✓ Buscar modelos reales
 - ✓ Precaución con los productos/servicios nuevos
 - ✓ Uno más en el mercado
 - ✓ El sector informal es especial
- Herramienta para generar ideas: Lluvia de ideas
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V1: Lluvia de ideas
- Análisis de alternativas

- Herramienta: matriz de evaluación de ideas de negocio
 - ✓ Matriz de evaluación de ideas de negocio
 - ✓ Rango de calificaciones por criterio
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V2: Matriz de evaluación de ideas de negocios
- Descripción de la idea
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V3: Describir una idea de negocio

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...generar en grupo distintas ideas de negocio,

...analizar y priorizar ideas de acuerdo con criterios previamente establecidos, sean estos económicos o sociales,

...describir una idea de negocio.

Introducción

Para comenzar cualquier proyecto partimos siempre de una idea de lo que queremos hacer, y a partir de ahí le damos forma y planificamos nuestras actividades.

Cuando queremos iniciar una actividad económica individual o colectiva, nuestro primer paso, una vez identificado el grupo promotor, es encontrar de forma participativa y realista una buena idea de negocio.



Elección de la idea y definición del negocio

Elegir la idea de negocio es decidir qué vamos a producir o qué servicio vamos a prestar.

Una buena idea de negocio

- satisface las necesidades de las y los clientes,
- ofrece un producto o servicio que están dispuestos a pagar,
- y responde a las demandas del mercado.



El análisis debe partir de los deseos de las y los consumidores o potenciales consumidores, no de lo que se hace o se sabe hacer en la cooperativa o comunidad.



Fuentes de creatividad

Hay muchas formas de buscar pistas para identificar qué es lo que el mercado necesita.

Por ejemplo:

- Costumbres de consumo y de producción en la zona.
- Reglas establecidas por la tradición y la religión.
- Personas y empresas con las que nos relacionamos.
- Cambios en el entorno: éxitos/fracasos inesperados, nuevos acontecimientos, cambios en el mercado...
- Quejas de la gente sobre productos ya existentes.
- Sectores que están siendo impulsados desde la Administración u otros organismos, etc.

Algunas estrategias que pueden ayudarnos son¹:

- Agregar valor a productos existentes
- Aprovechar las modas y novedades
- Apuntar a una pequeña parte de un gran mercado
- Encontrar personas con habilidades sub-utilizadas
- Encontrar usos para materiales de desecho
- Focalizar en un grupo único de clientes
- Imitar un producto o idea exitosa
- Mejorar el servicio de un producto
- Reemplazar importaciones
- Sustituir materiales de productos existentes
- Convertirse en proveedor

¹ Información de www.redsercotec.cl, Claves de Gestión / Cómo identificar ideas de negocio.



Buscar modelos reales

Que existan empresas que realizan la misma actividad (o una actividad parecida) en el mismo entorno o un entorno similar nos indica en primer lugar que el negocio se puede hacer y, en segundo lugar, nos da la posibilidad de obtener información real.

Por el contrario, la propuesta de un negocio que no se realiza en dicho entorno está menos contrastada con esa realidad particular y debe ser tomada con mayor cautela.



Buscar modelos reales: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

En Marrupa se buscaban negocios de agroprocesamiento a fin de ofrecer una salida comercial al campesinado del distrito. Se pensaba en pastas, salsa de tomate, piensos para animales, aceite alimentario, harinas, frutas frescas, carne congelada... De todos esos productos sólo el aceite de girasol y las harinas se producían en un radio de 600 km.

Se encontraron 5 procesadores de girasol, de los cuales 3 mantenían una actividad continua. Esto demostraba que era posible hacerlo (existía demanda, tecnología...) y daba la oportunidad de estudiar esas fábricas para conocer mejor el proceso, las dificultades, la maquinaria, el sistema de ventas... Por tanto, el estudio previo pudo basarse en información verídica y de zonas semejantes.

De haber apostado por alguna otra de las ideas, aun siendo posibles, los datos habrían sido más “teóricos” y “menos basados en la realidad local”. Habría sido más difícil discernir entre la realidad y los deseos. Y finalmente habría sido una apuesta de mayor riesgo.



Precaución con los productos/servicios nuevos

No presuponer que un producto/servicio inexistente se corresponda con una demanda insatisfecha: un producto/servicio puede no existir porque no hay necesidad de él, porque no es asequible para ese colectivo, porque no existen las condiciones físicas para su producción o porque hay productos sustitutos más adecuados, etc.



Uno más en el mercado

Ser conscientes desde el inicio de que en el mercado no estamos solos: para ganarse a la clientela habrá que hacerlo mejor que la competencia.

Para que el público compre nuestro producto/servicio, tendrá que dejar de comprar otro bien: lo que ofrezcamos tendrá que ser mejor que alguna otra aplicación que las personas usuarias podrían dar a ese dinero.

Por tanto, no se puede decidir un Precio de Venta sin saber qué vamos a sustituir y por qué elegirán nuestra oferta y no otra.



El sector informal es especial

Los productos/servicios que se ofrecen principalmente a través de canales informales suelen tener características de costo, servicio, calidad... que difícilmente puede conseguir una empresa formal.

Suele ser preferible, aunque sea dentro del mismo sector, dirigirse a segmentos (clientes, calidades, etc.) no dominados por el mercado informal.



El sector informal es especial: CARPINTERÍA ECAIUM (Mozambique)

En Marrupa había un grupo de jóvenes carpinteros que querían crear una “carpintería moderna”, es decir, una carpintería que trabajase con máquinas y no manualmente.

En primer lugar, hubo que definir qué tipo de carpintería se quería, entre las diversas opciones:

- Una carpintería puede funcionar en el patio de una casa, con uno o dos familiares y algún ayudante contratado haciendo sillas, mesas, puertas y pequeño mobiliario para el vecindario.
- Puede trabajar en un pabellón con maquinaria y personal formado, fabricando cientos de pupitres, pizarras y otro tipo de material escolar para el Ministerio de Educación y otros grandes clientes.
- Puede trabajar con personal de gran experiencia en la fabricación de muebles de alta calidad para la exportación.



El sector informal es especial: CARPINTERÍA ECAIUM (Mozambique)

De todos modos, el sector de mobiliario doméstico para la comunidad es un sector predominantemente informal. Este tipo de mobiliario se realiza por carpinteros sin licencia de negocio, en sus propias casas, sin máquinas, contratando a familiares o vecinos informalmente, con materiales de baja calidad. Además a la clientela lo que más le preocupa es que sea barato (no tanto el plazo de entrega o la calidad del acabado).

Si alguien pretendiese entrar en este sector como carpintería formal le resultaría muy difícil. Sus costes van a ser mucho más elevados y ese tipo de clientela no va a apreciar la calidad extra que puede ofrecer, ni va a pagar más porque el acabado sea mejor o se cumpla el plazo de entrega. Si vende al mismo precio que la competencia y tiene mayores costos, la actividad no será rentable.

Por tanto, habría sido un error considerar que, porque en Marrupa hay 6 carpinteros informales, existe mercado para una carpintería formal. Una carpintería formal habrá de trabajar en otro segmento, con otros métodos y, sobre todo, para otros clientes.



Herramienta para generar ideas: Lluvia de ideas

Reglas

- Asignar un tiempo límite para pensar la idea.
- Mantener una actitud abierta, no descartar aún ninguna idea.
- Recoger el máximo número de ideas posible.
- Puesta en común en papelógrafo.
- Breve debate para relizar aclaraciones, mejorar el enunciado de la idea y evitar repeticiones.



Lluvia de ideas (Perú)

- Artesanía amazónica para exportación.
- Turismo comunitario natural.
- Comercialización de café tostado y molido a nivel nacional.
- Transformación y comercialización de madera certificada en la selva.
- Exportación de pasta de cacao orgánico, producido en la selva norte del Perú.
- Plantas medicinales orgánicas de la selva.
- Gastronomía amazónica.
- Turismo cafetalero en la selva central.
- Transformación y comercialización de aceite de sachá inchi (cosmético y consumo).
- Producción y comercialización de banano orgánico.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V1: Lluvia de ideas

Primera fase

- Formar grupos de cuatro personas. Es recomendable que en cada grupo haya personas que realicen trabajos afines.
- Cada grupo propone hasta 10 ideas de negocio, una por tarjeta, que se colocarán sobre un papelógrafo.
- Indicar el ámbito regional donde se desarrollará la idea.

Segunda fase

- Analizar brevemente aspectos positivos y negativos de cada idea, de forma que nos queden solamente 5 ideas para cada grupo. Se trata de seleccionar aquellas que muestren mayores indicios de poder ofrecer importantes beneficios sociales con un esfuerzo razonable y asumiendo un riesgo también razonable.



Análisis de alternativas

Si aparecen varias ideas que, en un principio, parecen factibles, es necesario escoger una. Para ello vamos a acordar qué criterios van a prevalecer a la hora de seleccionar una idea de negocio.

Entre esos criterios pueden encontrarse los siguientes:

- Existe demanda del producto/servicio.
- El grupo promotor cuenta con capacidades o conocimientos propios para llevar a cabo la idea.
- La actividad facilita la equidad y la participación de grupos con dificultades de acceso al mercado.
- Se dispone de recursos financieros propios.
- Valoración de la competencia en la zona.
- Sostenibilidad medioambiental.



Herramienta: Matriz de evaluación de ideas de negocios

La matriz de evaluación de ideas de negocio incluye:

- En la primera columna, el listado de ideas que queremos analizar.
- En la primera fila, los criterios que hemos acordado como prioritarios para valorar cada idea.
- Un peso relativo asignado a cada criterio. Los criterios que consideramos más relevantes tendrán mayor peso.
- Un rango de puntos para calificar cada idea según cada criterio.

Para evaluar el negocio, se multiplica el peso relativo de cada criterio por la calificación otorgada por el grupo.

Se seleccionará la idea con mayor puntaje acumulado.

Matriz de evaluación de ideas de negocios

Idea de negocio	1. Existe suficiente demanda Peso 40	2. Capacidades / conocimientos propios Peso 30	3. Recursos financieros propios Peso 20	4. Competencia, iniciativas similares en la zona Peso -10	TOTAL
IDEA 1	$40 \times 3 = 120$	$30 \times 3 = 90$	$20 \times 2 = 40$	$-10 \times 2 = -20$	230
IDEA 2					
IDEA 3					
IDEA 4					
IDEA 5					

Rango de calificaciones por criterio

1. Existe suficiente demanda	
Muy Alta	4
Alta	3
Baja	2
Muy Baja	1

3. Recursos Financieros Propios	
Muy Alta	4
Alta	3
Baja	2
Muy Baja	1

2. Capacidades / conocimientos propios	
Muy Alta	4
Alta	3
Baja	2
Muy Baja	1

4. Competencia, iniciativas similares en la zona	
Ninguna	0
Pocas	1
Regular	2
Muchas	3



Matriz de evaluación de ideas de negocios

Idea de negocio	1. Existe suficiente demanda Peso 40	2. Capacidades / conocimientos propios Peso 30	3. Recursos financieros propios Peso 20	4. Competencia, iniciativas similares en la zona Peso -10	TOTAL
Artesanía amazónica	160	60	40	-10	250
Turismo comunitario natural	160	30	20	0	210
Comercialización de café tostado y molido	80	120	60	-30	230
Transferencia y comercialización madera certificada	80	30	20	0	130
Exportación pasta de cacao orgánico	80	90	40	0	210

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.

El análisis puede ser cualitativo, como en el ejemplo siguiente:



Análisis previo de una panadería (Campamentos de población refugiada saharauí en Tindouf)

	Medios de producción	Mano de obra	Producción	Comercialización	Dificultades	Perspectivas
Panadería	Propiedad de la administración regional, que los cede en régimen de alquiler y se encarga de su reparación y mantenimiento. Adquiridos a través de proyectos de cooperación internacional.	Autóctona y joven, con gran disposición a trabajar. Reciben 15.000 DZD al mes. Disponen de bolsa de trabajo para las personas interesadas.	Más de 9.000 panes.	Se vende toda la producción, incluso por anticipado. Aún no se llega a satisfacer las demandas de los habitantes de la wilaya (región), lo que ofrece oportunidades de comercialización. También podría venderse fuera de la wilaya.	Carencia de materia prima y deficiencia a nivel de alumbrado.	Satisfactorias, porque combina alta demanda y rentabilidad.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V2:

Matriz de evaluación de ideas de negocios

Utilizar la matriz de evaluación de ideas de negocios para analizar las cinco ideas seleccionadas en el Ejercicio V1.

La idea de negocio que obtenga mayor puntuación será la elegida para elaborar Nuestro Plan de Viabilidad.



Descripción de la idea

Después de elegir la actividad más prometedora, se debe hacer un resumen de la misma (a grandes rasgos):

- Cómo nació la idea
- Necesidad de la clientela que se quiere satisfacer, innovación que aporta
- Características del producto/servicio
- Mercado al que está dirigido
- Incorporación de tecnología



Descripción de la idea (Perú)

Idea de Negocio:

Exportación de pasta de cacao orgánico producido en la selva norte del Perú.

Ámbito:

Agricultores cacaoteros del Perú Alto Marañón, Bagua, Jaén y San Martín.

Descripción del negocio:

El negocio lo lidera un grupo de agricultores organizados (asociados) promoviendo alianzas estratégicas corporativas. Con estos agricultores se implementará un sistema de acopio (capital, compra-venta, transporte, almacenamiento) y una planta de transformación para la obtención de pasta de cacao orgánico. El sistema de comercialización será a través de la articulación al mercado nacional e internacional.

Descripción del producto(s):

Pasta de cacao (orgánico) en varias presentaciones, con pesos de 5 a 10 Kg. y que cumple con las exigencias fitosanitarias de control de calidad.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Nuestro Plan de Viabilidad

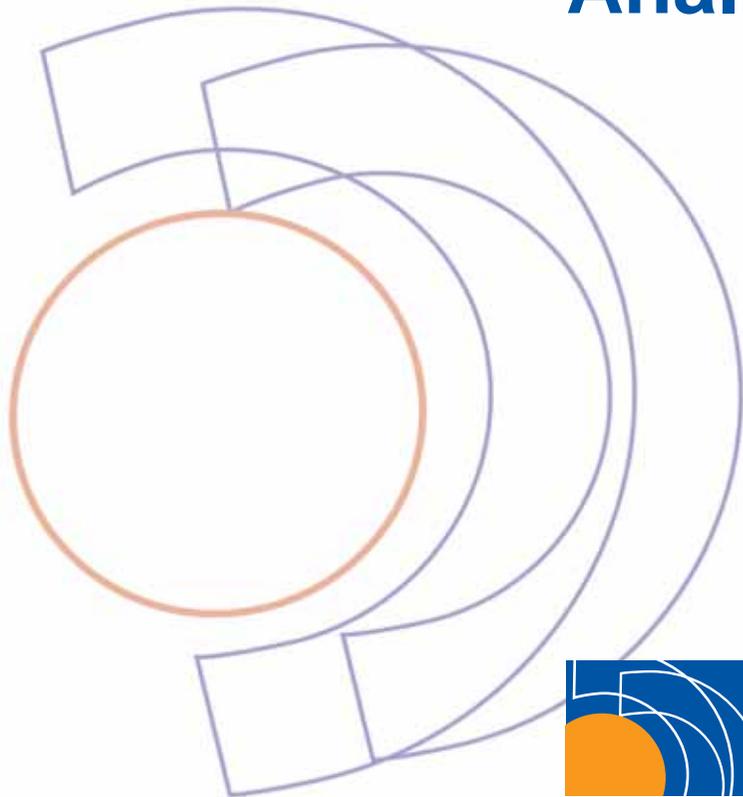
Ejercicio V3: Describir una idea de negocio

Describir la idea de negocio seleccionada en el Ejercicio V2 de acuerdo con el siguiente esquema:

- Enunciado de la idea.
- Ámbito, sector.
- Descripción del negocio o actividad a realizar (antecedentes, necesidades que se quieren satisfacer...).
- Descripción del producto o servicio.

7

Estudios previos: Análisis de la demanda



Índice

- Introducción
- ¿Qué es el mercado?
- La segmentación del mercado
 - ✓ Profundizar en la segmentación
- ¿Quiénes son las y los clientes?
- Análisis de la demanda
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V4: Análisis del mercado
- Encuestas
 - ✓ ¿Cómo hacer encuestas fiables?
- Ejercicio nº 1: Cómo hacer encuestas fiables, MOLINO SOPIC
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V5: Encuesta

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar el segmento de mercado al que ofrecer un producto o servicio,

...buscar información sobre la demanda de un producto o servicio,

...utilizar encuestas para analizar la demanda de un producto o servicio.



Introducción

Los estudios previos tienen como finalidad la obtención de información real y pertinente en la que se basarán las decisiones que configurarán la estrategia del negocio.

El **estudio de mercado** es una de las herramientas básicas del marketing. Consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan el mercado:

- Clientes (demanda)
- Competencia (oferta)
- Factores externos



¿Qué es el mercado?

El mercado es el total de las personas cuyas necesidades se pueden satisfacer con la compra de nuestros productos o servicios.

¿Qué queremos saber sobre el mercado?

- Volumen de consumo actual del producto o servicio que ofrecemos, tamaño del mercado expresado en dinero, demográficamente o por área geográfica.
- Identificación de posibles variaciones estacionales.
- Determinación de la fase del ciclo en que la demanda de un producto/servicio se encuentra.



La segmentación del mercado

No podemos abarcar todo el mercado de un producto/servicio. Por eso escogeremos una parte de él y nos dedicaremos a atenderla lo mejor posible.

Segmentar el mercado es dividirlo en partes lo más homogéneas posibles para concentrar las estrategias de comercialización en un solo tipo de cliente.

Los criterios para la segmentación del mercado son:

- Localización geográfica: país, región, ciudad, sector donde vive la clientela...
- Características personales: edad, sexo, ocupación o profesión, ingresos...
- Comportamiento al consumir: motivaciones para la compra, factores que influyen en sus decisiones, costumbres...



Profundizar en la segmentación

Es preciso afinar en la segmentación: ¿Cuál es exactamente nuestro producto/servicio? ¿Para quién? ¿En qué condiciones se suministra?

En cada sector, incluso cada producto, se puede vender al por mayor o al por menor, con alta o baja calidad, con alto o bajo precio, con muchos servicios añadidos o pocos, a distribuidores o al consumidor final, a crédito o al contado, personalizado o en serie...

Todas esas opciones suponen que dentro de un sector o producto en realidad pueden existir muchos negocios distintos.

El plan de viabilidad debe limitarse a un negocio específico (no a todo un sector) y todas las opciones de segmentación deben estar detalladas.



Profundizar en la segmentación: COPAC COMERCIALIZACIÓN (Colombia)

COPAC compra principalmente mora y tomate de árbol al campesinado a un precio semejante al que compran también otros comerciantes o intermediarios.

Estos venden la mayor parte de la fruta a vendedoras y vendedores del mercado en la ciudad o a procesadoras de zumos y pulpas.

Pero COPAC ha logrado mediante un mejor empaque y regularidad en el suministro vender a los supermercados de la ciudad que pagan a un precio considerablemente mejor.

Vender mora para el mercado o vender para el supermercado eran dos negocios fundamentalmente distintos, con costos, exigencias, calidades y precios diferentes.

Si COPAC no se hubiese orientado a un segmento diferente de aquel en el que dominan los intermediarios informales no habría tenido ninguna posibilidad de ser rentable.



¿Quiénes son las y los clientes?

La clientela es la parte de mi segmento del mercado que efectivamente compra nuestros productos o contrata nuestros servicios.

Por ejemplo, la población escolar de 6 a 12 años es el segmento de mercado de una fábrica de cuadernos de una determinada marca, orientada a la escolarización primaria, pero la clientela de dicha marca no son los niños y niñas, sino sus madres y padres. Quienes compran cuadernos de otra marca son parte del segmento de mercado para este producto, pero no forman parte de la clientela de esa marca en particular.

Las y los clientes no siempre son personas naturales. Podemos dirigirnos también a instituciones, otras empresas o comercios.



Análisis de la demanda

La demanda se corresponde con deseos humanos respaldados por el poder adquisitivo. Así pues, existirá demanda de nuestro producto/servicio si hay personas que lo deseen y estén dispuestas a pagar por él (clientes).

Para analizar la demanda, recopilaremos toda la información posible sobre:

- La clientela, en concreto sobre el segmento específico del mercado al que vamos a atender.
- Las características globales del mercado en relación con ese producto.

Para investigar la demanda de un producto distinguimos dos tipos de fuentes de información:

Fuentes primarias (la opinión de los actores del mercado)

- Fuentes: consumidoras/es, productoras/es, distribuidores, personal experto que trabaja en la rama.
- Métodos de obtención de información: visitas de prospección, encuestas, entrevistas, monitoreos.

Fuentes secundarias

- Documentos oficiales del sector, periódicos, revistas especializadas, registros estadísticos y/o aduaneros, estudios e investigaciones, legislación en la materia...



Fuentes de información para el análisis del mercado: MEDICINA NATURAL MARÍA DEL CARMEN (Guatemala)

Fuentes primarias: Encuestas y entrevistas a

- Propietarios/as de tiendas
- Vendedoras/es del mercado
- Consumidoras/es finales
- Clínicas naturistas cercanas
- Comunidades de Población en Resistencia

Fuentes secundarias:

- USAC: Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Instituto de Investigaciones Agronómicas, estudios de mercado realizados por estudiantes universitarios
- Documentos sobre cultivos y procesamiento de plantas medicinales
- Documentos de ONGD
- Instituto Nacional de Estadística, Internet, etc.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Para el estudio de la clientela emplearemos técnicas de **segmentación del mercado**, a fin de definir el sector específico del mercado que, por ofrecer mayores oportunidades a nuestro producto/servicio, será objeto de nuestra oferta.

¿Qué queremos saber sobre la clientela?

Número de posibles clientes y sus características, tales como:

- Tipología del cliente: consumidor final o intermediario, gubernamental o privado, edad, sexo, profesión, situación económica, lugar geográfico, etc.
- La oportunidad que ofrece cada tipo de cliente en cuanto a poder de compra: precio que está dispuesto a pagar, volúmenes, frecuencia, regularidad...
- Los servicios que exige cada tipo de cliente: calidad, plazo, facilidades de pago...
- Variables que influyen en la toma de decisión de compra: hábitos y comportamiento, gustos y tendencias...



Análisis del mercado de productos textiles: SOLITEX (Perú)

Clientela. La clientela está formada principalmente por turistas que visitan la zona de Huaraz. Se atenderá a los siguientes segmentos:

SEGMENTO	NACIONALES		EXTRANJEROS/AS	
	EDAD	SEXO	EDAD	SEXO
Escolares	10-12/15-16	V-M	-	-
Jóvenes	20-30	V-M	20-30	V-M
Familias	0-50	V-M	0-50	V-M

La producción para escolares y jóvenes es estacional. Los grupos de escolares llegan a la zona de septiembre a diciembre y los de jóvenes de mayo a agosto.

Tamaño del mercado. Se calcula un mercado anual de 30.000 escolares con un gasto promedio de \$5, 6.000 jóvenes con un gasto promedio de \$30 y 8.000 familias con un gasto promedio de \$30. Eso hace un mercado total de \$570.000.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Análisis del mercado de productos textiles: SOLITEX (Perú)

% de mercado a capturar. Se pretende acceder al 10% del mercado, \$57.000. Para mantener nuestra participación en el mercado nos proponemos utilizar materias primas locales e informar sobre su origen, contar con información actualizada, especializar la producción, participar en ferias y mantener contactos con agencias de viaje y grupos de interés y renovar motivos, colores, de acuerdo con el contexto, modas y preferencias de las personas consumidoras.

Potencial de crecimiento. Nuestro ámbito de actuación se iniciará en Huaraz en una primera etapa, y se extenderá a Apurímac en una segunda fase. Los factores que pueden promover el crecimiento son el incremento del turismo en el país, la apertura de nuevas rutas en la zona, nuevas alianzas con trabajo en red y la introducción de mejoras en la presentación de los productos. Factores que pueden reducir la actividad son la competencia de productos extranjeros por la globalización y la falta de estabilidad social y política.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V4: Análisis de mercado

Responder a las siguientes preguntas, para la idea de negocio descrita en el Ejercicio V3:

- ¿Quiénes son exactamente nuestros clientes? Describir sus características: lugar, edad, sexo, profesión, ingresos, intereses, etc.
- ¿Cuál es el tamaño actual del mercado de nuestro producto/servicio? Expresarlo en dinero, demográficamente y/o por área geográfica.
- ¿Qué porcentaje del mercado esperamos capturar? ¿Cómo mantener nuestra participación en el mercado o incrementarla?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de nuestro mercado? ¿Qué factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado?



Encuestas

La encuesta es un instrumento de medición, que nos permite obtener información, cuantificarla y analizar los resultados obtenidos. Podemos utilizarla para estudiar la demanda (clientela) de un producto y también para estudiar la oferta (competencia).

El proceso para utilizar la encuesta es el siguiente:

- Definición de los objetivos de la encuesta y diseño de la muestra.
- Formulación del cuestionario que se utilizará.
- Trabajo de campo para la obtención de los datos.
- Obtención de los resultados, o sea, procesar, codificar y tabular los datos obtenidos para que luego sean presentados en un informe y sirvan para posteriores análisis.



¿Cómo hacer encuestas fiables?

Que alguien manifieste necesitar un producto o servicio (“sería bueno que hubiera”, “me gustaría”, “sin duda lo utilizaría”), no garantiza que exista un mercado para ello. Si nadie realiza esa actividad se puede dudar de su viabilidad:

Deseo de adquirir un producto/servicio \neq Demanda real (y solvente)

Para cada posible cliente, necesitamos averiguar:

- Si expresa una necesidad o un deseo.
- Si está totalmente insatisfecho o satisfecho de otra manera.
- En caso de que no esté satisfecho, si no lo está por la falta de oferta o por la falta de recursos.
- Si está más o menos satisfecho, de qué manera.
- Si está dispuesto a cambiar de forma de resolver esta necesidad y adquirir nuestro producto/servicio.
- Si tendrá capacidad de compra real o no.



Ejercicio nº 1: Cómo hacer encuestas fiables: MOLINO SOPIC

SOPIC es una microempresa que se dedica a moler el maíz de producción familiar en la aldea de Iaranca.

Cuando se hicieron los primeros estudios todos los habitantes mostraron gran interés por el molino, pues evitaría que continuaran cargando en sus cabezas los sacos de maíz a lo largo de los 20 km. que les separaban del pueblo donde estaba el molino más cercano.

Cuando el nuevo molino comenzó a funcionar, se comprobó que la afluencia de gente era mucho menor de la que el molino necesitaba para ser rentable (ni siquiera podía sostener los gastos corrientes de combustible y salario de los trabajadores).

Finalmente se descubrió que:

- El vecindario en su mayoría tenía poco dinero y prefería no gastarlo en el molino.
- Algunas personas continuaban cargando el maíz al pueblo, porque aprovechaban el viaje para vender algunos productos de la finca y, con el mismo dinero, moler el maíz.

¿Qué se podría haber hecho para estimar mejor el mercado potencial?



Cómo hacer encuestas fiables: COPAC INSUMOS (Colombia)

En la cooperativa de comercialización COPAC, se preguntó a las productoras y productores si estaban interesados en que se abriese una tienda de insumos en el corregimiento. La mayoría respondió que sí, porque los insumos estaban caros, había poca oferta y además tenían que ir lejos a comprarlos.

Sin embargo, cuando se abrió la tienda las ventas fueron muy inferiores a lo previsto. Al analizar lo ocurrido se vio que:

- En un radio de 25 km había más de una docena de tiendas de insumos.
- La tienda nueva raramente conseguía vender los insumos más baratos que las otras tiendas, porque éstas tenían más clientela o porque junto a los insumos vendían otras cosas, lo que les permitía vender con márgenes más estrechos de ganancia.
- Las y los productores iban, de todos modos, a la ciudad de vez en cuando para otros asuntos, por lo que aprovechaban el desplazamiento para comprar algunos insumos (sobre todo los de menor peso o volumen, que casualmente también dejaban un margen mayor de ganancia).



Desde el punto de vista de la clientela, siempre es preferible que haya más oferta, es decir, más posibilidades de elegir. Pero no hay un compromiso de comprar en un lugar u otro, porque precisamente lo que desea la clientela es mayor libertad.

En el caso de COPAC INSUMOS la demanda de una nueva tienda (o de un nuevo producto o servicio) había que interpretarla en ese contexto: el de una clientela que siempre preferirá tener más opciones y que no arriesga nada con la apertura de ese nuevo negocio.



Objetivos de la encuesta y diseño de la muestra: JABONES NATURALES LA GRANADILLA (Nicaragua)

Objetivo del estudio: Identificar mercados potenciales para la comercialización de jabones naturales de elaboración artesanal.

Cálculo de la N muestral

	Granada	Masaya	Managua
Farmacias	12	20	100
Tiendas naturistas	1	4	6
Hoteles/Hospedajes	30	10	70
Distribuidores	-	-	20
Importadores	-	-	5
SUBTOTAL	43	34	201
MUESTRA DE ESTUDIO	21 (50%)	17 (50%)	30 (15%)

N total: 68 encuestas

Recursos: 4 personas entrevistadoras, pago a C\$10 / encuesta = C\$680, en 15 días de trabajo (previa cita en determinados casos).

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Sondeo sobre el tipo de café que se consume en las oficinas de Usulután y San Miguel (El Salvador)

Identificación

- Cargo en la empresa:
- Tipo de oficina: Privada () Estatal () ONG ()
- Sexo: Masculino () Femenino ()
- Edad:
- Localidad:
- Número de empleados/as:

Análisis de la demanda

1. ¿Consume café en su oficina? Sí () No ()
2. ¿Qué tipo de café consume? Orgánico () Tradicional ()
3. ¿Cómo le gusta el café? Molido () Granulado () Soluble ()
4. ¿Cuántas libras de café se consumen al día en la oficina? _____
5. ¿Qué marca de café compra? _____

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Sondeo sobre el tipo de café que se consume en las oficinas de Usulután y San Miguel (El Salvador)

6. ¿Por qué compra esa marca? (señalar por orden de prioridad)
- Precio () Calidad () Presentación () Facilidad de pago ()
- Sabor () Color () Rendimiento () Entrega a domicilio ()
- Les gusta a los empleados/as ()
- Otro _____
7. ¿Cuánto tiempo tiene de consumir esa marca? _____

Análisis de la oferta

8. ¿Conoce empresas que le ofrezcan café orgánico? Sí () No ()
9. ¿Qué marcas conoce? _____
10. ¿Cuál de ellas ha comprado? _____
11. ¿Por qué la compró? _____
12. ¿Cuál es su precio? _____
13. ¿Quién toma la decisión de comprarlo? _____

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Sondeo sobre el tipo de café que se consume en las oficinas de Usulután y San Miguel (El Salvador)

14. ¿Qué opinan los que consumen este producto?

Les gusta: Bastante () Poco () Nada ()

¿Qué les gusta?:

Presentación () Sabor () Aroma () Color () Todas las anteriores ()

Test de aceptación sobre el producto

Una vez degustó nuestro producto, por favor conteste las siguientes preguntas:

15. ¿Qué es lo que más le gustó? (señale 3)

Presentación () Color () Sabor () Rendimiento () Facilidad de pago ()

Entrega a domicilio () Les gusta a los empleados/as () Otros _____

16. ¿Qué es lo que menos le gustó? (señale 3)

Presentación () Color () Sabor () Rendimiento () Facilidad de pago ()

Entrega a domicilio () Les gusta a los empleados/as () Otros _____

17. ¿Estaría dispuesto/a a comprar este producto para el consumo de su oficina?

Sí () No ()

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V5: Encuesta

Teniendo en cuenta el producto o servicio que vamos a ofrecer, diseñar una encuesta que incluya, al menos, cinco preguntas para cada uno de los siguientes aspectos:

- Análisis de la demanda
- Análisis de la oferta (competencia)
- Test de aceptación sobre su producto
- Comparación con el producto competencia

Aplicar la encuesta a una pequeña muestra de compañeras y compañeros (por ejemplo, 5 personas) y sistematizar los resultados.

8

Estudios previos: Análisis de la oferta



Índice

- Objetivos
- ¿Qué es la competencia?
- Análisis de la oferta
 - ✓ La competencia como fuente de aprendizaje
- Matriz de comparación producto competidor / nuestro producto
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V6: Análisis de la competencia.

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...conocer los elementos clave para estudiar la oferta de un producto o servicio,

...analizar la competencia de un producto o servicio,

...comparar nuestro producto con el de la competencia,

...aprender de la competencia.



¿Qué es la competencia?

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios iguales a los nuestros o que pueden reemplazar a los nuestros.

Nos conviene investigar sobre la competencia, para averiguar qué ventajas y desventajas tiene nuestro producto o servicio en comparación con los de la competencia.



Análisis de la oferta

Intentaremos averiguar todo lo posible sobre:

- ¿Quiénes son nuestros competidores? Buscaremos competidores directos e indirectos, por ejemplo, para los confeccionistas de ropa de vestir, un competidor indirecto son los fabricantes de ropa usada.
- ¿Qué ofrecen las otras empresas? Producto/servicio, calidad, políticas de precio, debilidades y fortalezas, ventajas competitivas (aspectos diferenciadores de su oferta).
- ¿Cómo operan las otras empresas? Estrategias, compras, producción, distribución, promoción...
- ¿Con qué medios trabajan las otras empresas? Equipamiento, personal, tecnología, capital, alianzas y relaciones...

- ¿Cómo les va a otras empresas? Resultados, márgenes, evolución...
- ¿Cuál es el nivel de competencia existente en el mercado? Grado de rivalidad, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores...
- ¿Cuáles son los productos sustitutos?
- Organización sectorial de la profesión o ámbito de actividad.
- Otros actores presentes en el mercado como:
 - ✓ Distribuidores: número de distribuidores y establecimientos que distribuyen un producto o intermedian en un servicio...
 - ✓ Proveedores: condiciones ofrecidas, poder de negociación...



La competencia como fuente de aprendizaje

Nos conviene aprovechar todo lo que la competencia ya sabe sobre el negocio: la competencia es la fuente de información más fiable.

Cuanto más aprendamos de ella, más sólidos serán los datos en los que estará basada nuestra planificación.



La competencia como fuente de aprendizaje: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

Durante los estudios previos para poner en marcha una fábrica de procesamiento de aceite de girasol se visitaron otras fábricas de la zona.

Como resultado de las visitas:

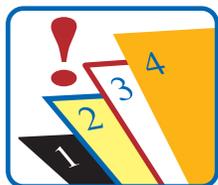
- Se identificó el tipo de maquinaria más adecuada (3 de las 5 fábricas visitadas operaban con el mismo modelo).
- Se identificó que la mayor dificultad era la obtención del girasol.
- Se obtuvieron datos de productividad y gastos que permitieron calcular una estructura de costos realista.



Para entrar en un mercado hay que hacerlo mejor que los que ya están en él.

Por ello tendremos en cuenta:

- ¿En que nos diferenciamos de la competencia? ¿En precio? ¿En servicios al cliente? ¿En variedad o especialidad? ¿Por la localización?
- ¿Cuáles son las fortalezas de la competencia? ¿Qué cosas no hacen bien?
- ¿Qué hemos aprendido al observar su forma de operar? ¿Cómo podemos utilizar este conocimiento para mejorar nuestro negocio?



Análisis de la competencia: APROCAM (Perú)

Competidores. Intermediarios. Agricultores agrupados y no agrupados.

En qué nos diferenciamos. Las productoras y productores son agricultores indígenas organizados. La producción es de cacao orgánico, y se realiza en zonas sin contaminación. Al cliente se le ofrece buena calidad y garantía sobre el origen del producto. La localización está próxima al eje vial y del acuerdo de paz, articulado a un gran corredor económico.

Nuestras fortalezas. Experiencia en la producción de cacao, alto nivel organizativo con un sistema de acopio operativo, posibilidades de aumentar la extensión de los cultivos.

Qué no hace bien la competencia. No aplican los conocimientos de la agricultura orgánica, los productos son de diferentes calidades y se venden a intermediarios.

Qué hemos aprendido. Es necesario tener volumen de producción para negociar y ofrecer mejor precio. Es preciso organizar y capacitar a productores y productoras en todo el proceso para obtener un producto de calidad. Mejorar las alianzas con brokers. La competencia nos sirve de parámetro de medida. Podemos convertir sus debilidades en fortalezas nuestras.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Matriz de comparación producto competidor / nuestro producto

Para valorar las fortalezas y debilidades de nuestro producto se utilizan diferentes instrumentos.

