

FASE 3

PLANIFICAR EMPRESAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE



FOLLETO E





---

Empresas comunitarias de  
productos del bosque:  
Análisis y Desarrollo de Mercado

---

FASE 3:  
**PLANIFICAR EMPRESAS  
PARA EL DESARROLLO  
SUSTENTABLE**

---

**FOLLETO E**

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

---

# Índice de contenido

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Actividades de planificación iniciales	1
<b>PASO 1: Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionados</b>	<b>2</b>
Cómo estudiar el entorno empresarial	3
<b>PASO 2: Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa</b>	<b>5</b>
Elementos de un plan de desarrollo empresarial	6
<b>PASO 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial</b>	<b>12</b>
¿Cómo deben los grupos meta formular su estrategia empresarial?	12
Estrategia de mercado/economía	12
Estrategia de manejo de recursos/medio ambiente	20
Estrategia social/institucional	21
Estrategia de ciencia y tecnología	23
Planificar para anticiparse a los peores riesgos posibles	25
<b>PASO 4: Formular planes de acción para poner las estrategias en práctica</b>	<b>26</b>
Desarrollar un plan de acción	26
Planificación de acciones	26
<b>PASO 5: Calcular las proyecciones financieras de la empresa</b>	<b>28</b>
¿Qué tipo de planificación financiera se necesita?	28
¿Cómo se desarrolla un plan financiero?	28
<b>PASO 6: Obtener financiación</b>	<b>43</b>
Cómo identificar las diversas opciones de financiación para una empresa	43
<b>PASO 7: Iniciar la fase piloto y la capacitación</b>	<b>44</b>
Poner en práctica las estrategias y preparar al grupo meta	44
<b>PASO 8: Hacer un seguimiento del progreso y adaptación a los cambios</b>	<b>46</b>
Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación	47
Hacer un seguimiento de los progresos alcanzados	48
<b>APÉNDICE: Plan de desarrollo empresarial para 1998 de la cooperativa Praja</b>	<b>51</b>
Plan de mercadeo y operaciones	53
Plan de manejo de recursos/medio ambiente	56
Plan social	57
Plan institucional	57
Plan de ciencia y tecnología	58
<b>Lista de tablas, cuadros y figuras</b>	
TABLA E.1 Análisis de competidores utilizando el método FODA (Fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas) en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	4

TABLA E.2 Método para calcular los costos fijos y variables para la fabricación de 1050 tarros de miel en el primer año – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	30
TABLA E.3 Costos variables en la producción de miel (sin incluir la cera) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	30
TABLA E.4 Costos variables en la producción de miel – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	30
TABLA E.5 Costos fijos en la producción de miel (sin incluir la cera) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	31
TABLA E.6 Punto de equilibrio en unidades (tarros) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	31
TABLA E.7 Costos de puesta en marcha para 4 meses (350 tarros de miel) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	32
TABLA E.8 Previsión de pérdidas y ganancias – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	34
TABLA E.9 Proyección de flujo de efectivo para el año 1 – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	36
TABLA E.10 Hoja de balance para el primero año – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	39
TABLA E.11 Comparación de fondos propios/activos en Vietnam y Nepal	40
TABLA E.12 Comparación del rendimiento de las inversiones en el año 1 en Vietnam y Nepal	40
TABLA E.13 Costos de puesta en marcha de un fabricante de cestos de bambú	41
TABLA E.14 Pérdidas y ganancias de un fabricante de cestos de bambú, en RN	41
TABLA E.15 Cálculo de costo de mano de obra de un fabricante de cestos de bambú	41
TABLA E.16 Flujo de efectivo de un fabricante de cestos de bambú, en RN	42
TABLA E.17 Hoja de balance de un fabricante de cestos de bambú, en RN	42
TABLA E.18 Análisis FODA (Fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas) y comparación con los comerciantes a pie de carretera - Cooperativa Praja, Nepal	52
TABLA E.19 Parámetros y niveles de control de calidad - Cooperativa Praja, Nepal	54
TABLA E.20 Calendario de recolección - Cooperativa Praja, Nepal	56
TABLA E.21 Número de árboles nuevos para productos forestales no maderables - Cooperativa Praja, Nepal	56
TABLA E.22 Plan financiero - Cooperativa Praja, Nepal	58
TABLA E.23 Rendimiento de inversiones en la primera temporada - Cooperativa Praja, Nepal	60
TABLA E.24 Gastos de puesta en marcha - Cooperativa Praja, Nepal	61
TABLA E.25 Proyección de pérdidas y ganancias - Cooperativa Praja, Nepal	62
TABLA E.26 Distribución de beneficios netos - Cooperativa Praja, Nepal	62
TABLA E.27 Proyección de flujo de efectivo (en RN) para una temporada de cuatro meses - Cooperativa Praja, Nepal	63
Tabla E.28 Proyección de flujo de efectivo (en RN) para una segunda temporada con un aumento de ventas de un 25% - Cooperativa Praja, Nepal	63
TABLA E.29 Hoja de balance: primera temporada - Cooperativa Praja, Nepal	64
CUADRO E.1 Fase 3: Pasos en la planificación de empresas de desarrollo sustentable	1
CUADRO E.2 Opciones de mercado/producto	13
FIGURA E.1 Estructura orgánica de la Cooperativa Praja	59

# Introducción

El **objetivo** principal de esta fase es formular un plan de crecimiento para la futura empresa, desarrollar la estrategia empresarial e iniciar las acciones que prepararán el camino para la puesta en marcha.

En la Fase 3, se ayuda a los empresarios a preparar un plan de desarrollo empresarial para los productos, analizando los datos obtenidos hasta la fecha. Los empresarios describirán la misión de la empresa, formularán las metas y objetivos, desarrollarán la estrategia de la futura empresa, diseñarán un plan de acción, evaluarán la rentabilidad de la empresa, determinarán las necesidades de capital para la puesta en marcha y utilizarán el plan así desarrollado para obtener financiación. En esta fase los facilitadores indicarán las herramientas que pueden ser utilizadas por los empresarios para identificar cambios en el entorno empresarial y hacer un seguimiento de la empresa para adaptar el plan estratégico cuando sea necesario. Esto asegurará que serán en todo momento capaces de identificar y solucionar los problemas cuando surjan, de tal manera que reduzcan los riesgos al mínimo y se mantengan competitivos.

El desarrollo de un plan para empresas de productos arbóreos y forestales consta de ocho pasos principales, expuestos en el Cuadro E.1.

CUADRO E.1 FASE 3: PASOS EN LA PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE	
<b>Paso 1:</b>	Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionados
<b>Paso 2:</b>	Definir la misión, las metas y los objetivos
<b>Paso 3:</b>	Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial
<b>Paso 4:</b>	Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias
<b>Paso 5:</b>	Calcular las proyecciones financieras de la empresa
<b>Paso 6:</b>	Obtener financiación
<b>Paso 7:</b>	Iniciar la fase piloto y la capacitación
<b>Paso 8:</b>	Hacer un seguimiento de los progresos obtenidos y hacer frente a los cambios

Los resultados que cabe esperar de esta fase son:

- ❖ Formulación de una estrategia empresarial para los productos seleccionados.
- ❖ Desarrollo de un plan de acción.
- ❖ Financiación, según lo especificado en el estado de necesidades de capital.
- ❖ Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación.

## Actividades de planificación iniciales

Antes de iniciar la Fase 3 es necesario formar el equipo, hacer un programa y preparar el presupuesto.

### **Formar el equipo**

El equipo estará integrado por representantes de los grupos de interés formados al final de la Fase 2. Recibirá ayuda de los facilitadores y, en caso necesario, de analistas empresariales con experiencia en la planificación financiera de pequeñas empresas.

## **Hacer un programa**

El tiempo necesario para los pasos de financiación de la empresa depende de la complejidad del proceso. En total, el proceso de la Fase 3 puede ocupar un mínimo de dos meses si hay varios grupos de interés hasta obtener su inscripción legal.

Las actividades principales de la Fase 3 son talleres en los que participan los miembros del grupo para formular estrategias empresariales y planes de acción. En la mayoría de los casos, un taller de tres o cuatro días será suficiente para que el facilitador ayude a un grupo productor de tamaño medio a entender el concepto de desarrollo empresarial. No obstante, cuando participan varios grupos productores en el desarrollo de un mismo producto, como por ejemplo los productores de miel del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, los representantes de cada uno de estos grupos deberán reunirse para desarrollar estrategias globales de coordinación. Por lo tanto, el tiempo necesario para el proceso dependerá, en parte, del número de grupos que planean federarse y en parte de las dificultades de comunicación y las distancias que tengan que recorrer los representantes para reunirse.

Una vez desarrolladas las estrategias globales, los representantes deberán volver a sus respectivos grupos y revisar el plan propuesto para asegurarse de que todos los miembros estén de acuerdo. Al mismo tiempo, determinados miembros del grupo calcularán, con la ayuda de los facilitadores, los aspectos financieros del plan de desarrollo empresarial con base en las estrategias propuestas por los grupos. Finalmente, habrá que organizar un taller adicional para los representantes de los grupos, donde se ultimarán los detalles y se desarrollará un plan de acción.

Uno de los pasos relacionados con la obtención de financiación puede ser el registro legal de la empresa para recibir préstamos bancarios. Este paso puede tardar algún tiempo, dependiendo de la situación local. El establecimiento de los sistemas de administración de la empresa también llevará tiempo. En algunos casos, la fase piloto del Paso 7 puede utilizarse como fórmula para ganar tiempo. Ciertos tipos de financiación (tales como subvenciones de una organización de ayuda) precisarán únicamente la puesta en marcha de sistemas temporales que se pondrán a prueba durante una temporada de recolección y producción, antes de iniciar el proceso más largo de formalización.

## **Preparar el presupuesto**

Los gastos principales de la Fase 3 se deben a la organización de talleres de planificación y, en algunos casos, a la contratación de expertos para desarrollar el plan financiero. También puede ser necesario realizar algunas entrevistas a actores clave, directos o indirectos, para confirmar la información sobre el producto obtenida en la Fase 2.

# **PASO 1: Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionados**

En las Fases 1 y 2 el facilitador ayudó al grupo meta a recoger información sobre las cuatro áreas de desarrollo empresarial a nivel comunitario, nacional y/o internacional con vistas a seleccionar un determinado producto para su desarrollo posterior. Esto constituye la base para el análisis del entorno empresarial del producto que se llevará a cabo en la Fase 3. El enfoque en este caso será examinar los factores específicos que influyen en el mercadeo del producto, tales como la información sobre los mercados a los que irá dirigido (tamaño, crecimiento, comportamiento del consumidor, tendencias), y otros factores, como son las condiciones sociales, culturales y económicas, el estado del recurso base y las tendencias políticas y tecnológicas. Este análisis permite al facilitador evaluar las limitaciones del subsector, los obstáculos que han de ser superados y las estrategias de mayor eficacia para que los productores obtengan unos beneficios más equitativos de la venta de sus productos.



El objetivo de este paso, es conocer el contexto en el que se desarrollarán los productos, con la finalidad de formular la estrategia que mejor se adapte a las oportunidades y limitaciones del entorno empresarial de esa empresa en concreto.

## Cómo estudiar el entorno empresarial

El entorno empresarial viene determinado por la interrelación de factores de las cuatro áreas de desarrollo empresarial para productos arbóreos y forestales. Estos factores influyen sobre la demanda, la producción, el procesado y la distribución de productos o bienes de consumo. Se conocen también como 'factores críticos de éxito', o sea las condiciones básicas que han cumplirse para que la empresa sea competitiva, sostenible y equitativa.

El grupo meta deberá estudiar el entorno empresarial antes de poner en marcha la empresa y, con base a la información obtenida, formular metas y objetivos realistas que aseguren la rentabilidad de la empresa.

Aunque los facilitadores y el grupo meta ya han recogido información sobre el producto durante la Fase 2, en la fase actual se precisa información más detallada.

### **Aspectos que deben incluirse en el análisis**

A continuación se expone una lista de control de los aspectos a evaluarse en el Paso 1 de la Fase 3.

#### **Análisis de mercado/economía**

- ❖ Mercados potenciales (consumidores) del producto (¿tamaño? ¿diversidad? ¿ubicación?).
- ❖ Competidores: políticas de precios, estrategias de mercado y cuota de mercado relativa (véase el ejemplo de Análisis de competidores en la Tabla E.1).
- ❖ Limitaciones para el mercadeo del producto.
- ❖ Canales de mercado existentes y canales de distribución propuestos.
- ❖ Posibles socios y alianzas estratégicas.

#### **Análisis de manejo de recursos/medio ambiente**

- ❖ Recurso disponible, cantidad y tasa de extracción sostenible.
- ❖ Ciclos estacionales de producción.
- ❖ Sistemas comunitarios existentes para el manejo del recurso.

#### **Análisis social/institucional**

- ❖ Instituciones que pueden proporcionar ayuda a la empresa.
- ❖ El entorno legal de la empresa.

#### **Análisis de ciencia y tecnología**

- ❖ Tecnología apropiada de que se dispone para añadir valor al producto mediante mejoras de calidad que satisfagan los requisitos de los consumidores.

#### **Análisis de competidores**

El análisis de competidores es una de las herramientas que pueden utilizarse en el análisis de mercado del Paso 1 para identificar fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Una vez el grupo meta ha recogido información detallada sobre el entorno empresarial de su producto, puede comparar su iniciativa empresarial con empresas ya existentes (competidoras) para determinar los retos a los que se verá sometida. En el FODA las fortalezas y debilidades se refieren normalmente a factores internos que afectan a la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos del entorno empresarial. La Tabla E.1 recoge un ejemplo de este tipo de análisis.

TABLA E.1 <b>Análisis de competidores utilizando el método FODA (Fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas)</b> <b>en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam</b>		
FODA	LOS PRODUCTORES DE MIEL DE MINH HOA/TUYEN HOA	COMPAÑÍA COMPETIDORA
<b>Fortalezas</b>	<p>Posibilidad de acceso a suministros de materia prima de bajo precio y alta calidad</p> <p>Aspectos técnicos y de extensión de fácil solución</p> <p>Baja inversión, bajos costos de producción y alto potencial de rentabilidad</p>	<p>Investigación y desarrollo y vínculos de mercado sofisticados, base de capital fuerte</p> <p>Producción de alta calidad</p> <p>Unidades de producción centralizadas y cercanas a los mercados con facilidad de adaptación a las preferencias de los consumidores</p>
<b>Debilidades</b>	<p>Falta de conocimientos sobre canales de mercado y sobre preferencias de consumidores</p> <p>Ubicaciones en zonas rurales, lejos de los centros de mercado y dificultad para la obtención de materiales de envasado</p> <p>Carencia de tecnología de procesado</p>	<p>Imposibilidad de satisfacer la creciente demanda de mercado</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>Mercados nacionales y de exportación en aumento, con perspectivas de desarrollo de un nicho de mercado nacional para la miel pura, natural y certificada como artículo de regalo y para su utilización en el sector de salud de la mujer</p> <p>Oportunidades para sustituir a las importaciones de miel a Vietnam procedente de Australia y de España.</p> <p>Formación de pequeños apicultores en la producción de miel de calidad para la exportación, con un contenido adecuado de humedad</p> <p>Posibles vínculos con otros mayoristas de miel de mayor tamaño para adquirir tecnología e información de mercado.</p>	<p>Canales de distribución bien establecidos</p> <p>Posibilidad de exportar miel a granel, lo que supone para los grandes fabricantes una ventaja frente a los pequeños productores</p>
<b>Amenazas</b>	<p>Preferencia de los compradores extranjeros por miel con bajo contenido de humedad, lo que limita el crecimiento de este mercado</p> <p>Dificultades para penetrar en el mercado; en mercados de exportación sólo se conseguirá mediante alta calidad, normalización y cumplimiento de los contratos</p> <p>Posible dependencia de los productores de un solo comprador principal</p>	<p>Competencia de muchos países para vender miel en los mercados europeos</p>

## PASO 2: Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa

El objetivo de este paso es formular el plan de desarrollo empresarial. Los diversos elementos que integran este plan se indican más adelante.