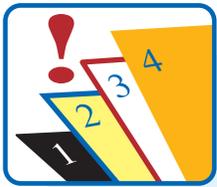
Si contamos con el prototipo o muestra de nuestro producto, podemos aprovechar las encuestas para incluir:

- un test de aceptación del producto,
- y un test comparativo con la competencia.
- También podemos comparar directamente la muestra de nuestro producto con la muestra del producto competidor.

Con las informaciones recogidas, sistematizaremos los datos en la matriz de comparación producto competidor / nuestro producto.

Matriz de comparación producto competidor / nuestro producto

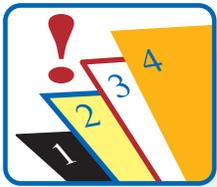
PREGUNTAS	PRODUCTO COMPETIDOR	NUESTRO PRODUCTO
¿Qué otros productos similares, que satisfacen la misma necesidad/deseo, hay en el mercado?		
¿Qué ofrecen a la clientela?		
¿Dónde se venden?		
¿A qué precio?		
¿Quién los compra?		
¿Quién los consume?		
¿Qué opina la clientela de estos productos? <ul style="list-style-type: none">• Presentación• Contenido• Calidad		
¿Cómo los distribuyen / comercializan?		



Matriz de comparación producto competidor / nuestro producto HORCHATA DE MORRO LOS LLANITOS (Nicaragua)

PREGUNTAS	PRODUCTO COMPETIDOR	NUESTRO PRODUCTO
Productos similares	La Casita La Matagalpa La Morenita Doña Lisa	Los Llanitos
¿Qué ofrecen a la clientela?	Contiene ingredientes adicionales como la pepitoria y el ajonjolí. Menor contenido de azúcar. Etiqueta más atractiva y detalla mayor información del producto (en español e inglés). Empaque reciclable y con código de barras.	Contiene insumos 100% naturales. Aroma y color agradable. Contenido de arroz y azúcar. Etiquetado artesanal y con información limitada. Empaque reciclable.
¿Dónde se venden?	Supermercados	Pulperías Distribuidoras Minoristas

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Matriz de comparación producto competidor / nuestro producto HORCHATA DE MORRO LOS LLANITOS (Nicaragua)

PREGUNTAS	PRODUCTO COMPETIDOR	NUESTRO PRODUCTO
¿A qué precio?	US \$2,50	Mayoristas: Máx. US \$1,70 Mín. US \$1,55 Consumidor/a: Máx. US \$1,50 Mín. US \$1,40
¿Quién los compra?	Mujeres 80% Hombres 20% Ingresos: 30% de personas cuyo ingreso se ubica entre los US \$400,00 y mayor	Mujeres 80% Hombres 20% Ingresos: 70% de personas con ingresos menores de US \$400,00
¿Quién los consume?	Adultas/os	Adultas/os
¿Qué opina la clientela de... ...la presentación? ...el contenido? ...la calidad?	Buena Satisfactorio Buena	Poco atractiva Satisfactorio Demasiado dulce
¿Cómo lo distribuyen o comercializan?	Distribuidor	Canal directo Distribuidora

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Matriz de comparación producto competidor / nuestro producto HORCHATA DE MORRO LOS LLANITOS (Nicaragua)

Resultados de la encuesta

Únicamente el 40% de las personas encuestadas manifestó que consume el refresco de horchata. De dicho dato, el 50% la prepara en la casa y el 50% restante la compra preparada ocasionalmente.

El 70% de las personas encuestadas registran ingresos inferiores a los US \$400 y en la actualidad pagan un precio de US \$2,50 por 12 onzas de producto. La marca con mayor aceptación es La Canasta con el 65% y la prefieren por su presentación y disponibilidad en la plaza.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V6: Análisis de la competencia

A partir de las respuestas obtenidas en las encuestas del Ejercicio V5:

1. Completar la matriz de comparación producto competidor / nuestro producto.
2. Redactar las conclusiones de análisis de la competencia, de acuerdo con el siguiente guión de preguntas:
 - a. ¿Quiénes son nuestros competidores?
 - b. ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?
 - c. ¿Cuáles son las fortalezas de la competencia? ¿Qué cosas no hacen bien?
 - d. ¿Qué hemos aprendido al observar su forma de operar? ¿Cómo podemos utilizar este conocimiento para mejorar nuestro negocio?

9

Estudios previos: Análisis del entorno



Índice

- Objetivos
- Introducción
- Contexto de una iniciativa económica
- ¿Qué es una cadena productiva?
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V7: Cadenas productivas
- Análisis del entorno
- Matriz de análisis del entorno
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V8: Matriz de análisis del entorno

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...representar de forma esquemática la cadena productiva en la que se inserta una iniciativa económica,

...analizar el entorno de una iniciativa económica.

Introducción

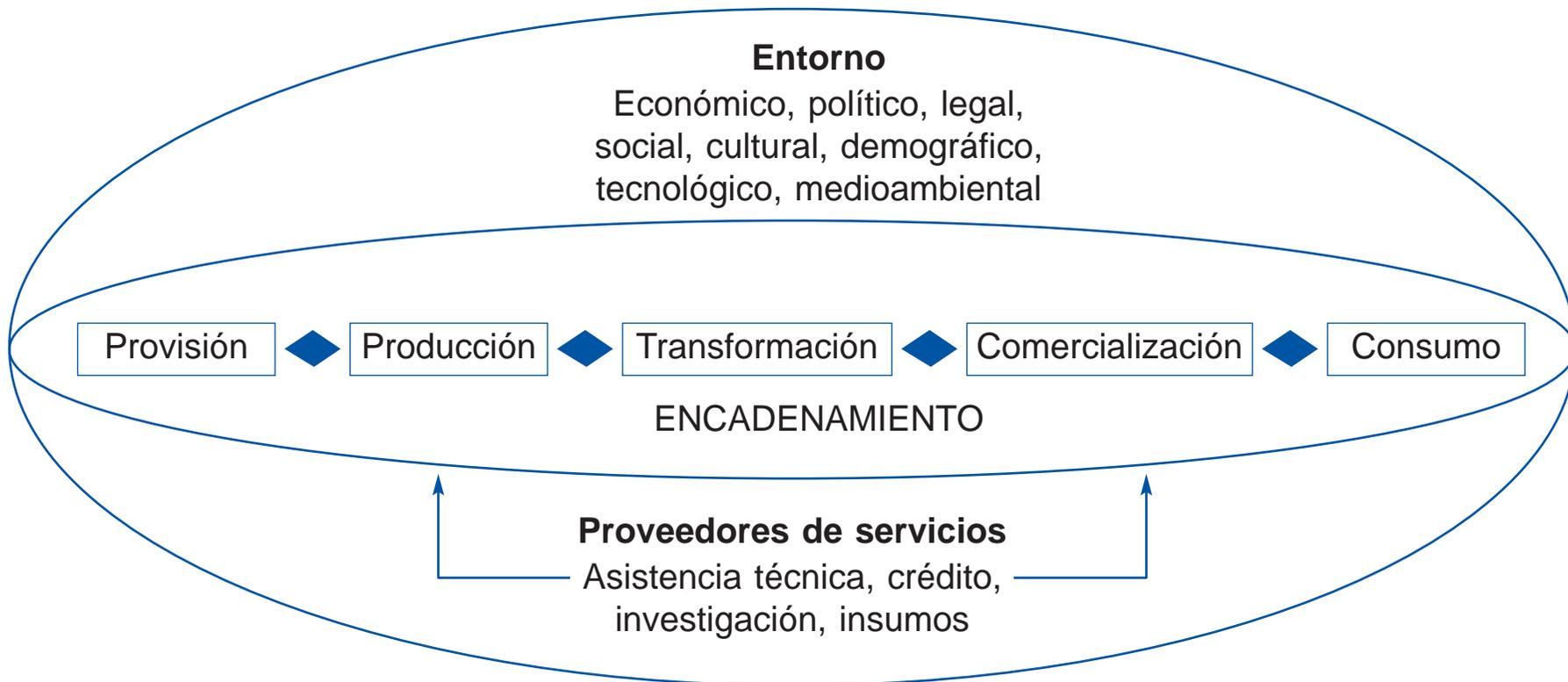
La iniciativa económica que vamos a desarrollar no está aislada, sino que puede ser afectada por el contexto en el que nos movemos.

De ahí que, a la hora de estudiar todos los factores que influyen en el éxito o fracaso de nuestra empresa, tengamos en cuenta:

- La cadena productiva en la que se inserta
- El entorno externo



Contexto de una iniciativa económica





¿Qué es una cadena productiva?

Una **cadena productiva** es una colección de actores articulados formal o informalmente para trasladar un producto desde la producción hasta el consumo.

En este sentido, en la cadena productiva se relacionan actores individuales que se encuentran en el mercado.

Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre varias organizaciones de la cadena, con el fin de lograr ciertos objetivos en el mercado durante el largo plazo y para el beneficio mutuo de los participantes, hablamos de **cadena de valor**¹.

¹ Lundy, Marc (2003): *Concepto de enfoque de cadena: Diferenciación entre una cadena productiva y una cadena de valor*, presentación para el Seminario Internacional Cadenas de Producción para el Desarrollo Económico Local y el Uso Sostenible de la Biodiversidad, Marzo, Managua.

Estudiar la cadena productiva en la que nos insertamos nos permite:

- Manejar una información más completa.
- Identificar actores clave de la cadena.
- Identificar los puntos críticos o cuellos de botella que limitan su desarrollo.
- Identificar dónde podemos lograr mejores resultados con menores inversiones.
- Impulsar procesos de negociación entre actores de la cadena.
- Diseñar estrategias de redistribución de los beneficios entre los actores de la cadena.
- Diseñar estrategias de competitividad del conjunto de la cadena.

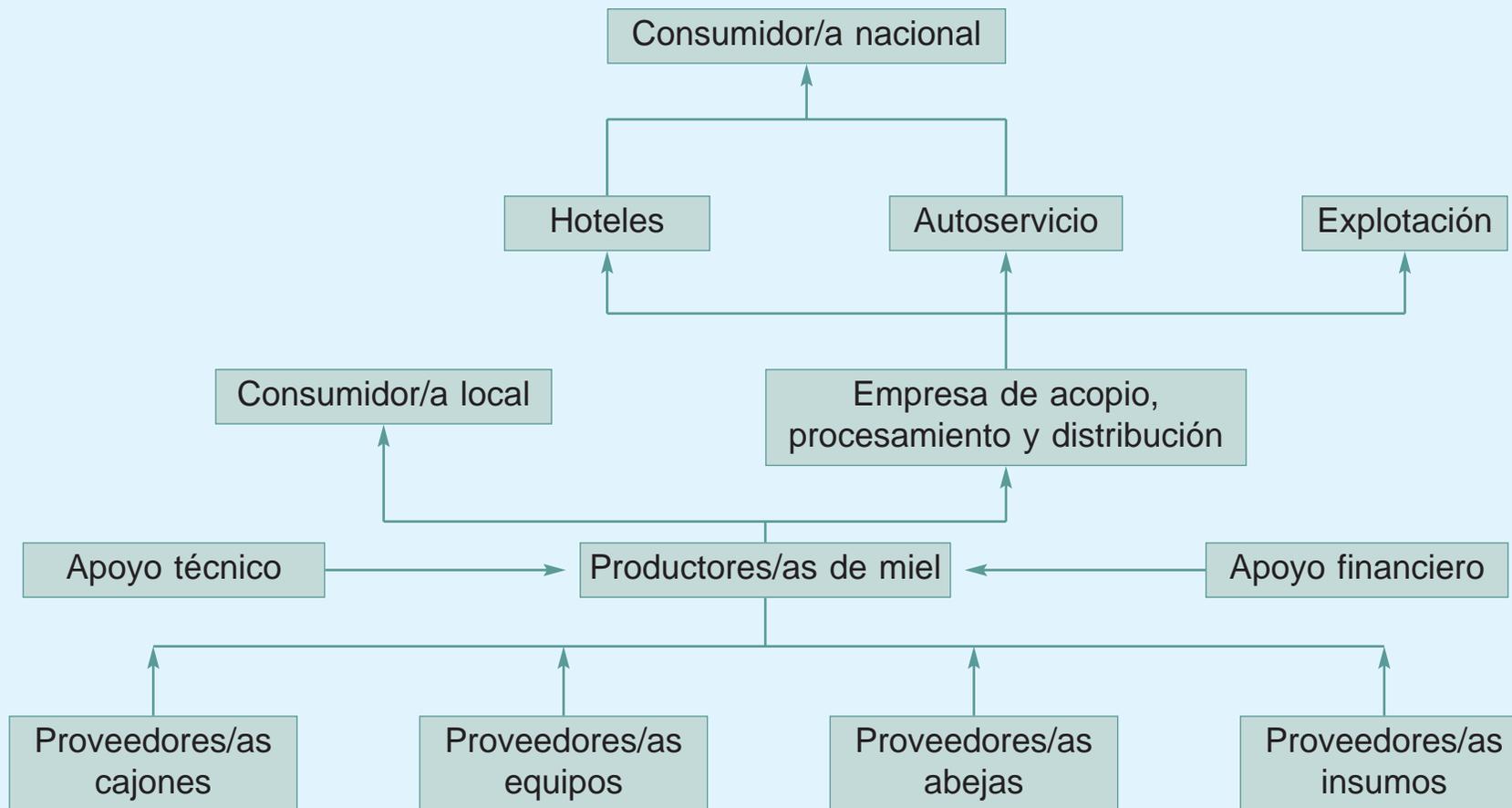


Las micro y pequeñas empresas pueden identificar oportunidades de negocio si logran articularse con las empresas medianas y grandes en la cadena de valor. Por ejemplo,

- analizando las compras de las grandes empresas y convirtiéndonos en sus proveedores,
- colocándonos entre las grandes empresas proveedoras y los clientes finales.



Cadena productiva: MIEL MULTIFLORAL DEL AMAZONAS (Perú)



Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Cadena productiva: MIEL MULTIFLORAL DEL AMAZONAS (Perú)

Agentes de la cadena. Proveedores, productores y productoras, servicios de desarrollo empresarial (apoyo técnico y financiero), empresa de acopio y distribución, hoteles y autoservicios, empresas exportadoras, consumidores y consumidoras finales.

Inicio de la cadena productiva. La cadena comienza en el mercado, que es quien mantiene viva una cadena productiva.

Determinación de la cadena. No es una cadena colaborativa (no es una cadena de valor) porque no existe cooperación entre los agentes, excepto quizá entre productoras y productores con la empresa de acopio en algún caso.

Cuellos de botella. Macro: No existe promoción del Estado, no hay línea de acción en el Ministerio de Agricultura ni promoción de la actividad por el gobierno local. Meso: Informalidad del sector. Micro: Falta de formación y capacitación en gestión.

Visión. Posicionamiento de la miel de San Martín en los mercados nacionales e internacionales. Como instrumento se aprovechará la trazabilidad de la miel.

Alianzas. Ejemplo de asociación: ADEPAL y APIRSAM.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



A menudo las empresas de mujeres enfrentan diferentes obstáculos que determinan que su inserción en la cadena productiva se realice en los eslabones de menor valor, que no favorecen el desarrollo de ventajas competitivas.

Una acción positiva a favor de la empresarialidad de las mujeres supone promover la organización productiva de las mujeres mediante la creación de empresas solidarias en los eslabones de la cadena productiva de más valor y con mayor potencial de creación de ventajas competitivas. Las empresas de mujeres podrán desarrollar ventajas competitivas cuando realicen e integren sus actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada de otras empresas dentro de las cadenas productivas en las que están insertas.²

² Martínez, J.E. (2006): *La empresarialidad femenina: mitos, realidades y desafíos* ponencia para las Jornadas sobre Desarrollo Económico Local, 30-31 de Mayo, Bilbao.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V7: Cadenas productivas

Organizar el flujograma de la cadena productiva en la que se inserta nuestro producto o servicio.

Determinar los siguientes aspectos de nuestra cadena:

1. Agentes de la cadena productiva, características, tipos de agentes.
2. ¿Cuál es el origen o inicio de la cadena?
3. De un modo genérico, ¿es una cadena colaborativa o no?
4. Cuellos de botella para el desarrollo de la cadena productiva.
5. Visión y posibles instrumentos de gestión de la cadena productiva.
6. Ejemplos de alianzas productivas entre agentes.



Análisis del entorno

El ambiente de una empresa está rodeado por múltiples factores que pueden afectar la operación de la misma, con un impacto positivo o negativo:

- El contexto económico: devaluación, inflación, modelo de desarrollo, tendencias económicas, índices de producción, ingresos, precios...
- El entorno político-legal: organización de la sociedad, tipo de gobierno, clima de convivencia ciudadana, legitimidad de las estructuras políticas, legislación tributaria...
- El entorno sociocultural: actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres de la gente...
- El entorno demográfico
- La tecnología e innovaciones
- La situación medioambiental
- Otros elementos externos o factores de influencia posibles



Matriz de análisis del entorno

Los factores anteriores se recogen en la siguiente matriz, que nos permite analizar sus tendencias y el posible impacto en nuestra empresa:

Contexto	Fenómenos observados	Tendencias			Oportunidades	Amenazas
		Apenas perceptible	Fuerte	En declive		
Económico						
Político						
Sociocultural						
Demográfico						
Tecnológico						
Medioambiental						
Otros						



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V8: Matriz de análisis del entorno

Utilizar la matriz de análisis del entorno para organizar nuestras informaciones, percepciones y previsiones sobre los posibles impactos que los factores externos podrían tener sobre nuestra iniciativa económica.

10

Estudios previos: Análisis de las capacidades y medios disponibles



Índice

- Objetivos
- Análisis de capacidades y medios disponibles
 - ✓ Equilibrio Productividad-Mercado-Gestión
 - ✓ Tecnología adaptada al entorno
- Ejercicio nº 1: Tecnología adaptada al entorno, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V9: Análisis de capacidades y medios disponibles

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...valorar la importancia de mantener el equilibrio entre la productividad, la capacidad de comercializar la producción obtenida y la capacidad de gestionar todo el proceso,

... y analizar las capacidades y los medios disponibles para llevar adelante una iniciativa económica.



Análisis de capacidades y medios disponibles

En este apartado recopilaremos toda la información posible sobre:

- La disponibilidad de personas y sus capacidades (organizativas, tecnológicas, de gestión...).
- La disponibilidad de servicios públicos e infraestructuras (carretera, teléfono, electricidad, agua...).
- La disponibilidad de servicios empresariales (mecánicos, transporte, bancarios, importación-exportación...).
- La disponibilidad de medios técnicos (edificios, máquinas...).
- La disponibilidad de apoyos (organizaciones sectoriales, ONGD, agencias gubernamentales...).



Equilibrio Productividad – Mercado – Gestión

Guardar siempre el equilibrio entre:

- La tecnología que se va a utilizar.
- La cantidad de producto que habrá que vender para rentabilizar dicha tecnología.
- La capacidad de las personas para gestionar un negocio del tamaño del mercado que se quiere atender.



Equilibrio Productividad – Mercado – Gestión: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

Durante el diseño de la planta de procesamiento de aceite de girasol se encontraron 3 opciones tecnológicas:

- 1^a. Comprar varias prensas manuales: su coste era reducido (250 €), tenían una baja capacidad de producción (6-12 l/día), necesitaban mucha mano de obra (2-3 operarios/máquina) y su productividad era baja (5 Kg. de girasol para 1 l de aceite).
- 2^a. Una pequeña prensa motorizada: necesitaba una inversión mayor (4.300 €), tenía más capacidad de producción (200 l/día), necesitaba menos mano de obra (2 operarios) pero con más gastos de funcionamiento (combustible) y su productividad era más alta (4,1 Kg. para 1 l de aceite).
- 3^a. Una máquina más grande: más cara (14.200 €), alta capacidad de producción (24 horas, 850 l/día), mayor necesidad de operarios (6, trabajando a 3 turnos) y alta productividad (3,5 Kg. para 1 l de aceite).



Equilibrio Productividad – Mercado – Gestión: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

La 1ª opción era difícilmente rentable: con 5 Kg. de girasol para 1 l de aceite, y 2-3 operarios para producir sólo 6-12 l diarios, el costo de la materia prima y salarios hacían que el aceite fuese más caro que el de la competencia.

La 3ª opción tenía una productividad muy competitiva, pero exigía acceder a un mercado enorme (ventas de alrededor de 300.000 l de aceite al año) y acceder también a cantidades importantes de materia prima (1.050 Tm. de girasol), para mantener la máquina a un ritmo de funcionamiento que lograra rentabilizar la inversión realizada de 14.200 €. Esto exigía una capacidad de gestión muy elevada: miles de contratos de producción con el campesinado, logística compleja para el transporte y almacenamiento de cientos de toneladas de girasol y aceite, contratos de distribución con mayoristas (tanto aceite no podía venderse al por menor), búsqueda de clientela en las ciudades (todo el aceite no podía venderse en el mercado local), etc.

La 2ª opción estaba en una posición intermedia entre las dos, y fue la finalmente escogida.



Tecnología adaptada al entorno

Los medios tecnológicos que se vayan a utilizar deben corresponderse con la capacidad del entorno para adquirir, operar, mantener y sustituir dichos medios.

Las preguntas que nos formularemos son:

En el entorno en que nos encontramos...

... ¿hay capacidad de adquirir esa tecnología?

...¿y de operar con ella?

...¿de realizar el mantenimiento?

...¿de hacer reparaciones o sustituirla cuando sea inservible?

O, ¿cómo se actuará sobre el entorno para que todo esto sea posible?



Ejercicio nº 1: Tecnología adaptada al entorno: MARRUPA

En Marrupa (Mozambique) nos encontramos con un distrito a 5 horas de la ciudad más próxima, sin electricidad, sin gasolinera, sin taller mecánico y con muy pocas personas habituadas a trabajar con máquinas.

En el momento en que se ha querido introducir alguna maquinaria (tractores, camiones, prensas de aceite, molinos, etc.) se ha enfrentado el dilema de comprar maquinaria de primera o de segunda mano.

Debatir sobre las ventajas e inconvenientes de cada opción.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V9: Análisis de capacidades y medios disponibles

Para nuestra iniciativa económica, debatir en el grupo las siguientes cuestiones, respondiendo a las preguntas de forma breve y concreta:

- Valorar las capacidades del grupo promotor: capacidades actuales, carencias y capacidades potenciales que puedan adquirirse a corto plazo.
- ¿Qué servicios públicos e infraestructuras existen? Prestar especial atención a los que sean imprescindibles para el éxito de la iniciativa.
- ¿Existen servicios empresariales? ¿Cuáles?
- ¿De qué medios técnicos disponemos? ¿Cuáles podríamos adquirir? ¿Está a nuestro alcance el mantenimiento de los nuevos medios?
- ¿De qué apoyos nos podemos beneficiar?

11

Análisis DAFO y toma de decisiones



Índice

- Objetivos
- Toma de decisiones
- Análisis DAFO
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V10: Análisis DAFO

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de nuestra iniciativa económica,

...proponer estrategias de mejora,

...utilizar el análisis para definir con mayor especificidad la actividad escogida y su posterior desarrollo.



Toma de decisiones

Durante los estudios previos, hemos recogido información abundante, de la que no disponíamos cuando trazamos el primer perfil de nuestra idea de negocio.

Por eso es el momento de detenernos, analizar la situación a la luz de los nuevos datos e introducir las modificaciones oportunas.

Para ello podemos:

- Realizar un análisis DAFO para visualizar las debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra empresa.
- Afinar la selección inicial de la actividad y concretar la tipología del producto/servicio, el precio, el segmento del mercado al que se ofrecerá, cómo se diferenciará de la competencia... Aspectos todos que quedarán finalmente recogidos en el *Plan comercial*.

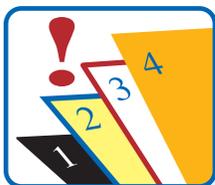


Análisis DAFO

Análisis interno	Análisis externo
<p>DEBILIDADES</p> <p>Variables, características y situaciones de la empresa que dificultan su crecimiento, proyección, credibilidad, desarrollo, capacidad de respuesta o competitividad.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Acontecimientos, variables y características del entorno que pueden generar impacto en el funcionamiento de nuestra iniciativa, limitando su actividad o su competitividad.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Variables, características y situaciones de la empresa sobre las que basar su crecimiento, proyección, credibilidad, desarrollo, capacidad de respuesta o competitividad.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Acontecimientos, variables y características del entorno que pueden generar impacto en el funcionamiento de nuestra iniciativa, facilitando su actividad o su competitividad.</p>

Una vez identificadas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, la combinación de unas con otras permite definir estrategias de mejora:

Análisis interno	Análisis externo
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA ¿Cómo evito que la debilidad favorezca a la amenaza?	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN ¿Cómo minimizar debilidades aprovechando oportunidades?
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS ¿Cómo aprovecho las fortalezas para contrarrestar amenazas?	ESTRATEGIAS OFENSIVAS ¿Cómo me permiten las fortalezas aprovechar oportunidades?



Análisis DAFO: APROCAM (Perú)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Uso de técnicas naturales de certificación y control biológico de plagas y enfermedades. Zona reconocida para la producción de cacao de calidad. Agricultores y agricultoras interesadas en la producción de cacao de calidad. Terrenos con aptitud para la producción de cacao.</p>	<p>Organización débil. Dificultades para acceder a información de mercados. Poca capacidad de reinversión financiera. Unidades productivas pequeñas y dispersas. Bajo nivel de manejo técnico. Asociación con poca capacidad de gestión y comercialización. Volúmenes pequeños.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Alianzas estratégicas con industriales y productores regionales. Demanda creciente y no cubierta. Tendencia a las adquisiciones y consumo de productos orgánicos. Precios atractivos para los productos orgánicos. Tratados de Libre Comercio. Existencia de mercados para la comercialización de productos transformados.</p>	<p>Vías de comunicación precarias. Conflictos sociales latentes. Cambio climático. Riesgo de enfermedades por manejo inadecuado. Presencia de intermediarios. Mercado inestable. Políticas del sector agrario adversas.</p>

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Análisis DAFO: APROCAM (Perú)

Estrategias de supervivencia

- Fortalecimiento de la organización para evitar/reducir la venta del producto a intermediarios.
- Fortalecimiento de la organización para hacer frente a políticas adversas del sector agrario.
- Soporte técnico para afrontar el riesgo de enfermedades en los cultivos.
- Soporte técnico para prepararse ante problemas climatológicos y eventos naturales.
- Asociación con capacidad de ahorro y reinversión para afrontar los problemas de fluctuación de precios en el mercado.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V10: Análisis DAFO

- Completar el análisis DAFO de nuestra iniciativa económica, identificando en grupo Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Aprovechar para ello el trabajo ya avanzado en el Ejercicio V8: Matriz de análisis del entorno.
- Una vez acordado el DAFO, que cada persona del grupo proponga, al menos, una estrategia de mejora.
- Debatir sobre las posibles modificaciones de nuestra idea inicial que se deducen de los análisis realizados.

12

Planificación: Plan comercial



Índice

- Objetivos
- Plan comercial
- Escoger el segmento de mercado
 - ✓ ¿Por qué nos van a comprar?
- Producto
 - ✓ Subproductos, productos sustitutos y complementarios
 - ✓ Ecoeficiencia de un producto
- Estrategia de producto-mercado
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V11: Definición del producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

- Cálculos económicos: Previsión de ventas
 - ✓ Basarse en datos contrastados
 - ✓ ¿Cuánto vamos a vender?
 - ✓ ¿Cómo vamos a cobrar?
 - ✓ Ingresos por ventas
- Cálculos económicos: Gastos de ventas
- Ejercicio nº 1: Cálculos económicos del plan comercial, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V12: Plan comercial

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave del plan comercial de una empresa,

...definir específicamente un producto o servicio,

...planificar la estrategia para llegar al segmento de mercado escogido,

...estimar la previsión de ventas de su empresa,

...calcular los costes de marketing de una iniciativa económica.



Plan comercial

El objetivo es:

Suministrar a la clientela adecuada, el producto/servicio adecuado, en el momento y condiciones adecuadas, de forma que esté satisfecha y nos pague más de lo que nos costó.

Para ello debemos escoger, **definir, organizar y presupuestar**:

- **Escoger** el segmento que mejores oportunidades de desarrollo ofrece para la empresa y en el que la empresa es más fuerte respecto de la competencia.
- **Definir** las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- **Organizar** la comercialización: personal, tiendas o almacenes, transporte, etc.
- **Presupuestar** lo anterior en términos económicos (previsión de ventas, plazo medio de cobro...).

Intentaremos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué segmento de mercado vamos a atender? ¿Cuál será nuestra ventaja competitiva respecto de la competencia?
- PRODUCTO: ¿Qué producto se les ofrecerá a los clientes (embalaje, calidad, servicio...)?
- PRECIO: ¿A qué precio?
- PLAZA: ¿Cómo vamos a vender nuestros productos?
- PROMOCIÓN: ¿Cómo vamos a dar a conocer nuestros productos (publicidad, ofertas...)?



Los últimos apartados determinan la estrategia para llegar al segmento de mercado escogido y se resumen en las cuatro “P” del mercadeo:

Producto + Precio + Plaza + Promoción



Escoger el segmento de mercado

Es hora de perfilar el plan de marketing, es decir, de concretar cómo vamos a comercializar nuestro producto.

El primer paso es seleccionar el grupo al que vamos a dirigir nuestra oferta entre el universo de clientes potenciales: el **segmento de mercado**. Recordemos que los segmentos de mercado son grupos específicos con características homogéneas.

En el plan de marketing redactaremos la siguiente información sobre nuestro segmento de mercado:

- **Características:** localización geográfica, datos demográficos, poder adquisitivo...
- **Factor de diferenciación** de nuestro producto/servicio para este segmento, teniendo en cuenta sus necesidades y deseos específicos: en qué se distingue de otras alternativas ya existentes en el mercado que satisfacen la misma necesidad.

- **Análisis de la oportunidad** del segmento de mercado identificado: situación actual del mercado, tamaño, competencia actual y potencial y perspectivas de cambio que podemos aprovechar.
- **Proyección de la demanda:** cuánto se estima que crecerá el mercado identificado, la demanda del producto y la participación de la producción del proyecto en esa demanda.



¿Por qué nos van a comprar?

Hemos de ser plenamente conscientes de que nuestra empresa no está sola en el mercado. La clientela potencial ya satisface mejor o peor esa necesidad por otros medios y, por tanto, tenemos que ofrecer un producto/servicio mejor que la competencia.

En el plan de marketing deberá demostrarse que el producto/servicio que ofrecemos será más atractivo para el público que otros que ya hay en el mercado.



¿Por qué nos van a comprar?: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

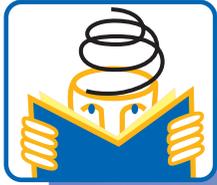
Para la venta de aceite de girasol, la competencia iba a ser distinta, dependiendo de la estrategia adoptada. Se presentaban dos opciones:

1ª) Vender en el pueblo directamente a consumidores finales, en envases de 50 ml. En este caso la competencia serían los pequeños vendedores y vendedoras del mercado central.

2ª) Vender a vendedoras y vendedores del mercado en envases de 20 l. En ese caso la competencia serían los grandes almacenes mayoristas de la ciudad (de donde se abastecían hasta entonces los pequeños vendedores).

En el 1^{er} caso, el precio de venta sería más elevado, pero en el 2º el trabajo de comercialización (número de operaciones de venta) sería menor.

Finalmente se decidieron por la 2ª estrategia. La cercanía a las y los vendedores del mercado, junto con una calidad y precio competitivos, les permitieron ganarse a los pequeños vendedores. Es decir, se convirtieron en proveedores más atractivos que los grandes almacenes de la ciudad.



El producto

El producto es un bien o servicio, que cuenta con un conjunto de atributos que satisfacen necesidades y deseos.

Para la definición del producto, es preciso considerar:

- **La línea:** variedad de productos que podemos hacer y ofrecer con el equipamiento del que disponemos.
- **La marca:** nombre comercial que diferencia a nuestro producto de otros similares.
- **El empaque,** que protege al producto y lo muestra al cliente de forma atractiva.
- **La calidad:** cualidades del producto para satisfacer e incluso superar las expectativas de la clientela.
- **Servicios adicionales:** garantía, crédito, entrega a domicilio, mantenimiento...



Definición del producto: APROCAM (Perú)

Línea. Grano de cacao orgánico seleccionado.

Marca. Cacao Alto Marañón.

Empaque. Costal de yute con marca (50 Kg.). El empaque contiene la siguiente información: peso, logo y sello de APROCAM, sello de la certificadora, zona de producción, código de exportación, hecho en Perú y año de producción.

Calidad. Grano de cacao orgánico de calidad “Fair Fermented” (grado 1). Cumple con las exigencias fitosanitarias de control de calidad.

Tamaño: máximo 100 granos en 100 gr.

Humedad: mín. 7%, máx. 8%.

Defectos: máximo 5% entre los siguientes: atacados por insectos, enmohecidos, partidos, pastillas (flan beans), doble o múltiples, otros defectos...

Granos pizarrosos: máximo 3%.

Granos violeta: máximo 15%.

Ausencia total de olores y sabores extraños.

Servicios adicionales: Entrega en Puerto de Paita a precio FOB.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.

Subproductos, productos sustitutos y complementarios¹

Es necesario que definamos no sólo nuestro producto, sino también aquellos productos que se relacionan con él, según se indica en el siguiente cuadro:

Clasificación del producto	Preguntas a contestar	Ejemplos
Subproductos	¿Se originan subproductos en el proceso de fabricación? ¿Qué uso se les dará?	Proyecto de producción de oveja pelibuey para venta de carne. Subproducto: piel de oveja, pelo de oveja. Se venderán a una peletería para su procesamiento.
Productos sustitutos	¿Existen productos con características similares en el mercado? ¿Cómo es nuestro producto en relación con el producto sustituto?	Textiles bordados a mano. Sustituto: textiles bordados a máquina a precios baratos, se encuentran en todos los mercados, con diseños homogéneos y tradicionales.
Productos complementarios	¿Está condicionado el uso de nuestro producto por la disponibilidad de otros bienes o servicios?	La compra de una lámpara de artesanía está condicionada por la existencia o no de luz en el hogar. Complementario: energía eléctrica.

¹ Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.



Producto principal, subproductos, productos sustitutos y complementarios: **JABONES NATURALES LA GRANADILLA (Nicaragua)**

Producto principal. Jabón de elaboración artesanal, cremoso y espumoso, a base de hierbas y esencias naturales, para uso personal. Presentación de 60 gr. rectangular, coloración verdosa, aroma silvestre, con etiqueta del Colectivo de Mujeres La Granadilla. Mejora el cuidado de su piel, hidratándola de forma natural, gracias a su aporte en vitaminas A y E. Un posible valor agregado sería mejorar la presentación con empaque de papel reciclado y flores secas.

Subproductos. De la sábila, ruda, albahaca, zacate de limón, aguacate... se producen desechos de hierbas y aguacate, que sirven como abono foliar, fertilizante.

Productos sustitutos. Jabones naturales de Costa Rica, que se venden en farmacias y tiendas de productos naturales, con presentación de 120 gr. y de 30 gr.

Productos complementarios. Agua y paste.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.

Ecoeficiencia de un producto

Un valor agregado que podemos dar a nuestro producto/servicio es su ecoeficiencia o calidad medioambiental.

La ecoeficiencia de un producto se define como la capacidad de satisfacer las necesidades de las y los clientes, causando en el conjunto de su ciclo de vida un menor daño al medio ambiente que la mayoría de los productos competidores.

Si queremos que nuestro producto sea ecoeficiente, procuraremos:

En el diseño y composición del producto

- Diseñar el producto para que pueda desensamblarse fácilmente.
- Reducir el volumen y peso del producto, para reducir también la generación de residuos al final de su vida útil.
- Sustituir los elementos tóxicos por otros menos nocivos.
- Optar por recursos renovables frente a recursos naturales escasos.
- Emplear materiales reciclados y fabricados con bajo consumo energético.
- Emplear materiales reciclables o reutilizables.

En el proceso de producción y transformación

- Minimizar el consumo de agua, recursos naturales y energía, ésta última obtenida preferentemente a partir de fuentes de energía renovables.
- Reducir la contaminación: por emisión de CO₂, metales pesados, vertidos líquidos o residuos sólidos.
- Evitar el uso de envases innecesarios.

En el consumo y fase posterior

- Informar a la clientela para un uso ecoeficiente.
- Minimizar el consumo de agua y energía.
- Reducir las emisiones contaminantes.
- Reciclar los materiales.