Para formular un plan de desarrollo empresarial, los miembros los grupos de interés reúnen toda la información y los análisis realizados hasta este momento sobre un producto potencial. Con todo esto preparan un informe con una breve descripción de la empresa, donde se demuestre claramente que es una buena inversión, que el producto es competitivo, que satisface una necesidad expresada por los consumidores y que los aspectos de sostenibilidad tales como manejo de recursos e impactos sociales han sido tomados en cuenta. De esta forma el ejercicio se convierte en un acontecimiento participativo que deberá repetirse cada temporada o cada año para hacer un seguimiento de lo conseguido por el grupo de interés, identificar los problemas y planificar las acciones a tomar.

En primer lugar, el facilitador debe organizar un taller en el cual los miembros del grupo meta utilicen la información recogida hasta el momento sobre el producto elegido y definan: la misión, las metas y los objetivos de su empresa. Por medio de estos tres conceptos cualquier persona tendrá una idea clara de lo que es la empresa.

Un plan de desarrollo empresarial reduce al mínimo los riesgos de fracaso y maximiza la probabilidad de éxito al:

- ❖ Asegurar que el grupo meta ha reflexionado detenidamente sobre cada fase de la empresa.
- ❖ Recoger la información necesaria para hacer una estimación real de probabilidad de éxito y el grado de riesgo existente.
- ❖ Poner por escrito los pensamientos e ideas de modo que puedan ser evaluados tanto personalmente como por terceros.
- ❖ Examinar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con sus competidores.
- ❖ Evaluar la viabilidad del concepto e identificar los factores específicos que determinarán el éxito o el fracaso.
- ❖ Formular metas realistas y alcanzables.
- ❖ Mantener un proceso constante de recolección y análisis de información, planificación de objetivos, puesta en marcha de estrategias y seguimiento de los progresos alcanzados.

Este plan empresarial es de especial importancia a la hora de conseguir financiación, puesto que el grupo meta deberá demostrar a la entidad financiera que posee:

- ❖ Un concepto empresarial claramente definido.
- ❖ Un conocimiento operativo de las principales funciones de la empresa.
- ❖ Una comprensión clara de la industria, el mercado y el entorno competitivo en que funcionará la empresa, así como un plan para explotar las oportunidades identificadas.
- ❖ Un cálculo realista de las necesidades de financiación de la empresa y una justificación clara y bien documentada sobre cómo y por qué tendrá éxito la empresa.

A raíz de este ejercicio, el grupo meta obtendrá muy buenos conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa y lo que cabe esperar de la misma. Proporciona al grupo un marco con el que podrá:

- ❖ Identificar y evaluar cada año los cambios en el entorno empresarial.
- ❖ Desarrollar estrategias de adaptación a los cambios que afecten a la empresa.
- ❖ Administrar correctamente la empresa, utilizando el plan como herramienta operativa.
- ❖ Utilizar el plan empresarial como punto de referencia para medir el progreso realizado hacia la consecución de los objetivos.

- ❖ Proporcionar cada año la oportunidad de participación a los miembros de la comunidad.
- ❖ Utilizar el plan como herramienta para obtener ayuda financiera de un banco, un inversor o un donante, como puede ser un proyecto de desarrollo.

## Elementos de un plan de desarrollo empresarial

Existen varios modelos de planificación de negocios convencionales que proporcionan información sobre una empresa a personas ajenas a la misma. Sin embargo, para simplificar esta presentación y adecuar estos modelos a la pequeña escala de la mayoría de las empresas de productos arbóreos y forestales, bastará con incluir los siguiente elementos:

- ❖ Visión global de la empresa.
- ❖ Entorno empresarial.
- ❖ Misión.
- ❖ Metas.
- ❖ Objetivos.
- ❖ Estrategias.
- ❖ Planes de acción.
- ❖ Plan financiero.

### **Visión global de la empresa**

La visión global de la empresa puede combinar las funciones del resumen y la descripción de la empresa. Deberá relatar, en una o dos páginas, todos los puntos de importancia del plan de desarrollo empresarial. En la mayoría de los casos, es ésta la única sección del plan de desarrollo empresarial que realmente se lee. Si el lector precisara información más detallada, aquí verá dónde encontrarla. La visión global se sirve de todos los demás elementos del plan de desarrollo empresarial para resumir con claridad la naturaleza básica de la empresa. Aporta una descripción breve del entorno empresarial en que funcionará la empresa; recoge la misión de la empresa; describe las oportunidades que permiten la operación de la empresa; identifica a los participantes, apuntando tanto sus expectativas como las de la propia empresa; y contesta preguntas sobre su participación, el reparto de beneficios, los métodos de gestión y, finalmente, las características específicas de la empresa o de sus productos en comparación con aquellos de los competidores.

### **Cómo preparar una visión global**

Para preparar un borrador de la visión global al inicio del proceso de planificación, el facilitador deberá organizar un taller con los miembros del grupo de interés para hacer una lista de los factores críticos para el éxito de la empresa. El grupo meta deberá revisar la información obtenida en las fases previas, dedicando especial atención: a) a los objetivos económicos del grupo meta formulados en la Fase 1, Paso 2; b) a la identificación de oportunidades y limitaciones durante el ejercicio de selección de los productos de mayor potencial en la Fase 2, Paso 2; y c) a la información sobre el entorno empresarial obtenida en el Paso 1 de la Fase 3.

La versión final de este resumen debe ser escrita una vez completado el plan de desarrollo empresarial, puesto que es en realidad una sinopsis del mismo. El facilitador deberá, por lo tanto, organizar una sesión más con el grupo meta para revisar el plan de desarrollo empresarial en su totalidad, incluyendo el plan financiero y finalizar así este resumen global.

## **EJEMPLO**

### **Visión global de la empresa: estudio de caso de los productores de miel de Minh Hoa/Tuyen Hoa, Quang Binh, Vietnam**

Los productores de miel son agricultores de comunas de los distritos de Minh Hoa y Tuyen Hoa. No producen el grano suficiente para satisfacer las necesidades mínimas de consumo de sus familias. La desnutrición y las enfermedades derivadas

de una dieta inadecuada están generalizadas. Dado que las posibilidades para aumentar la producción de alimentos básicos son limitadas, los agricultores esperan que los ingresos generados por esta empresa les permitirá comprar más comida para eliminar las deficiencias en su dieta.

El grupo vende miel y cera, un subproducto de la apicultura, extraídas según los métodos aprendidos durante la formación técnica proporcionada por el Proyecto de Seguridad Alimentaria Integrado (IFSP) de Quang Binh. La empresa está formada por grupos de cinco agricultores, que más adelante se federarán para formar una unidad de venta mayor. Los pequeños grupos compran la maquinaria que les permitirá producir miel de alta calidad. Venden a mayoristas de miel en el mercado nacional. La miel se produce de forma orgánica y no se emplean pesticidas químicos en la zona donde las abejas recogen el polen. Para mantener la calidad, hay un número limitado de colmenas por hectárea para no exceder la capacidad de carga de la zona.