Estrategia de producto-mercado

La matriz producto-mercado nos permite visualizar la estrategia a seguir, dependiendo de si nuestro producto ya existe o es nuevo, y de si el mercado es el habitual o queremos desarrollar nuevos mercados.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Estrategia de penetración para aumentar el volumen de venta en el mismo mercado.	Estrategia de desarrollo de productos nuevos para mis mercados actuales, p.e., con innovaciones de diseño o más líneas de producto.
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados , para introducir mis productos actuales en mercados nuevos, p.e., ampliando los canales de distribución y puntos de venta.	Estrategia de diversificación , desarrollando nuevos productos para nuevos mercados.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V11: Definición del producto

1. Definir el producto, detallando sus características físicas, químicas, de composición, la necesidad que satisface y las ventajas comparativas en relación con la competencia.
Especificar:
 - a. La línea
 - b. La marca
 - c. El empaque
 - d. La calidad
 - e. Los servicios adicionales
2. Identificar subproductos, productos sustitutos y productos complementarios.
3. ¿Cuál es la estrategia producto-mercado que se va a utilizar?



Precio

El precio de venta es el valor en dinero de un producto o servicio en el mercado que va a pagar la clientela.

Para calcular el precio tendremos en cuenta que:

$$\text{Coste total} + \text{Utilidad} = \text{Precio de Venta}$$



Para el caso de las empresas sociales, es necesario siempre tener claro que los precios finales que se establezcan deben cubrir los costes de producción y comercialización, incluyendo los costes de mano de obra valorada de forma justa y equitativa. Deben cubrir también los costes de amortización del equipo, así como un margen de ganancia que permita acumular excedentes para reinvertir en el fortalecimiento de la empresa.²

² Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.

Uno de los aspectos a definir en el plan de viabilidad es nuestra política de precios. ¿Cómo vamos a fijar el precio final? Decidiremos entre las siguientes alternativas³:

- Precios con orientación al coste: Se fijan añadiendo una ganancia al coste unitario del producto.
- Precios orientados al valor percibido por las y los compradores: Esta alternativa nos permite subir el precio si el producto es bien valorado por la clientela, sin embargo, si el precio fijado es superior al valor percibido, nuestro producto pronto perderá mercado.
- Precios con orientación a la competencia: El precio estará por encima del precio del producto competidor si nuestro producto tiene ventajas comparativas claras; y por debajo si es de menor calidad o si queremos buscar la participación en el mercado.

Otras políticas de precios incluyen la fijación de un precio máximo y mínimo en función de la demanda, descuentos sobre el volumen de compras, precios según el lugar de colocación del producto (precios FOB, CIF), etc.

³ Emaús Fundación Social (2005): *Guía para integrar proyectos productivos en el Comercio Justo*, Emaús Fundación Social y Bakeaz, Bilbao.



Cálculo del precio: CAFÉ ORO (Guatemala)

Cálculo de costes de 1.402 bolsas de café orgánico que se producen y venden anualmente:

	Componentes	Medida	Cantidad	Coste total en dólares para 1.402 bolsas	Costo de 1 bolsa de 1/4 Kg.
Materia prima	Café oro	Kg.	350,40	\$1.704,00	\$1,22
Depreciación anual del equipo	Tostadora, secadora y molino	Unidad	1 de cada	\$454,00	\$0,32
Mano de obra molido de café	Personas	Jornales	2	\$110,00	\$0,08
Etiquetado	Viñeta	Unidad	1.402	\$70,10	\$0,05
Empaque	Bolsa	Unidad	1.402	\$280,40	\$0,20
Coste de producción				\$2.618,50	\$1,87
Gastos de comercialización (10%)				\$261,85	\$0,19
Gastos de administración (5%)				\$130,93	\$0,09
COSTE TOTAL				\$3.011,28	\$2,15

Si pretendemos una utilidad del 20% de los costes:

Precio = Coste total de la unidad + Utilidad = \$2,15 + \$0,43 = **\$2,58** para cada bolsa de café.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Plaza

¿En qué plaza (lugar) debería estar nuestro negocio para acceder a la clientela?

En este apartado debemos definir cómo lograremos que nuestro producto/servicio llegue al mercado objetivo:

- ¿Dónde pensamos vender nuestros productos?: a puerta de fábrica, a mayoristas, minoristas, a las personas consumidoras, en un punto de venta propio, en eventos institucionales, en ferias y fiestas patronales...
- ¿Los venderemos directamente o a través de terceros/as? Definir los canales de distribución: minoristas, mayoristas, almacenes... y las condiciones comerciales a negociar con cada uno de estos agentes.
- ¿Qué necesitamos para que nuestros productos lleguen a la clientela en condiciones adecuadas?: empaque, etiquetado, servicios al cliente, transporte...

Habrá que decidir también las características de nuestra fuerza de ventas:

- Tipo de agentes de ventas: empresas distribuidoras, vendedores/as propios, comisionistas...
- Retribución de las y los agentes de ventas.
- Organización de la fuerza de ventas: despliegue por zonas, por gama de productos, por segmento de clientes...
- Sistema de seguimiento.



Una de las mayores dificultades de las empresas sociales o promovidas por la cooperación deriva de que se dedica un gran esfuerzo a producir y poco a comercializar. En muchos casos, los y las empresarias no “quieren” salir a vender.

En particular, en el caso de las mujeres, enfrentar el mercado supone realizar transformaciones de su rol tradicional asignado (salir de lo privado a lo público). Además, las tareas realizadas en el espacio privado no siempre son asumidas por otros u otras, por lo que las mujeres cargan con una doble o triple jornada, sobre todo cuando la empresa todavía no marcha y su trabajo, en consecuencia, no es reconocido y respetado por la familia.

Por ello, la comercialización del producto ha de ser uno de los primeros aspectos a consensuar dentro del grupo promotor, no sólo en sus contenidos, sino tratando de que se asuma colectivamente como una tarea central de la empresa.⁴

⁴ Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.



Promoción

La promoción es la estrategia para:

- Informar a las personas consumidoras sobre las ventajas de nuestro producto/ servicio.
- Crear una imagen reconocida del producto.
- Incrementar su consumo y, por tanto, nuestro volumen de ventas.

En este apartado se trata de establecer la política de comunicación:

- El mensaje que queremos transmitir.
- El soporte de nuestro mensaje: folletos, anuncios, carteles, imagen del establecimiento...
- Los medios de difusión: radio, prensa, buzoneo, cartas personalizadas...
- Los costes de promoción y publicidad.



Estrategia de comercialización: APROCAM (Perú)

Segmento de mercado. Empresarial (Broker). Industria nacional: NEGUSA, Nestlé. Industria internacional: Nestlé, Suchard, Suiza-Bélgica.

Oportunidad del segmento de mercado. Alta demanda de cacao seleccionado. Clientela interesada en privilegiar el precio del cacao orgánico. Alta demanda mundial de productos asociados con propiedades anti-estrés.

Proyección de la demanda. El mercado mundial de cacao orgánico está sólo cubierto en un 25%, quedando un 75% por cubrir. Esta demanda insatisfecha nos da la oportunidad de establecer alianzas estratégicas que nos permitan incrementar volúmenes haciendo sostenible el producto en el mercado.

Posicionamiento y ventaja diferencial del producto. Grano de cacao seleccionado (almendra), producido en armonía con el medio ambiente por agricultores organizados de comunidades nativas. Cacao étnico.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Estrategia de comercialización: APROCAM (Perú)

Producto. Grano de cacao orgánico de grado 1, envasado en costales de yute de 50 Kg. con la siguiente información: peso, logo y sello de APROCAM, sello de la certificadora, zona de producción, código de exportación, hecho en Perú y año de producción.

Política de precios. Contrato compra-venta por contenedor a precio de bolsa+plus y contrato de venta a futuro+plus. Para el tercer año está previsto un incremento del 43% del precio de venta del cacao orgánico seleccionado: de 3,50 soles a 5,00 soles por Kg., gracias al volumen constante, la mejora de la calidad, el sistema de acopio y la certificación.

Plaza. Mercado nacional: NEGUSA, Nestlé. Mercado internacional: Nestlé, Suchard, Suiza-Bélgica. Estrategia para llegar al segmento de mercado: participación en ferias nacionales (local-regional) e internacionales, envíos de muestras y misiones comerciales. Entrega: Puerto de Paita a precio FOB. Gastos de comercialización (transporte-proceso-gastos de comercialización) asumidos por la organización.

Promoción. Página web, tríptico y participación en ferias.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Cálculos económicos: Previsión de ventas

En el plan de ventas estableceremos los resultados cuantificados que esperamos conseguir. Se calculará el volumen de mercado del producto, la cuota de mercado que aspiramos a alcanzar y nuestra previsión de ventas.

Habrá que tener en cuenta para una primera estimación que el volumen de ventas que podemos lograr es distinto, dependiendo de la fase de desarrollo de la empresa en que nos encontremos:

- Fase de implementación y puesta en marcha: es el momento del lanzamiento y el primer contacto en que se recoge una respuesta real del mercado.
- Fase de crecimiento hasta el umbral de rentabilidad: nuestro producto/servicio se asienta en el mercado y el volumen de ventas alcanza ya valores significativos, que pueden provocar reacciones de la competencia.
- Fase de expansión y desarrollo: el negocio se consolida y se alcanza una cierta estabilidad en las ventas.



Basarse en datos contrastados

La previsión de ventas debe calcularse teniendo en cuenta la información recopilada y analizada en los estudios de mercado previos.

Para conseguir esta información se habrán utilizado fuentes diversas como:

- Datos sobre la evolución general de la economía y el consumo.
- El análisis de las ventas del producto en los últimos años.
- La opinión de las personas distribuidoras, agentes de ventas, tiendas...
- Pruebas piloto del producto en el mercado.
- Encuestas a consumidores finales.



¿Cuánto vamos a vender?

¡Cuidado con previsiones de ventas demasiado optimistas e irreales!

Para planificar el volumen de ventas:

- 1) Estimar el volumen total del mercado, utilizando datos de diferentes fuentes, debidamente cotejados.
- 2) Comparar las características de nuestra oferta, en relación con las de la competencia.
- 3) Decidir la porción de mercado que razonablemente podemos ganar.

Conviene ser siempre conservadores en estas estimaciones.



¿Cómo vamos a cobrar?

En economías dominadas por la pobreza, la falta de recursos y el recurso a las deudas es casi universal.

Por ello, hemos de definir claramente cuál será la política de ventas: ¿al contado o a crédito?, ¿a quién se le venderá a crédito?, ¿cuánto?, ¿con qué plazo de devolución?, ¿cómo se cobrará a los morosos?...

Cuanto más clara sea la política, mejor se comunicará a la clientela, mejor la entenderán las y los vendedores y mejor se gestionará.



¿Cómo vamos a cobrar?: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

La empresa Chontipollo Caia se encontró, una vez iniciada la actividad, con que en la distribución de pollos es habitual dar crédito a las personas compradoras. Normalmente mayoristas y minoristas pagan una vez que han vendido los pollos. Pero esta situación no había sido prevista y no se definió una política de crédito dentro de la política comercial.

Una política de crédito habría definido: a qué tipo de clientes se daría crédito y a quiénes no, cuál sería el límite de crédito para cada tipo de cliente, si se harían o no contratos formales, qué estrategia seguir con clientes morosos, quién y cuándo dedicaría tiempo a cobrar a la clientela, etc.

Además el estatus social del equipo humano como indígenas y su posición de mayor debilidad en la relación de poder que se estableció con las personas compradoras, afectó a su poder de negociación tanto en el acto de la venta como en el cobro.

Al no estar previsto, fue una sorpresa y se tuvo que improvisar, lo que contribuyó a crear un cierto desorden y las ventas no cobradas aumentaron hasta límites intolerables y pusieron en peligro la viabilidad misma de la empresa.

Ingresos por ventas

Para calcular nuestra previsión de ingresos por ventas necesitamos los siguientes datos:

- El volumen o demanda total del mercado de nuestro producto o productos (los productos pueden ser nuestro producto principal y el subproducto que esperamos poder comercializar).
- Una estimación de la cuota o porcentaje del mercado que pretendemos captar.
- El volumen de producción o número de unidades de cada producto (número de pollos, kilogramos de mora, litros de aceite...) que pensamos poder vender en el periodo de tiempo escogido (un mes, al año...). Este volumen de producción se puede obtener a partir de los dos datos anteriores, aplicando el porcentaje del mercado que vamos a captar al volumen total del mercado.
- El precio medio de cada producto para cada cliente (mayorista, minorista, consumidor o consumidora final) en el periodo de tiempo escogido.

La multiplicación del número de unidades de producto por el precio medio nos da como resultado los ingresos por ventas.



Cuadro de ventas

Ventas en Kg.	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Kg. mora	79.500	91.425	100.568
Ventas Kg. tomate árbol	105.000	120.750	132.825
TOTAL UNIDADES VENDIDAS (Kg.)	184.500	212.175	233.393

Precio mora	1.800	1.850	1.900
Precio tomate	1.600	1.650	1.700

Ventas en pesos	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos ventas mora	143.100.000	169.136.250	191.079.200
Ingresos ventas tomate árbol	168.000.000	199.237.500	225.802.500
TOTAL INGRESOS VENTAS (PESOS)	311.100.000	368.373.750	416.881.700



Cuadro de ventas con ventas mensuales el primer año

Año 1									Año 2	Año 3
Ventas (Kg.)	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	...	TOTAL		
Ventas mora	5.500	5.500	7.000	9.000	9.000	7.500	...	79.500	91.425	100.568
Ventas tomate árbol	8.000	8.000	10.000	11.000	11.000	9.000	...	105.000	120.750	132.825
TOTAL UD. VENDIDAS (Kg.)	13.500	13.500	17.000	20.000	20.000	16.500	...	184.500	212.175	233.393

Precio mora	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.850	1.900
Precio tomate	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.650	1.700

Año 1									Año 2	Año 3
Ventas en pesos	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	...	TOTAL		
Ingresos ventas mora	9.900.000	9.900.000	12.600.000	16.200.000	16.200.000	13.500.000	...	143.100.000	169.136.250	191.079.200
Ing. ventas tomate árbol	12.800.000	12.800.000	16.000.000	17.600.000	17.600.000	14.400.000	...	168.000.000	199.237.500	225.802.500
TOTAL VENTAS (PESOS)	22.700.000	22.700.000	28.600.000	33.800.000	33.800.000	27.900.000	...	311.100.000	368.373.750	416.881.700



Cálculos económicos: Gastos de ventas

Para calcular los gastos por ventas necesitamos los siguientes datos:

- Determinar los conceptos que pueden generarnos gastos de comercialización, sean gastos fijos (p.e., equipamiento para el traslado de productos como bidones para líquidos, cajas...) o gastos variables (transporte del producto, transporte del agente de ventas, dietas...).
- Gasto que genera cada uno de estos conceptos por unidad de producto vendido.

Multiplicando el n^o de unidades de producto vendido en el periodo escogido por el gasto que genera un concepto concreto para cada unidad de producto, obtenemos el gasto correspondiente a dicho concepto en el periodo estudiado.



Ejercicio N° 1: Cálculos económicos del plan comercial: MARRUPA

De acuerdo con la información que se aporta en el Anexo I, los estudios previos para la creación de una fábrica de aceite de girasol en Marrupa han concluido que la demanda de litros de aceite en el mercado de Marrupa es de 5.200 l, la de las tiendas 7.000 l y la del mercado de Cuamba 160.000 l.

Se desconoce cuál puede ser la demanda de bagazo (subproducto). Nuestra producción de bagazo será de 53.088 Kg. el primer año, 102.367 Kg. el segundo y 199.688 Kg. el tercero, ya que esta producción aumenta en la medida en que aumentamos nuestra producción y venta de aceite.

Basándonos en el estudio de mercado y en las ventajas comparativas de nuestro producto, hemos estimado el porcentaje del mercado que vamos a captar, que se recoge en la siguiente tabla:

% de la demanda que vamos a captar	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cuota venta mercado Marrupa	70%	85%	100%
Cuota venta directa Marrupa	25%	40%	50%
Cuota venta mercado Cuamba	7%	14%	28%
Porcentaje de la producción de bagazo vendida	20%	60%	100%

En Marrupa el litro de aceite lo venderemos el primer año a 28 meticales y en Cuamba a 23 meticales. El kilogramo de bagazo lo venderemos a 0,25 meticales.

La venta en Marrupa no genera gastos de comercialización. Para la venta en Cuamba, por cada litro de aceite vendido se calcula un coste de transporte del producto de 1,10 meticales, un coste de transporte del personal de 0,54 meticales y dietas por valor de 0,16 meticales.

Para el transporte del aceite el primer año se van a comprar 100 bidones de 20 l a 55 meticales el bidón y 2 bidones de 200 l a 450 meticales la unidad. El segundo año se comprarán 50 bidones de 20 l y un bidón de 200 l. El tercer año se comprarán 20 bidones de 20 l y un bidón de 200 l.

Se estima que la demanda total de producto en el mercado aumentará de media un 8% anual, incremento que también se aplicará a los precios de venta y a los gastos de comercialización (transporte, bidones...).

Con estos datos, calcular utilizando la plantilla *Marketing* del Anexo II:

- a. El total anual de litros de aceite y de kilos de bagazo vendidos.
- b. El total anual de ingresos por ventas.
- c. El coste variable total de ventas.
- d. Otros gastos fijos de ventas.

Soluciones al ejercicio en Anexo III



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V12: Plan comercial

1. Describir el segmento del mercado al que vamos a ofrecer nuestro producto/servicio.
2. Realizar un primer cálculo estimativo de los costes de nuestro producto y decidir su precio. Establecer la política de precios que se considere necesaria.
3. ¿Cómo lograremos que nuestro producto/servicio llegue al mercado objetivo? (plaza).
4. ¿Cómo vamos a promocionar nuestro producto?
5. Teniendo en cuenta el volumen total del mercado y la cuota de mercado que esperamos captar (respuestas al *Ejercicio V4: Análisis del mercado*), determinar el volumen de ventas de nuestro producto/os.

6. Calcular utilizando la plantilla *Marketing* del Anexo II:

- a. El total anual de ventas en unidades físicas de nuestro producto.
- b. El total de ingresos por ventas.
- c. El coste variable total de ventas.
- d. Otros gastos fijos de ventas.

13

Planificación: Plan de operaciones



Índice

- Objetivos
- Plan de operaciones
- Descripción del local
- Descripción del proceso productivo: Flujograma
- ¿Qué tecnología?
 - ✓ Tecnología eficiente y accesible
- Volumen de actividad
- Personal técnico experimentado
- Gestión de compras
- Aspectos clave para optimizar la producción
- Cálculos económicos
- Ejercicio N° 1: Cálculo de costes de operaciones, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V13: Plan de operaciones

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave de un plan de operaciones técnico-productivo,

...diseñar el proceso de producción de una empresa,

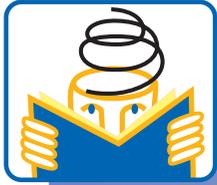
...calcular los costes de operaciones de su empresa.



Plan de operaciones

En el plan de operaciones técnico-productivo incluiremos los siguientes aspectos:

- Descripción del local
- Descripción del proceso productivo
- Tecnología a utilizar
- El volumen de actividad
- La gestión de compras
- El presupuesto de los costes de producción



Descripción del local

En caso de precisar un local, realizaremos una descripción breve de su localización y de la distribución de la planta de producción.

En la distribución de la planta tendremos en cuenta:

- La descripción del proceso productivo, ya que nos va a ayudar a colocar en el lugar más adecuado el equipamiento necesario.
- La reducción de las distancias.
- El aprovechamiento del espacio, no sólo horizontal, sino también vertical.
- Las previsiones de cambios y crecimiento, de forma que el espacio pueda adaptarse a nuevos usos.



Descripción del proceso productivo: Flujograma

El proceso productivo puede visualizarse mediante un flujograma, en el que se recogen:

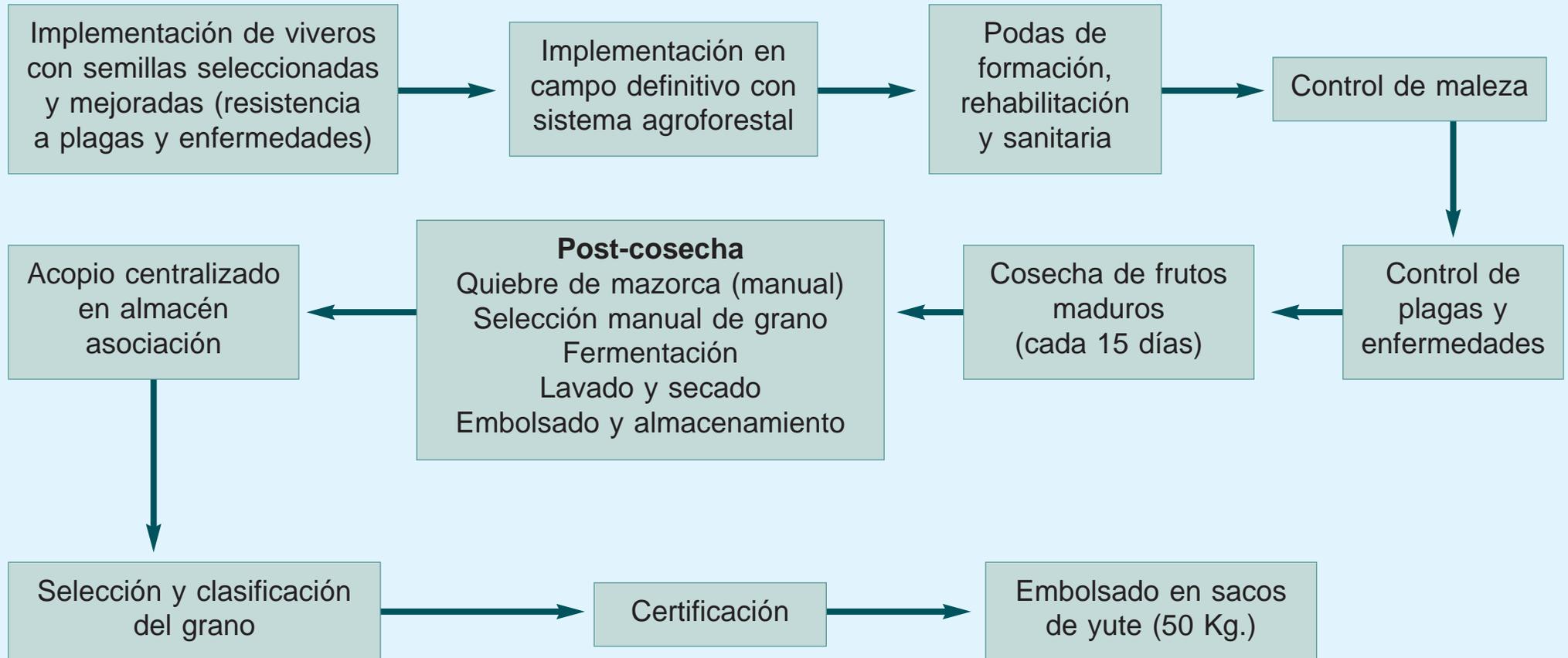
- Los diferentes pasos del proceso de producción, ordenados de forma secuencial.
- El tiempo requerido para cada paso.

El flujograma nos permite identificar puntos críticos en el proceso productivo y buscar alternativas para resolverlos.



Flujograma: APROCAM (Perú)

CONTRATO



Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Flujograma: APROCAM (Perú)

Puntos críticos y propuestas de solución

1. Punto crítico: Eliminar mazorcas enfermas. Solución: Sensibilizar al agricultor en la pérdida de calidad.
2. Punto crítico: No estandarización del proceso post-cosecha (fermentación y secado). Solución: Capacitación para la estandarización de procesos: cajas fermentadoras, secado bajo sombra.
3. Punto crítico: Humedecimiento del grano por mal almacenamiento. Solución: Incentivar el uso de parrillas para el almacenamiento.

Volúmenes de producción: Producción inicial: 100 Ha. con rendimiento inicial de 400 Kg/Ha. Al tercer año se espera tener 500 Ha. con un rendimiento de 600 Kg./Ha. Para ello se ha previsto ampliación de la superficie productiva y mejoramiento de manejo técnico.

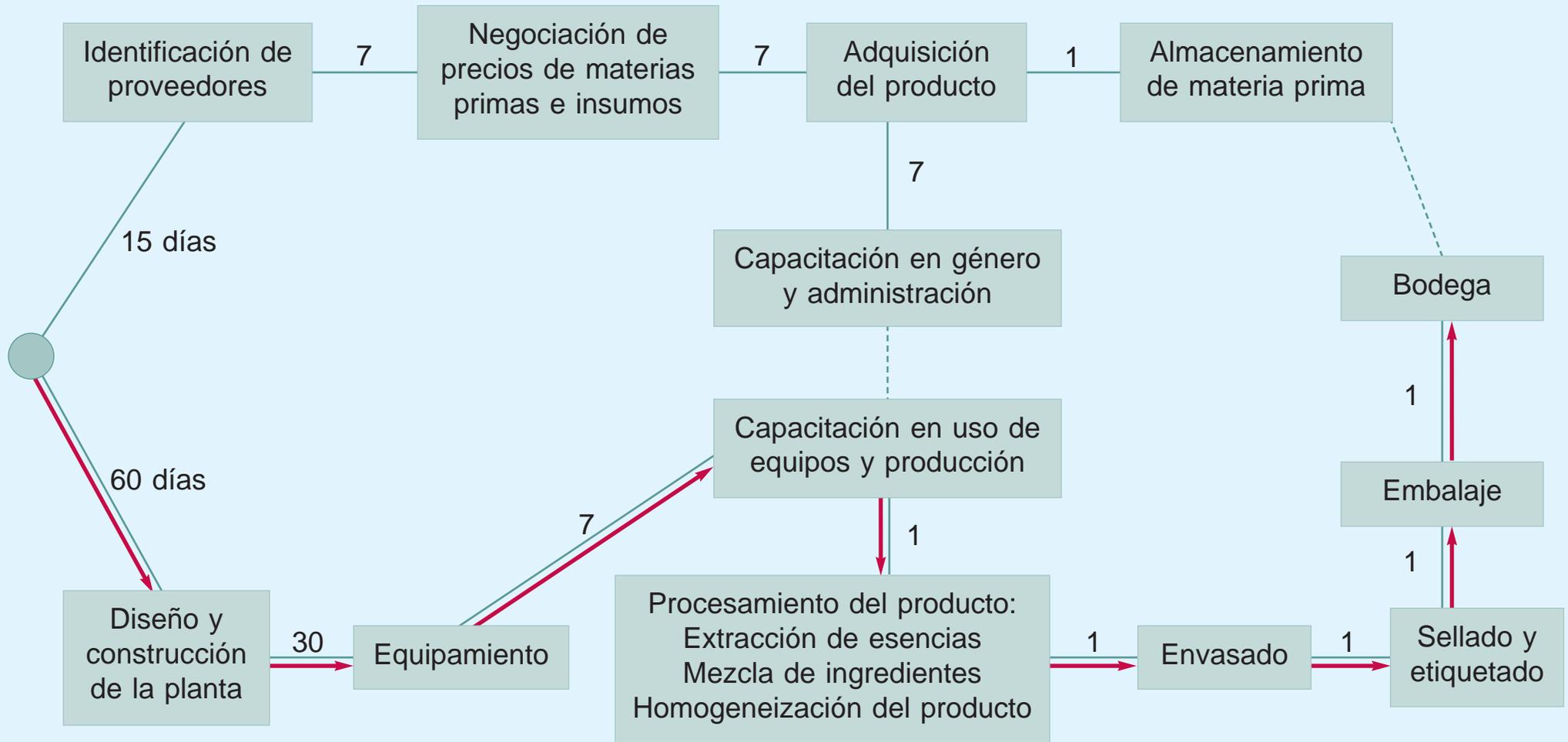
Recursos: Asesoría técnica de campo, materiales para capacitación grupal, instalación de parcelas demostrativas, equipamiento para fortalecimiento de la organización, costos del plan de certificación. Compromiso de compra, adelanto en efectivo.

Recomendaciones: No certificar antes de tener un cliente final, para que el cliente final sugiera qué certificadoras acepta para hacer la transacción comercial.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, 9-13 de Julio de 2007.



Flujograma II: SHAMPOO DE ROMERO (Nicaragua)

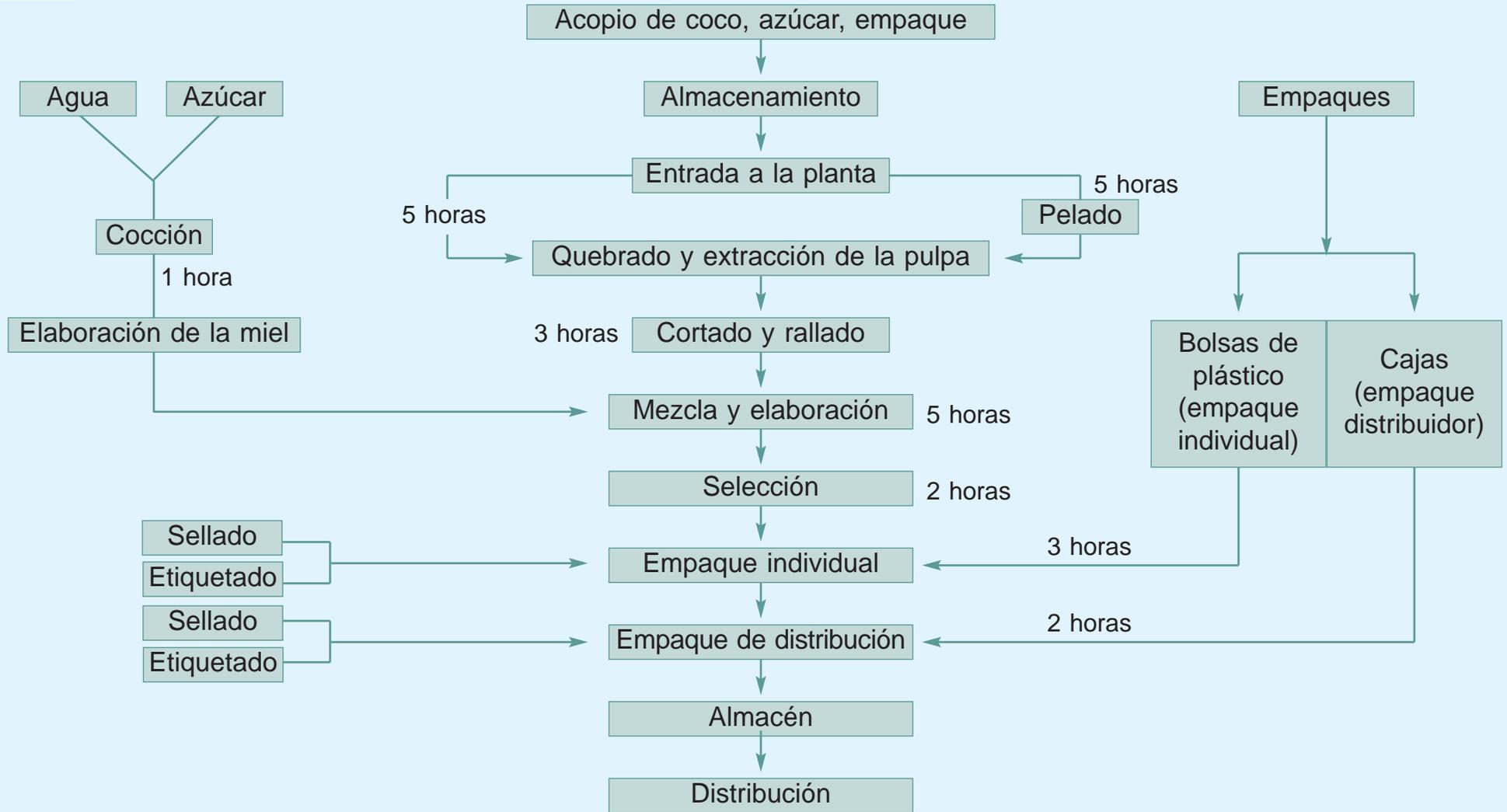


**La ruta crítica
necesita 102 días**

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Flujograma III: DULCE DE COCO ARTESANAL (Nicaragua)



Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.

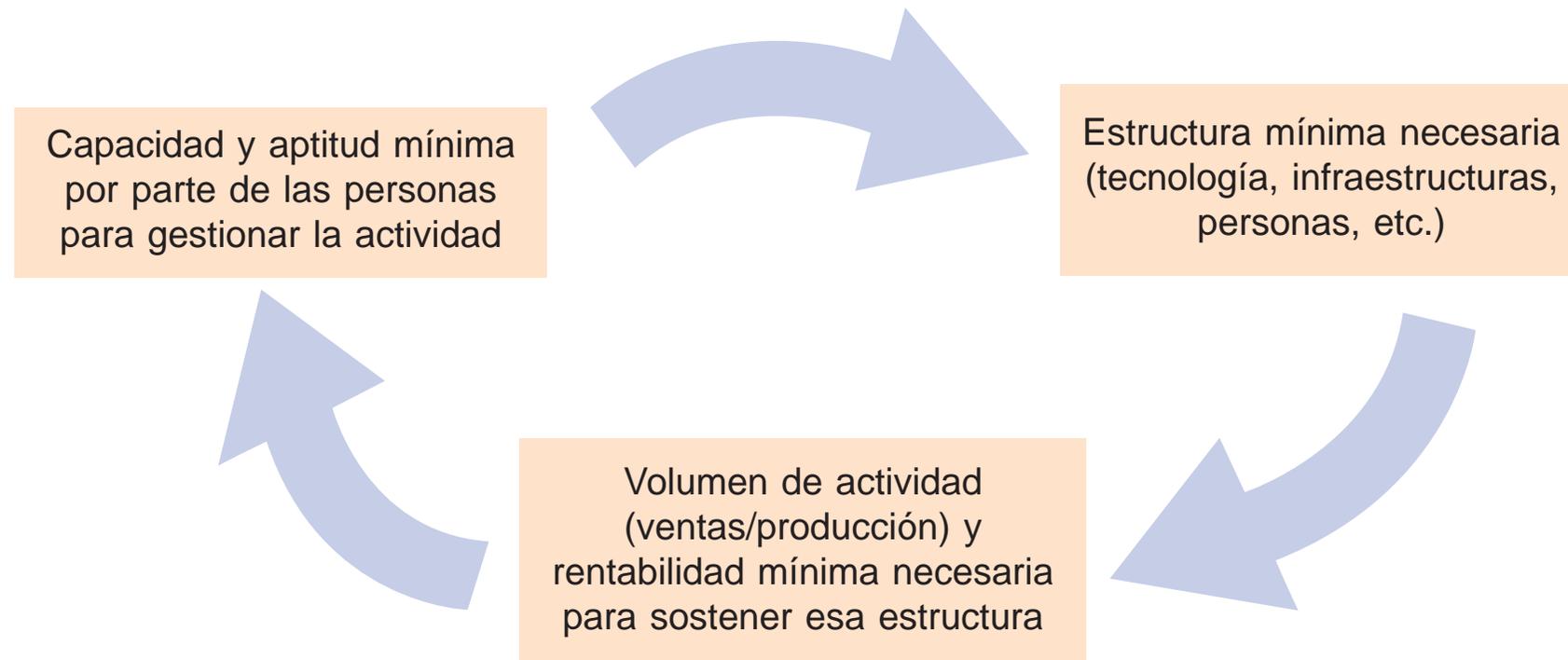


¿Qué tecnología?

La tecnología que pretendemos utilizar...

- ¿Está disponible en el mercado?
- ¿Se puede aplicar de inmediato?
- ¿Qué calidad y productividad nos permitirá alcanzar esa tecnología? Valorar:
 - ✓ la complejidad tecnológica
 - ✓ el volumen óptimo de producción para amortizar la maquinaria
 - ✓ las capacidades necesarias para su operación y gestión
- ¿Qué previsión existe de que nuevas tecnologías alternativas a la nuestra salgan al mercado? ¿Cómo nos puede afectar?

Hay que buscar el punto de equilibrio entre los siguientes factores:



Cada vez que se avance en uno de ellos, los otros también deben avanzar para equilibrarse.



Tecnología eficiente y accesible

Verificar que la tecnología elegida es lo suficientemente eficiente como para ser competitiva y lo suficientemente económica como para ser amortizada con el nivel de negocio estimado.

En cada sector-segmento ya existe una productividad mínima que todas las empresas competidoras tienen. Nuestro negocio tendrá que igualarla o superarla.

Frecuentemente para mejorar la productividad se necesitarán mejores máquinas y mayores inversiones. Eso significa que habrá que vender más para aumentar el rendimiento de la maquinaria (para que el trabajo que realice la máquina llegue a cubrir su costo).

Por tanto, el volumen de ventas que hayamos estimado poder lograr limitará el monto de la inversión que podamos realizar de forma rentable en la maquinaria.



Tecnología eficiente y accesible: ÓLEO ANIMA (Mozambique)

ÓLEO ANIMA escogió una alternativa tecnológica intermedia que le daba una productividad similar a la de los competidores (4,2 l) con una inversión de 4.200,00 euros, que podía amortizar en 5 años.

Además el volumen de negocio (5.000 l de aceite al año) era ya exigente para la capacidad de gestión del grupo humano, por lo que era necesario reforzar las áreas comercial y de gestión.



En la búsqueda del equilibrio y del sostenimiento de la infraestructura elegida, es error frecuente sobrevalorar el potencial de ventas y las capacidades humanas existentes.



Volumen de actividad

Es necesario planificar el volumen de actividad:

- ¿Cuánto se va a producir? Volúmenes mínimos y máximos.
- Para dicha producción, ¿podremos comprar toda la materia prima que se estima?
- ¿Cuál es nuestra capacidad de almacenamiento? Calcular los stocks que se van a tener.
- ¿Podemos procesar ese volumen? ¿Con la calidad necesaria?
- ¿Tenemos mercado para dichos volúmenes de producción?
- ¿Y capacidad de gestión?



Personal técnico experimentado

Las tecnologías del área productiva suelen ser altamente especializadas para cada sector-producto-segmento (en contraposición a técnicas como la contabilidad que son comunes para casi todas las empresas).

Normalmente es costoso en recursos y, sobre todo, en tiempo, y difícil de realizar para la organización acompañante la formación del equipo humano (grupo promotor) en esas técnicas.

Probablemente la forma más efectiva de integrar esas habilidades en la empresa sea la incorporación de personas con experiencia.

Es preferible que esas personas se incorporen a la empresa a través de los cauces propios, en lugar de como personal técnico temporal costado por la organización de apoyo.



Personal técnico experimentado: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

Cuando ECOMAR tuvo su primera oportunidad de construir una carretera, no tenía a nadie con experiencia en dicha función. Aunque se tratara de una carretera de tierra, era arriesgado confiar una obra de 18 km, en la que iban a trabajar 150 personas, con un presupuesto de 125.000,00 euros, a un grupo de jóvenes constructores con alguna experiencia en construcción de casas, pero ninguna en carreteras.

Se optó por contratar a un encargado de obra y, un año más tarde, a un segundo. Después de 4 años ninguno de esos encargados seguía en la empresa, pero se había formado todo un equipo de trabajadores, que, comenzando a trabajar el primer año en funciones elementales, a base de interés y buen trabajo habían conseguido dominar las diversas técnicas (topografía, puentes, supervisión...).

La empresa fue capaz de desarrollar estas capacidades cumpliendo desde el principio sus compromisos.

Sin embargo, el área mecánica de la empresa en los últimos cinco años ya ha contratado a cuatro mecánicos diferentes. Ninguno ha sido capaz de resolver las dificultades de la empresa en esa área ni de formar a otras personas dentro de la empresa.



Gestión de compras

Para planificar la gestión de compras necesitamos saber:

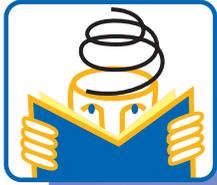
- Sobre nuestro producto: qué materiales requiere la unidad de producto, en qué cantidad y cuántas unidades vamos a producir. Esto nos permitirá calcular el total de compras de cada material.
- Para cada posible proveedor: qué productos ofrece, a qué precios, con qué calidad, con qué condiciones de pago, con qué plazos de entrega, cuál es nuestro poder de negociación frente a dichos proveedores... Estos datos nos facilitarán la elección de los proveedores más adecuados.



Gestión de compras: DULCE DE COCO ARTESANAL (Nicaragua)

	Proveedores	Coste en córdobas
Insumos		
Coco (250 cocos)	Comerciantes mayoristas	500,00
Azúcar (1/2 Kg.)	Distribuidora	150,00
Agua	ENACAL	20,00
Leña	Camión de leña local (Toño)	20,00
Bolsa	La casa del plástico	200,00
Etiqueta	Imprenta Rafael	200,00
SUBTOTAL 1		1.090,00
Equipos		
Cortadora	Eq. Indus. SA	2.000,00
Mesa Acero	Eq. Indus. SA	9.000,00
Fogón	Eco Fogón SA	2.500,00
Panas y utensilios	Com. Oriental	2.000,00
Guantes, gorro, delantal, máscara	La Carioca	2.000,00
Peroles y cucharones	La Carioca	3.000,00
Tanque de agua	CISA	4.500,00
SUBTOTAL 2		25.000,00

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en León, 16-20 de Julio de 2007.



Aspectos clave para optimizar la producción

- **Estandarización:** Estandarizar es ajustar a un tipo o norma, adecuarse a un modelo. Procuraremos una creciente estandarización en calidad, cantidad y continuidad de nuestra oferta.
- **Organización:** Promover la organización de productores y productoras para generar economías de escala y contar con un mayor poder de negociación.
- **Recursos financieros:** facilitar el acceso a recursos financieros (sean donación en un inicio o crédito) para hacer posible la producción.



Cálculos económicos

En este apartado nuestra tarea es presupuestar todos los costes relacionados con la producción:

- Los costes de materias primas
- Los costes de funcionamiento: energía, combustible...
- La adquisición de capacidades de operación: mantenimiento...

Los costes de personal los detallaremos en el capítulo *Plan de personas y organización*.

Los costes de equipamiento y amortización los detallaremos en el capítulo *Plan de inversiones y financiación*.



Cuadro de compras

	Año 1	Año 2	Año 3
Compras en unidades			
Pollitos BB (unidades)	30.000	36.000	43.200
Balanceado (lb.)	240.000	288.000	345.600
Otros materiales	-	-	-

Precio USD			
Pollitos BB x ud.	0,49	0,51	0,54
Balanceado x lb.	0,17	0,18	0,19
Otros materiales	-	-	-

Compras USD			
Pollitos BB x ud.	14.700	18.360	23.328
Balanceado x lb.	40.800	51.840	65.664
Otros materiales	5.000	6.000	7.200
TOTAL COMPRAS USD	60.500	76.200	96.192



Ejercicio nº 1: Cálculo de costes de operaciones: MARRUPA

De acuerdo con los cálculos realizados en el Plan Comercial del Anexo III, la fábrica de aceite de girasol en Marrupa tiene una previsión de ventas de 16.590 litros de aceite el primer año, 31.990 el segundo año y 62.402 el tercero.

La productividad de la prensa motorizada pequeña de origen chino que va a utilizarse en la fábrica es de 4,1 Kg. de girasol / 1 litro de aceite. Su capacidad de producción es de 200 litros de aceite cada 8 horas de trabajo.

Las pérdidas (mermas) en el almacén son todavía difíciles de cuantificar, así que se han estimado en una cantidad equivalente al 1% del volumen de girasol que debe ser procesado.

El motor diesel que propulsa a la prensa consume 30 litros de combustible cada 8 horas de trabajo.

En cuanto a precios, el primer año el kilogramo de girasol se pagará al campesinado a 2 meticales. Por cada kilogramo, se gastarán 1,35 meticales más en concepto de fomento. El litro de diesel está a 19,5 meticales.

Otros gastos necesarios para operar son: el tanque de agua para refrigerar el motor (4.000 meticales, dura varios años), los gastos de mantenimiento de la prensa (20.000 meticales), el mantenimiento del local (5.000 meticales), material de oficina (2.400 meticales) e impuestos (3.600 meticales).

Se ha tomado como previsión de inflación tanto para los precios de los materiales como para los otros gastos un 8% anual de media.

Con estos datos, calcular utilizando la plantilla *Operaciones* del Anexo II:

- a. Las necesidades de materiales por unidad de producto
- b. Las necesidades de materiales totales para cada año
- c. El precio estimado de la unidad de material cada año
- d. El coste variable total de materiales
- e. Otros gastos fijos de operaciones

Soluciones al ejercicio en Anexo III



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V13: Plan de operaciones

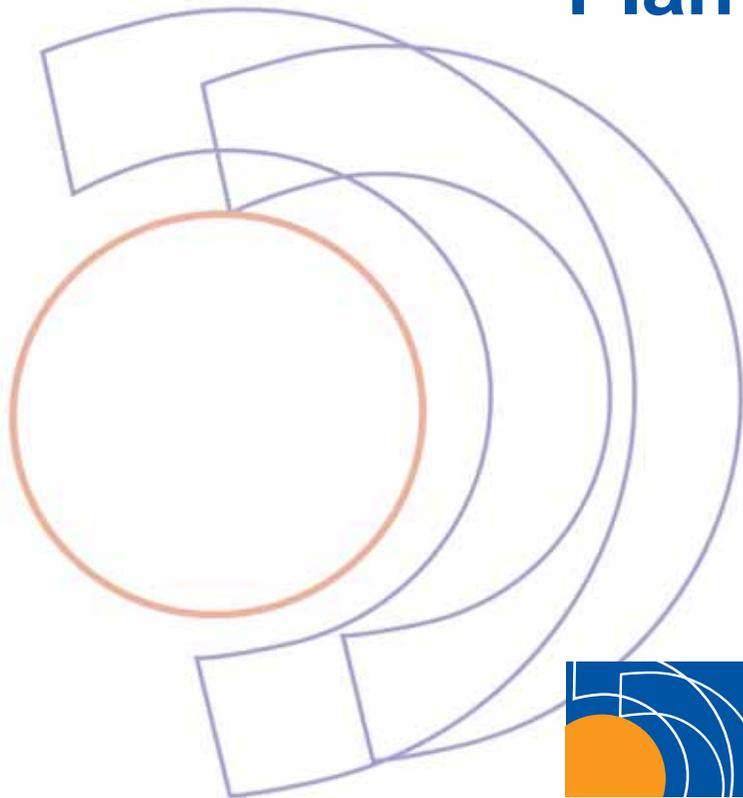
1. Diseñar el flujograma de producción o servicios de nuestra iniciativa económica. Identificar los puntos críticos y posibles alternativas para resolverlos.
2. Para cada actividad del flujograma, determinar la maquinaria o equipamiento que se va a emplear.
3. Realizar un listado de los materiales que necesitamos. Para cada material, planificar la gestión de compras de acuerdo con la siguiente tabla:

Material o equipamiento:					
Proveedor/a	Precio	Calidad	Condiciones de pago	Plazo de entrega	Comentarios

4. Determinar nuestros volúmenes de producción anuales.
5. Calcular utilizando la plantilla *Operaciones* del Anexo II:
 - a. Las necesidades de materiales por unidad de producto
 - b. Las necesidades de materiales totales para cada año
 - c. El precio estimado de la unidad de material
 - d. El coste variable total de materiales
 - e. Otros gastos fijos de operaciones

14

Planificación: Plan de personas y organización



Índice

- Objetivos
- Plan de personas y organización
- Organización de la empresa
 - ✓ Claridad organizacional –social y empresarial–
 - ✓ Organigrama
 - ✓ Equidad en el organigrama
 - ✓ Sistemas para la transparencia
- Ejercicio N° 1: Sistemas para la transparencia, CHONTIPOLLO CAIA
- Promover la equidad de género en la empresa
- Definición de los puestos de trabajo
 - ✓ ¿Cuánto personal?
- Ejercicio N° 2: ¿Cuánto personal?, CHONTIPOLLO CAIA

- Selección del personal
- El ritmo de desarrollo del negocio está subordinado al ritmo de desarrollo de las personas
- El plan de capacitación
 - ✓ Formación para las mujeres en los proyectos de cooperación
- Cálculos económicos
- Ejercicio Nº 3: Cálculo de costes de personal, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V14: Recursos humanos

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave de un plan de personas y organización,

...determinar las necesidades de personal de su iniciativa económica,

...adoptar medidas para promover la equidad de género en la empresa,

...calcular los costes de personal de su empresa.



Plan de personas y organización

Una empresa es fundamentalmente un grupo de personas que unen sus capacidades y esfuerzo en un proyecto común.

El equipo humano constituye el alma de la empresa y su selección es, por tanto, una tarea prioritaria.

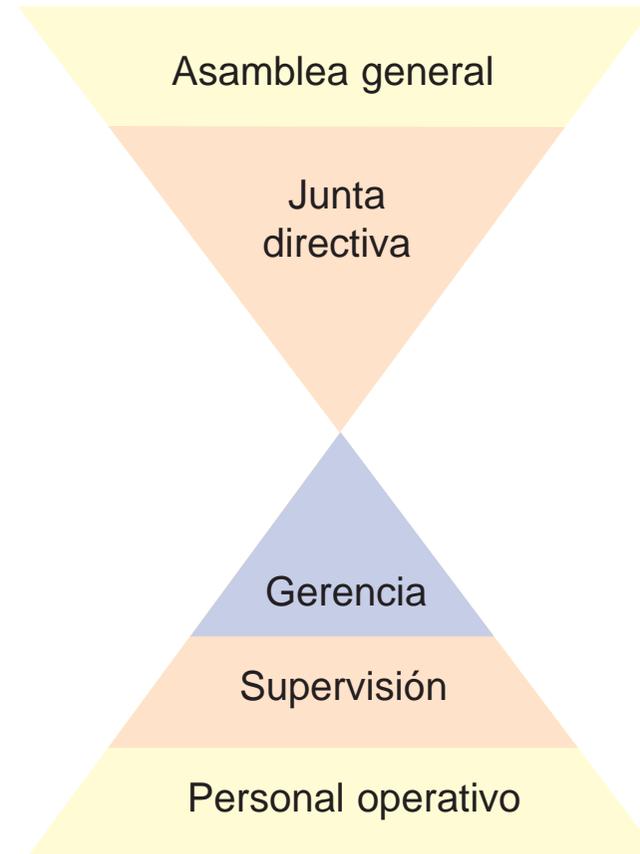
Entre las funciones más importantes de esta planificación se encuentran:

- Definición de la estructura empresarial (organigrama) y de la estructura social (órganos sociales), así como de los canales de comunicación entre ambas
- Definición de medidas para promover la equidad de género en la empresa
- Definición de los puestos de trabajo
- Selección del personal
- Formación del personal
- Definición de los tipos de contrato y retribución
- Cálculos del coste de personal



Organización de la empresa

En la empresa podemos distinguir dos niveles con diferentes funciones:





Claridad organizacional –social y empresarial–

Así como las personas son el pilar fundamental de la empresa, la forma en que se relacionan no lo es menos.

El plan de viabilidad debe definir tanto la estructura empresarial (organigrama) como social (órganos sociales).

El plan de viabilidad debe definir también el funcionamiento y cómo será introducido para que cada persona sepa cuál es su lugar, qué se espera de ella, qué recursos tiene a su disposición, ante quién responde...

Diferenciar la organización empresarial de la social. La primera se regirá por unas normas y la segunda por otras. En cada momento se deberá saber si el asunto tratado corresponde a una u otra y para cada tema diferentes órganos y personas dirimirán los debates.

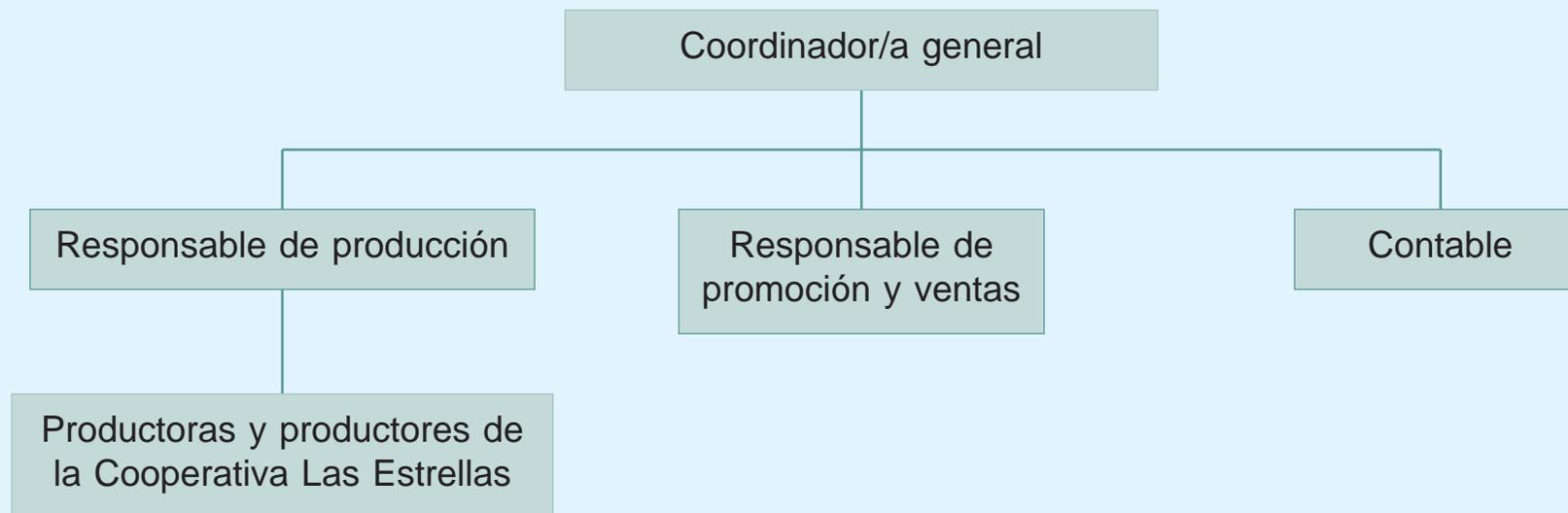


Claridad organizacional –social y empresarial– : CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En el caso de CHONTIPOLLO CAIA primero se puso el negocio en marcha y después se apoyó en la organización social de la empresa, lo que provocó serias dificultades, pues ya se habían creado vicios y hubo fuertes resistencias de las personas asociadas a limitar su participación a los órganos sociales. Como consecuencia, crearon continuas interferencias en el organigrama ejecutivo, paralizando la gerencia de la empresa e influyendo en las decisiones gerenciales con criterios no pertinentes.



Organigrama: BLUSAS Q'ANIL (Guatemala)



Este organigrama responde a una previsión de funciones en caso de crecimiento, pero en el momento actual no es necesaria una persona para cada función. En un primer momento, el o la Coordinadora General también será una de las personas productoras, pero destinará parte de su tiempo a coordinar el avance del resto de la producción, promoción y ventas de las Blusas Q'anil. Asimismo, una de las personas productoras dedicará parte de su tiempo a la contabilidad, encargada de los estados financieros de la cooperativa, del control de entrega de mercancías y reporte de ventas. La Cooperativa Las Estrellas, conformada por hombres y mujeres jóvenes de la cabecera departamental del Quiché, se ocupará de la producción de blusas.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Equidad en el organigrama

Es importante valorar si en el organigrama hay una presencia paritaria de mujeres y hombres. Es frecuente encontrar un alto número de mujeres en los niveles más bajos del organigrama, número que desciende según vamos escalando hacia los niveles de toma de decisiones.

Las desigualdades de poder entre mujeres y hombres a la hora de tomar decisiones se reflejan también en:

- Cómo se decide la agenda de aquello sobre lo que se deben tomar decisiones.
- Cómo se transmite la información acerca de las decisiones tomadas.
- Qué canales de incidencia hay para las personas que no están en las instancias formales de toma de decisiones.
- Las relaciones desiguales de poder en esas instancias formales de toma de decisiones (donde, por ejemplo, puede que haya mujeres, pero cuyas opiniones no se toman en cuenta).



Sistemas para la transparencia

La confianza interna con la que trabajan juntos los miembros del equipo humano es vital para el desarrollo de la empresa.

El primer paso para la confianza es la transparencia.

La transparencia, además de voluntad, necesita sistemas.

El plan de viabilidad definirá sistemas claros de contabilidad, administración y rendición de cuentas que garanticen dicha transparencia.



Ejercicio nº 1: Sistemas para la transparencia: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En CHONTIPOLLO CAIA había un ambiente continuo de murmuraciones, chismorreo, crítica y desconfianza que dificultaba enormemente el trabajo. Al indagar sobre el tema, la explicación más común entre personal trabajador, socios/as y otras personas del entorno era que éstas eran características propias de las comunidades indígenas de la zona y que lo único que se podía hacer era seguir “educando” a la gente para que abandonase tales comportamientos.

Un análisis más cuidadoso reveló que buena parte de los registros de la empresa se rellenaban de forma descuidada y con multitud de errores, que las cuentas no cuadraban, los números no se analizaban y el propio gerente tenía dificultades para decir si se estaba ganando o perdiendo dinero.

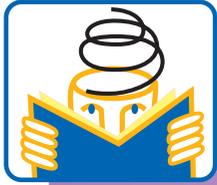
Debatir en grupos: ¿Cuáles eran los factores principales que provocaban los comportamientos destructivos? ¿Qué se podría haber hecho para prevenir esos comportamientos?

Solución Ejercicio 1: Sistemas para la transparencia: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

Resultado del trabajo en grupos:

- Es importante describir los procesos/sistemas de comunicación y rendición de cuentas.
- Establecer responsables de cada uno de los procesos.
- Tener una buena documentación que sustente la información aportada.
- Conviene comenzar con una configuración básica de organización y luego progresar.
- Acompañar el proceso.

Fuente: Curso de capacitación en Desarrollo Económico Local, Bilbao, 16-24 de Octubre de 2006.



Promover la equidad de género en la empresa

La equidad de género es uno de los valores de nuestra empresa de economía solidaria y debe recogerse con medidas concretas en cada uno de los aspectos clave de nuestro plan de personas:

- Nuestras políticas y el seguimiento de su cumplimiento
- La definición de los puestos de trabajo
- Los procedimientos de selección del personal
- Los planes de formación
- El sistema de liderazgo
- Las condiciones laborales
- La retribución y reconocimiento

Políticas y seguimiento

- Introducir la equidad de género de forma transversal en las políticas, estrategias y normativa de la empresa.
- Definir de forma específica la política pro equidad de género.
- Tratar los avances en la equidad de género en la empresa como un punto más del orden del día en las reuniones periódicas de seguimiento y evaluación.

Definición de los puestos de trabajo

- Comprobar que las descripciones de los puestos expresan las necesidades para operar, y no las cualidades o rasgos de las personas que tradicionalmente los desempeñan (evitaremos asociar a algunos puestos rasgos tradicionalmente masculinos o femeninos).

Selección del personal

- Facilitar el acceso de las mujeres al empleo en la empresa con medidas de acción positiva.
- En el proceso de selección, asegurar que no se aplican visiones estereotípicas de quienes entrevistan, relativas a las funciones y habilidades que pueden desempeñar mujeres u hombres.
- Cuestionar la división sexual del trabajo, promoviendo la participación de hombres y mujeres en todo tipo de actividades dentro de la empresa y el intercambio de roles.

Formación

- Facilitar oportunidades para que hombres y mujeres desarrollen sus habilidades.
- Incluir en la capacitación aspectos relativos a los valores y actitudes que defiende la empresa, entre ellos la equidad de género.

Liderazgo

- Formar a las mujeres en liderazgo y gerencia y animarlas a que busquen puestos en dichas categorías profesionales.
- Facilitar la promoción profesional de las mujeres dentro de la empresa.
- En el caso de las microempresas, promover la participación compartida de la pareja en la conducción de la empresa y del hogar y la participación de las mujeres en la toma de decisiones relacionada con el uso de beneficios derivados de la producción.

Condiciones laborales

- Tener en cuenta la salud y seguridad de las mujeres embarazadas y en etapa de lactancia.
- Establecer sistemas de conciliación entre la vida laboral y familiar, tanto para hombres como para mujeres.

Retribución y reconocimiento

- En empresas mixtas o cooperativas de producción, asegurar que las mujeres están justamente valoradas y recompensadas por su contribución a la producción.
- Garantizar la no discriminación en salarios y otras condiciones laborales.



Definición de los puestos de trabajo

- Describir las funciones principales que se deben desempeñar en la iniciativa.
- Describir las capacidades necesarias para cada función.
- ¿Qué puestos pueden corresponder a personal fijo de la empresa? ¿Qué puestos corresponden a personal temporal? ¿Qué servicios serán atendidos por terceros?
- Como se ha indicado, las descripciones de los puestos expresarán las necesidades para operar, y no las cualidades o rasgos de las personas que tradicionalmente los desempeñan (evitaremos asociar a algunos puestos rasgos tradicionalmente masculinos o femeninos).



Que en una empresa existan diversas funciones, no significa que todas ellas requieran una jornada completa de trabajo.

Una misma persona puede realizar diversas funciones (por ejemplo, trabajar como plantilla de producción y llevar la contabilidad un día a la semana).



¿Cuánto personal?

Es mucho más fácil contratar que despedir.

El negocio se consolida progresivamente y sólo cuando funcione sin ayudas demostrará lo que puede dar de sí en cuanto a puestos de trabajo.

Una vez superada la fase inicial las personas deberían tener un mayor dominio de su trabajo y una mayor eficiencia.

El plan de viabilidad debe prever:

- A qué ritmo entrarán nuevas personas en la actividad.
- Que la eficiencia de las personas irá en aumento.
- Cómo resolver los picos de trabajo sin poner en peligro el equilibrio a largo plazo.



Ejercicio nº 2: ¿Cuánto personal? CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En CHONTIPOLLO CAIA en un inicio se pretendía organizar una cooperativa de comercialización de pollos. Los pollos serían engordados por los socios y socias en sus casas y la cooperativa se limitaría al abastecimiento de insumos y a la comercialización de los pollos una vez engordados. Con esa intención se asociaron 29 familias.

Tras un año y medio de trabajo, se constataron graves dificultades en el proceso de engorde y se decidió pasar a un sistema centralizado en el que los pollos eran engordados en un conjunto de 6 galpones centrales y cuidados por un técnico.

¿Habría que hacer alguna modificación en la estructura societaria? ¿Cuál?



¿Cuánto personal?

Cambios de raíz en el sistema productivo pueden necesitar una transformación del sistema societario.



¿Cuánto personal?: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

En CONSTRUCCIÓN ECOMAR al inicio eran 3 socios. Al cabo de un año ya habían contratado a una decena de personas semi-permanentes y a cientos de eventuales para la construcción de las carreteras. Dichos contratos se hicieron para una obra en concreto.

Los años siguientes la empresa utilizó un sistema de prioridad de forma que los mejores trabajadores tenían prioridad para entrar en la siguiente obra que consiguiese la empresa.

Al cabo de dos años incorporaron a 2 personas socias más y ya había un equipo trabajando de 8 personas, consideradas como fijas (no adheridas a una obra en concreto).

Al cabo de 4 años están a punto de incorporar a 10 personas socias más.



¿Cuánto personal?: CONSTRUCCIÓN ECOMAR (Mozambique)

El tiempo que se ha tomado la empresa ha permitido que las personas se conozcan, que se haya creado un equipo fiel y comprometido y, sobre todo, seleccionar a las personas según su trabajo y comportamiento quedándose con las más válidas.

El tiempo ha permitido también ver cuál era el volumen real de trabajo de la empresa y para cuánta gente podía haber puestos de trabajo fijos. En ningún momento se ha visto obligada a despedir a personal fijo por falta de trabajo.

Además se ha creado un sistema tácito a través del cual la persona que trabaje bien puede esperar ser contratada en la siguiente obra, y el personal fijo que se comprometa con la empresa puede esperar ser invitado a ser socio de la misma.



Selección del personal



Las características personales y profesionales de las personas que conforman la empresa es con gran diferencia el factor que mayor influencia tendrá en la evolución de la empresa.

Cada negocio necesita de unas habilidades diferentes: más o menos habilidades relacionales, matemáticas, esfuerzo físico, disponibilidad para viajar...

Por tanto, es fundamental que haya una adecuada correspondencia entre las capacidades del equipo humano y las exigencias del negocio.

La elección de las personas es, por lo tanto, junto con la elección del negocio, el factor más importante de todo el plan de viabilidad.

Algunos de los criterios que tendremos en cuenta para seleccionar al personal:

- Criterios de intervención social: población en situación de pobreza, grupos con dificultades de acceso al mercado... En estos criterios se incluyen las medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres a la actividad económica.
- Experiencia previa en la actividad que vaya a desarrollar.
- Competencia técnica.
- Características personales compatibles con otras personas y con la empresa.

Y algunas actitudes que se esperan de las personas encargadas de seleccionar al personal:

- Sintonía con los valores de nuestra empresa.
- No dejarse llevar en las entrevistas por visiones estereotípicas, relativas a las funciones y habilidades que pueden desempeñar mujeres u hombres.
- Proactividad a la hora de cuestionar la división sexual del trabajo, promoviendo la participación de hombres y mujeres en todo tipo de actividades dentro de la empresa y el intercambio de roles.



El ritmo de desarrollo del negocio está subordinado al ritmo de desarrollo de las personas

Al trabajar con colectivos desfavorecidos a menudo encontramos que tienen poca experiencia en negocios formales o limitaciones en algunas capacidades fundamentales (matemáticas, relaciones...).

Su capacitación y empoderamiento son objetivos esenciales del proyecto.

La distancia entre las exigencias del negocio y las capacidades del equipo debe ser razonable en cada momento, para que el aumento de capacidades pueda ser efectivo y la gestión del negocio también.

El plan de viabilidad debe incluir dicho análisis y el negocio diseñarse de tal modo que pueda evolucionar al ritmo de las capacidades de las personas.



El ritmo de desarrollo del negocio está subordinado al ritmo de desarrollo de las personas: CARPINTERÍA ECAIUM (Mozambique)

En la CARPINTERÍA ECAIUM, al principio sólo tenían un libro de caja en el que debían registrar las entradas y salidas. Más tarde comenzaron a hacer presupuestos. Luego definieron algunos códigos contables y clasificaban los gastos. El siguiente paso fue llevar una contabilidad de doble partida manualmente.

En el futuro deberán empezar a llevar la contabilidad en Excel.

Su capacidad de registrar y gestionar fondos limita en cada momento el volumen de contratos y facturación que pueden gestionar correctamente.



El plan de capacitación

El plan de viabilidad debe explicar cómo se va a apoyar a las personas en la evolución de sus capacidades.

El plan de capacitación (formación, asesoría técnica, prácticas en otras empresas...) mostrará el camino para garantizar que las capacidades de las personas están en sintonía con las exigencias del negocio en todas las fases del mismo.

En la práctica necesitaremos:

- Utilizar la asesoría técnica (seguimiento continuo) con las metodologías, materiales y formaciones estructuradas.
- Cuidar la transmisión práctica a través del ejemplo de los valores, actitudes y comportamientos necesarios para desarrollar una empresa (eficacia, rentabilidad, negociación...).
- Incluir en la capacitación aspectos relativos a la equidad de género.



Formación para las mujeres en los proyectos de cooperación

A menudo en los proyectos de cooperación se planifica formación técnica para las mujeres en oficios tradicionalmente femeninos (artesanía, corte y confección...) cuya rentabilidad futura es, en ocasiones, dudosa.

Por eso tendremos en cuenta:

- Antes de ofrecer formación técnica en una especialidad, es preciso realizar un estudio del mercado para valorar si las posibilidades de empleo y negocio en esa especialidad son reales o no, y si la formación ofertada permitirá a la población sujeto competir en ese sector.
- Es posible combinar las habilidades de algunos grupos de mujeres con las demandas del mercado (por ejemplo, si trabajamos con mujeres artesanas un estudio de mercado podía concluir que no existe demanda de adornos artesanales y sí existe demanda de objetos artesanales de uso doméstico).



El plan de capacitación: MOLINO GIPA (Mozambique)

En MOLINO GIPA se facilitó al grupo promotor de la iniciativa:

- Una primera formación genérica en gestión
- Trabajo en prácticas en otros molinos
- Asesoría técnica en compras y gestión administrativa



Cálculos económicos

Para realizar el cálculo de costes de personal necesitamos los siguientes datos:

- Los puestos de trabajo de la empresa
- El número de personas en cada puesto de trabajo
- La jornada que realiza cada persona: a tiempo parcial (¿cuántas horas?) o a tiempo completo
- Los costes de cada puesto: salarios y cargas sociales
- Qué costes son fijos y qué costes son variables
- Determinar si hay o no otros costes de personal: costes de formación



Cuadro de costes de personal

Nº de trabajadoras/es	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Mano de Obra Directa</i>			
Seleccionador/a	2	3	3
<i>Mano de Obra Indirecta</i>			
Encargado/a de compras y producción	1	1	1
Responsable comercial	1	1	1
TOTAL PERSONAS	4	5	5

Nómina + SS	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Mano de Obra Directa</i>			
Seleccionador/a	5.760	8.640	8.640
COSTE MOD	5.760	8.640	8.640
<i>Mano de Obra Indirecta</i>			
Encargado/a de compras y producción	4.320	4.320	4.320
Responsable comercial	4.320	4.320	4.320
COSTE MOI	8.640	8.640	8.640



Ejercicio N° 3: Cálculo de costes de personal: MARRUPA

De acuerdo con la información que se aporta en el Anexo I, se han previsto para la fábrica de aceite de girasol en Marrupa las siguientes necesidades de personal:

Funciones	Unidad medida	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fomento	Jornada	0,25	0,25	0,25
Operarios limpieza	Jornada	0,81	1,56	3,05
Operarios prensado y filtrado	Jornada	0,59	1,14	2,23
Gestión y comercial	Jornada	1,00	1,00	1,00
Guarda	Jornada	1,00	1,00	1,00

El primer año, el coste mensual de una persona a jornada completa en fomento es de 1.200 meticales, de una operaria de limpieza 800 meticales, una operaria de prensado y filtrado 1.200 meticales, de la encargada de gestión y comercial 1.200 meticales y de la vigilante 800 meticales.

Además está previsto un gasto en capacitación el primer año de 30.000 meticales.

Tanto los costes salariales y de seguridad social como los gastos de capacitación está previsto que aumenten de media un 8% anual.

Calcular utilizando la plantilla *Personas* del Anexo II:

- a. El coste total de salarios y cargas de personal
- b. El total de otros costes de personal
- c. Los costes totales de personal variable
- d. Los costes totales de personal fijo

Soluciones al ejercicio en Anexo III



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V14: Recursos humanos

1. Diseñar el organigrama de nuestra iniciativa económica.
2. Completar el siguiente cuadro de necesidades de personal:

Puesto	Habilidades para el puesto	Tipo de contrato	Nº de personas en el puesto	Remuneración

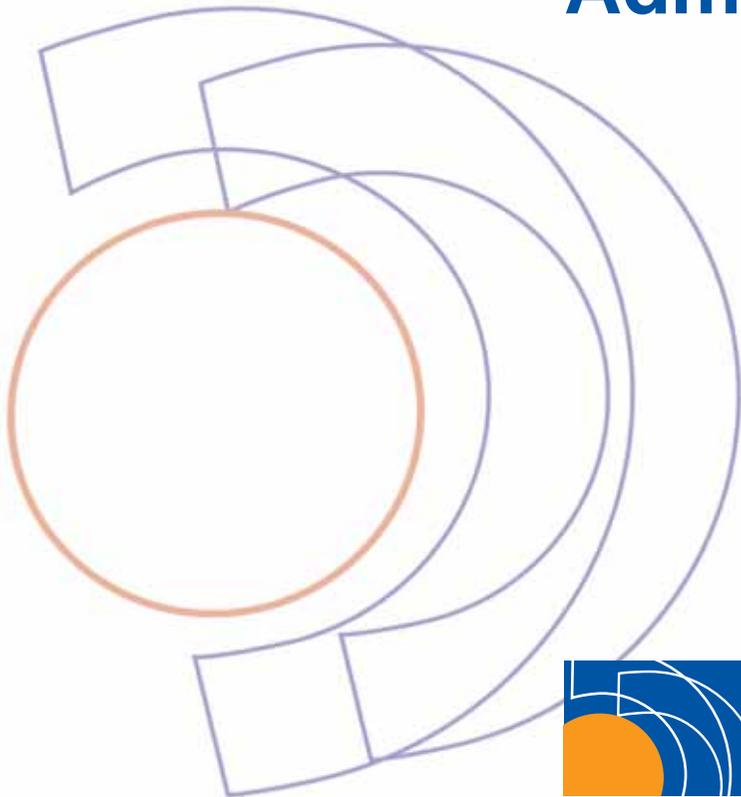
3. Comparar las habilidades para los distintos puestos con las capacidades del grupo promotor y formular un breve plan de capacitación.
4. Detallar las medidas que vamos adoptar para promover la equidad de género en nuestra empresa.