Las características que diferencian a estos productores de miel de los demás empresarios son las siguientes.

- ❖ La finalidad perseguida por estos grupos de interés de la miel es aumentar el nivel económico de la población local y por ello se esforzarán en la conservación y la protección de sus recursos forestales. En un futuro piensan beneficiar aún más a la comunidad, federándose con otros grupos para aumentar el alcance de su actividad y permitir el desarrollo de una marca para el grupo de productores de miel de las cuatro comunas. De esta forma resultará posible invertir en una unidad de refinado y envasado.
- ❖ Las empresas de miel esperan tener un impacto positivo sobre el medio ambiente, puesto que no se utilizan sustancias químicas en el entorno para evitar daños a las abejas. Esto estimulará también la diversidad biológica de las plantas gracias a una mayor polinización.
- ❖ La competencia se considera una tendencia positiva que se verá impulsada por esta empresa, aumentando la capacidad de los agricultores a convertirse en verdaderos actores económicos y tendrá como resultado la mejora de calidad.

La meta en el primer año era la adquisición, por el grupo, de la maquinaria necesaria para la producción, para cuyo fin utilizarían parte de su propio capital social, y un préstamo para la cantidad restante. Según el plan, estaba previsto que con los ingresos de la producción total de las 35 colmenas del grupo podría devolverse la totalidad del préstamo en el primer año, y aún quedaría el capital de trabajo suficiente para cubrir los gastos fijos de la empresa para año siguiente.

La empresa está orientada a nichos de mercado nacionales, tales como los mercados de salud de la mujer y de artículos de regalo, además a los usuarios tradicionales y a los turistas, mediante la producción de miel natural con certificación de orgánica y que se diferencia de la miel 'industrial'. El objetivo es llegar también paulatinamente a los mercados de masas, para sustituir la miel importada de Australia y España e identificar destinos a los que exportar miel de alta calidad. Esto será posible una vez que el grupo haya adquirido más experiencia y establecido buenas relaciones con los compradores, y una vez federados varios grupos para formar unidades de mayor tamaño.

El IFSP proporcionó ayuda inicial para asegurar las metas a largo plazo y la sostenibilidad de la empresa. Uno de los miembros del grupo se responsabiliza del control de calidad y persigue la adulteración. Otro de los miembros realizará una serie de visitas para estudiar el mercado. Se identificarán las instituciones nacionales que pueden proporcionar formación, ayuda técnica y ayuda de extensión. Se estimulará la participación de la mujer exigiendo que un determinado número de miembros del grupo sean mujeres y participen en la toma de decisiones y en el reparto de beneficios.

## **Entorno empresarial**

Se recoge como ejemplo el entorno empresarial para la miel en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam.

### **EJEMPLO**

#### **El entorno empresarial de la miel**

##### *Producción nacional y mercado*

La producción total de miel en Vietnam en 1997 fue de 4500 toneladas, de las cuales se exportaron 3500. En la actualidad, los conocimientos domésticos en cuanto a calidad de la miel van en aumento. El mercado interno actual es de 1000 toneladas, y se espera que llegue a las 2000 toneladas en el año 2000. Los mercados principales se encuentran en zonas urbanas tales como la ciudad de Ho Chi Minh, Ha Noi, Vung Tau y Dong Nai.

El precio de exportación es mucho menor que el precio interno. El precio de exportación es de \$USA 950 a \$USA 1450 por tonelada, mientras que el precio en el mercado interno es entre \$USA 1,54 y \$USA 3,07 por kg. El precio de la miel en zonas

cercanas a los lugares turísticos, tales como el Parque Nacional Cuc Phuong, puede llegar hasta los \$USA 5 por kg para el agricultor. La razón de ello es que la cultura local adjudica un alto valor a la miel como medicina para la salud y en especial para la salud de la mujer. Se considera también como artículo de regalo de gran valor para familiares en épocas festivas. La miel envasada y etiquetada se considera a veces como 'tipo industrial', que ha perdido sus cualidades naturales. Por lo tanto, las perspectivas de desarrollar un nicho de mercado de miel pura, natural y certificada para el mercado doméstico, así como para una mayor producción de miel de alta calidad correctamente envasada y etiquetada, son buenas. Los aspectos técnicos y de extensión para una mayor producción podrían solucionarse fácilmente en Vietnam, puesto que existen institutos técnicos, de capacitación y de investigación a nivel nacional. Sin embargo, se necesita gran cantidad de ayuda para desarrollar los canales de mercadeo y organizar y entrenar a los productores con respecto a los mercados y a los requisitos de calidad. Aunque no existen datos, Vietnam importa una cantidad significativa de miel procedente de Australia y de España. Estas importaciones podrían ser fácilmente sustituidas por la producción local, si se establecen controles de calidad y operaciones de purificación y envasado adecuadas.

#### *Mercado exterior*

Vietnam exportó 3500 toneladas de miel en 1997. La miel vietnamita es del tipo líquido, la forma preferida en la mayoría de los países. El tipo de miel (composición, color, fuente botánica, etapa y forma de procesado) y su precio depende del país de destino. Por ejemplo, los consumidores alemanes prefieren la miel oscura, mientras que en otros países ésta se utilizaría solo con fines industriales. La demanda extranjera es mayor para miel de una sola flor que para miel silvestre. Los consumidores extranjeros aceptan las cualidades organolépticas y el sabor de la miel de Vietnam, pero el contenido en humedad supone un problema. La miel con calidad de exportación es producida únicamente por la *Apis mellifera*, ya que es la única que satisface el requisito de contenido máximo de humedad para la exportación (20% a 21%). La calidad podría mejorarse si se pudiera entrenar a los pequeños apicultores sobre aspectos de niveles de calidad, ya que la imagen de mercado de la miel vietnamita ha sufrido recientemente debido a la producción de miel adulterada. Vietnam exporta a Europa, principalmente a Alemania, Francia, el Reino Unido, Suiza, los Países Bajos, Italia y a los Estados Unidos de América. La demanda de miel de alta calidad de Vietnam podría alcanzar las 10 000 toneladas por año (en la actualidad es de 3500), menos de un 5% del consumo europeo, que llegó a 238 709 toneladas en 1993.

De 1989 a 1993 la producción de miel en la Unión Europea (UE) alcanzó una media de 100 000 toneladas métricas por año, siendo Alemania, España, Francia, Grecia e Italia los mayores productores. Al mismo tiempo, las importaciones de países no comunitarios con tradición en la producción, tales como Argentina (26%), China (24%) y Méjico (21%), así como de nuevos competidores como Cuba, Uruguay, Hungría y Polonia, han ido en aumento. La mayor parte de la miel importada en Alemania procede de países en vías de desarrollo y, parte de ella, se exporta de nuevo una vez refinada y envasada al detalle. La miel de baja calidad se utiliza con fines industriales, tales como en la confitería, en productos de panadería y en productos farmacéuticos.

Hay muchos factores que llevan a los países productores a exportar la miel a granel y no en forma envasada. El envasado de miel al detalle no es una actividad económicamente viable en muchos países en vías de desarrollo, puesto que los costos de un envasado al detalle, de buena calidad, son por lo general más bajos en los países que la importan. El peso y los gastos de transporte son mayores y problemas técnicos (tales como la cristalización), carentes de solución, pueden darse si se envasa la miel. Una buena miel puede estropearse si no se almacena o transporta debidamente y por lo tanto, el tiempo entre la producción y la venta debe ser el menor posible. La apertura de mercado se conseguirá únicamente si se asegura la alta calidad del producto, si se suministra miel de la misma calidad que las muestras entregadas y si se respetan los términos de los contratos.

Esta empresa se apoya en las siguientes oportunidades:

- ❖ La inversión necesaria para empezar es relativamente baja.
  - ❖ Los costos de producción y de mano de obra son bajos.
  - ❖ Se pueden obtener dos productos (miel y cera) de un solo proceso de producción.
  - ❖ Hay una demanda grande y los productos tienen un valor de mercado alto.
  - ❖ La producción de miel es una especialidad del distrito y los agricultores tienen experiencia en ella.
  - ❖ La empresa es adecuada para el ecosistema local.
  - ❖ No existen restricciones legales.
  - ❖ La maquinaria necesaria es sencilla y la tecnología adecuada; además es fácil para los agricultores obtener los conocimientos técnicos necesarios para la extracción y el procesado con las instituciones que apoyan el proyecto.
-

## Formular la misión

La misión de la empresa proporciona una respuesta a la pregunta: ¿En qué consiste la empresa? Se formula para dar una descripción de la empresa y sus fines, tanto a sus integrantes como a las personas ajenas.

La declaración, en cuanto a la misión, utiliza la información obtenida en los Pasos 1 y 2 de la Fase 1 para definir al grupo meta y calcular los objetivos económicos de su empresa. También hace referencia a temas culturales, de género y de sostenibilidad, además de indicar las actividades principales de la empresa, el tipo de consumidor al que se pretende llegar, el tipo de servicio que se ofrecerá, las cualidades específicas de la empresa y las necesidades de los consumidores que se verán satisfechas con el producto.

### Cómo formular la misión de la empresa

El facilitador deberá utilizar un método participativo donde los miembros del grupo de interés trabajen juntos para desarrollar la misión, de manera que posteriormente se identifiquen con la misma al haber participado en el proceso de su formulación. La misión es una declaración general que ayuda a crear un marco conceptual para las metas, los objetivos y las estrategias.

El facilitador organizará un taller al que asistirán todos los miembros del grupo y les pedirá que enumeren lo siguiente:

- ❖ Las principales actividades de la empresa y los tipos de productos que ofrece.
- ❖ El número y tipo de participantes en la empresa y sus expectativas con respecto a la empresa en los años siguientes.
- ❖ Las actividades que realiza la empresa y que la distinguen de las demás.
- ❖ Los tipos de consumidores a los que se pretende llegar.

**Los participantes en la empresa deberán cerciorarse en todo momento de que los objetivos y estrategias que desarrollan están en consonancia con la misión formulada. Por ejemplo, si los participantes en la empresa declaran que producirán siempre miel orgánica y que promoverán este aspecto para distinguirla de sus competidores, tienen que abstenerse, año tras año, de utilizar pesticidas en las zonas en que las abejas trabajan. Podrían caer en la tentación, en el futuro, de usar pesticidas para aumentar los beneficios (por ejemplo, en el caso de que aparecieran insectos perjudiciales para algunas de las flores), pero esta estrategia no estaría de acuerdo con su misión inicial. En este caso, en lugar de utilizar pesticidas deberán obtener ayuda técnica adicional para aplicar soluciones de control integrado de plagas.**

A continuación se exponen dos versiones de declaraciones de la misión para una fábrica de palillos de dientes de bambú en Laos. En la primera versión, la declaración es general y poco precisa. La segunda versión define de forma más concreta a la empresa y sus objetivos, tanto para garantizar la satisfacción del cliente como para proporcionar ingresos y empleo a las personas locales calificadas. A diferencia de la declaración imprecisa de la primera versión, da a entender también que incluso se desarrollarán estrategias para considerar el manejo de los recursos naturales.

**Versión 1:** «La fabricación y venta de palillos de dientes en mercados locales e internacionales con participación de la comunidad local y de una forma sostenible desde el punto de vista del medio ambiente.»

**Versión 2:** «A través de una reconocida compañía de Laos, satisfacer regularmente las necesidades de los compradores locales e internacionales, ayudando a la vez a proporcionar ingresos adicionales y empleo a personas calificadas de Vientiane y de las comunidades rurales adyacentes, en el contexto de un manejo sostenible de recursos.»

## EJEMPLO

### La declaración de la misión en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam

Esta empresa, formada por pequeños grupos de agricultores de Minh Hoa y Tuyen Hoa, tiene como finalidad producir miel y cera orgánica y natural, utilizando tecnología local a pequeña escala que asegure un alto nivel de calidad. La empresa es propiedad de todos los miembros del grupo y vende sus productos a mayoristas, envasados que son cómodos para los mayoristas y satisface además las necesidades de los clientes. El éxito futuro y la exclusividad de esta empresa se asegurarán mediante medidas para mantener un entorno libre de productos químicos en las zonas donde trabajan las abejas, de tal manera que se estimule la producción de flores y la diversidad biológica y se mejore continuamente la calidad.



## **Definir las metas**

Las metas definen una línea de conducta concreta para alcanzar los fines descritos en la misión. Son los resultados generales que la empresa espera conseguir. El facilitador puede comparar la formulación de la misión con la planificación de unas vacaciones y la elección del destino final, mientras que el desarrollo de las metas sería como planificar el itinerario a seguir para llegar a ese destino. Las metas deberán definir los resultados específicos que la empresa espera conseguir en un determinado período de tiempo, en cuanto a ventas, beneficios o número de empleados. Las metas deberán indicar lo siguiente:

- ❖ El número y tipo de productos y su posición en relación con aquellos de los competidores.
- ❖ El tamaño, las ventas y los mercados que la empresa espera abarcar.
- ❖ El número de personas que han de participar.

### **Cómo definir las metas**

Los facilitadores pedirán al grupo de interés que discutan entre sí el tipo de producto que quieren vender. Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre el entorno empresarial, sus propias capacidades y los objetivos económicos identificados en la Fase 1, el grupo deberá hacer un cálculo realista del volumen de ventas que se podría conseguir al año o dos de iniciada la empresa. Si la empresa ha de ser de utilidad para el grupo, este volumen deberá ser suficiente para conseguir sus objetivos económicos. También se deberá calcular la cantidad en que puede aumentarse el volumen de producción y ventas en los tres a cinco años siguientes. Partirán de unas metas iniciales que irán refinando conforme lleven a cabo los pasos sucesivos de esta Fase 3 de desarrollo de estrategias y planificación financiera.

## **EJEMPLO**

### **Metas en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam**

El grupo venderá miel procedente de la apicultura, extraída según los métodos aprendidos durante la formación técnica y envasada en tarros de cristal transparente de 650 cc. Los miembros partirán de 35 colmenas en el primer año para producir 525 kg de miel y 175 kg de cera. Aumentarán el número de colmenas a 50 en el segundo año, produciendo 750 kg de miel y 250 kg de cera. Al final del primer año esperan obtener un rendimiento de la inversión del 55,8% (beneficios netos como porcentaje del capital inicial invertido).

## **Definir los objetivos**

Las metas por sí solas no llevan a la acción. Se harán operativas solo a través de la formulación de objetivos. Estos proporcionarán la base sobre la cual los miembros del grupo meta podrán preparar estrategias y asignar tareas. Los objetivos darán también soluciones a los problemas y harán uso de las oportunidades identificadas en ejercicios anteriores para asegurar que se alcancen las metas de ventas/beneficios. Se ajustarán en todo momento a la misión de la empresa. Volviendo al parangón de vacaciones: los objetivos serían las cosas que las personas quieren ver en cada parada, de camino a su destino final. Los objetivos tienen un tiempo límite, por lo que sirven para medir los progresos realizados.

### **Cómo definir los objetivos**

En el taller los facilitadores pedirán a los miembros del grupo meta que piensen en objetivos concretos y realistas para el primer año o dos de funcionamiento de la empresa, en las cuatro áreas de desarrollo empresarial. Los facilitadores deberán comprobar que tales objetivos se ajusten a las metas y a la misión de la empresa. Las estrategias, las acciones y los objetivos deben ser concretos, mensurables, adecuados, realistas y con límite de tiempo (lo que se conoce como SMART). El facilitador puede dividir a los participantes del taller en cuatro grupos de trabajo, uno para cada una de las cuatro áreas, y pedir a cada grupo que defina los objetivos para esa área.