5. Calcular utilizando la plantilla *Personas* del Anexo II:

- a. El coste total de salarios y cargas de personal
- b. El total de otros costes de personal
- c. Los costes totales de personal variable
- d. Los costes totales de personal fijo

15

Planificación: Administración y gestión



Índice

- Objetivos
- Administración y gestión
 - ✓ ¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar. ¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos.
 - ✓ Los datos deben ser útiles para tomar decisiones: evitar la demanda excesiva de datos.
 - ✓ Capacidad de análisis numérico
 - ✓ Capacidad de reacción
- Herramientas básicas para la contabilidad
- Libro de ingresos y egresos
- Libro de caja
- Libro de cuentas por cobrar
- Libro de cuentas por pagar
- Libro de sueldos
- Archivo de comprobantes
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V15: Plan de administración y gestión

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...comprender la necesidad de adaptar las herramientas de administración y gestión a las capacidades y recursos de la empresa,

...utilizar las herramientas básicas de contabilidad para una microempresa.



Administración y gestión

Una buena administración requiere:

- Planificar el establecimiento del **sistema administrativo**:
 - ✓ Adaptado a la fase de desarrollo de la empresa.
 - ✓ Basado en herramientas estandarizadas.
 - ✓ Funcional, sencillo y eficiente.
 - ✓ Incluye formularios y libros para registro de datos, procedimientos contables, software, libro de caja, archivos, etc.
- Planificar la capacitación del personal en administración.
- Planificar sistemas de seguimiento.

Una buena gestión requiere:

- Planificar el establecimiento del **sistema de gestión**:
 - ✓ Adaptado a la fase de desarrollo de la empresa.
 - ✓ Basado en herramientas estandarizadas.
 - ✓ Funcional, sencillo y eficiente.
 - ✓ Incluye análisis de clientes, productos, proveedores, márgenes...
- Planificar la capacitación del personal en gestión (asesoría técnica).
- Planificar sistemas de seguimiento, estructurados y flexibles, y apoyar en la interpretación de datos y la toma de decisiones (por ejemplo, un cuadro de mando para el control de la gestión).



Un buen plan de administración y gestión puede requerir crear un conjunto de herramientas específicas para cada fase de desarrollo de la empresa (de las capacidades de sus miembros).



¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar ¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos

Si el equipo humano se ve en la necesidad de gestionar recursos mayores de aquellos para los que está capacitado, habrá un gran riesgo de errores, desvíos, mala gestión, despilfarro...

La capacidad administrativa debe mantenerse en todo momento en un nivel igual o mayor que las necesidades del negocio.

El plan de viabilidad debe:

- Analizar la capacidad real de administración del equipo humano.
- Cuidar que las exigencias de administración no sean mayores.
- Programar el camino que se seguirá para aumentar dichas capacidades y así poder gestionar recursos crecientes con menor riesgo.



¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar ¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos CARPINTERÍA ECAIUM (Mozambique)

En ECAIUM se preveía enseñar administración y contabilidad al grupo promotor en la medida que empezase a trabajar, pero no había un plan específico de capacitación y formación.

Los primeros desembolsos y los primeros viajes de estudios previos comenzaron antes de haber creado una capacidad mínima para presupuestar, registrar datos y rendir cuentas. Eso provocó que las cuentas no cuadrasen, los gastos no fuesen adecuadamente registrados, se respondiese a las preguntas pertinentes de los compañeros con actitudes defensivas, etc., de forma que se creó un ambiente de desconfianza y sospecha que afectó gravemente a la fortaleza del equipo.



Los datos deben ser útiles para tomar decisiones: evitar la demanda excesiva de datos

La necesidad de justificación del proyecto puede llevar a pedir un gran número de datos (mejora de las condiciones de vida del personal, informes de reuniones...).

La asesoría técnica también puede crear una gran demanda de datos (ventas por producto, cobros semanales, productividad por hectárea, costos por cliente...).

Una demanda excesiva de datos puede crear efectos perversos:

- Personal más dedicado a informes que a desarrollar la empresa.
- Cantidad de registros abrumadora que impide ver el árbol en el bosque.

Por ello es importante no demandar excesivos datos. Se pedirán aquellos estrictamente necesarios y sólo mientras lo sean (ni antes ni después).

El plan de viabilidad definirá que sistemas administrativos se van a utilizar (¿Qué datos se van a recoger? ¿Cómo se van a registrar? ¿Quién los va a utilizar? ¿Cómo los tiene que interpretar?) y garantizar que sean una ayuda y no un estorbo para el desarrollo del proyecto empresarial.



Demanda excesiva de datos: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

CAIA es una empresa dedicada al engorde y comercialización de pollos para carne. Compran cereales y otros productos para fabricar sus propios piensos y tienen 6 gallineros en los que se engordan los pollos.

La cría de los mismos consiste fundamentalmente en darles de comer y beber, aplicar las vacunaciones y cuidar del ambiente e higiene. A veces mueren pollos por las enfermedades, se cometen robos en los galpones, las ventas se ralentizan y los pollos engordan más de lo recomendable. En definitiva es un negocio en el que interactúan diversos factores y hay que gestionar numerosas variables.



Demanda excesiva de datos: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

Por no tener un sistema de gestión previamente desarrollado, ocurrió que, cuando las cosas empezaron a ir mal, se comenzó a pedir multitud de datos: ¿Cuánto pienso se come en cada galpón por semana? ¿En qué edades hay mayor mortalidad? ¿Cuánto peso ganan los pollos en cada galpón? ¿Cuánto pesan antes de ser sacrificados? ¿Y después de ser limpiados? ¿Quiénes son los clientes con más deudas? ¿Y quiénes con una deuda más antigua? ¿Qué clientes han crecido en el último mes? ¿Y cuáles han bajado sus pedidos?

El resultado fue que el equipo humano recogía muchos datos, pero ni recogía todos los que se le pedían, ni los recogía bien. Y tampoco conseguía darles un significado adecuado. Simplemente se recogían, se miraban y se archivaban.

En el último año se ha decidido reducir el número de datos exigidos. Se recogen datos más generales y se ayuda a analizar los datos y a extraer información importante que sirva para tomar decisiones.



Capacidad de análisis numérico

Una dificultad muy habitual es ¿cómo interpretar los números? Una cosa es registrarlos y otra muy distinta dotarlos de significado.

En el plan de viabilidad:

- Se analizará si existe o no esa dificultad.
- En caso afirmativo, se planificará cómo se capacitará al equipo humano.
- Se preverá cómo evolucionarán las herramientas y los sistemas que se utilicen.



Capacidad de análisis numérico: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

Durante un tiempo en CAIA los sistemas de recogida de datos eran más exigentes que la capacidad de recogerlos correctamente, analizar y dotar de significado a esos datos.

De modo que pasó a ser habitual que en los registros figurasen informaciones como:

- “Los pollos de un galpón pesan – 5 gr.”
- “En un galpón faltan 200 pollos al final del ciclo.”
- “Este mes se han vendido 1.800 pollos en cuanto sólo se han criado 1.300.”
- “El mes pasado se consumieron XXX Kg. de pienso” (cantidad menor que los kilos fabricados).



Capacidad de reacción

La ayuda financiera exterior tiene un efecto sedante extraordinario y frecuentemente contribuye a ralentizar la reacción ante situaciones problemáticas.

El plan de viabilidad debe:

- Prever las herramientas y sistemas que se utilizarán para evitar dicho efecto sedante.
- Marcar hitos claros que permitan evaluar periódicamente la marcha del proyecto empresarial.
- Programar la capacitación del equipo humano para incrementar su capacidad de reacción.



Herramientas básicas para la contabilidad

Las herramientas de contabilidad son un medio de controlar las entradas y salidas de dinero, para poder tomar decisiones rápidas y acertadas.

Las herramientas básicas, que puede manejar cualquier microempresa, son:

- El libro de ingresos y egresos
- El libro de caja
- El libro de cuentas por cobrar
- El libro de cuentas por pagar
- El libro de sueldos
- El archivo de comprobantes



Libro de ingresos y egresos

En el libro de ingresos y egresos se registran los movimientos de dinero, separando lo que se recibe por ventas (ingresos) y lo que sale por compras o gastos (egresos).

INGRESOS				
Fecha	Unidades	Concepto	Precio Unitario	Monto
15/05/08	35	Litros de leche	0,69 €	24,15 €
	50	Barras de pan	1,00 €	50,00 €
	100	Zumos 1 l. (a crédito a la pizzería, cobrar el 30 de mayo, factura N° 87)	1,55 €	155,00 €
		Total de ingresos (ventas)		229,15 €

EGRESOS				
Fecha	Unidades	Concepto	Precio Unitario	Monto
15/05/08	500	Zumos 1 l. (a pagar el 1 de junio, factura 301)	1,00 €	500,00 €
	50	Harina 1 Kg.	0,25 €	12,50 €
15/05/08		Teléfono		100,00 €
30/05/08		Salario Gina F.		800,00 €
		Total de egresos (compras y gastos)		1.412,50 €



Libro de caja

En el libro de caja se registran los movimientos de dinero en efectivo que se tienen en la caja, por las ventas y compras de un día. Contiene los siguientes datos:

- Fecha, concepto, ingresos y egresos.
- Cantidad de dinero que quedó en la caja del día anterior.
- **Ingresos en efectivo:** Al total de ventas del día se le restan las ventas a crédito, obteniendo las ventas al contado. El total de ingresos en efectivo es la suma de ventas al contado más el dinero que había en caja.
- **Egresos en efectivo:** Al total de compras del día se le restan las compras a crédito, obteniéndose las compras al contado. El total de egresos en efectivo es la suma de compras al contado más los gastos pagados en efectivo.
- **Disponible en caja:** Es la resta de los ingresos en efectivo menos los egresos en efectivo.

LIBRO DE CAJA			
Fecha	Concepto	Ingresos	Egresos
15/05/2008	DINERO DEL DÍA ANTERIOR	715,00 €	
	INGRESOS EN EFECTIVO		
	Total ventas del día	229,15 €	
	- ventas a crédito	-155,00 €	
	= ventas al contado	74,15 €	
	Dinero día anterior+		
	+ventas al contado	789,15 €	
	EGRESOS EN EFECTIVO		
	Total de compras del día		512,50 €
	- compras a crédito		-500,00 €
	= compras al contado		12,50 €
	Gastos pagados		100,00 €
	Gastos pagados+		
	+compras al contado		112,50 €
	DISPONIBLE EN CAJA		676,65 €



Libro de cuentas por cobrar

En este libro llevaremos un registro de quién nos debe dinero, cuánto nos debe y cuándo nos van a pagar.

LIBRO DE CUENTAS POR COBRAR						
Nombre del/la cliente: Pizzería						
Dirección:						
Teléfono:						
Fecha de expedición	Fecha de cobro	Nº Factura	Concepto	Cantidad	Pago o abono	Saldo
15/05/08	30/05/08	87	100 zumos de 1 l.	155,00 €	155,00 €	0,00 €



Libro de cuentas por pagar

En el libro de cuentas por pagar registraremos nuestras deudas, a quién debemos dinero y cuándo debemos pagar.

LIBRO DE CUENTAS POR PAGAR							
Fecha de expedición	Fecha de pago	Nº Factura	Concepto	Proveedor	Cantidad a pagar	Pago o abono	Saldo
15/05/08	01/06/08	301	500 zumos de 1 l.	Granadina	500,00 €	500,00 €	0,00 €

Es importante:

- Registrar los pagos parciales.
- Guardar las facturas de los proveedores y los recibos de cada pago en el archivo de comprobantes.



Libro de sueldos

En el libro de sueldos registramos los salarios de todas las personas de la empresa, sean propietarias o empleadas.

LIBRO DE SUELDOS						
Nombre: Gina F.						
Dirección:						
Teléfono:						
Fecha	Mes	Cargo	Sueldo	Horas extra	Préstamo	Total
30/05/08	Mayo	Cajera	800,00 €	0,00 €	0,00 €	800,00 €



Archivo de comprobantes

El archivo es el lugar en el que se guardan todos los documentos relacionados con la empresa:

- Documentación legal
- Contratos
- Inventario
- Facturas
- Recibos
- Comprobantes bancarios
- Vales
- Notas
- Etc.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V15: Plan de administración y gestión

Utilizar la siguiente matriz para resumir las previsiones de administración y gestión, a lo largo de las diferentes fases de desarrollo de nuestra empresa:

	Fase de implementación y puesta en marcha	Fase de crecimiento hasta el umbral de rentabilidad	Fase de expansión y desarrollo
Herramientas de administración			
Herramientas de gestión			
Capacitación necesaria para el personal			
Sistema de seguimiento			

16

Planificación: Plan de inversiones y financiación



Índice

- Objetivos
- Introducción
- Plan de inversiones y financiación
- ¿Qué inversiones necesitamos realizar?
- Las tan necesarias amortizaciones
- ¿Qué financiación se necesita?
 - ✓ Sacrificio sostenible
 - ✓ ¿Qué subvencionar como cooperación?
- Ejercicio N° 1: Donación y crédito, CHONTIPOLLO CAIA
- Cálculos económicos
- Ejercicio N° 2: Inversiones y financiación, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V16: Inversiones y financiación

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...determinar las inversiones necesarias para poner en marcha una empresa,

...tener en cuenta las amortizaciones en su plan de viabilidad,

...considerar las diferentes alternativas para la financiación de una empresa,

...y calcular los costes de financiación.



Introducción

El plan económico financiero pretende traducir en términos económicos los planes desarrollados en los temas anteriores (planes de marketing, operaciones, personas y organización, administración y gestión). Esto permite verificar la viabilidad económica del proyecto en su conjunto, así como identificar necesidades de financiación.

En este apartado podemos distinguir:

- El plan de inversiones y financiación inicial
- La previsión cuantitativa de: ventas, compras, producción, personal, tesorería, cuenta de resultados, balance...



Plan de inversiones y financiación

La inversión es la compra de equipamientos, infraestructuras, vehículos...

La inversión se realiza para obtener una rentabilidad. Hemos de calcular cuánto va a costar la inversión y qué ingresos va a generar.

El plan de inversiones y financiación exige responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué inversiones necesitamos realizar?
- ¿Cuál es la vida útil o plazo de amortización de las inversiones?
- ¿Qué financiación se necesita?
- ¿Dónde se obtendrá?
- ¿En qué condiciones?
- ¿Cuál será el nivel de endeudamiento?
- ¿Cómo afectará a la empresa?



¿Qué inversiones necesitamos realizar?

Una inversión es el aporte de un recurso con fines productivos con la intención de conseguir una ganancia. El recurso (dinero, materiales, tiempo...) se pone a “trabajar” para que en un futuro haya incrementado su valor.

En nuestra iniciativa económica necesitaremos realizar inversiones para:

- Comprar terrenos
- Construir locales o rehabilitarlos (incluidas las instalaciones de agua, electricidad, teléfono...)
- Comprar maquinaria y equipamiento (mobiliario, equipos informáticos y de comunicación, rótulos de señalización...)
- Comprar materia prima para comenzar a trabajar



¿Qué inversiones necesitamos realizar?: BARBERÍA (RASD)

Descripción del GASTO INICIAL	Dinares Argelinos
Motor eléctrico	24.000 DZD
Placa solar	25.000 DZD
Transformador	10.000 DZD
Batería	5.000 DZD
Tijeras	2.500 DZD
Una tabla	7.000 DZD
Silla especial	10.000 DZD
Sillas colectivas	6.500 DZD
Bombillas	2.000 DZD
Cables especiales	2.000 DZD
Decoración	3.000 DZD
Estuche de materiales de barbería	1.000 DZD
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	98.000 DZD



Las tan necesarias amortizaciones

Las amortizaciones significan que un negocio es capaz de generar lo que se ha invertido en él. Sin amortizaciones lo que se está haciendo es enterrar el dinero.

Es totalmente necesario que el plan de viabilidad contemple las amortizaciones.

Y éstas deben estar acompañadas de una explicación comprensible para todas las personas implicadas.

Cuadro ejemplo de amortizaciones

DATOS DEL BIEN

Tipo de bien: Prensa de girasol
Fecha de compra: 15/07/2007
Precio de adquisición: 120.000
% amortización anual: 25%

CUADRO DE AMORTIZACIÓN

Año	Amortización anual	Amortización acumulada	Valor neto
			120.000
2007	12.500	12.500	107.500
2008	30.000	42.500	77.500
2009	30.000	72.500	47.500
2010	30.000	102.500	17.500
2011	17.500	120.000	0



Las tan necesarias amortizaciones: TOITA BUS

En TOITA BUS el plan de viabilidad marcaba claramente la previsión de amortizaciones.

Esto permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que la liquidez de que hacían gala no reflejaba ganancias, porque en realidad no llegaban a cubrir la amortización de los autobuses. En realidad, la empresa valía cada vez menos.



Las tan necesarias amortizaciones: CAFÉ ORO (Guatemala)

EQUIPOS	CANTIDAD	COSTE UNITARIO	TOTAL
Tostadora	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Secadora	1	\$70,00	\$70,00
Molino	1	\$700,00	\$700,00
TOTAL			\$2.270,00

Depreciación total al cabo de 5 años: \$2.270,00

Depreciación anual: $\$2.270,00 : 5 \text{ años} = \$454,00 \text{ al año}$

Cada año se venden 1.402 bolsas de café, así que el coste de la depreciación para una bolsa de café tostado es: $\$454,00 : 1.402 = \$0,32 \text{ por bolsa.}$

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



¿Qué financiación se necesita?

Una vez establecidas las inversiones necesarias es preciso buscar fuentes de financiación para dichas inversiones.

Alternativas de financiación:

- Aportaciones de las personas socias.
- Créditos.
- Subvenciones o donaciones.
- Si la actividad está iniciada, podemos reinvertir los beneficios de la actividad en la empresa.



¿Qué financiación se necesita?: BARBERÍA (RASD)

GASTO INICIAL	Dinares Argelinos
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	98.000 DZD
GASTOS PREVISTOS MENSUALES	Dinares Argelinos
Crema de afeitar	600 DZD
Cuchillo de afeitar	240 DZD
Agua	100 DZD
Champú	200 DZD
Gasolina	3.000 DZD
TOTAL GASTOS MENSUALES	4.140 DZD
INGRESOS PREVISTOS MENSUALES	Dinares Argelinos
120 Servicios completos (cabello + afeitado)	12.000 DZD
60 Servicios simples	3.000 DZD
TOTAL INGRESOS MENSUALES	15.000 DZD
BENEFICIO PREVISTO MENSUAL (ingresos – gastos)	10.860 DZD

CRÉDITO SOLICITADO (sólo para inversión inicial)	Duración (meses)	Cuota mensual parcial	Gastos gestión (1% mensual)	Cuota mensual TOTAL
98.000 DZD	15	6.534 DZD	980 DZD	7.514 DZD

La cuota mensual es menor que el beneficio previsto mensual, lo que indica capacidad de repago.



Sacrificio sostenible

Aunque la creación de un negocio demanda habitualmente cierta dosis de sacrificio, este sacrificio debe ser de un grado razonable y por un plazo adecuado.

No se busca crear empresas para que las personas vivan en un sacrificio permanente, sino para que vivan mejor.

En este sentido, siempre hay que valorar cuál es la carga de otros trabajos, en particular la carga del trabajo reproductivo de las mujeres, y tratar de establecer medidas que puedan reducir esa carga (creación de guarderías, medidas de conciliación, sensibilización sobre la necesidad de compartir el trabajo doméstico...).

El plan de viabilidad debe aportar soluciones reales a los problemas y no respuestas fáciles del tipo “con compromiso todo se consigue”.



¿Qué subvencionar como cooperación?

METODOLOGÍA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Donación (a fondo perdido). Todo el equipo, fondo o recursos son donados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial resuelta. - Permite inversión mayor. - No hay riesgos - Permite adquirir experiencia. - Capitaliza la empresa. - Acceso a recursos de población que no puede acceder a un crédito. - No se siente la carga de una deuda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia. Promueve el asistencialismo. - Falta apropiación, con riesgo de que no se cuiden los bienes: no me cuesta = no lo mantengo. - Riesgo de no sostenibilidad. - No se estimula el espíritu emprendedor.
<p>Préstamo/ microcrédito. Individual o colectivo. Las metodologías son variadas (grupos solidarios, hipotecarios...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso al crédito para quien no accede al sistema formal. - Apropiación: fomenta el cuidado de los bienes. - Fomenta el espíritu empresarial y la búsqueda de sostenibilidad. - Genera cultura de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difícil acceso de la población más excluida. - Si el interés es alto no hay capitalización. - Se devuelve aunque el proyecto fracase y la población queda endeudada. - La exigencia de garantías discrimina a las mujeres.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



¿Qué subvencionar como cooperación?

METODOLOGÍA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Préstamos condicionados. La devolución del préstamo depende del nivel de ingresos que se vaya adquiriendo con la actividad empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología consciente de las vulnerabilidades de los grupos. - Se adecua a la rentabilidad del negocio. - Permite crecer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de que nunca se devuelva y se convierta en donación. - Requiere más seguimiento. - Plazos demasiado largos, no fomenta la responsabilidad.
<p>Fondo revolvente. El fondo financia el equipamiento o los materiales iniciales. La población sujeto debe devolverlos (en especie o en dinero) para ampliar el grupo beneficiario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa el número de personas beneficiarias. - Facilita el acceso a recursos a bajo costo. - Permite ir aumentando las capacidades. - Genera solidaridad. - Puede ser sostenible a largo plazo. - Permite reinversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de reglas claras: si el fondo no se maneja bien se rompe la cadena. - Riesgo de perder el fondo por falta de compromiso o por pérdidas (sequía, inundaciones, muerte de animales...). - Falta de criterio en los cobros en especie. - Supone clientes homogéneos.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Ejercicio nº 1: Donación y crédito: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

En CHONTIPOLLO CAIA se acordó que los gastos de los estudios previos y de la formación se obtendrían mediante una donación, mientras que las inversiones directas en el negocio se financiarían con un crédito.

El primer sistema de trabajo (producción de pollos distribuida en casas de las personas asociadas) no dio buen resultado y se abandonó a favor de la producción con galpones centralizados.

¿Qué consideración deberían tener los fondos que se facilitaron para el primer sistema?
¿Créditos porque se invirtieron directamente en el negocio? ¿O donación porque financiaron de alguna forma un proceso de aprendizaje?

Comentarios Ejercicio 1: Donación y crédito: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

Siempre que esté planificada, cabe plantear una fase “intermedia”, un tiempo de formación, con un nivel de actividad bajo, pero donde se incida en aspectos clave como: aprender el proceso productivo o mejorarlo, garantizar cobros efectivos, etc.

Fuente: Curso de capacitación en Desarrollo Económico Local, Bilbao, 16-24 de Octubre de 2006.



Cálculos económicos

Para realizar el cálculo de costes de inversiones y previsiones de financiación necesitaremos los siguientes datos:

Inversiones y amortizaciones

- Necesidades de infraestructura: terrenos, locales...
- Necesidades de equipamiento: maquinaria, herramientas, vehículos, equipos informáticos, mobiliario...
- Coste de las infraestructuras y equipos.
- Años de amortización en cada caso.

Además de lo anterior, que corresponde a la inversión inicial, calcularemos el **capital de trabajo**, es decir, el capital para que la empresa comience a funcionar antes de recibir ingresos. Con este capital financiaremos los primeros gastos en materias primas, mano de obra, funcionamiento...

Necesidades de financiación y fuentes

- ¿Para qué necesitamos financiación?: inversión inicial, capital de trabajo, formación, dinero en efectivo para la tesorería... (cuantificarlo)
- ¿De qué fuentes vamos a obtener financiación?
- En caso de que haya que devolver la financiación, ¿cuál es el período de devolución?, ¿y el interés?, ¿hay un período de gracia?



Ejercicio nº 2: Inversiones y financiación: MARRUPA

De acuerdo con la información que se aporta en el Anexo I, se han previsto para la fábrica de aceite de girasol en Marrupa las siguientes necesidades de infraestructuras y equipamiento:

- *Infraestructuras:* Se va a construir un cobertizo con techo de zinc, piso de tierra y paredes de bambú. El coste del techo se estima en 25.000 meticales y el resto en 15.000 meticales.
- *Equipamiento:* Se va a comprar una prensa motorizada pequeña de 80.000 meticales y su motor diesel de 50.000 meticales.
- *Período de amortización:* Se estima que el techo del edificio tendrá una vida útil de 20 años y el resto del cobertizo cinco años. En cuanto a la maquinaria, la vida útil de la prensa a motor es de cuatro años y la del motor es de cinco años.

En cuanto a financiaciones:

- Las tres personas socias aportarán el 10% de su salario (el salario es de 1.200 meticales mensuales el primer año); capital que no se va a devolver y que les reportará un interés anual del 8%.
- Para la rehabilitación de infraestructuras y compras de equipo la entidad de apoyo va a facilitar créditos a cinco años, con un interés del 1,5% mensual y un período de gracia de dos años.
- Para la compra de materia prima (girasol¹) se van a facilitar créditos a un año, con un interés del 1,5% mensual y un período de gracia de cinco meses.
- Se solicitará una subvención para cubrir los gastos anuales de formación.
- Para disponer de liquidez en tesorería se facilitará un único crédito de 18.000 meticales el primer año, con un período de devolución de un año, un interés del 1,5% mensual y un período de gracia de dos años.

¹ El coste del girasol se recoge en el Plan de Operaciones.

Calcular a tres años utilizando la plantilla *Inversiones* del Anexo II:

- a. El coste de las inversiones
- b. Los costes de amortización
- c. Las financiaciones que se pretenden obtener cada año
- d. Las previsiones de devolución
- e. Los gastos de financiamiento

Soluciones al ejercicio en Anexo III



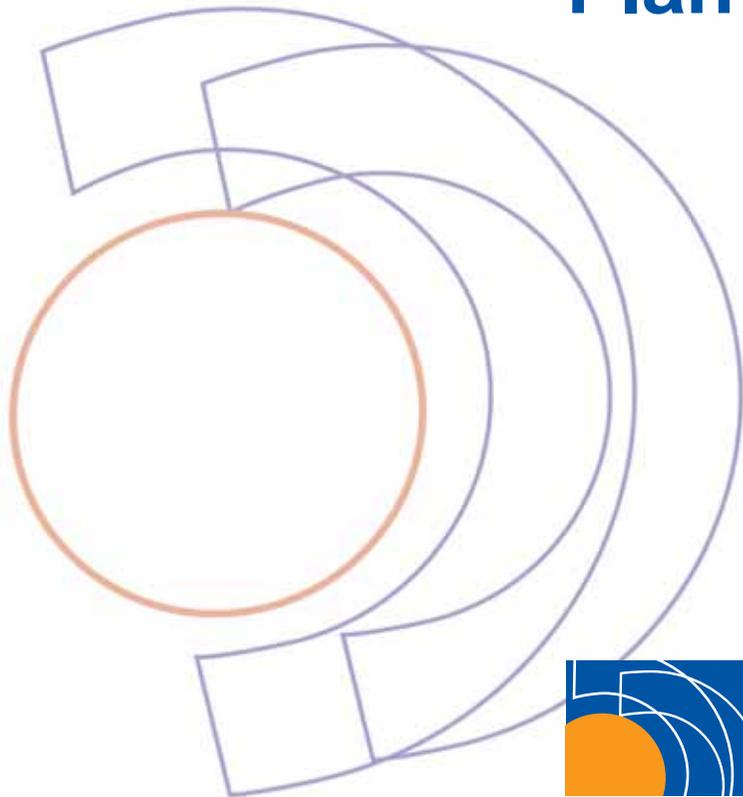
Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V16: Inversiones y financiación

1. Determinar las necesidades de inversión inicial y capital de trabajo de nuestra iniciativa económica.
2. Determinar las fuentes de financiación, qué aporta cada una y qué exige a cambio.
3. Calcular a tres años utilizando la plantilla *Inversiones* del Anexo II:
 - a. El coste de las inversiones
 - b. Los costes de amortización
 - c. Las financiaciones que se pretenden obtener cada año
 - d. Las previsiones de devolución
 - e. Los gastos de financiamiento

17

Planificación: Plan económico-financiero



Índice

- Objetivos
- Plan económico-financiero
- Cuenta de pérdidas y ganancias
- Clasificación de costes
- Margen de contribución
- Utilidad
- Flujo de caja (*cash-flow*)
 - ✓ Interpretar los datos: Pérdidas versus falta de liquidez
- Punto de equilibrio
- Rentabilidad
 - ✓ Plazo para la rentabilidad
- Presupuesto de tesorería
- Ejercicio nº 1: Plan económico-financiero, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V17: Plan económico-financiero

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...identificar los aspectos clave del plan económico-financiero de una empresa,

...elaborar la cuenta de resultados previsional de su idea de negocio,

...presupuestar las necesidades de tesorería de una iniciativa económica.



Plan económico- financiero

El plan económico-financiero recoge los datos económicos de los elementos antes desarrollados (previsión de ventas, compras, producción, personal, inversiones...), permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación.

Consta de:

- La cuenta de pérdidas y ganancias (que calcularemos para 3 años)
- El presupuesto de tesorería (lo calcularemos también para 3 años)



Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias presenta los resultados que pretendemos obtener durante un periodo de tiempo.

Permite valorar si tendremos pérdidas o beneficios y cómo se generan éstos, es decir, indica **si la empresa es rentable o no**.

En ella se tienen en cuenta todos los ingresos y gastos que tienen relación con la actividad económica:

- Previsión de ingresos (ventas netas, otros ingresos, subvenciones...)
- Costes variables (comisiones de vendedores y otros gastos variables de ventas, materias primas, salarios directos, coste de financiamiento de materia prima...)
- Costes fijos (salarios indirectos, gastos de formación, amortizaciones, energía, reparaciones, mantenimiento...)

No se tienen en cuenta las entradas de dinero que luego hay que devolver, ni las salidas de las devoluciones, como son:

- Las aportaciones de las personas socias
- Los créditos y préstamos¹

A continuación vamos a estudiar los distintos componentes que deben figurar en una cuenta de resultados: los tipos de costes, el margen de contribución, la utilidad o resultado final y el flujo de caja.

¹ Las devoluciones no se incluyen en la cuenta de resultados porque el crédito que nos conceden no se cuenta como ingreso y, por tanto, la devolución no se cuenta como gasto.

Cuadro ejemplo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
VENTAS						
COSTES VARIABLES						
Consumo de materiales						
Salarios directos						
Otros costes variables						
...						
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						
GASTOS FIJOS						
Salarios indirectos						
Reparaciones y conservación						
Suministros (agua, electricidad, gas, teléfono...)						
Amortizaciones						
Gastos financieros						
Otros						
= RESULTADO FINAL						
+ Amortizaciones						
FLUJO DE CAJA						



Clasificación de costes

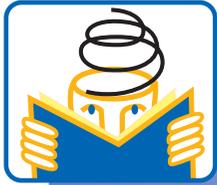
Costes Variables son los que corresponden a los insumos que vamos a utilizar en un proceso de producción y varían en función del volumen de producción: materias primas, mano de obra directa, embalajes, comisiones de agentes de ventas...

Costes Fijos son los que, normalmente, no tienen relación con la variación de la producción, los tenemos de todos modos: mano de obra indirecta, gastos de mantenimiento, amortizaciones...



Costes variables: Si criamos pollos, cuanto más producimos, más pollitos, vacunas, cuidadores, pienso o balanceado, etc. necesitaremos.

Costes fijos: En cambio, no necesitaremos más que una persona contable, una gerente, una veterinaria, y, a veces, el transporte, amortizaciones, etc., no variarán porque se críen más pollos.



Margen de contribución

El margen de contribución es la diferencia entre las ventas y los costes variables y debe ser positivo desde el principio:

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ventas} - \text{Costes variables}$$

El margen de contribución en porcentaje [(margen de contribución / ventas) x 100] nos dice, de cada 100 euros que vendemos, cuántos me quedan para pagar los gastos fijos y además que me quede un beneficio.

Si Margen de contribución > 0  Cuanto más vendo, más gano 

Si Margen de contribución < 0  Cuanto más vendo, más pierdo 



Utilidad o resultado final

La utilidad o resultado final es la diferencia entre el margen de contribución y los costes fijos.

La utilidad nos sirve de excedente y nos permite apreciar la capacidad de acumulación.

$$\text{Margen de contribución} - \text{Costes fijos} = \text{Utilidad}$$

Si la utilidad es negativa, significa que estamos teniendo pérdidas.



Flujo de Caja (*cash-flow*)

El Flujo de Caja es un estado de cuentas que resume las entradas y salidas efectivas de dinero a lo largo de la vida útil de un proyecto, lo que nos permite determinar la rentabilidad de la inversión.

De manera simplificada, el Flujo de Caja es el dinero que genera la empresa:

$$\text{Flujo de Caja} = \text{Resultado final} + \text{Amortizaciones}$$

Al resultado que obtiene la empresa (pérdida o ganancia) se le suman las amortizaciones, porque este gasto “no se paga”, no sale realmente de la empresa.

El Flujo de Caja se utiliza porque es menos manipulable que el resultado final.



Interpretar los datos: Pérdidas versus falta de liquidez

A veces no queda claro si una situación de “crisis” se debe a falta de liquidez o a la existencia de pérdidas en el negocio.

Este tema suele crear mucha confusión, por lo que cuanto mejor se definan en el plan de viabilidad los hitos que clarifican si una determinada situación se debe a la falta de liquidez o a la generación de pérdidas, menos posibilidades habrá de perder un tiempo precioso de reacción.



Pérdidas versus falta de liquidez: COPAC (Colombia)

En COPAC, el plan de viabilidad diferenciaba claramente entre Plan de Tesorería y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Esto permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que su falta de liquidez no se debía a los 30 días de plazo con que les pagaban sus clientes, sino a que perdían dinero.



Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina qué cantidad de producto debemos vender para cubrir nuestros costes (el momento preciso en que no perdemos dinero pero tampoco lo ganamos).

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costo fijo} / \text{Margen de contribución unitario}$$



Rentabilidad

La rentabilidad mensual en porcentaje se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad mensual} = (\text{Utilidad mensual} / \text{Ventas mensuales}) \times 100$$



Plazo para la rentabilidad

En el diseño del plan de viabilidad un punto crucial es ¿cuándo se alcanzará la rentabilidad?

Si no se responde de forma sincera a dicha pregunta, o si no se buscan las soluciones reales para que dicha rentabilidad se alcance en un plazo razonable, no será más que un autoengaño y un más que probable fracaso final.



Cálculos económico-financieros: VINO DE ROSA DE JAMAICA (Guatemala)

Margen de contribución (quetzales) = Ventas – Costes variables

Se estima que la media de producción y ventas será de 1.000 botellas de Vino de Rosa de Jamaica al mes.

	Precio/botella	Cantidad/mes	Total (Q)
Ventas	60,00	1.000	60.000,00
Costes variables	25,47	1.000	25.470,00
Margen de contribución			34.530,00

Margen de contribución en porcentaje = (Margen de contribución / ventas) x 100
(34.530,00 / 60.000,00) x 100 = **57,55%**

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Cálculos económico-financieros: VINO DE ROSA DE JAMAICA (Guatemala)

Utilidad mensual (quetzales) = Margen de contribución – Costes fijos

	Total (quetzales)
Margen de contribución	34.530,00
Costes fijos	9.400,00
Utilidad	25.130,00

Punto de equilibrio (nº botellas) = Costo fijo / Margen contribución unitario

Margen de contribución unitario = $34.530,00 / 1.000 = 34,53$ quetzales

Punto de equilibrio = $9.400,00 / 34,53 = \mathbf{272,22}$ botellas

Esto quiere decir que debemos vender por lo menos 273 botellas de Vino de Rosa de Jamaica al mes para cubrir los costes fijos, sin ganar ni perder.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Cálculos económico-financieros: VINO DE ROSA DE JAMAICA (Guatemala)

Rentabilidad mensual = (Utilidad mensual / Ventas mensuales) x 100

Rentabilidad mensual = (25.130,00 / 60.000,00) x 100 = **41,88%**

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería nos muestra el dinero efectivo disponible en caja que tiene la empresa, lo que permite prever las necesidades de financiación. Se elabora para asegurar la existencia de liquidez suficiente para afrontar los pagos comprometidos.

Es el dinero que entra y sale “realmente” de la empresa (de la caja y bancos).

En el presupuesto de tesorería se recogen los cobros y pagos de la empresa durante un periodo de tiempo. Si es anual se dividirá en periodos mensuales. Lo calcularemos para tres años.

Para elaborarlo se tienen en cuenta todas las entradas o salidas de efectivo:

- El saldo inicial de tesorería
- Los cobros por ventas
- Los cobros por financiamiento: aportaciones de las personas socias, subvenciones...
- Los pagos a proveedores: materiales, salarios, energía, etc.
- Los pagos de créditos/préstamos y sus intereses
- Los pagos por retiro de personas socias
- Cualquier otro cobro o pago

El saldo final de tesorería se calcula sumando al saldo inicial la diferencia entre los cobros y pagos del periodo. El saldo final de un periodo es el saldo inicial del siguiente.