---

## EJEMPLO

### Objetivos en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam

#### Mercado/economía

- ❖ Productos  
*Objetivo:* En el primer año, la empresa desarrollará miel de alta calidad para mercados internos, envasada según los requisitos de los compradores mayoristas domésticos y de exportación. También se venderá cera como derivado de la producción de miel.
- ❖ Precio  
*Objetivo:* Obtener un precio mayorista para la miel y la cera que resulte competitivo y que permita un punto de equilibrio de 172 tarros.
- ❖ Plaza/Distribución  
*Objetivo:* Establecer relaciones con compradores en los mercados elegidos. Organizar la recolección del producto de los cinco miembros de los grupos de interés. Evaluar posibles estrategias a largo plazo para reunir a varios grupos de productores de miel en las cuatro comunas.
- ❖ Personas  
*Objetivo:* Identificar las necesidades de los compradores elegidos (distribuidores mayoristas) y desarrollar métodos para hacer que la obtención del producto por éstos sea lo más fácil posible.
- ❖ Promoción  
*Objetivo:* Ser reconocidos como proveedores de confianza de miel natural orgánica y de derivados de la miel.

#### Manejo de recursos/medio ambiente

*Objetivo:* Producir miel sin que se produzcan efectos negativos sobre los recursos.

#### Social/institucional

- ❖ Aspectos de género  
*Objetivo:* Asegurarse de que las mujeres tengan mayores poderes de decisión y se beneficien de los ingresos generados.
- ❖ Estructura de la empresa  
*Objetivo:* Planificar la formación de una asociación de los grupos de producción de miel de las cuatro comunas.
- ❖ Ayuda institucional  
*Objetivo:* Utilizar al máximo las estructuras de apoyo existentes para la consecución de los objetivos del plan de desarrollo empresarial.

#### Ciencia y Tecnología

- ❖ Investigación y desarrollo  
*Objetivo:* Cerciorarse de que se mantienen la eficacia en la producción y los requisitos de calidad.
-

## PASO 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial

El objetivo de este paso es desarrollar estrategias específicas en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial. La evaluación de productos que se realizó en la Fase 2 se realizará ahora más detalladamente para que el grupo meta pueda aprovechar las oportunidades o superar las limitaciones identificadas en el entorno empresarial, para asegurar que la empresa sea sustentable y equitativa.

En el AyDM, la estrategia empresarial incluye cuatro áreas de desarrollo (tal y como se describió en el Folleto B). De esta forma, la estrategia de mercado/economía se ve complementada por una estrategia de manejo de recursos/medio ambiente, una estrategia social/institucional y una estrategia de ciencia y tecnología.

- ❖ **La estrategia de mercado/economía** comprende los 5 elementos o las '5 Ps' de la mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza/lugar, personas y promoción. También trata de las alianzas estratégicas que servirán como ayuda al mercadeo.
- ❖ **La estrategia de manejo de recursos/medio ambiente** cubre las opciones de manejo del recurso y los mejores socios para realizarla.
- ❖ **La estrategia social/institucional** cubre las relaciones entre los participantes en la empresa. Propone métodos para asegurar que la toma de decisiones y la distribución de beneficios, se realicen de forma equitativa para que lleguen a todos los beneficiarios previstos. También incluye aspectos de tipo legal que afectan a la empresa y propone relaciones con instituciones que pueden proporcionar ayuda a todo nivel.
- ❖ **La estrategia de ciencia y tecnología** cubre los aspectos operativos relacionados con la producción y el procesado, así como tipos de tecnología o la investigación necesaria para añadir valor a los productos.

### ¿Cómo deben los grupos meta formular su estrategia empresarial?

Los grupos formados en la Fase 2 habrán participado en un taller para llevar a cabo los Pasos 1 y 2 de esa fase. El Paso 3 puede realizarse en el mismo taller. En el Paso 3, los grupos revisarán los datos recogidos y tratados durante la fase de evaluación de productos, planteando de nuevo las sugerencias propuestas para la mejora del sistema de mercadeo de un producto.

Los miembros del grupo pueden dividirse de nuevo en cuatro grupos de trabajo, uno para cada área de desarrollo empresarial, tal y como hicieron para formular los objetivos. En este caso, propondrán estrategias para superar las limitaciones y aprovechar las oportunidades de mercado que ya fueron identificadas para el producto.

Al final de esta sesión, enumerarán las estrategias propuestas y la información adicional que requerirán para planificar los métodos y calcular el costo de cada estrategia.

### Estrategia de mercado/economía

La estrategia de mercado/economía se encarga de asegurar que la empresa aproveche las oportunidades y supere las limitaciones existentes en el entorno empresarial del producto. Las dos áreas principales a tener en cuenta en la planificación de esta estrategia son la mezcla de mercadeo y las alianzas estratégicas.

#### **La mezcla de mercadeo**

La mezcla de mercadeo, o las '5 Ps' del mercadeo, abarca las áreas generales de: producto, precio, plaza/lugar, personas y promoción. Estos componentes se utilizan para convencer a los consumidores para que compren el producto. El grupo meta puede utilizarlos para especificar cómo se posicionará el producto en el mercado.

Durante el ciclo anual de planificación, la mezcla de mercadeo se convierte en la base para el desarrollo de objetivos y estrategias que respondan a los cambios aparecidos en el entorno empresarial.

De cada uno de los componentes de la mezcla de mercadeo se derivan importantes aspectos, que se detallan a continuación.

### **Producto**

La empresa puede centrarse en el desarrollo de más de una de las opciones de producto descritas, creando así una mezcla de productos. Una mezcla bien equilibrada asegura la distribución del factor de riesgo sobre varios productos distintos y una mayor competitividad al ofrecer siempre productos nuevos a los consumidores.

**Opciones de producto/mercado.** Existen cuatro posibilidades para un producto. El facilitador hablará de ellas con los miembros del grupo meta para ayudarles a elegir las combinaciones de producto y estrategia de mercado que mejor se adaptan a sus empresas. El Cuadro E.2 recoge estas posibilidades.

Cada producto puede ubicarse en cualquiera de las cuatro casillas del Cuadro E.2. Cada una de las posibilidades conlleva un factor de beneficios y riesgos distinto; se necesitarán estrategias distintas para alcanzar los objetivos.

CUADRO E.2 OPCIONES DE MERCADO/PRODUCTO		
PRODUCTOS	MERCADOS Y FORMAS DE MERCADEO	
	Existentes	Nuevos
Existentes	1. Existentes/Existentes	2. Existentes/Nuevos
Nuevos	3. Nuevos/Existentes	4. Nuevos/Nuevos

Las decisiones sobre estrategia de mercadeo variarán de acuerdo a la elección de entre las cuatro opciones posibles.

#### **1. Seguir con los productos existentes para mercados existentes**

Para aumentar las ventas del mismo producto en mercados ya existentes, el grupo meta deberá:

- ❖ Atraer a nuevos consumidores.
- ❖ Convencer a los consumidores actuales para que aumenten sus compras («aumentar los pedidos»).
- ❖ Mejorar los productos existentes.
- ❖ Intensificar la promoción o información sobre el producto (que es la razón por la cual las empresas tienen equipos de venta, ponen anuncios y buscan un «reconocimiento de marca»).
- ❖ Mejorar la calidad.
- ❖ Ajustar los precios.