Cuadro ejemplo del presupuesto de tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	-	10.700	20.275
Cobros	74.000	65.000	70.000
Ventas	53.000	65.000	70.000
Aportaciones a capital	5.000		
Subvenciones y donaciones	1.000		
Créditos/préstamos	15.000		
Otros			
Pagos	63.300	55.425	59.200
Proveedores	31.800	38.000	41.000
Nóminas y SS	10.600	13.000	14.000
Gastos financieros	900	675	450
Inversiones	20.000		
Devolución créditos/préstamos		3.750	3.750
Otros			
Saldo fin de año	10.700	20.275	31.075



Ejercicio N° 1: Plan económico-financiero: MARRUPA

Teniendo en cuenta:

- La información aportada en el Anexo I en relación con la creación de una fábrica de aceite de girasol en Marrupa.
- Los cálculos ya realizados en ejercicios anteriores sobre *Marketing, Operaciones, Personas e Inversiones* (cuyas soluciones se adjuntan en el Anexo III).

Completar utilizando la plantilla *Económico-financiero* del Anexo II:

- a. La cuenta de resultados (para 3 años)
- b. El presupuesto de tesorería (para 3 años)

Soluciones al ejercicio en Anexo III



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V17: Plan económico-financiero

Teniendo en cuenta los cálculos ya realizados para Nuestro Plan de Viabilidad en los Ejercicios V12, V13, V14 y V16 sobre *Marketing, Operaciones, Personas e Inversiones*, completar utilizando la plantilla *Económico-financiero* del Anexo II:

- a. La cuenta de resultados (para 3 años)
- b. El presupuesto de tesorería (para 3 años)

Calcular también para cada uno de los tres años el punto de equilibrio y la rentabilidad anual.

18

Planificación: Plan de puesta en marcha gradual



Índice

- Objetivos
- Plan de puesta en marcha gradual
- Sostenibilidad
- Plan de contingencia
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V18: Cronograma y plan de contingencia

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...valorar la importancia de planificar la puesta en marcha de un negocio de forma gradual,

...reconocer factores sociales e institucionales que favorecen la sostenibilidad de una empresa,

...elaborar un plan de contingencia básico.



Plan de puesta en marcha gradual

La elaboración del plan de puesta en marcha gradual requiere, en primer lugar, definir las fases de desarrollo de nuestra idea de negocio:

- Implantación e introducción en el mercado
- Crecimiento hasta el umbral de rentabilidad básico
- Expansión y desarrollo

Para cada fase habrá que concretar acciones, indicadores, recursos, cronograma...

El cronograma deberá recoger, ordenados cronológicamente, los hitos fundamentales que el proyecto debe alcanzar y los plazos para ello (p.e. construcción del local a los seis meses, producto en el mercado local a los ocho meses...).

Cada fase necesita diferente tecnología, sistemas de gestión y capacidades del grupo, así:

- En la fase de implantación, se valida la tecnología a utilizar y se realizan las pruebas piloto de comercialización.
- En la fase de crecimiento hasta el umbral de rentabilidad básico, se consolidan la tecnología y los procesos productivos, se promueve el acceso a los circuitos comerciales y el acceso al crédito.
- En la fase de expansión y desarrollo, se realiza una amplia difusión de la tecnología, se buscan circuitos comerciales diferenciados y se gestionan servicios. El crédito seguirá siendo necesario para operar, ya que la expansión necesita de inversiones.



Sostenibilidad

Las iniciativas económicas que promovemos tendrán más posibilidades de ser sostenibles si:

- Los agentes involucrados participan y se apropian del proceso.
- Se capacita a la población sujeto en gestión empresarial.
- Generamos alianzas estratégicas con otras instituciones.
- Se fortalecen las instituciones locales, de forma que puedan proporcionar servicios de apoyo a las empresas.

En los proyectos de cooperación, por tanto, el plan de puesta en marcha gradual, estrictamente empresarial, irá acompañado de otras medidas de carácter social e institucional que apoyen la viabilidad y sostenibilidad de la empresa en el futuro.



Plan de contingencia

En todo Plan de Negocio es necesario preparar y establecer un plan de contingencia para dar respuesta a diversas situaciones que se consideren posibles de suceder (un pedido inesperado que supera nuestra capacidad de financiación, excedentes de producción a los que deseamos dar salida,...). Es decir, buscar alternativas frente a imprevistos o para los casos en que fallen nuestras soluciones o no se cumplan las expectativas iniciales.

Si el negocio no resulta según lo previsto, conviene estudiar las posibilidades de corregir su orientación con nuevas inversiones o, si eso no es viable, recuperar parte de nuestra inversión (por ejemplo, vendiendo el equipamiento, e incluso el negocio).

El plan de contingencia puede incluir posibles alianzas y personas interesadas en asociarse e invertir, o bien comprar el negocio.



Plan de contingencia: MEDICINA NATURAL MARÍA DEL CARMEN (Guatemala)

Alternativas en caso de inconvenientes. En caso de lluvias continuas en el territorio que afecten la siembra de las plantas, se contempla proteger la plantación con plásticos especiales. Si los gastos de producción superan nuestras previsiones, para abaratar costes se contempla que el empaque sea sellado a calor (con vela). Si las ventas no alcanzan nuestros planes a causa de la competencia, nos plantearemos reducir el margen de utilidad a fin de ganar clientela.

Mercados alternativos. Como canales alternativos de comercialización mantendremos contactos puntuales con acopiadores mayoristas y ciudades aledañas con afluencia turística.

Si reciben un pedido superior a sus posibilidades. Se mantendrá un listado actualizado de proveedores alternativos para cubrir la demanda comprometida y no perder clientes. De existir un pedido voluminoso por parte de un comprador externo a la comunidad, se plantearán, por una parte, alianzas con otros productores/as y/o cooperativas y, por otra, se solicitará un crédito para insumos que permitan aumentar la producción, empleando temporalmente a más personas.

Si requieren más capital de trabajo. Nos asociaremos a una Federación de cooperativas para tener acceso a créditos. Otras opciones son la reinversión de fondos de las personas asociadas, solicitud de créditos al sistema bancario formal, ONGD o programas gubernamentales de apoyo a las microempresas.

Fuente: Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, 24-28 de Septiembre de 2007.



Siempre conviene incluir en los planes de contingencia el acercamiento a mercados alternativos a los inicialmente previstos.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V18:

Cronograma y plan de contingencia

1. Elaborar un cronograma de puesta en marcha gradual de nuestra empresa, enumerando los hitos fundamentales que el proyecto debe alcanzar y los plazos para ello.
2. Redactar brevemente un plan de contingencia para nuestra empresa. Algunos aspectos que puede recoger son:
 - a. Acciones alternativas en caso de inconvenientes.
 - b. Mercados alternativos.
 - c. Estrategia ante un pedido voluminoso que supere la capacidad actual de producción.
 - d. Fuentes de financiación si se precisa más capital de trabajo.
 - e. Posibles alianzas.
 - f. Otras medidas que se consideren necesarias.

19

Evaluación económica



Índice¹

- Objetivos
- Definición de evaluación económica
- Tipos de costes
- Tipos de beneficios
- Identificación del objeto de evaluación
 - ✓ Definir la función social
 - ✓ Definir los indicadores de evaluación
 - ✓ Establecer un sistema de recogida de información
- Métodos de análisis para la evaluación económica
- Análisis Coste-Utilidad
- Análisis Coste-Efectividad

¹ Los contenidos de esta unidad didáctica están tomados en su mayor parte de Sabalza, Michel (2006): *Evaluación económica de proyectos de cooperación*, Hegoa, Diciembre, Bilbao.

- Análisis Coste-Beneficio e indicadores de rentabilidad
 - ✓ Valor Actual Neto
 - ✓ Tasa Interna de Retorno
 - ✓ Relación Beneficio/Coste
 - ✓ Período de recuperación del capital o la inversión
 - ✓ Un negocio será rentable si...
- Ejercicio N° 1: Indicadores de rentabilidad, MARRUPA
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V19: Indicadores de rentabilidad

Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...reconocer los diferentes tipos de costes y beneficios asociados a los proyectos de cooperación para el desarrollo,

...seleccionar el método de evaluación económica más adecuado para el tipo de beneficio que se desea lograr,

...valorar la rentabilidad económica de una inversión de acuerdo con indicadores estandarizados.



Definición de evaluación económica

La evaluación económica de proyectos de cooperación tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión en un proyecto antes de la implementación del mismo.

La evaluación económica es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas.

Es frecuente confundir la evaluación económica con el análisis o evaluación financiera. En este segundo caso se considera únicamente la vertiente monetaria de un proyecto con el objetivo de considerar su rentabilidad en términos de flujos de dinero. Mientras que la evaluación económica integra en su análisis tanto los costes monetarios como los beneficios expresados en otras unidades relacionadas con las mejoras en las condiciones de vida de un grupo. Podemos hablar entonces de rentabilidad o beneficios de tipo social.

Una definición de “evaluación económica” es la siguiente:

“Análisis comparativo de las acciones alternativas tanto en términos de costes como de beneficios”²

La definición mencionada debería ampliar su campo de análisis hacia otros ámbitos de las relaciones sociales, como por ejemplo la calidad de esas relaciones sociales, la equidad en la distribución de los ingresos, la equidad entre sexos, etc. Son enfoques que se añaden a esa definición y que, en consecuencia, se deberían incorporar a ella ante las diferentes situaciones en que nos podamos encontrar: un proyecto de salud, de empoderamiento de las mujeres, de vivienda, etc. Todos ellos son susceptibles de ser analizados desde el punto de vista “económico”, pero cada uno de ellos incorpora matices y contenidos que lo diferencian del análisis que habría que realizar en los otros sectores. En esta unidad didáctica vamos a estudiar prioritariamente la evaluación de iniciativas económicas promovidas por los proyectos de cooperación al desarrollo.

² George W. Torrance (1991): *Métodos para la evaluación económica de los programas de atención de la salud*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

De acuerdo con la definición, para realizar un análisis económico es preciso cuantificar los costes y los beneficios. Esta es una limitación de la evaluación económica, ya que sólo podremos incorporar al análisis variables susceptibles de cuantificación.

Normalmente es fácil cuantificar los costes, porque en todo proyecto hay un gasto de dinero.

Por el lado de los beneficios la cuestión se complica si no se trata de beneficios monetarios. Es decir, si hablamos, por ejemplo, de empoderamiento de las mujeres, de participación de las y los jóvenes, de capacidades desarrolladas por una comunidad, etc. Nada de esto se puede traducir a dinero, pero el análisis económico propone una cuantificación numérica de los objetivos mencionados y esto ayuda (sólo es una ayuda) a tomar decisiones sobre bases bien fundadas.

Antes de plantear los distintos enfoques que existen para abordar un análisis económico vamos a establecer los tipos de costes y de beneficios que se encuentran en los proyectos de cooperación al desarrollo.



Tipos de costes

A grandes rasgos los costes de cualquier proyecto se pueden incluir en los cuatro tipos que se señalan a continuación:

- **Costes directos.** Gastos de inversión en bienes muebles e inmuebles, personal, formación, etc. Se relacionan directamente con alguna o algunas de las actividades y resultados planificados. Por ejemplo, la compra de una prensa motorizada para la producción de aceite de girasol, que antes se producía con una prensa manual, es un gasto que se vincula directamente con el resultado “aumento de la productividad de la fábrica de aceite”.
- **Costes indirectos.** No están relacionados directamente con actividades o resultados, sino con el conjunto de ellos. Se les suele llamar gastos de administración o de funcionamiento y se refieren al pago del alquiler de oficinas, electricidad, compra de ordenadores para administración, etc. En el ejemplo citado, se necesitaría una persona para llevar la contabilidad del conjunto del proyecto, no sólo de los gastos de maquinaria y materia prima, sino también del personal de producción y comercialización, de promoción, etc. El coste de esa persona se puede considerar como indirecto³.

³ En los programas de cooperación de las entidades públicas, siempre se consideran como gastos indirectos los de administración de la ONG del país donante que solicita la subvención, además de los de evaluación, identificación y sensibilización, en el caso de algunas administraciones. Sin embargo para un análisis económico es más realista seguir esta definición de costes, que considera a los gastos indirectos desde una perspectiva más amplia independientemente de que se hagan efectivos en el país donante o en el receptor.

- **Costes valorizados.** Se corresponden con alguna actividad o servicio que no tiene una contraprestación monetaria, sino que esa actividad o servicio se presta de manera solidaria. Por ejemplo, la mano de obra no cualificada que aporta una asociación de padres y madres para la construcción de una escuela. Aunque no cobran por ese trabajo, es necesario estimar su coste valorizado haciendo un cálculo de las horas dedicadas, y multiplicándolas por el salario medio de la zona o del país para la mano de obra no cualificada.
- **Costes de oportunidad.** Es el coste en el que se incurre por seleccionar una alternativa (un tipo de proyecto) y rechazar otra u otras. En el caso citado de construcción de una escuela se podrían haber considerado dos alternativas: trabajo voluntario de padres y madres o contratación de mano de obra no cualificada. Si tomamos la primera alternativa, el coste de oportunidad es lo que dejan de ganar padres y madres por tener que dedicarse a esa actividad. Si, por ejemplo, estuviésemos en época de cosecha tendríamos que considerar si no sería mejor desde un punto de vista financiero ir a la recolección (por lo que se cobraría un determinado salario) y pagar otro salario a los peones de albañil que se encargarían de la construcción de la escuela. Si con esta segunda opción las familias pueden pagar a los peones y quedarse con un pequeño excedente, entonces existe un coste de oportunidad por elegir la alternativa de trabajar en la construcción de la escuela. Y la cuantificación de este coste sería la diferencia entre la retribución por hora en la cosecha (salario percibido por padres y madres si hacen ese trabajo) menos la retribución por hora de un peón de albañil contratado.

El coste de oportunidad del capital es también un indicador financiero, que se define como el mejor rendimiento alternativo, de igual riesgo, en el mercado de capitales. De alguna forma, nos permite preguntarnos si nos merece la pena invertir en un negocio o ganaríamos más dinero depositando, por ejemplo, dicha inversión a plazo fijo en un banco.

Cualquier gasto que se realice en el marco de un proyecto de cooperación se puede incluir en una de estas cuatro categorías. Pero en relación con el análisis económico también es importante considerar el concepto de *coste marginal*.

El **coste marginal (CM)** no es una categoría diferente de las cuatro mencionadas, sino una forma de análisis que se utiliza para considerar la pertinencia de gastar más para conseguir una cierta cantidad de beneficio adicional.

Por ejemplo, en un proyecto cuyo objetivo sea la formación del mayor número de estudiantes posible, tendríamos por un lado el coste de una beca por estudiante (constante, supongamos que de 2.000 euros por año) y por otro lado tendríamos como beneficio el número adicional de personas que acceden a la formación. En este caso, por cada 2.000 euros que añadimos para dotar una nueva beca conseguimos una persona más en el programa de formación. Hay una correspondencia directa y constante entre la cantidad de dinero gastado y el beneficio obtenido (número de estudiantes formados). En este caso, y siempre que haya un grupo lo suficientemente grande con necesidades de formación, siempre será mejor formar a, por ejemplo, 24 personas en lugar de a 23 y a 25 en lugar de a 24 personas.

Estas situaciones, en las que duplicar el gasto deriva en doble beneficio, no se suelen presentar normalmente en la realidad. Lo habitual es que partiendo de un nivel de desarrollo bajo cada unidad adicional de gasto consiga un beneficio mayor a la proporción de incremento de gasto. Y tras dedicar cierta cantidad de dinero al desarrollo de esa comunidad, aportaciones adicionales no reviertan en beneficios proporcionales a ese esfuerzo financiero.

Este podría ser el caso de un programa de vacunación infantil. Si tenemos una comunidad de 100 menores de 5 años, y 90 de dichos menores viven en un núcleo urbano mientras que 10 se encuentran en caseríos dispersos en un gran valle, podríamos presupuestar un gasto de 1 euro por vacunación de cada menor de 5 años que vive en el núcleo urbano. Ir a los caseríos supondría un gasto adicional de 4 euros por cada vacunación.

Al principio, cantidades adicionales de dinero para vacunar a 30, 50, 70 menores en el núcleo urbano reducen en una proporción mayor al esfuerzo de gasto las posibilidades de contagio de cierta enfermedad al resto del grupo. Pero al comenzar las vacunaciones en los caseríos el porcentaje de incremento de gasto es superior al porcentaje de aumento de beneficio; es decir, a la disminución de probabilidad de contagio de la enfermedad al resto del grupo: cada vez ponemos más dinero para reducir en una cantidad decreciente la probabilidad de contagio al resto del grupo.

Concluyendo, el análisis del CM responde a la pregunta de si es pertinente gastar más dinero para incluir más actividades en un proyecto, en el supuesto de que tuviésemos una cantidad ilimitada de dinero para dicho proyecto.



Tipos de beneficios

Distinguimos tres tipos de beneficios:

- **Beneficios percibidos por las personas.** Son beneficios no monetarios percibidos de manera subjetiva por las personas o definidos, igualmente de manera subjetiva, por profesionales o especialistas de determinadas materias. Por ejemplo, si se pone en marcha un proyecto para crear empleo, podríamos tener interés en evaluar la calidad de los empleos creados y entonces tendríamos que definir con precisión qué entendemos por calidad: influencia en la toma de decisiones en la empresa, retribuciones regulares y ajustadas al coste de la vida, valoración de las relaciones personales, etc.
- **Beneficios objetivos no monetarios.** Se trata de beneficios objetivos en el sentido de que su cuantificación ya está definida. Por ejemplo: número de empleos creados, porcentaje de mujeres en puestos de dirección...; en el caso de proyectos de salud: años de vida ganados, número de personas vacunadas; litros de agua disponibles por persona y día, etc.

- **Beneficios monetarios.** Se refieren casi siempre a la rentabilidad de una inversión realizada, es decir a los beneficios financieros que se consiguen por una actividad empresarial o comercial.

Al igual que en el caso de los costes, es necesario que estas clases de beneficios, incluidos aquellos de carácter más subjetivo, se cuantifiquen. No es tan relevante en qué tipo de unidad de medida los cuantifiquemos (dinero, empleos, vacunas, viviendas...) como el hecho de que efectivamente se expresen en unidades numéricas.



Identificación del objeto de evaluación

Los pasos necesarios para identificar el objeto de nuestra evaluación económica son:

- Definir la función social
- Definir los indicadores de evaluación
- Establecer un sistema de recogida de información

Definir la función social

Antes de comenzar a realizar la evaluación debemos asegurarnos de que está bien definida la función social o función de bienestar, esto es, cómo interpretamos o en qué concretamos la mejora de las condiciones de vida de la comunidad a la que se dirige el proyecto.

Algunos ejemplos de funciones sociales a que se orientan los programas de cooperación son: salvar vidas, alimentar personas, construir viviendas... en el lado más asistencial; crear empleo, rehabilitar patrimonio histórico, fortalecer organizaciones, desde otro punto de vista más vinculado al desarrollo.

A la hora de evaluar un proyecto de promoción, creación o fortalecimiento de iniciativas económicas es preciso emplear tanto criterios sociales como criterios de carácter económico o empresarial. A continuación enumeramos diferentes aspectos a considerar en este caso, que pueden ser objeto de nuestra evaluación:

- Lo invertido (dinero, dedicación...) en el proyecto por los diferentes participantes (grupo promotor, comunidad, organizaciones acompañantes...).

- La empresa como tal: estructura organizativa, penetración en el mercado, situación financiera, capacidad de inversión, el dominio de la tecnología... Si no se logra una empresa sólida, cualquier otro impacto que se haya podido lograr con ella habrá sido temporal, de corto plazo.
- El impacto socio-económico: número de empleos creados, dinamización de la economía local a través de la compra de productos, dominio de nuevas técnicas, equidad en las relaciones de género en la empresa, pago de impuestos, número y participación de socios y socias, mejora de la autoestima del colectivo... No nos interesa únicamente el beneficio monetario de nuestra empresa, sino una visión de la economía local, acompañada de una visión social, que incluya consideraciones de redistribución. Así lograremos una imagen del impacto final que ha tenido la iniciativa empresarial en la vida de la comunidad.

Una vez seleccionadas la función o funciones sociales a evaluar, buscaremos un mayor nivel de concreción a través de indicadores objetivamente verificables.

Definir los indicadores de evaluación

Para que esos indicadores puedan ser objeto de evaluación es necesario que cumplan, al menos, las siguientes condiciones:

- Expresar el periodo de realización del indicador: CUÁNDO.
Ejemplo: Después de 1 año de iniciado el proyecto...
- Expresar la unidad de medida: QUÉ.
Ejemplo: ...los ingresos...
- Expresar qué grupo es el destinatario del indicador: QUIÉN.
Ejemplo: ...de la cooperativa agrícola...
- Expresar la cantidad: CUÁNTO.
Ejemplo: ...aumentan un 10%.

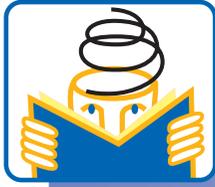
Establecer un sistema de recogida de información

La recogida de información para determinar el grado de cumplimiento de cada indicador es un aspecto clave.

En el ejemplo citado lo natural sería acudir a los libros de contabilidad de la cooperativa para comprobar la variación de sus ingresos. Pero en otros casos puede ser más complicado e incluso inviable la verificación de los indicadores.

Si, por ejemplo, los beneficios se relacionan con opiniones subjetivas de un grupo de personas entonces habrá que recurrir a encuestas, que si las hacemos de forma rigurosa llevarán mucho tiempo y dinero. En este caso habría que valorar la pertinencia de utilizar ese indicador o de sustituirlo por otro más fácilmente contrastable y sin pérdida de calidad en la medición.

La peor situación se presenta cuando es imposible verificar el cumplimiento del indicador. En el ejemplo de la cooperativa, esto ocurriría si no hubiese datos sobre los ingresos del año anterior: entonces no se puede saber cuánto han crecido esos ingresos. Lógicamente habría que descartar este indicador y proponer otro para la evaluación económica.



Métodos de análisis para la evaluación económica

Una vez conocido el objeto de la evaluación (los indicadores), y determinados los costes y beneficios, podemos iniciar el análisis económico. Para ello tenemos que decidir qué tipo de relaciones matemáticas estableceremos entre costes, beneficios e indicadores. Algunas de estas relaciones están ampliamente asentadas en el análisis económico, como por ejemplo el Valor Actual Neto (VAN), y por eso mismo son aceptadas por la totalidad de analistas.

Pero en otras situaciones en las que se comparan costes monetarios con beneficios no monetarios la cantidad de relaciones que podemos establecer son muy variadas, aunque la básica y más natural es considerar el coste por unidad de beneficio: 1 euro por persona vacunada, 3.000 euros por vivienda de 40 m² construida, etc.

En el caso de las viviendas, al igual que en otros sectores de trabajo, sería normal que se presenten costes diferentes para edificaciones similares, porque pueden influir notablemente factores como la accesibilidad del lugar (encareciendo o abaratando los costes de transporte de materiales), o el hecho de que sean antisísmicas (aumentando el coste).

En estos casos sería necesario diseñar un tipo de relación asignando ponderaciones a costes o a beneficios de modo que sean comparables los resultados obtenidos en distintos lugares. El problema de estas relaciones no consensuadas por el conjunto de analistas, es que los resultados que obtengamos de la evaluación económica no se podrán comparar con otras experiencias, lo cual es muy importante para un análisis de alternativas.

Se distinguen tres tipos de análisis económico según las características de los beneficios:

- Análisis Coste – Utilidad (ACU): Los beneficios identificados se expresan en una escala de utilidad. Ayuda a establecer un orden según la “bondad” de actuaciones alternativas.
- Análisis Coste – Efectividad (ACE): Compara costes en unidades monetarias con beneficios expresados en otro tipo de unidades. Permite elegir entre alternativas que podrían cumplir unos mismos objetivos con diferentes costes.
- Análisis Coste – Beneficio (ACB): Expresa costes y beneficios en unidades monetarias. Permite valorar la rentabilidad de la acción según criterios objetivos.



Análisis Coste – Utilidad

El ACU se utiliza cuando los beneficios tienen su origen en percepciones subjetivas. Se trata de categorizar diferentes estados de la realidad de acuerdo a nuestra visión de mejora de una situación.

Supongamos que tratamos de medir una cuestión tan difícil como la variación del empoderamiento de las mujeres como resultado de una intervención a largo plazo. Entonces definimos esos “diferentes estados de la realidad” según nuestra percepción de lo que son aspectos clave para la medición de los cambios habidos en la relación de equidad entre sexos, en el ámbito productivo, en el reproductivo, en el comunitario, y en cualquier otro que nos parezca de interés considerar para integrarlo en nuestro análisis.

Una vez identificadas estas áreas de interés para el análisis, procedemos a establecer categorías dentro de ellas de modo que podamos ordenarlas de mejor a peor. Y por último asignamos valores numéricos a estas categorías.

Ámbito productivo

X.1 Paridad en la retribución salarial por la realización de los mismos trabajos.

X.2 Los hombres cobran un 10% más por los mismos trabajos realizados.

X.3 ...

Ámbito reproductivo

Y.1 Existe paridad en la dedicación a los trabajos de mantenimiento y funcionamiento del hogar.

Y.2 Existe paridad en todos los trabajos excepto en el de atención a hijos e hijas.

Y.3 ...

Ámbito comunitario

Z.1 Existe una representación al menos paritaria en los órganos de toma de decisiones públicas (ayuntamiento, consejo comunitario...).

Z.2 No existe esa representación paritaria pero hay un liderazgo notable de algunas mujeres en la toma de decisiones colectivas.

Z.3 ...

A continuación se asignan valores numéricos a las distintas categorías partiendo de la situación que consideramos óptima, en la que por ejemplo todas toman el valor 100, y vamos asignando otros valores a partir de ese primer dato. Es decir:

$$\begin{array}{lll} X.1 = 100 & Y.1 = 100 & Z.1 = 100 \\ X.2 = 90 & Y.2 = 80 & Z.2 = 85 \\ X.3 = \dots & Y.3 = \dots & Z.3 = \dots \end{array}$$

Por último establecemos la función de utilidad más oportuna $f_u = (X_i, Y_i, Z_i, C_i)$. En este caso esa función está en relación con las variables “X”, “Y”, “Z” y “C” de costes. El ejemplo concreto más habitual de función de utilidad sería el siguiente:

$$f_u = C / (X \times Y \times Z)$$

Si tenemos que el coste del proyecto ha sido de 90.000 euros y que tras nuestra investigación los valores encontrados han sido $X = 90$; $Y = 80$; y $Z = 100$ entonces tendríamos el siguiente valor:

$$f_u = 90.000 / (90 \times 80 \times 100) = 0,125$$

La regla de decisión en este caso señala que cuanto más bajo sea este número mejor será la alternativa, ya que para el mismo coste se habrá obtenido una utilidad mayor.

La cifra obtenida no tiene unidades de medida especificadas porque se ha dividido una cantidad en euros por un índice diseñado arbitrariamente. Esto revela la importancia de establecer funciones de utilidad que sean aceptadas por el conjunto de investigadores, porque el valor que alcance esa función sólo será interpretable si lo podemos comparar con otras experiencias similares en las que se haya seguido el mismo procedimiento.

Además, hay que destacar la carga de subjetividad que subyace en este proceso, ya que en primer lugar hemos decidido qué es lo importante para analizar (ámbito productivo, reproductivo y comunitario), dentro de lo importante hemos determinado cuáles son las situaciones deseables (existe paridad...), y por último les hemos dado un valor numérico también decidido con criterios subjetivos.

Esto hace que en realidad el Análisis Coste Utilidad sólo sea recomendable aplicarlo en ejemplos como el citado, y aún así los resultados obtenidos en la evaluación deberían ser complementados con otros análisis no económicos.



Análisis Coste – Efectividad

El ACE se utiliza cuando los beneficios sí tienen un valor objetivo cuantificable aunque no en dinero, sino en indicadores objetivamente verificables.

En esta situación sigue siendo importante tener una referencia para la comparación que nos permita tomar una decisión o emitir un juicio de valor sobre el proyecto evaluado.

Supongamos el caso de un proyecto que persigue la reducción de enfermedades gastrointestinales en una población de 1.000 habitantes. El 70% vive en un núcleo urbano y el resto disperso en el valle. Permanentemente hay 200 personas (20% de la población) con alguna dolencia gastrointestinal que les impide realizar sus actividades con normalidad (trabajar, ir a la escuela...). Este tipo de enfermedad se produce porque no hay posibilidad de consumir agua potable y tiene el mismo porcentaje de incidencia en el ámbito rural que en el entorno urbano.

En el proyecto se plantean tres tipos de intervención que combinándolas darán lugar a 5 posibles alternativas:

A. Instalar agua domiciliaria en el núcleo urbano

- Reduce en un 90% la incidencia de enfermedades en el 70% de la población.
- Coste: 15.000 €.

B. Instalar cuatro puntos de abastecimiento público en el núcleo urbano

- Reduce en un 80% la incidencia de enfermedades en el 70% de la población.
- Coste: 3.000 €.

C. Instalar agua domiciliaria en los caseríos dispersos por el valle

- Reduce en un 90% la incidencia de enfermedades en el 30% de la población.
- Coste: 60.000 €.

Una vez planteadas estas alternativas nos decidimos por utilizar la fórmula más sencilla: costo unitario por sanar a una persona. Se llega a los siguientes resultados:

Coste unitario A: 119,05 €

Coste total de la intervención 15.000 €.

Número de personas que sanarían: 90% de las 140 que están afectadas permanentemente por la dolencia en el núcleo urbano = 126.

$15.000 / 126 = 119,05$ € por persona sanada.

Haciendo el mismo cálculo para las otras alternativas tenemos:

Coste unitario B: $3.000 / 112 = 26,79$ €

Coste unitario C: $60.000 / 54 = 1.111,11$ €

Coste unitario A+C: $75.000 / 180 = 416,67$ €

Coste unitario B+C: $63.000 / 166 = 379,52$ €

Hecho este análisis estamos en mejores condiciones para tomar una decisión o, en el caso de que ya se haya realizado el proyecto, para emitir un juicio de valor sobre la alternativa seleccionada.

En este caso, un análisis del coste marginal comprobaría que incluir en el proyecto a personas que viven fuera del núcleo urbano hace subir de manera importante los costes por persona libre de la enfermedad.

Fijémonos que desde una perspectiva estrictamente económica el análisis del coste marginal aconsejaría seguir la alternativa B, la que minimiza los costes unitarios. Pero desde el punto de vista de la cooperación, incorporando criterios de intervención social, posiblemente estaríamos pensando en la combinación de opciones A+C y B+C.

Nos podría ayudar a tomar una decisión la siguiente reflexión: *“La alternativa A+C es la más cara y reduce las enfermedades de la población en un 90%. La B+C es un 16% más barata que la anterior y reduce el número de personas enfermas en un 83%”*.



Análisis Coste – Beneficio e indicadores de rentabilidad

En este caso tanto los costes como los beneficios se miden en dinero. Se trata del tipo de análisis más extendido en los estudios de viabilidad de inversiones productivas.

Supongamos un proyecto que consiste en la instalación de un taller de artesanía, y supongamos que en un periodo de 10 años será necesario renovar la maquinaria de ese taller. Los gastos de inversión previstos en este proyecto son: compra de un solar, construcción de un edificio y compra de maquinaria. El terreno se compra en el primer año y la construcción del edificio también finalizará en ese mismo año. La maquinaria se comprará una parte en el primer año y otra al siguiente. Supongamos también que la producción no comienza hasta después de un año de realizada la primera inversión.

El cuadro de inversiones queda como sigue:

Tabla 1. Cuadro de Inversiones

Inversión (en euros)	Año 0	Año 1	Total
Terreno	30.000	0	30.000
Edificio	90.000	0	90.000
Maquinaria	60.000	60.000	120.000
Total	180.000	60.000	240.000

A efectos de los cálculos que haremos posteriormente, consideramos que los desembolsos anuales se hacen cada uno de enero, por lo que tiene sentido hablar de año cero. En un sentido formal el gasto en inversión del primer año lo haremos el uno de enero, es decir que todavía no ha transcurrido ninguna fracción de tiempo de ese año, por lo que le llamaremos año cero, al siguiente año 1 y así sucesivamente hasta el año 9. En la realidad esto nunca ocurre así, porque, por ejemplo, los gastos de la construcción del edificio los iremos desembolsando a la empresa constructora según vaya cubriendo las distintas etapas que figuren en el contrato, pero para los cálculos que haremos tenemos que utilizar esa ficción de considerar que todo lo gastado en un año se ha realizado a uno de enero.

El primer paso en la evaluación financiera del proyecto consiste en el **Análisis Coste - Beneficio**.

Para ello hay que estimar cuál será el **coste** de producción anual durante los diez años de vida del proyecto. En este punto se trata de determinar cuánto gastaremos en personal, energía, mantenimiento del edificio y maquinaria, compra de materia prima, etc.

Asimismo tenemos que estimar cuáles serán los **ingresos** anuales por la venta de nuestra producción. Como ya sabemos, esas cantidades se tienen que estimar a partir de un estudio de mercado que contemple posibles clientes, precios de mercado, competencia de otras empresas, etc.

De aquí obtenemos el **flujo de caja (FC)**, considerando también como coste las inversiones realizadas.

Para nuestro ejemplo es como sigue:

Tabla 2. Flujo de Caja (€)

Año	Coste	Ingreso	FC
0	180.000	0	-180.000
1	120.000	42.000	-78.000
2	72.000	90.000	18.000
3	90.000	180.000	90.000
4	90.000	210.000	120.000
5	90.000	210.000	120.000
6	90.000	210.000	120.000
7	90.000	210.000	120.000
8	90.000	210.000	120.000
9	90.000	210.000	120.000
Total	1.002.000	1.572.000	570.000

En el año cero sólo hay gastos de inversión, no hay gastos de funcionamiento porque todavía no se produce nada. El año uno son 60.000 € de inversión más otros 60.000 € de funcionamiento. En este mismo año hay 42.000 € de ingresos. El año dos y siguientes sólo hay gastos de funcionamiento y crecen hasta el año 3 porque el taller de artesanía va incrementando el aprovechamiento de su capacidad de producción (incorpora más trabajadores, gasta más en materia prima, etc.). A partir del año tres esos gastos se estabilizan. Esto no será cierto en la realidad porque es de esperar que los salarios y los precios de las materias primas aumenten, pero a efectos de este cálculo eso no es importante porque en la columna de beneficios hacemos la misma ficción: se consideran estables aun cuando es seguro que habrá un incremento en los precios de venta.

Así pues, en resumen tenemos que con un coste total de 1.002.000 de euros obtendremos un flujo de caja total de 570.000 euros en diez años.

¿Es esto suficiente para determinar si nos conviene o no realizar la inversión? En absoluto, el resultado del flujo de caja hay que completarlo con otros indicadores de rentabilidad: el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Valor Actual Neto (VAN)

En la tabla 2 tenemos una relación de gastos e inversiones anuales y un beneficio esperado al final de los diez años. Pero nos podemos preguntar qué ocurriría si ese dinero en lugar de invertirlo en el taller de artesanía lo ponemos, por ejemplo, a plazo fijo en un banco. ¿Cuál es la mejor de estas dos opciones? Para responder a una pregunta de este tipo calculamos el VAN, pero antes vamos a recordar qué es la tasa de interés y la tasa de descuento.

La tasa de interés

Tengo 100,00 euros y un banco me ofrece un tipo de interés del 10% anual si le dejo el dinero durante cuatro años. ¿Cuánto tendré al final de esos cuatro años?

$$\text{Año 1: } 100,00 \times (1 + 0,10) = 110,00 \text{ €}$$

$$\text{Año 2: } 110,00 \times (1 + 0,10) = 121,00 \text{ €}$$

$$\text{Año 3: } 121,00 \times (1 + 0,10) = 133,10 \text{ €}$$

$$\text{Año 4: } 133,10 \times (1 + 0,10) = 146,41 \text{ €}$$

Al cabo de cuatro años los 100,00 euros que entregué al principio se habrán convertido en 146,41 euros.

Pero esto lo podemos calcular de manera más sencilla haciendo:

$$100,00 \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,1) \times (1 + 0,1) = 146,41 \quad \text{o bien}$$

$$100,00 \times (1 + 0,1)^4 = 146,41$$

Puesto como expresión analítica:

$$C \times (1 + 0,10)^t = X$$

Donde C es el capital inicial, 0,10 es la tasa de interés y t el tiempo.

La tasa de descuento

La misma pregunta del párrafo anterior nos la podemos hacer en otro sentido: ¿Cuánto tendré que invertir hoy si me ofrecen un interés del 10% anual y quiero tener al cabo de cuatro años 146,41 euros?

Sencillamente tenemos que despejar “C” de la expresión $C \times (1 + 0,10)^t = X$

$$C = X / (1 + 0,10)^t \quad \text{en nuestro caso}$$

$$C = 146,41 / (1 + 0,10)^4 \quad \text{de donde}$$

$$C = 100,00 \text{ €}$$

Lo que hemos hecho en este caso es actualizar un valor futuro (146,41 € dentro de cuatro años) al presente (100,00 €) a una determinada tasa de descuento (10%).

Lo que hace el VAN es precisamente eso: actualizar los distintos flujos de caja que se van obteniendo cada año y así tener un resultado final actualizado a una determinada tasa de descuento (que llamaremos r).

“El VAN es el valor presente de los beneficios netos que genera un proyecto a lo largo de su vida útil, descontados a la tasa de interés que refleja el costo de oportunidad que para el o la inversionista tiene el capital que piensa invertir en el proyecto (...). Este VAN mide, en moneda de hoy, cuánto más rico es el inversionista si realiza el proyecto, en vez de colocar su dinero en la actividad que le brinda como rentabilidad la tasa de descuento”.⁴

La expresión analítica de este concepto es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

Donde VAN es el Valor Actual Neto, t el tiempo, n los años de vida útil del negocio, FC_t el flujo de caja neto en el periodo indicado y r la tasa de descuento o COK (coste de oportunidad del capital).

⁴ Beltrán, A. y H. Cueva (1998): *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, Universidad del Pacífico-Centro de Investigación, Lima.

En la tabla 3 se expresan esos valores de los flujos de caja actualizados a una tasa de descuento del 10%.

Tabla 3. Valor Actual Neto

Año	Coste	Ingreso	FC	$1/(1 + r)^t$	VAN
0	180.000	0	-180.000	1	-180.000,00
1	120.000	42.000	-78.000	0,909	-70.909,09
2	72.000	90.000	18.000	0,826	14.876,03
3	90.000	180.000	90.000	0,751	67.618,33
4	90.000	210.000	120.000	0,683	81.961,61
5	90.000	210.000	120.000	0,621	74.510,56
6	90.000	210.000	120.000	0,564	67.736,87
7	90.000	210.000	120.000	0,513	61.578,97
8	90.000	210.000	120.000	0,467	55.980,89
9	90.000	210.000	120.000	0,424	50.891,71
Total	1.002.000	1.572.000	570.000		224.245,88

El flujo de caja actualizado a un 10% asciende a algo más de 224 mil euros al cabo de 10 años. Este dato es muy importante para valorar la conveniencia o no de realizar la inversión.

La regla de decisión es que si el VAN es positivo el proyecto se aprueba, pues será posible obtener ganancias respecto a la mejor inversión alternativa, si es igual a cero es indiferente y si es negativo se rechaza.

$\text{VAN} > 0$ Se aprueba

$\text{VAN} = 0$ Indiferente

$\text{VAN} < 0$ Se rechaza

Fijémonos que este resultado lo hemos obtenido aplicando una tasa de descuento del 10% de manera arbitraria. Hemos fijado un 10% porque nos parece que es lo razonable de acuerdo a la tendencia de los tipos de interés y de la inflación en un país y en un momento determinado. Si hay inestabilidad económica o incluso política, la moneda del país está sometida a frecuentes devaluaciones y no se puede controlar la inflación, entonces tendríamos que elegir una tasa de descuento más alta, es decir pediríamos flujos de caja más elevados, reduciendo así el número de negocios que sería rentable poner en marcha en ese país y en esas condiciones.

Para la selección de la tasa de descuento también influye si se trata de un negocio ya probado con éxito en otros lugares, o si por el contrario es una iniciativa nueva sin precedentes en la región. En este segundo caso habría que ser más exigentes (o más cautos) y partir de una tasa de descuento relativamente elevada en relación a otros tipos de negocios que ya han demostrado que funcionan.

Por último, debemos considerar que hemos establecido un periodo de vida de la maquinaria de 10 años, momento en el que habrá que reponerla. Pero si ese periodo hubiese sido de 7 años entonces el VAN de la inversión sería $-11.942,56$ euros y por lo tanto se debería rechazar este negocio.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno de un proyecto mide la rentabilidad promedio anual que genera el capital que permanece invertido en él. Se define como aquella tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto. Es un valor que nos remite a un determinado tipo de interés para el cual realizar o no la inversión sería indiferente. Cuanto más alta sea la TIR más alta será la rentabilidad esperada del negocio y, al revés, cuanto más baja la TIR más riesgo corremos al realizar la inversión.

Si la TIR es mayor que el coste de oportunidad del capital, entonces el capital del proyecto evaluado genera una rentabilidad mayor que la que puede ser generada por la mejor alternativa de inversión. En ese caso es recomendable apostar por el proyecto.

La manera de llegar a establecer la TIR es por tanteo, utilizando un programa que vaya realizando sucesivos cálculos hasta que el valor de r haga igual a cero el VAN. En el ejemplo anterior la TIR es aproximadamente el 25%. Es decir, si elegimos una tasa de descuento cercana al 25% entonces el VAN es igual a cero y sería indiferente iniciar o no el negocio, aunque realidad sería muy arriesgado hacerlo porque incluso imprevistos poco importantes podrían hacernos entrar en pérdidas.

Relación Beneficio/Coste (B/C)

La relación Beneficio/Coste permite comparar el valor actual de los beneficios (VAB) del proyecto con el valor actual de los costes del mismo (VAC) y la inversión inicial (I_0).

$$\frac{B}{C} = \frac{VAB}{VAC + I_0}$$

La regla de decisión en este caso es que si la relación beneficio/coste es mayor que uno se recomienda ejecutar el proyecto, ya que el valor actual de los beneficios supera el valor actual de los costes (incluida la inversión).

Período de recuperación del capital o la inversión (PR)

El período de recuperación del capital es el plazo (número de años) en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras.

La regla de decisión asociada a este indicador señala que se deben preferir los proyectos con menor período de recuperación. Cuanto más corto sea éste, mejor.

Si las utilidades anuales son constantes o similares:

$$\text{PR} = \text{Capital invertido} / \text{Utilidad anual}$$

Cuando las utilidades anuales son diferentes, se calcula la suma acumulada de las utilidades anuales (beneficios netos) hasta alcanzar el monto de la inversión. El número de años en que se alcance la coincidencia entre la suma acumulada de las utilidades anuales y el monto total de la inversión será el período de recuperación del capital.



Un negocio será rentable si...

- El Valor Actual Neto es mayor que cero
- La Tasa Interna de Retorno es mayor que el Coste de Oportunidad del Capital
- La relación beneficio/coste es mayor que uno
- Podemos recuperar la inversión en un tiempo razonable

En resumen:

VAN > 0
TIR > COK
B/C > 1
Bajo PR



Ejercicio N° 1: Indicadores de rentabilidad: MARRUPA

De acuerdo con la información que se aporta en el Anexo I, para la fábrica de aceite de girasol en Marrupa se ha elaborado una cuenta de resultados que arroja los siguientes datos de flujos de caja obtenidos al final de cada uno de los tres primeros años de funcionamiento:

	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de caja (mts)	-18.802	28.308	94.426

Calcular, estimando un coste de oportunidad del capital del 18%:

- El VAN
- El TIR (siguiendo un método de aproximaciones sucesivas)
- El periodo de recuperación de la inversión, suponiendo que los flujos de caja del cuarto año y sucesivos son similares a los del tercer año.



Nuestro Plan de Viabilidad

Ejercicio V19: Indicadores de rentabilidad

A partir de la cuenta de resultados elaborada en el Ejercicio V17 y utilizando una estimación suficientemente argumentada de la tasa de descuento (basada en la inflación, interés aportado por inversiones bancarias, estabilidad económica y política del país, etc.) calcular:

- a. El VAN
- b. El TIR (siguiendo un método de aproximaciones sucesivas)
- c. El periodo de recuperación de la inversión, suponiendo que los flujos de caja del cuarto año y sucesivos son similares a los del tercer año.

Anexo I

Caso práctico:

Informe final de los estudios previos para la creación de una empresa de aceite de girasol en Marrupa (Mozambique)

Opciones para un análisis económico-financiero.¹



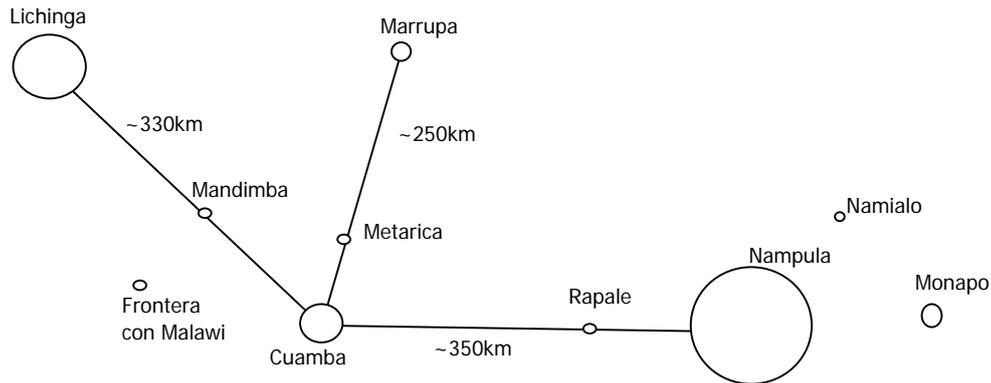
¹ Nota: El informe a seguir se inspira en un caso real, pero varios datos están modificados para facilitar el ejercicio.

Índice

1. Entorno
2. Demanda
3. Oferta
4. Tecnología
5. Volumen de almacenaje
6. Pérdidas de almacenaje
7. Seguridad
8. Instalaciones
9. Fomento y compra del girasol
10. Venta de aceite
11. Venta de bagazo
12. Embalaje
13. Otros gastos y precios
14. Evolución de precios
15. Entorno legal
16. Créditos y otros apoyos financieros
17. Empleo
18. Impacto medioambiental
19. Grupo promotor
20. Enfoque de género
21. Impacto social

1. Entorno

Nos encontramos en Marrupa, un distrito interior de la provincia de Niassa en el norte de Mozambique. Toda la provincia tiene una población aproximada de 900.000 habitantes y 121.000 Km². Marrupa tiene 50.000 habitantes y 17.700 Km². En toda la provincia sólo las dos ciudades principales (Lichinga y Cuamba) disponen de electricidad, agua corriente, teléfono y banco. Marrupa se encuentra a 250 Km de Cuamba (4-5 horas por carretera) y a 580 Km de Lichinga (11-13 horas por carretera).



Los indicadores de desarrollo humano en Mozambique son extremadamente bajos: esperanza de vida (41,6 años), mortalidad infantil (10,4%), Producto Interior Bruto (PPA) per cápita (1.237 USD), jóvenes alfabetizados (48,8%)...

El distrito de Marrupa tiene una población de aproximadamente 50.000 habitantes (alrededor de 11.000 familias). La mayoría (más de 40.000 personas) viven a menos de 35 Km del pueblo principal que se llama "Marrupa Sede". El resto vive principalmente a lo largo de las dos carreteras regionales (en dirección norte y en dirección este-oeste).

La práctica totalidad de la población es campesina. La economía es básicamente de subsistencia, es decir, la gente come lo que cultiva y vive en casas que auto-construye. Los cultivos que más ingresos reportan son el tabaco y el maíz.

Probablemente menos de la mitad tienen excedentes para vender y aquellas personas que venden pueden obtener entre 1.000 y 20.000 meticales²/año (no son ni 20 quienes superan los 15.000 Mts).

Además de la producción agrícola, la segunda fuente mayor de ingresos son los salarios del funcionariado (y algunos pensionistas), aproximadamente 170 con un ingreso medio de 32.500 Mts/año.

Niassa se integra en la zona 'norte' del país que comprende además las provincias de Cabo Delgado, Nampula y parte de Zambezia. En total son aproximadamente 6 millones de habitantes. El centro comercial de toda esa zona es la ciudad de Nampula, a unos 600 Km de Marrupa (dirección sudeste).

² En adelante Mts.

En cuanto al nivel educativo, es bajo. El nivel de analfabetismo roza el 70% de media. La escuela secundaria de Marrupa empezó a funcionar en 1999. En los últimos cuatro años se han graduado con 10^a clase 146 jóvenes, de los cuales no se sabe cuántos permanecen en Marrupa y cuántos se han ido a otros lugares (a continuar estudiando o a buscar trabajo). De todas formas, fuera de esos jóvenes no debe haber ni 30 personas en el distrito con ese nivel (incluyendo al personal funcionario).

2. Demanda

El aceite de cocina es consumido por la totalidad de la población (no hay impedimentos culturales, religiosos, etc.). Se consumen diferentes tipos de aceites (palma, algodón, girasol, soja, mezclas...). Los aceites más saturados tienen tendencia a solidificarse (por ejemplo, el de palma) y si hay posibilidad son más apetecidos los aceites menos saturados y más líquidos (por ejemplo, el de girasol).

La práctica totalidad del aceite que se consume en Marrupa se compra en el mercado y las tiendas de la Sede. Tanto los comerciantes del mercado como los de las tiendas se abastecen en los almacenes de Cuamba.

En el mercado de Marrupa suele haber entre 6 y 4 vendedores de aceite. Estos compran el aceite en Cuamba en bidones de 20 litros, lo transportan en los camiones que hacen el recorrido Marrupa-Cuamba-Marrupa y lo venden en pequeñas raciones de unos 20 mililitros. Según sus propias declaraciones, cada uno de ellos vende aproximadamente un bidón semanal.

En cuanto a las tiendas no se ha logrado información directa de los comerciantes. Sí se ha contado que de los 33 comercios que hay en Marrupa Sede, se vende aceite de cocina en 21 de ellos. Por observación directa se ha estimado que en total venden unos 7.000 litros al año.

Ampliando el radio de acción a nivel de la provincia, los dos mercados principales son la ciudad de Cuamba y la de Lichinga.

En la ciudad de Cuamba el aceite que se vende es el industrial y envasado, que los almacenes traen de Nampula. Además, al igual que en Marrupa también se vende aceite en los mercados. Aquí también se contaron cuántos vendedores había en los cinco mercados de la ciudad y se les entrevistó para saber cuánto vendían. La conclusión fue que en conjunto vendían unos 160.000 litros al año. Lo que no se ha conseguido estimar ha sido cuánto se vende en los almacenes y tiendas para el consumidor final, pues al ser Cuamba el centro comercial y de distribución de toda la provincia de Niassa, buena parte de lo que se vende en los almacenes es para ser revendido después, no sólo en Cuamba sino en otros distritos (Metarica, Mecnhelas, Maua, Nipepe, Marrupa, Ngauma, Mandimba, etc.).

La ciudad de Lichinga no se analizó, porque el transporte entre Marrupa y Lichinga es muy complicado. La vía directa es intransitable (y lo seguirá siendo por lo menos durante los próximos 3 ó 5 años) por lo que hay que ir primero hasta Cuamba (250 Km) y luego hasta Lichinga (330 Km más), por lo que parece inviable pretender exportar nada de Marrupa a Lichinga.

Otra opción es la venta a instituciones como el centro de salud, el internado de la escuela secundaria y la cárcel en Marrupa. También en Cuamba hay otras instituciones que suelen necesitar aceite en grandes cantidades.

Sólo se han investigado las de Marrupa y las cantidades de aceite que consumieron el año pasado fueron de 200 litros para el centro de salud, 760 l para la escuela secundaria y 340 l para la cárcel. De todas formas sólo la cárcel hizo directamente las compras, las otras dos instituciones recibieron esas cantidades de sus direcciones en la capital provincial. También se ha entrevistado a dos proveedores habituales de la cárcel y han manifestado esta institución suele tardar entre dos y tres meses en pagar.

3. Oferta

En el mercado se encuentran aceites de varios orígenes:

- ❖ **Industrial de Indonesia:** Es el aceite de cocina más competitivo del mundo (según la literatura que se ha analizado). Producido a partir de la palma datilera de la cual el país tiene enormes plantaciones. Es barato, pero tiene tendencia a solidificarse. Se vende en envases de diversos tamaños (20 l, 5 l, 1 l, 0,5 l, 0,25 l).
- ❖ **Industrial de África del Sur:** La mayoría de los aceites son mezclas de aceites vegetales refinados. Sobre todo se venden en envase pequeño (1 l, 0,5 l y 0,25 l).
- ❖ **Industrial nacional:** En los últimos años se han rehabilitado o creado varias fábricas de aceite de cocina en el país. Son principalmente de semilla de algodón nacional, de girasol y soja importados o mezclas. Se venden en envases de todos tamaños.

Merece mención especial la fábrica de Namialo. Es una fábrica relativamente nueva (2002-03), moderna y grande (parece que con capital indio). Está situada a unos 700 Km de Marrupa, cerca de la ciudad de Nampula, y es la mayor del norte del país. En 2005 provocaron una gran bajada en el precio del aceite, que luego se recuperó (no se ha logrado saber por qué lo hicieron). Fabrican principalmente aceite con semilla de algodón.

- ❖ **Pequeña industria nacional:** En Niassa hay dos pequeñas industrias de producción de aceite.
 - Una se sitúa en la capital provincial (Lichinga). Es de un mozambicano-portugués que vive en Niassa desde los años 60. Tiene también otros negocios (carpintería, transporte, ganado bovino...). Dispone de dos prensas-filtro muy grandes (capacidad de varios miles de litros por 24 horas de operación cada una), de fabricación brasileña y antiguas (prácticamente todo el 2005 estuvo parado por problemas mecánicos con las prensas, que sólo pudo resolver en Malawi). De todas formas, sólo utiliza una de ellas. Debido a la antigüedad de las máquinas intuimos (aunque no conocemos el dato exacto) que la productividad no será buena, probablemente utilice más de 4,5 Kg de girasol por cada litro de aceite. Tiene un trabajador con experiencia en la fabricación de aceites y jabones que antes trabajó en la fábrica estatal de Monapo, cerca de Nampula, y que fue la mayor industria de jabones y aceites del norte del país durante las décadas de los 70, 80 y 90. En cuanto a la materia prima, ha intentado durante varios años realizar fomentos con campesinos de los distritos de Lichinga y Sanga, pero sin buenos resultados (la producción fue poca y tuvo problemas durante la compra). Desde 2005 ha abandonado la vía del fomento con campesinos e intenta producir directamente su girasol (tiene tierras y un tractor). No llega a producir 30 Tm. anuales. Algunos años también ha comprado girasol de comercializadoras (la Unión de

Cooperativas del Sur de Niassa y otras) y en este caso su mayor dificultad ha sido la falta de liquidez, es decir, no disponer de suficiente capital para comprar todo el girasol que querría comprar. Ha pedido créditos para financiar la compra de girasol en dos entidades de microcrédito para pequeños empresarios (Amoder y Gapi) pero no ha obtenido todo lo que querría y ha tenido dificultades para devolver los mismos. Por todo ello la maquinaria está muy infrautilizada. Ningún año ha llegado a producir 10.000 litros de aceite. Finalmente, el aceite que produce lo vende en la misma fábrica. Hay personas que van a comprar para consumo doméstico y hay también pequeños comerciantes que le compran en cantidades mayores para luego comercializarlo en los mercados.

- Otra se sitúa en el distrito vecino de Metarica (100 Km. al sur de Marrupa). Es de un surafricano que reside en la zona desde hace aproximadamente 15 años. Este también dispone de varias actividades, todas ligadas al sector primario (agricultura, ganadería...). Forma parte de una comunidad ligada a una iglesia cristiana evangélica de origen surafricano. Tiene una prensa-filtro moderna y de buena calidad de fabricación surafricana aunque de menor capacidad que la de Lichinga (quizás llegue hasta los 600l/24h). En este caso tampoco conocemos el dato de la productividad, pero a juzgar por el estado de la máquina probablemente no gaste más de 4 Kg. de girasol por litro de aceite. Dispone también de maquinaria para la limpieza del grano de girasol antes del prensado y para la posterior purificación del aceite. Esta fábrica es operada principalmente por el propio dueño, aunque tiene algunos operarios-ayudantes. En cuanto al girasol, lo mismo que el de Lichinga, intentó durante varios años fomentar el girasol entre los campesinos pero sin buenos resultados, finalmente ha optado por producirlo él directamente (utiliza técnicas modernas como semilla importada de África del sur, tractor, etc.). Pocas veces ha comprado girasol de comercializadoras aunque ha mostrado interés. También como el de Lichinga, sufre la dificultad de contar con insuficiente capital durante la campaña de comercialización de girasol para comprar materia prima para todo el año. A lo largo de los años ha ensayado diferentes formas de comercialización. Durante unos años vendió en la ciudad de Cuamba (150 Km más al sur) a través de un intermediario. Ahora vende casi toda su producción al por mayor a un comerciante de Nipepe, el cual lo comercializa al por menor. También vende al por menor a los clientes que se acercan a la fábrica. Pero estos son pocos ya que la fábrica se encuentra en una zona aislada a casi 50 Km del núcleo urbano de Metarica.
- Una tercera fábrica de características parecidas existe en el distrito de Rapale (a 550 Km al sureste de Marrupa). En este caso es de un inglés que reside desde hace varias décadas en la zona. Tiene una pequeña prensa-filtro de fabricación china, con una capacidad de 200l/8h. La máquina fue adquirida en un comercio de la ciudad de Nampula que las importa directamente de China. La prensa-filtro fue comprada con un motor eléctrico, pero debido a que no disponen de electricidad en su finca (que está unos pocos kilómetros al exterior del núcleo urbano), la acciona con un motor diesel de molino. En esta fábrica hay un encargado-gerente (un mozambicano-portugués) y algunos operarios que se dedican sobre todo a preparar el girasol (limpiarlo) y a supervisar la prensa. El girasol lo obtiene del campesinado de la zona, tanto de personas individuales como de asociaciones, ya que en la zona hay numerosas asociaciones campesinas que han sido formadas durante los últimos diez años por ONG. La producción la vende localmente, en la Sede del distrito, tanto a consumidores finales como a los comerciantes del mercado. En esta fábrica tuvimos la suerte de poder hablar con el encargado-gerente en un momento en que el dueño no estaba presente y se obtuvieron informaciones detalladas del negocio.

❖ Se pueden mencionar también **otros dos agentes que aunque no producen regularmente sí tienen el equipamiento necesario:**

- Uno es un mozambicano-portugués que reside en la ciudad de Cuamba (250 Km al sur de Marrupa), mecánico de profesión, muy conocido en la zona y que tiene numerosos negocios (construcción de carreteras, alquiler de maquinaria, taller mecánico, almacenes, ganado bovino, etc.). Entre la mucha maquinaria que posee tiene una prensa de aceite de fabricación alemana, de buena calidad pero que lleva sin trabajar unos diez años. Aunque la máquina no está operativa, parece que la avería no es grave, pero en este momento no es una prioridad para el dueño. Tampoco tiene interés por vender o alquilar la máquina. Esa máquina estuvo trabajando durante algunos años en Marrupa en los años 70-80.
- Otro es un comerciante mozambicano que reside en Mandimba (400 Km al suroeste de Marrupa) que tiene una máquina China como la de Rapale pero que apenas trabaja con ella. La adquirió hace unos cinco años, porque en la zona había un proyecto de una ONG para fomentar el girasol, pero la producción nunca llegó ni siquiera a las 10 toneladas.

❖ **Producción artesanal:**

- La principal es la prensa de girasol manual que existe en la localidad de Chumula (a 15 Km al norte de la Sede de Marrupa). Se trata de un negocio comunitario impulsado por una ONG hace 5 años (la ONG salió ya hace 2 años). La comunidad debía producir girasol y después llevarlo a la prensa. La mitad del aceite obtenido era para el dueño/a del girasol y la otra mitad para la caja comunitaria, de la cual se pagaban los gastos de manutención de la prensa, los almuerzos de los trabajadores voluntarios, etc. La productividad es muy baja (aprox. 5,5 Kg. de girasol por litro) y el trabajo agotador (2 ó 3 personas durante 8 horas para prensar 60 Kg. y obtener 11 litros). Alcanzaron su pico de actividad al segundo año (5 Tm. de girasol prensadas en ese año) y desde entonces tiene una tendencia a la baja.
- En Marrupa existen otras tres prensas de ese tipo, pero los dueños no las están utilizando (porque no están operativas o no ven la rentabilidad del negocio).

En las tiendas de Marrupa todos los aceites (independientemente de su origen) se venden a precios que oscilan entre los 30-35 Mts/litro. El costo por litro es menor en los envases más grandes (alrededor de 30 Mts/litro cuando se compra en bidones de 20 litros) y mayor en los más pequeños (20 Mts la botella de medio litro). En el mercado de Marrupa, las bolsitas de aceite de unos 20 mililitros se venden a 1 Mts la bolsita (lo que da 50 Mts/litro). En los almacenes de Cuamba suele ser algo más barato (alrededor de 25-30 Mts/litro). Sin embargo en el mercado de Cuamba el precio de la bolsa es el mismo de Marrupa, pero tiene algo más de aceite (unos 25-30 mililitros).

4. Tecnología

La teoría de la producción de aceite de girasol (brevemente) es la siguiente:

- Se limpian las pipas de girasol de impurezas como paja o piedras.
- Se ventean las pipas de girasol para limpiarlo de arena y polvo.
- Se prensan las pipas de girasol de forma que se obtiene el aceite por un lado y el bagazo por el otro.
- Se filtra el aceite a través de unos paños de algodón.
- Se decanta el aceite en un bidón o depósito para separar el poso.
- Se purifica el aceite en un purificador (opcional)

❖ Limpieza

En este momento no se contempla la mecanización del proceso de limpieza (no se ha encontrado a nadie que lo haga, ni maquinaria fácilmente disponible). Esta fase habrá que hacerla, por lo tanto, manualmente. Dicho trabajo consiste en tamizar las pipas de girasol con una malla estrecha (para que caiga el girasol y se separe así de hierbas y piedras) y a continuación ventearlo (para que el viento se lleve polvo y arena).

Basándose en la experiencia de la fábrica de Rapale, se ha calculado que una persona puede limpiar aproximadamente 300 Kg diarios de girasol. Es decir para procesar diariamente 1.200 Kg de girasol serían necesarias cuatro personas.

❖ Prensado

En cuanto al prensado existen alternativas manuales y mecanizadas. En el apartado de oferta ya se ha hablado de las tecnologías que utilizan los otros productores de aceite. Las que hemos estudiado más detalladamente son tres:

- Prensas manuales

Origen: Mozambique, Zimbabwe y África del Sur.

Lugar de adquisición: Ciudad de Nampula.

Coste de compra y transporte: 9.000 Mts (incluye filtro).



Capacidad de producción: 12 litros/8 horas.

Necesidad de trabajadores/as: 2-3.

Productividad: 5,5 Kg. girasol / 1 litro de aceite

Coste de mantenimiento: se ha estimado en 4.000 Mts anuales.

Dificultad de instalación, operación, mantenimiento y reparación: Muy baja. Es una máquina muy simple y las piezas se pueden comprar en Nampula o incluso fabricarlas en talleres mecánicos de Cuamba o Nampula.

- Prensa motorizada pequeña

Origen: China

Lugar de adquisición: Ciudad de Nampula.

Coste de compra y transporte: 80.000 Mts (incluye filtro).

Capacidad de producción: 200 litros/8 horas.

Necesidad de trabajadores/as: 2.

Productividad: 4,1 Kg. girasol / 1 litro de aceite



Propulsión: La prensa se compra con un motor eléctrico trifásico de 3 Kw de potencia. Dicho motor se podría conectar a la red de energía o alimentar con un generador. La otra opción sería desmontar el motor eléctrico y conectar las correas a un motor de explosión. En cualquiera de los dos últimos casos se estima que el gasto de combustible será aproximadamente de 30 litros de combustible por 8 horas de trabajo.



Durabilidad: La calidad de la máquina es media-baja por lo que, según los datos del fabricante y de Rapale, se estima que como máximo podrá durar 400 Tm. de procesamiento.

Coste de mantenimiento: se ha estimado en 20.000 Mts anuales.

Dificultad de instalación, operación, mantenimiento y reparación: Media-alta. En caso de que se instale un generador debe realizarse la instalación eléctrica (cableado, diferenciales, etc.). El generador es un equipo que necesitará de un buen mantenimiento y que, en caso de avería, puede ser difícil de reparar al incorporar una parte mecánica y otra eléctrica. Además, por regla general, precisamente por esa complejidad, un generador eléctrico monofásico es más que el doble de caro que un motor diesel de la misma potencia (y más aún si el generador es trifásico). En el caso de que se instale con un motor diesel habrá que cuidar mucho la alineación entre éste y la prensa (es decir, la polea del motor y la de la prensa deberán estar bien niveladas para evitar esfuerzos perjudiciales en los rodamientos y otras piezas). Por otro lado, el motor diesel es relativamente de fácil mantenimiento. Finalmente, hay que considerar que el motor eléctrico de la máquina gira a 1.440 rpm (revoluciones por minuto) y el motor diesel más lento que se ha encontrado gira entre 1.800 y 2.200 rpm (y además no permite una regulación exacta) por lo que sería necesario sustituir la polea por una de menor tamaño.

En el caso del generador hay que contar por lo menos con 150.000 Mts para la compra del generador y la instalación eléctrica. En el caso del motor diesel se necesitarían unos 50.000 Mts más para comprar el motor y hacer la instalación mecánica. En ambos casos, el nuevo equipo aumenta la dificultad del sistema en su globalidad. La instalación deberá ser realizada por una persona suficientemente capacitada (en la tienda no dan ese servicio). Los recambios se pueden comprar en Nampula, en la misma tienda donde se compra la máquina, pero si hace falta reparar una pieza, se deberá encontrar un taller con unas capacidades mayores.

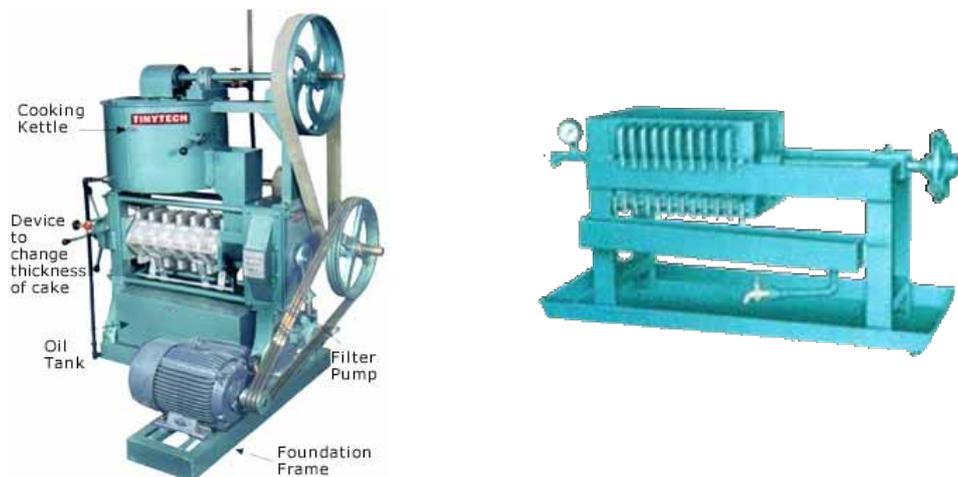
- Prensa motorizada mediana

Origen: India

Lugar de adquisición: Ciudad de Nampula.

Coste de compra y transporte: 426.000 Mts.

Capacidad de producción: 850 litros/24horas



Necesidad de trabajadores/as: 6 en tres turnos de 2 cada turno.

Productividad: 3,5 Kg. de girasol / 1 litro de aceite (cerca del máximo teórico según la literatura).

Propulsión: La prensa se compra con un motor eléctrico trifásico de potencia. En este caso, debido a la potencia del motor ya no será posible conectarlo a la red eléctrica. Incluso para operar la máquina con un generador, haría falta un generador de gran potencia, que llegaría a costar entre 300.000 y 500.000 Mts. En caso de que se opte por un motor diesel se podría adquirir e instalar por 80.000 Mts. En cualquiera de los dos últimos casos se estima que el gasto de combustible será aproximadamente de 100 litros de combustible por 24 horas de trabajo.

Durabilidad: La máquina es sólida y el fabricante garantiza que la vida útil de la máquina es de alrededor de 5.000 Tm. procesadas.

Coste de mantenimiento: Estimado en 30.000 Mts anuales.

Dificultad de instalación, operación, manutención y reparación: Alta. En caso de que se instale un generador debe realizarse la instalación eléctrica (cableado, diferenciales, etc.). Y en caso de que se instale con un motor diesel habrá que cuidar mucho la alineación entre éste y la prensa. En ambos casos, el nuevo equipo aumenta la dificultad del sistema en su globalidad, tanto durante la instalación, como durante el mantenimiento. En lo que se refiere a la prensa los recambios deberán ser importados de la India. En lo que se refiere al generador o el motor diesel, la opción más segura es comprarlos en Malawi, donde será más fácil contar con asistencia o piezas en el futuro. De todas formas es muy probable que los repuestos deban ser encargados en el futuro (que no estén disponibles en stock).

❖ Filtrado

Una vez prensado el aceite se vierte en algún tipo de depósito (por ejemplo, bidones de 200 litros) y se deja reposar durante 2-3 días. Durante ese tiempo las impurezas (principalmente pequeñas partículas de la cáscara de las pipas) se decantan y sedimentan en el fondo.

A continuación, el aceite se filtra con ayuda de un(os) paños. En el caso de la prensa manual simplemente se pasa por un colador de paño. En el caso de las prensas motorizadas el filtro absorbe el aceite con la ayuda de una bomba y lo empuja a través de una serie de paños (entre 6 y 12).



Una vez filtrado, el aceite podría purificarse aún más (por ejemplo, como hacen en la fábrica de Metarica). La ventaja principal de dicha purificación es que el aceite se puede conservar más tiempo sin que se 'pique', pero incluso sin purificarlo se puede guardar hasta 3 meses. Por ello, se ha descartado esta opción.

Del proceso de filtrado se encargan los mismos trabajadores/as que operan con la prensa.

5. Volumen de almacenaje

Como la cosecha de girasol es en julio, la empresa tiene que comprar en agosto-septiembre de una vez todo el girasol que necesita para funcionar durante los siguientes 12 meses. Y como el girasol es voluminoso, los espacios de almacenaje pueden ser importantes.

Para saber qué espacio se necesitaba se ha buscado alguien que tuviese girasol almacenado, pero no se ha encontrado nadie que lo tuviese almacenado de una forma ordenada (el de Lichinga ya no tenía girasol, el de Metarica lo tenía almacenado en Silos, en Ribáue no se pudo acceder al almacén y la Export Marketing tampoco tenía girasol). Entonces lo que se ha hecho es tomar medidas en algunos almacenes de maíz y se ha llegado a la conclusión de que 5 toneladas de maíz (100 sacos de 50 Kg.) ocupan 16,6 m³. Cómo en el mismo saco sólo caben 30 Kg. de girasol, se ha deducido que en 1 m³ se pueden almacenar 180 Kg. de girasol (6 sacos).

Además, una vez vistos los silos de Maua se ha descartado utilizar ese sistema en Marrupa, puesto que si bien tiene varias ventajas (ocupa menos espacio de fábrica, ofrece mejor seguridad contra los ratones y es más fácil de utilizar), su construcción es compleja. Por lo tanto, se ha decidido almacenar el girasol en pilas de sacos (que es como lo hacen todos los demás).

6. Pérdidas de almacenaje

Un problema que nos han mencionado en las otras fábricas son los ratones. Aunque nadie ha sabido cuantificar qué pérdidas pueden generar, todos lo han señalado como un problema relevante. El sistema de silos es mejor a la hora de evitar la invasión de los ratones pero, como ya se ha dicho, es difícil de implementar. Incluso los gatos no son de mucha utilidad (aparte de que hay pocos), ya que hay ratones que pueden hacer todo su ciclo vital prácticamente sin salir de entre los huecos de los sacos. Las otras soluciones son aplicar ceños y venenos.

Otro problema puede ser el de las termitas. Incluso en los edificios de cemento suele haberlas, por lo que habrá que tener mucho cuidado con separar los sacos del suelo y revisar periódicamente que las termitas no hayan entrado en los sacos.

Finalmente, otro problema es la humedad, que puede llevar a que las pipas de girasol se 'piquen', se generen mohos o se pudra. Este problema se da principalmente entre noviembre y marzo por ser época de lluvias y en mayo por ser tiempo de neblinas. Habrá que buscar maneras de separar el girasol del suelo y las paredes y garantizar que no entren humedades.