#### **2. Seguir con los productos existentes y añadir nuevos mercados**

Se pueden desarrollar nuevos mercados:

- ❖ Realizando estudios de mercado para identificar nuevos mercados.
- ❖ Estudiando nuevas tendencias para identificar mercados emergentes.
- ❖ Buscando nichos de mercado (plazas).
- ❖ Esforzándose en servir a los consumidores en una sección determinada del mercado, de forma más eficaz que sus competidores .
- ❖ Investigando el mercado de exportación.

### 3. Introducir nuevos productos en mercados o canales de mercado existentes

Las ventas de productos nuevos a grupos de consumidores ya establecidos pueden aumentarse mediante:

- ❖ La realización de un estudio de mercado entre consumidores establecidos para identificar sus necesidades.
- ❖ Investigación y desarrollo para crear nuevos productos.
- ❖ Promoción dirigida a los grupos de consumidores ya establecidos.

### 4. Introducir nuevos productos en nuevos mercados

Se pueden buscar nuevos mercados con productos nuevos mediante:

- ❖ La identificación de un producto nuevo y el nicho (consumidores) apropiado.
- ❖ Investigación y desarrollo y pruebas piloto exhaustivas.
- ❖ Una campaña de promoción agresiva y bien diseñada para llegar al nuevo mercado.
- ❖ El establecimiento de alianzas estratégicas con distribuidores que tengan relaciones con el nuevo mercado.

## EJEMPLO

### Opciones de riesgo

La opción de **menor riesgo** es seguir con productos existentes para mercados existentes. Se mejoran los medios de mercadeo, alcanzando así **mayores ventas del producto**. En Nepal, por ejemplo, las opciones para los productores de plantas de uso medicinal eran o bien seguir vendiendo plantas secas al recolector del distrito, o bien guardar las plantas secas en el almacén de la comunidad para mejorar la cantidad y la calidad del suministro y superar la escasez debida a la producción estacional.

Una opción de **riesgo moderado** es seguir con productos existentes y **buscar nuevos mercados**. Un ejemplo de esta opción sería que los productores de plantas de uso medicinal no sólo hagan ventas al recolector del distrito, sino que las aumentaran vendiendo también a la compañía nacional de procesamiento de hierbas ubicada en la capital.

Otra opción de **riesgo moderado** es **introducir nuevos productos en los mercados existentes**. Una empresa con un mercado bien establecido a menudo utilizará esta opción para convencer a sus clientes para que prueben nuevos productos. Como ejemplo de esta opción, una fábrica que producía diez medicinas con hierbas distintas, fabricaría nuevas preparaciones medicinales para curar otras enfermedades y las distribuiría a los mismos clientes.

La opción de mercado de **mayor riesgo**, pero con mayores posibilidades de beneficios, es la estrategia de **nuevos productos para nuevos mercados**. El éxito del mercadeo ecológico es un ejemplo de una estrategia de mercado que ofrece nuevos productos, no dañinos para el medio ambiente, a un nicho de mercado nuevo o emergente. Como ejemplo de esta opción, la fábrica de medicinas de hierbas elaboraría un producto nuevo, como por ejemplo un té de hierbas, para la venta a consumidores preocupados por temas del medio ambiente.

### *Cómo desarrollar una estrategia de mercado/economía*

Los facilitadores trabajarán con la siguiente información que se recogió sobre los productos en la Fase 2:

- ❖ El costo de producción de los productos y los gastos de transporte.
- ❖ Las materias primas, habilidades y maquinaria necesaria para producir el producto o servicio de acuerdo con las preferencias de los consumidores.
- ❖ El diseño, etiquetado y envasado del producto o servicio que más atractivo resulta para el consumidor.
- ❖ Los niveles de calidad de envasado y diseño exigidos tanto por el mercado como por la normativa del gobierno.
- ❖ Las fases en el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez, saturación y declinación).
- ❖ La estrategia de pruebas de mercado, cuyos resultados han sido comunicados a los fabricantes (muchos productos nuevos fracasan en el mercado porque no se solucionan los problemas existentes antes de ofrecer el producto a los consumidores).

**EJEMPLO**

Los grupos productores de plantas de uso medicinal en Nepal podían generar ingresos a partir de las plantas de uso medicinal que recogían del bosque (un ejemplo de productos existentes para mercados existentes) y, al mismo tiempo, plantar ciertas especies (la opción de un nuevo producto para un nuevo mercado) que no generarían ingresos en varios años pero que la fábrica del distrito los requería.

**Precio**

A menudo se dice que en un sistema de mercado libre el consumidor es el que determina el valor del producto. Por lo tanto, y en gran medida, los objetivos de precio son determinados por: el tipo de empresa, su ubicación, los consumidores a los que van dirigidos los productos y los gastos de la empresa. Antes de elegir una estrategia de precios, el grupo meta debe conocer la percepción del consumidor y los posibles valores de mercado del producto. Los datos recogidos utilizando el sistema de información de mercado descrito en la Fase 2, son de especial importancia para que el grupo meta pueda tomar decisiones sobre el precio.

**El precio determinará los beneficios de la empresa. Si los precios son demasiado bajos, la empresa no podrá cubrir gastos; si los precios son demasiado altos, no habrá ventas suficientes.**

*Cómo determinar los precios*

Los facilitadores trabajarán con la siguiente información recogida en la Fase 2:

- ❖ El precio fijado por otras empresas para productos o servicios iguales o parecidos.
- ❖ El precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto.
- ❖ Los costos totales de producción, gestión y mercadeo.
- ❖ Las utilidades que precisa la empresa. (Después de cubrir los costos de producción, gestión y mercadeo, ¿cuánto dinero adicional se necesita para distribuir entre los participantes en la empresa, o para su inversión en la misma?).

*Factores que influyen en la fijación de precios*

Los cálculos financieros descritos en el Paso 5 demuestran cómo evaluar si el margen de beneficios es suficiente para que la empresa sea rentable. Si no lo es, el grupo meta deberá: o bien aumentar los precios o bien reducir costos. No obstante hay que considerar también otros factores, además del margen de beneficios, que influyen en el precio. Estos son: los consumidores, los precios fijados por la competencia y el estado de la economía.

*Cómo determinar el margen de beneficios*

El precio del producto deberá cubrir los siguientes costos y además de dar un margen de utilidades:

- ❖ El costo de producción de los productos y sus gastos de transporte.
- ❖ Los gastos fijos de la empresa (incluyendo la amortización y los gastos financieros).
- ❖ Los sueldos de los miembros del grupo meta y sus empleados.
- ❖ La devolución de préstamos.

Si no se cubren estos costos, la empresa no podrá sobrevivir.

**EJEMPLO**

La Cooperativa Praja en el distrito de Chitwan en Nepal se utiliza como ejemplo en el Paso 5. Durante la preparación del plan financiero de esta empresa, se compararon los precios ofrecidos por los compradores a pie de carretera y por el procesador en el distrito vecino. El grupo meta podía obtener un precio mayor si vendían al procesador, aunque éste requería mayores gastos de almacenaje, transporte y gestión.

## Consumidores

Es importante conocer a los consumidores y saber qué precio están dispuestos a pagar para un determinado nivel de calidad. Los consumidores se ven afectados por variaciones estacionales de precio, que se basan en la oferta y la demanda de un producto.

### EJEMPLO

Un producto de alta calidad, como por ejemplo el té de hierbas envasado con una etiqueta bien diseñada, puede atraer a consumidores con mayor poder adquisitivo que están dispuestos a pagar más por la presentación del producto. De la misma forma, los compradores de determinados productos forestales, tales como hierbas de uso medicinal, pagarán más por el producto si se vende a granel, puesto que para ellos es más cómodo comprarlo así que enviar a sus agentes a recogerlo en varias aldeas.