7. Seguridad

Aunque la criminalidad es más bien baja en Marrupa, no faltan los amigos de lo ajeno. Prácticamente todos los comercios e instituciones y algunas casas emplean a guardas. Los mismos no tienen armas de fuego sino armas blancas (cuchillos, machetes, flechas o lanzas) y básicamente se limitan a dormir en la puerta.

Será importante que las instalaciones estén correctamente cerradas.

8. Instalaciones

La fábrica necesita un local donde instalarse. Se han analizado tres opciones:

- **Pequeña instalación en la Sede**

Durante los últimos 3 meses ha habido energía en Marrupa Sede, en días alternativos (lunes, miércoles, viernes y sábado) de 18:00 a 22:00. Además, la administración ha cedido un pequeño local al grupo promotor en el centro de la Sede. En este local se podrían almacenar hasta 15 Tm. de girasol y conectar la máquina a la red de la Sede. De esta forma podrían comenzar procesando pequeñas cantidades las noches que hay electricidad. Cuando el negocio creciese se podrían buscar otras opciones. En este caso sólo serían necesarios 2.000 Mts para pequeñas reparaciones y 8.000 Mts para el cableado e instalación eléctrica.

De todas formas es necesario considerar que:

- a) En los últimos 15 años nunca ha habido energía eléctrica continuada en Marrupa, es decir, puede haber energía durante 3 ó 6 meses, pero luego se acaban los recursos de la administración y puede pasar un año o más antes de que vuelva a haber electricidad.
- b) El electricista de la administración se muestra reticente a conectar ningún tipo de motor a la red.

- **Gran instalación en las afueras**

En la afueras de Marrupa existe un gran edificio que pertenece al antiguo cuartel y lleva sin ser utilizado más de 10 años. Tiene 700 m². Las paredes y las vigas están en una situación aceptable, pero habría que poner nuevas chapas en el tejado. Se podrían llegar a almacenar unas 200 Tm. de girasol. La localización es muy buena. El coste total de habilitar el lugar se estima en unos 40.000 Mts.

El mayor inconveniente es que, aunque desde el cuartel de Cuamba (son los que se responsabilizan de las instalaciones militares de Marrupa) se muestran dispuestos a cederlo, las personas de Marrupa abrigan una desconfianza profunda del ejército y temen que una vez acondicionado se lo puedan quitar.

- **Instalaciones nuevas y medianas**

Se podría construir un cobertizo con una combinación de materiales tradicionales e industriales (piso de tierra, paredes de bambú y tejado de zinc). Se ha hecho un diseño posible de 240 m² (capaz de almacenar 80 Tm. de girasol). El coste aproximado sería de 40.000 Mts.

En cuanto al coste de mantenimiento y amortizaciones, en todos los casos bastaría con unos 5.000 Mts al año para pequeñas reparaciones. También en todos los casos el techo de zinc se degradaría aproximadamente en 20 años. En el tercer caso, la construcción en madera y bambú implicará que haya que prever su reconstrucción en un periodo aproximado de 5 años. Como las chapas serían las mismas, dicha reconstrucción vendría a costar 15.000 Mts.

En ninguno de los tres casos será necesario pagar por el terreno.

En cuanto a futuras ampliaciones, estas serían posibles en los dos últimos casos, no en el primero (por falta de espacio).

En caso de que se instale un motor diesel será necesario construir un tanque de agua para su refrigeración (todos los que se comercializan en la zona son con refrigeración de agua y no de aire). Consultando a los dueños de los pocos molinos que funcionan en Marrupa, que también utilizan ese tipo de tanques para la refrigeración de los motores de los molinos, se ha estimado que el coste de un tanque de 2.000 litros de agua es de 4.000 Mts.

9. Fomento y compra del girasol

Marrupa ofrece condiciones favorables para la producción de girasol y, de hecho, en los años 70 y 80 se produjo en grandes cantidades (según los testimonios de algunas personas que trabajaron en ello, llegó a haber cosechas de varios cientos de toneladas).

Actualmente, prácticamente no se produce girasol en Marrupa. El año pasado la mayor empresa de comercialización agrícola sólo compró 2 toneladas. Comparando esa cantidad con las 120 Tm. de maíz, las 57 Tm. de tabaco o incluso las 30 Tm. de alubia 'ekute' compradas por las dos empresas que operan en Marrupa, se ve que no es nada.

La principal ventaja del girasol para el productor o productora es que es un cultivo que requiere menos trabajo que el maíz, las legumbres y la mayoría de los cultivos que se practican en la zona (con la excepción de la mandioca).

Aunque es muy difícil tener cálculos exactos de cuántas horas de trabajo necesita cada cultivo, el girasol da fácilmente menos de la mitad del trabajo que da el maíz, ya que para cultivar el maíz los campos se escardan o entrecavan por lo menos dos veces, mientras que con el girasol sólo se hace una vez. Y el tabaco, que es con diferencia el cultivo más rentable, cuesta aún más trabajo que el maíz.

También tiene la ventaja de que se siembra hacia el final de la campaña agrícola (finales de febrero) por lo que el trabajo que requiere no coincide cronológicamente con el de los otros cultivos. Los cultivos alimenticios principales como los cereales y las leguminosas se trabajan sobre todo en diciembre, enero y febrero, por lo tanto el girasol no compite con ellos por mano de obra. Por lo tanto, es un cultivo que cualquier familia (incluso personas que viven solas) puede producir.

En cuanto a precios, hay que reconocer que el precio de mercado del girasol, comparado con el de otros productos, es más bien bajo: 2 Mts/Kg para el girasol, entre 2,7 y 4 Mts/Kg para el maíz, entre 2 y 38 Mts/Kg para el tabaco (según la calidad). Además, a diferencia de los productos alimenticios, es un precio constante a lo largo del año. Por ejemplo, el maíz cuesta más o menos 2,7 Mts/Kg en junio cuando se cosecha y se acerca a los 4 Mts/Kg en diciembre (cuando hay carencia del mismo).

En cuanto a las desventajas, cabe constatar que el ratio de kilos producidos por hectárea (apenas 300 Kg/Ha) y el peso por volumen son bajos. Un saco estándar, que con maíz suele pesar 50 Kg, lleno con girasol sólo pesa 30 Kg. Es decir, el saco de 30 Kg. se paga 60 Mts al productor/a, lo que, según lo que se ha sabido en distritos que sí producen girasol, suele dar pie a la queja más repetida por los productores/as (¿Todo ese saco sólo 60 Mts?).

Además ese bajo ratio volumen/valor hace que el coste de transporte sea relativamente elevado. Para el caso de Marrupa se ha calculado que el coste de la logística de la compra del girasol y su transporte a la Sede del distrito vendrá a suponer 1,35 Mts/Kg.

Resumiendo esos datos en una tabla comparativa:

	Calendario (siembra / cosecha)	Requerimientos de trabajo	Precios año anterior (Mts/Kg.)	Cantidades comercializadas año anterior (Tm.)
Maíz	Nov. / Jun.	Medio (sembrar, clarear, 2 veces escardar, cosechar)	2,7-4	120
Alubia	Nov. / Jun.	Medio (sembrar, clarear, 2 escardar, cosechar)	3,5	30
Tabaco	Set. / Jul.	Alto (construcción secador, vivero, canteros, transplante, 2 escardar, abonar, pulverizar, cosechar, secar)	2-38	57
Girasol	Mar. / Jul.	Bajo (sembrar, clarear, 1 escardar, cosechar)	2	2
Mandioca	Todo el año	Bajo (plantar, cosechar)	0	0

La mayor parte de la comercialización agrícola en Marrupa se realiza por los siguientes cuatro canales:

- El tabaco y el algodón son fomentados y comprados por una empresa multinacional (JFS).
- La mayoría de productos alimenticios son comprados por la única empresa de comercialización agrícola (Export Marketing).
- También es relevante la cantidad de maíz y alubia comercializada a través de pequeños comerciantes formales e informales.
- Y finalmente todo tipo de productos se comercializan internamente entre particulares.



El esquema diseñado consiste en contratar un facilitador o capataz en cada zona de mayor potencial productivo. Los productores y productoras habrán preparado los terrenos en octubre/septiembre (típicamente terrenos en los que ya sembraron algo el año pasado). La empresa distribuirá la semilla a los capataces (diciembre). Los mismos buscarán productores/as interesados y entregarán una cantidad de semilla acorde con el área que pretenden cultivar (enero). Entre los facilitadores y una persona de la empresa realizarán un seguimiento continuo durante la campaña agrícola (febrero – junio). En mayo las plantas empiezan a secarse, y cuando el tallo ya está marchito hasta la mitad, se recogen las flores. Se dejan secar aún un poco más y a continuación se raspan para soltar las pipas. Finalmente, después de la cosecha (julio) las y los campesinos irán entregando la producción (las pipas de girasol) al facilitador-capataz en un centro de compra acordado entre todos. A continuación, en un día convenido, vendrá la empresa con un tractor, se pagará a cada uno lo suyo y se retirará el girasol (agosto – septiembre). Por todo este trabajo se ha acordado el pago de 0,15 Mts a cada facilitador por cada Kg. de girasol comprado en su área. Dicho costo ya está incluido en los 1,35 Mts/Kg. que se han previsto para la logística de fomento, compra y transporte. Esta labor del fomento, además de los facilitadores, necesitará la dedicación completa de una persona en enero, febrero, julio, agosto y septiembre y una dedicación parcial (2 ó 3 días a la semana) en marzo, abril, mayo y junio.

En lo que se refiere al costo de la nueva semilla, no lo asumirán ni las y los productores ni la empresa. Se financiará a través de un proyecto de fomento de cultivos comerciales del Ministerio de Agricultura.



10. Venta de aceite

❖ **Para el aceite que se vaya a vender en Marrupa** hay dos opciones:

- Vender directamente en el mercado al consumidor final: En este caso será necesario tener un puesto en el mercado (costo 5 Mts/día) y una persona en el mismo. El beneficio será vender al precio más alto posible (precio minorista). El inconveniente puede ser crear animadversión entre otros comerciantes del mercado.
- Vender al por mayor a comerciantes del mercado. En este caso se les vendería algo más barato (aproximadamente al mismo costo que tiene para ellos traer el aceite de Cuamba), pero se podría lograr que la mayoría de ellos se abasteciesen en la fábrica. Además esto no tiene por qué impedir que se pueda vender a particulares que vengan a comprar a la fábrica (no en bolsitas de unos 20 ml. pero sí en frascos de 1 ó 5 litros).
NOTA: Tanto los comerciantes como los particulares vendrían a la fábrica con sus propios bidones de 20 litros o frascos de 1 ó 5 litros.

❖ **Para el aceite que se vaya a vender en Cuamba** también hay dos opciones:

- Contar con un local en Cuamba (costo de compra y acondicionamiento aproximado 20.000 Mts) y vender tanto a distribuidores como a consumidores finales.
- Realizar varios viajes semanales de Marrupa a Cuamba con una cierta cantidad de bidones de 20 litros y vender en el mismo día toda la cantidad a los comerciantes del mercado central. La persona podría salir con los transportes de las 5:00, llegar a Cuamba a las 11:00, realizar las ventas y volver en el transporte del día siguiente.

11. Venta de bagazo

El bagazo es el residuo sólido que resulta de la extracción del aceite del grano de girasol. Es un producto con alto contenido en proteínas y grasas, muy adecuado para la alimentación animal y que se produce en grandes cantidades. Si (por ejemplo en el caso de la prensa manual) se produce 1 litro de aceite a partir de 5,5 Kg. de girasol, quiere decir que han quedado 4,6 Kg. de bagazo (la densidad del aceite de girasol es de 0,9 Kg. por litro).

Según los manuales que se han estudiado, la buena comercialización del bagazo resulta crítica para la rentabilidad de las fábricas de aceite. En Marrupa prácticamente no hay cría de animales por lo que no se espera encontrar clientes para dicho producto. En Maua hay dos criadores y en Cuamba y Lichinga hay varios. De todas formas, al no haber un mercado establecido para dicho producto, no se cuenta con datos fiables. De las ventas ocasionales de las que se ha tenido información a través de las otras fábricas de aceite, se estima que se puede llegar a vender a 0,25 Mts/Kg. colocado en Marrupa (quiere decir, haciéndose el cliente cargo del transporte). De todas formas, es una incógnita si se conseguirá vender el bagazo o cuanto se venderá.

12. Embalaje

El aceite industrial (sea importado o nacional) viene embotellado en bidones o frascos de plástico de 20 litros, 5 l, 1 l, o 0,25l. En el caso de los frascos de 5 – 1 - 0,25 l, los mismos se transportan embalados en cajas de cartón.

En Mozambique sólo hay proveedores de bidones, frascos plásticos y cajas de cartón en la capital del país, Maputo. Es decir, a más de 2.000 Km. de distancia y 4 días de carretera. Evidentemente, los bidones y botellas ocupan el mismo espacio aunque estén vacíos, por lo que el número de los mismos que se puede transportar en un camión es limitado. Ello hace que su transporte hasta Marrupa sea económicamente inviable. También se encuentran proveedores de dichos embalajes en Malawi (menos de 1.000 Km. y sólo 2 días por carretera), pero con la complejidad añadida de las aduanas.

Otra opción sería fabricar los bidones o frascos en la misma fábrica. En el caso de las botellas de PVC esta tecnología consiste en comprar unas cápsulas de plástico (del tamaño de una pila grande) y posteriormente 'inflarla' ya en la fábrica. Pero para que una máquina de 'inflado' sea rentable deben llenarse miles de botellas diarias. El nivel de capacidad tecnológica necesario, el volumen de producción y la energía necesarias hacen difícil que, a día de hoy, el grupo promotor pueda implementar esta solución.

Otra solución de la que se ha tenido conocimiento es la de 'embotellar' el aceite no en bidones de 20 l y 50 l sino en cubos. El transporte de los cubos es mucho más eficiente puesto que se pueden apilar metiéndolos uno dentro del otro. Además, los mismos vienen con un mecanismo que permite cerrarlos herméticamente una vez llenos y sellarlos. De todas formas en Mozambique no se ha visto esta aplicación y sólo se ha tenido conocimiento de ella a través de la literatura (un caso de estudio de Indonesia).

Por otro lado, las fábricas locales de Lichinga y Maua están comercializando el aceite a granel. Es decir, la clientela acude a la fábrica con sus bidones o frascos y se llena la cantidad que pide. En las circunstancias actuales parece ser la única opción viable para Marrupa.

13. Otros gastos y precios

❖ Salarios

El salario mínimo en Mozambique es de 548,3 Mts/mes para el sector agrícola y 1.203,6 Mts/mes para el resto de sectores. En el empleo informal estos suelen variar entre los 300 y 1.500 Mts/mes. Entre 300 y 700 Mts/mes para guardas, operadores de molinos, cargadores, ayudantes de conductores, etc. y entre 700 y 1.500 Mts/mes aproximadamente para conductores, encargados de tiendas, mecánicos, etc.

❖ Combustible

El diesel se compra en Marrupa a vendedores informales (en Marrupa no hay gasolinera) a un precio aproximado de 19,5 Mts/litro. Comprando en cantidades mayores en Cuamba y transportándolo en los camiones usuales, se podría conseguir algo más barato (1 o 2 Mts/litro más barato). Ello se suele hacer enviando uno o varios bidones de 200 l en los camiones que hacen el trayecto Marrupa – Cuamba. Ellos lo llenan en la gasolinera y lo traen de vuelta. Cobran lo que haya costado el combustible y el flete (250 Mts/bidón de ida y otro tanto de vuelta).

❖ **Transporte**

El transporte existente entre Marrupa y Cuamba consiste en unas tres camionetas de 3,5 y 7 toneladas, de diversos comerciantes que transportan personas y mercancías. El coste por trayecto es de 250 Mts para una persona y 22 Mts para un bidón de 20 litros. En un trayecto que lleve más carga y pasajeros se podrían cargar hasta un total de 70 ó 100 bidones.

También se pueden alquilar por un costo aproximado de 8.000 Mts el trayecto para las camionetas de 3,5 Tm. y unos 14.000 Mts para el camión de 7 Tm. (sólo hay uno).

En lo que se refiere al transporte del girasol de las zonas rurales a la empresa, lo más razonable sería alquilar las referidas camionetas de 3,5 Tm. o tractores. En ese caso, el alquiler diario será de aproximadamente 4.000 Mts (incluidos el combustible y el conductor), y en un día podrían hacerse unos 5 viajes de ida y vuelta (con una media de 20 Km. de distancia, es decir, un total de $20 \times 2 \times 5 = 200$ Km./día) y 3,5 Tm. de carga en cada viaje (NOTA: este coste del transporte ya ha sido incluido en la estimativa de 1,35 Mts/Kg. que se ha hecho para el fomento).



❖ **Impuestos**

Durante los primeros años sólo habrá que pagar impuestos en la administración local y serán de 3.600 Mts al año. Después habrá que preocuparse con las licencias de actividad industrial, etc. que se tramitan en la capital de la provincia, pero se cree que no hará falta durante los primeros tres o cuatro años.

❖ **Bidones**

En el mercado de Cuamba se pueden comprar bidones grandes de 200 litros (bidones de combustibles u otros productos industriales que se revenden de segunda mano) por 450 Mts la unidad.

También es posible comprar bidones de 20 l de segunda mano (los pequeños comerciantes que compran el aceite en bidones de 20 l en los almacenes, una vez vendido el aceite venden también el bidón). En el mercado de Nampula se encuentran por aproximadamente 40-45 Mts y en el de Cuamba por 50-55 Mts.

❖ **Material de oficina**

En cuanto a material de papelería, etc. se ha previsto un gasto anual de 2.400 Mts.

14. Evolución de precios

❖ Inflación

Desde el final de la guerra en 1992 se han conseguido controlar las principales magnitudes macroeconómicas y en los últimos cinco años la inflación ha estado por debajo del 10%. Exactamente los últimos tres años ha sido del 8,3%, 7,7% y 8,9%.

❖ Divisa

El cambio USD - Metical promedio en los últimos 3 años ha sido de 23,4 Mts = 1 USD, 24,5 Mts = 1 USD, 25,02 Mts = 1 USD. Este dato es importante porque los precios de algunos productos, como el combustible o los aceites importados, suelen seguir las oscilaciones del tipo de cambio del Metical respecto del dólar.

❖ Sueldos

El país tiene formada una comisión triangular (gobierno – sindicatos – patronal) que acuerda anualmente los salarios mínimos en el país. En los últimos años la política general ha sido la de apoyar la mejora de las condiciones de las personas asalariadas, por lo que por regla general los salarios han subido más que la inflación. Concretamente en los últimos años éstos han subido un 13%, 10% y 11%. Es decir, el salario mínimo agrícola fue de 397,4 Mts, 441,11 Mts, 498,45 Mts y ahora de 548,3 Mts y el no agrícola de 872,34 Mts, 968,3 Mts, 1.094,18 Mts y 1.203,6 Mts.

❖ Girasol

El precio del girasol ha sido de 2 Mts/Kg. desde hace dos años. Antes fue de 1,5 Mts/Kg. durante tres o cuatro años.

15. Entorno legal

Ninguna de las pequeñas fábricas que se han visitado está legalizada. Lo único que hacen es pagar un impuesto local en el distrito. No hacen ni declaración de IVA ni de beneficios. Incluso a nivel de empleo, sólo la de Lichinga tiene algunos trabajadores con contrato legal y seguridad social. El resto son todos trabajadores informales.

Es probable que a medida que el aparato del estado se vaya reforzando (al final de la guerra era prácticamente inexistente) esa laxitud vaya disminuyendo y sea cada vez más necesario cumplir con las leyes.

16. Créditos y otros apoyos financieros

Desde el proyecto se han ofrecido ayudas a fondo perdido para la formación inicial y los gastos de los estudios previos. Todavía hay fondos disponibles para realizar más formaciones, viajes o incluso experiencias piloto.

En cuanto a la inversión necesaria, el grupo promotor no tiene acceso a crédito en ninguno de los dos bancos comerciales que operan en la provincia, ni en las dos agencias de microcrédito que operan desde Cuamba. Nuestra organización sí les puede ofrecer crédito.

Las condiciones estipuladas en el proyecto son las siguientes:

- Para inversiones en activo fijo y tesorería 1,5% de interés mensual, periodo de gracia máximo de 2 años y 5 años de devolución.
- Para materiales y existencias (girasol...) que se consumen en el proceso de producción: 1,5% de interés mensual, periodo de gracia máximo de 5 meses, plazo de devolución máximo de 1 año y el material sirve de garantía.

17. Empleo

El empleo regular previsto es el de los/as limpiadores/as de girasol y los/as operadores/as de la maquinaria. Además hay que contar con la dedicación parcial de otra persona para el fomento. La gestión y comercialización ocupará un cuarto de la jornada de una persona si la última se hace en Marrupa. Si hay que vender el aceite en Cuamba, la comercialización ocupará a una persona a tiempo completo. La administración no tiene por qué ocupar más de la décima parte de una jornada.

Además está previsto contratar la ayuda de facilitadores (entre 6 y 10) en el campo, para que ayuden en el fomento.

18. Impacto medio ambiental

La producción de girasol se hará con las mismas técnicas que se utilizan para otros cultivos, es decir, sin maquinaria ni productos químicos. Sí puede ser que se roten algunas tierras nuevas, lo que no se considera un problema, ya que menos del 30% del territorio del distrito está roturado.

En cuanto a residuos, el proceso será manual o con un motor relativamente pequeño que no tendrá ningún efecto relevante.

Lo que sí puede ser un problema es el bagazo, en caso de que no se consiga vender. Al ser grandes las cantidades de este subproducto, si no se vende, sino que se acumula, puede ser fuente de problemas por la multiplicación de ratones y otras plagas. Para ello lo único que se ha previsto es:

- a) Almacenar el bagazo dentro de la fábrica (en los lugares que vayan quedando libres por el consumo de girasol).
- b) Instalar trampas contra ratones (lo que de todas formas es necesario para evitar su impacto en el girasol).
- c) En caso de que se constate que no se consigue vender, ofrecerlo a muy bajo precio a los campesinos/as que tienen algunas cabras (empezando por los que han vendido girasol a la fábrica) para, por un lado, deshacerse del bagazo y, por el otro, ir fomentando su uso.

19. Grupo promotor

El grupo promotor está formado por tres jóvenes (con 29, 32 y 22 años) de Marrupa. Todos ellos estudiaron en Marrupa y tienen estudios de 6º, 8º y 9º grado respectivamente. Ninguno ha tenido algún tipo de formación profesional ni un empleo remunerado. Los dos primeros han trabajado durante cuatro años en la prensa de girasol comunitaria de Chumula, por lo que tienen alguna experiencia en el fomento del girasol y el proceso general de procesamiento. El tercero es un estudiante de la escuela secundaria de Marrupa, que el año pasado dejó los estudios. Ninguno ha trabajado nunca con maquinaria motorizada de ningún tipo, ni ha gestionado volúmenes de dinero que sobrepasen los 6.000 Mts.

Durante los 6 meses anteriores los tres participaron, primero, en una formación de gestión de pequeñas industrias (5 semanas) y, después, han realizado diversos estudios previos a través de los cuales se ha reunido la información de este informe.

Los tres son hombres, los dos primeros están casados y tienen hijos, el más joven no está casado. Este último reside en Marrupa Sede y los otros en una zona rural a 15 Km. (pero ya han decidido trasladarse a la Sede).

Las referencias con las que se contaba y el comportamiento que se ha observado durante los últimos meses son, en general, buenos. No se han apreciado problemas de alcoholismo.

20. Enfoque de género

En cuanto a la producción, por lo que se ha investigado el cultivo del girasol será realizado indistintamente por hombres y mujeres. Incluso la relativamente baja exigencia de mano de obra del girasol permitirá que el mismo sea producido por personas que viven solas (algunos ancianos y ancianas y mujeres solas o con niños/as).

La venta sí suele ser gestionada por los hombres. Por ello lo que se ha previsto es que el contrato de fomento que firmará la empresa con las y los campesinos (el contrato en el que la empresa garantiza el precio de compra y el productor/a garantiza que le venderá su producción) sea firmado por el hombre y la mujer en el caso de los matrimonios. También se pedirá la firma de ambos en el recibo que se les entregará en el momento del pago. Previsiblemente el primer año muchos no cumplirán con dicha exigencia y seguirán apareciendo solos, pero se aplicará cierta presión para que en cuatro o cinco años se consiga que en la mayoría de los casos se aplique.

En cuanto al empleo en la fábrica, se ha acordado con el grupo promotor que contratarán a mujeres. En un primer momento, se buscarán mujeres para aquellas funciones de la empresa que culturalmente sean más tradicionalmente femeninas, para facilitar la integración (tanto para los/as trabajadores/as como para el entorno). Lo que sí se tendrá cuidado es de buscar mujeres que tengan por lo menos 6ª clase. De esta forma, en una segunda fase, se podrá pasar a dichas trabajadores a otras funciones de mayor responsabilidad y no tradicionalmente femeninas. Al mismo tiempo, se facilitará que, si la empresa va bien, en 2 ó 3 años puedan incorporarse como socias.

21. Impacto social

El principal impacto social de una fábrica de aceite en Marrupa no es ni la creación de empleo (ya que serán unos pocos), ni la disponibilidad de aceite (ya que se venderá a precio de mercado), sino la compra de la producción agrícola de los campesinos y campesinas.

No se sabe cuánto puede llegar a ser la producción media por productor/a pero se pueden tomar como referencia los datos de la prensa comunitaria de Chumula. En dicha comunidad se hace fomento de girasol y quienes producen suelen generar entre 0,5 y 6 sacos de girasol. La media rondaría 1 saco (30 Kg.).

Por lo tanto, se pueden trazar los siguientes escenarios:

Producción total (Kg.)	Ingreso distribuido (Mts)	Equivalente salarios mínimos
20.000	40.000	33
40.000	80.000	67
60.000	120.000	100
100.000	200.000	167
200.000	400.000	333
600.000	1.200.000	1.000

Por otro lado, habría que valorar el impacto que tendría en la conciencia colectiva de Marrupa y sus gentes el que por primera vez existiese una empresa en Marrupa. Y también los aprendizajes que se podrán lograr durante el proceso para la futura promoción de otras empresas.



Esquema-resumen del Plan de Negocio

1. Resumen ejecutivo

- Resumen del plan para la comprensión de terceros.

2. Antecedentes e identificación del grupo promotor

- Quiénes participan, historia personal y profesional.
- Motivación para participar en este proyecto.
- Cómo se crea el proyecto.
- Aportación prevista a la nueva empresa.

3. Análisis de las ideas de negocio

- Explicar brevemente las ideas de negocio analizadas y los motivos de haberlas seleccionado o rechazado. Justificar por qué creemos que nuestra idea será un buen negocio.

4. Análisis del producto/mercado

Exponer brevemente el resultado de los estudios previos realizados:

- Producto/servicio sobre el que hemos realizado el estudio.
- Análisis de la demanda (clientela): tamaño del mercado, características del segmento escogido (descripción, poder de compra, servicios que exige...), porcentaje del mercado a capturar, potencial de crecimiento...
- Análisis de la oferta (competencia): quiénes son, qué ofrecen, cómo operan, con qué recursos cuentan, grado de rivalidad, amenazas de productos sustitutos, distribuidores, condiciones y poder de negociación de los proveedores... Comparación de nuestro producto con el de la competencia.
- Análisis del entorno: cadena productiva (agentes, colaboración, cuellos de botella, alianzas); tendencias del contexto económico, político, sociocultural...
- Análisis de capacidades y medios disponibles: capacidades del grupo promotor, servicios públicos, infraestructuras, servicios de desarrollo empresarial, disponibilidad de tecnología, posibles apoyos...
- Análisis DAFO de nuestra empresa y estrategias de mejora.

5. Finalidad de la empresa

- Misión/visión.
- Objetivos y resultados que se quieren lograr.
- Marco legal bajo el cual operará.

6. Plan de marketing (comercial):

- Segmento de mercado.
- Estrategia de mercadotecnia: Producto + Precio + Plaza + Promoción.
- Producto: descripción detallada, necesidades que satisface, ventajas comparativas, estrategia producto/mercado, coste de producción.
- Precio de venta, política de precios.
- Plaza: canales de distribución, fuerza de ventas.
- Promoción.
- Previsión de ventas: volumen del mercado, cuota del mercado que pensamos alcanzar, volumen de ventas, ingresos por ventas.
- Costes fijos y variables de ventas.

7. Plan de operaciones (técnico-productivo)

- Descripción del local.
- Descripción del proceso productivo.
- Tecnología.
- Gestión de compras (proveedores).
- Volumen de actividad.
- Costes de producción.

8. Plan de personas y organización

- Estructura organizativa, social y empresarial (organigrama).
- Medidas para promover la equidad de género en la empresa.
- Definición de los puestos de trabajo: funciones, capacidades, número de personas, dedicación horaria, definición de los tipos de contrato y retribución.
- Selección del personal.
- Plan de capacitación.
- Costes de personal.

9. Plan de administración y gestión

- Herramientas de administración.
- Herramientas de gestión.
- Plan de capacitación en administración y en gestión.
- Sistema de seguimiento.

10. Plan de inversiones y financiación

- Inversiones necesarias.
- Plazo de amortización.
- Requerimiento de fondos para el negocio.
- Fuentes del capital y condiciones.
- Nivel de endeudamiento.
- Costes de inversión, costes de amortización y costes de financiamiento.

11. Plan Económico-Financiero

- Presentar ordenadamente los costes de marketing, operaciones, personas, inversiones y financiación.
- Cuenta de resultados (pérdidas y ganancias): ingresos, costes variables, margen de contribución, costes fijos, utilidad o resultado final, flujo de caja.
- Presupuesto de tesorería: saldo inicial, cobros por ventas, cobros por financiamiento, pago de costes variables, pago de costes fijos, pagos por financiamiento, saldo de tesorería.
- Indicadores financieros: punto de equilibrio, rentabilidad, VAN, TIR, período de recuperación de la inversión...

12. Cronograma de puesta en marcha

- Hitos fundamentales que el proyecto debe alcanzar y los plazos para ello.

13. Plan de contingencia

- Acciones alternativas en caso de inconvenientes.
- Mercados alternativos.
- Estrategia ante un pedido voluminoso que supere su capacidad actual de producción.
- Fuentes de financiación si se precisa más capital de trabajo.
- Posibles alianzas.
- Otras medidas que se consideren necesarias.

14. Comentarios

- Añadir los datos que se consideren oportunos y que no se hayan incluido ya en otros apartados.

15. Anexos (en caso necesario)



Para profundizar: páginas web de interés

<http://dhl.hegoa.info>

Portal de Desarrollo Humano Local

<http://learning.itcilo.org/delnet>

DELNET, Programa en apoyo al Desarrollo Local del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo

<http://uatx.mx/investigacion/ciisder>

Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional

www.adec.org.ar

Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba

www.agroemprendedor.org

Centro Regional de Apoyo al Emprendedor, financiado por el Programa Binacional de Desarrollo Fronterizo Honduras-El Salvador

www.asocam.org

Plataforma Latinoamericana de gestión de conocimientos

www.cein.es

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra

www.chilemprende.cl

Chile Emprende, Gobierno de Chile

www.ciat.cgiar.org

Centro Internacional de Agricultura Tropical

www.comerciojusto.org

Coordinadora española de comercio justo

www.copeme.org.pe

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

www.desco.org.pe

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (Perú)

www.economiasolidaria.org

Portal de Economía Solidaria de la Red de redes de Economía Alternativa y Solidaria

www.eftafairtrade.org

European Fair Trade Association

www.ethicaltrade.org

Ethical Trading Initiative

www.eurada.org

Red de Agencias Europeas de Desarrollo Local

www.fairtraderesource.org

Fair Trade Resource Network

www.funde.org

Fundación Nacional para el Desarrollo (El Salvador)

www.generoycomercio.org

Red Internacional Género y Comercio

www.gtz-rural.org.pe

Programa Desarrollo Rural Sostenible

www.guamanpoma.net/escuela

Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local

www.ico.org

International Coffee Organization

www.ifad.org

International Fund for Agricultural Development

www.ifat.org

Global Network of Fair Trade Organizations

www.ilsleda.org

Internacional Liaison Service for Local Economic Development Agencies (ILS-LEDA)

www.infomipyme.com

Red de Cajas de Herramientas MYPYME

www.inicam.org.pe

Instituto de Investigación y Capacitación Municipal de Perú

www.mineco.gob.gt

Ministerio de Economía de Guatemala

www.mofinet.com

Modelos Financieros por la Red

www.movimientos.org/remte

Red Latinoamericana Mujeres Transformando la Economía

www.negociosgt.com

Oportunidades de Negocios

www.promer.org

Programa de apoyo a la microempresa rural de América Latina y el Caribe

www.redsercotec.cl

Servicio de Cooperación Técnica de la Corporación de Fomento de la Producción (Chile)

www.ruralter.org

Programa Ruralter para la mejora de las prácticas de los actores de desarrollo rural

www.ruta.org

Unidad Regional de Asistencia Técnica para el desarrollo rural sostenible de Centroamérica

www.secot.org

Seniors Españoles para la Cooperación Técnica

www.sebrae.com.br

Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa

www.sipromicro.com

Sistema de Información sobre la Microempresa en América Central

www.spri.es

Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial

www.swisscontact.org.sv

Swiss Foundation por Technical Cooperation

Bibliografía



Bibliografía

- Alburquerque, F. (2006): *El Desarrollo Humano Local y las Agencias de Desarrollo Local*, ponencia para el seminario del 08/11/2006 en Hegoa.
- Alonso, N. y B. Arzadun (2006): *Aspectos a tener en cuenta al realizar un plan de empresa*, presentación para las Jornadas sobre Desarrollo Económico Local, 30-31 de Mayo, Bilbao.
- Alonso, N. y B. Arzadun (2006): *Elementos fundamentales de un programa comarcal de promoción de empresas*, presentación para el Curso de capacitación sobre Desarrollo Económico Local, Octubre, Bilbao.
- Alonso, N. y B. Arzadun (2006): *Elementos fundamentales de un plan de viabilidad*, presentación para el Curso de capacitación sobre Desarrollo Económico Local, Octubre, Bilbao.
- Alonso, N. y B. Arzadun (2007): *Formulación de planes de viabilidad en el contexto del Desarrollo Económico Local*, presentación para el curso sobre Formulación de planes de viabilidad en el contexto del Desarrollo Económico Local, Octubre, Bilbao.

Beltrán, A. y H. Cueva (1998): *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, Universidad del Pacífico-Centro de Investigación, Lima.

Centro Xochilt-Acatl (2003): *Soñadoras del futuro, transformadoras del presente. Las claves del empoderamiento*, Centro Xochilt-Acatl y Mugarik Gabe, País Vasco.

Emaús Fundación Social (2005): *Guía para integrar proyectos productivos en el Comercio Justo*, Emaús Fundación Social y Bakeaz, Bilbao.

Escobar Martínez, R., Landa Ugarte A. y L. Romero Umaña (2007): *Estrategias del movimiento de mujeres para la promoción y apoyo a las iniciativas económicas de mujeres*, Colectiva Feminista para el Desarrollo Local, Octubre, San Salvador.

Gobierno Vasco, Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales (2004): *Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2004-2006*.

<http://www.economiasolidaria.org/principios> : *Los seis principios de la carta solidaria*, Portal de Economía Solidaria, 24/01/2008

<http://www.hegoa.ehu.es/dossierra/DHL/index.htm> : *Desarrollo Humano Local*, e-dossier Hegoa, 05/02/2008

- Landa Ugarte, A. (2007): *¿Cómo enfocar la idea?*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.
- Landa Ugarte, A. (2007): *Los estudios de mercado*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Antigua, Septiembre, Guatemala.
- Lundy, M. (2003): *Concepto de enfoque de cadena: Diferenciación entre una cadena productiva y una cadena de valor*, presentación para el Seminario Internacional Cadenas de Producción para el Desarrollo Económico Local y el Uso Sostenible de la Biodiversidad, Marzo, Managua.
- Martínez, J.E. (2006): *La empresarialidad femenina: mitos, realidades y desafíos*, ponencia para las Jornadas sobre Desarrollo Económico Local, 30-31 de Mayo, Bilbao.
- Ordinola, M. (2007): *Planes de negocios, elementos conceptuales y aplicación práctica*, material elaborado para el Curso sobre Desarrollo Económico Local en Lima, Julio, Perú.
- Sabalza, M. (2006): *Evaluación económica de proyectos de cooperación*, Hegoa, Diciembre, Bilbao.