Por otra parte, un grupo de productores de hierbas de uso medicinal para una clínica rural de salud alternativa vende a consumidores con un bajo poder adquisitivo, que no se preocupan del envasado y cuya prioridad es ahorrar dinero. Sin embargo, si este mismo grupo de productores quiere llegar a un nuevo mercado de compradores urbanos, tendrá que investigar qué calidad y envasado atraerá a estos consumidores de mayor poder adquisitivo, y podrá cobrar un precio mayor por el producto.

Muchas estrategias de precio se basan en la psicología de los compradores. Algunos compradores se preocupan solo por la marca y la imagen del producto, y no por el precio. Esto puede guardar una relación importante con la misión de la empresa. Muchos compradores pagarán más por la miel si se les garantiza que proviene de flores libres de pesticidas que ha sido producida por una empresa sostenible desde el punto de vista ecológico y que se preocupa de realizar una distribución equitativa de los beneficios.

A continuación se relacionan algunos aspectos y preguntas que a menudo han de plantearse los grupos a la hora de fijar precios, basándose en la información que conocen sobre los posibles consumidores.

- ❖ **Volumen.** El mercado, ¿es un mercado de masas o elitista?
- ❖ **Imagen.** El grupo meta, ¿quiere ser conocido por su calidad, o por sus bajos precios? (política de prestigio o de oferta)
- ❖ **Psicología del consumidor.** ¿\$ 9.95 es un precio más atractivo que \$10!
- ❖ **Vida del producto.** ¿Es un producto que pasará de moda? Si es así, el grupo meta deberá obtener beneficios rápidamente y cobrar precios más altos.
- ❖ **Estacionalidad.** ¿Qué disponibilidad de producto hay? Una característica de los productos forestales no maderables es que muchos de ellos tienen temporadas cortas de disponibilidad. Si existen varios compradores a pie de carretera, es posible que todos ofrezcan precios distintos o distintas condiciones de pago. Es preciso realizar un análisis de costo/beneficio para comparar los distintos precios ofrecidos incluyendo los altos costos de almacenaje, para decidir por cuánto tiempo almacenar y cuándo vender el producto.

Los siguientes son ejemplos de objetivos de beneficios, utilizando a los consumidores, que pueden servir de ayuda a la hora de fijar estrategias de precio:

- ❖ **Precio de lanzamiento, pérdidas de lanzamiento.** Trabajando con pérdidas en un producto, el grupo meta puede estimular las ventas de otro.
- ❖ **Penetración de mercado.** En un principio se puede ofrecer un precio bajo para atraer a los consumidores.
- ❖ **Estudio de precios.** El grupo meta puede empezar fijando precios altos para ver qué es lo que el mercado acepta.
- ❖ **Precios lineales.** Pueden agruparse varios productos bajo un mismo precio.
- ❖ **Status quo.** Fijar los mismos precios de los competidores.

### Métodos para la fijación de precios

#### Precios industriales

Este método puede utilizarse cuando se elabora el producto. El grupo meta necesita conocer los costos variables y fijos para determinar el precio de costo más un tanto por ciento.

- ❖ **Los costos variables** dependen de cada unidad de producción. Varían con las ventas e incluyen:
  - materiales de producción;
  - mano de obra para la producción;
  - un porcentaje de los costos fijos atribuidos a la venta de una unidad.
- ❖ **Los costos fijos** son aquellos que permanecen constantes, independientemente del número de unidades vendidas. Son, entre otros, gastos de alquiler, de agua, de electricidad y sueldos de administración.
- ❖ **Fijación del precio de costo más un tanto por ciento.** Para la fijación del precio de costo más un tanto por ciento, se calculan los costos fijos y variables por unidad de venta y se añade un margen de utilidad.

#### *Precios al por menor*

Si el grupo meta distribuye productos acabados, el precio puede determinarse utilizando el precio según la factura del proveedor y utilizando a la competencia como precedente. Para precios al por menor puede utilizarse cualquiera de las tres estrategias que se exponen a continuación:

- ❖ **Precios según corrección estándar.** Se calcula una corrección estándar que se suma al costo de los productos. Esta cifra corregida incluye tanto los costos como los beneficios. Es un método útil para empresas con grandes inventarios.
- ❖ **Precios según el costo.** Los precios se fijan en forma individual, con base en el costo de los productos, los costos fijos y el beneficio esperado. Este es el método de fijación de precios más exacto, pero también el que mayor tiempo precisa, ya que se evalúa cada producto por separado.
- ❖ **Precios competitivos.** Este es el método más sencillo de todos, ya que los precios los fija la industria. Para calcular el precio de un producto, el grupo meta trabaja desde el precio del competidor para calcular la corrección adecuada.

#### **Plaza/distribución**

En muchos casos, los productos arbóreos y forestales se recolectan en zonas aisladas y el transporte del producto desde la comunidad al comprador precisa de un sistema de distribución cuidadosamente planificado. En el canal de mercado existente, las transacciones se desarrollan normalmente entre los comerciantes de las aldeas y los agentes de las empresas productoras.

#### *Cómo establecer un Sistema de Información de Mercadeo (SIM), controlar precios y establecer vínculos*

Los facilitadores deberán guiar al grupo meta para evaluar si son capaces de desempeñar algunas de las tareas del intermediario para aumentar así su margen de beneficios. El grupo deberá desarrollar un sistema para obtener mayor cantidad de información de mercado y un mayor control sobre los precios; también tendrá que desarrollar una estrategia que incluya el establecimiento de un vínculo sostenible entre el grupo y el consumidor final.

#### *Sistemas de información de mercadeo*

El grupo meta hará una lista de la información que quiere recibir, la frecuencia con que quiere recibirla y las fuentes de tal información. Se desarrollará un sistema para obtener y difundir datos de precios. La recolección de información puede requerir que un miembro del grupo la recoja regularmente, o bien acordar una comunicación con socios ubicados cerca de los mercados del producto, ya sea en zonas urbanas o próximas.

#### **EJEMPLO**

La Cooperativa Praja de Nepal decidió que era importante que sus miembros estuvieran en contacto directo con los compradores de otras zonas, para obtener información actualizada sobre el canal de distribución de los productos, sobre precios y sobre las tendencias de demanda. Por lo tanto, su estrategia de mercadeo incluyó el establecimiento de una oficina con almacén en el mercado del distrito.

#### *Control de precios*

Los precios de los productos arbóreos y forestales pueden fluctuar enormemente de una estación a otra. Los motivos de estas fluctuaciones salen, por lo general, fuera del control de los productores. Por lo tanto, la única forma posible de ejercer un cierto control sobre los precios es almacenando el producto hasta que surja una buena oportunidad para la venta. Esto precisa de información regular y actualizada sobre precios, buenas posibilidades de almacenaje y capital para pagar a los recolectores del producto, sin tener problemas de liquidez, mientras se espera el momento de vender.

**EJEMPLO**

El plan de desarrollo empresarial de la Cooperativa Praja (véase más adelante) indica que se incluyeron en la estrategia un mínimo de cuatro meses de almacenaje para evitar vender en la época de recolección. Se desarrolló esta estrategia tras estudiar el canal de mercado y las tendencias anuales de precios para el producto. Los compradores normalmente almacenan este producto porque se dan fluctuaciones de precio cada año, con precios bajos en la época de la recolección y precios más altos cuatro meses después.

*Relaciones con los distribuidores*

El grupo meta deberá preparar una información de precios que sea fácil de utilizar para los detallistas que distribuyen el producto. De especial importancia es mantener una buena contabilidad y registro de datos, así como comunicaciones frecuentes para aclarar posibles malentendidos.

Cuando se intenta aumentar la cuota de mercado y competir con productos similares, la relación con los distribuidores, ya sean mayoristas o minoristas, es de suma importancia. Los distribuidores esperan unas condiciones de pago más favorable que las de los competidores.

*¿Cuál información sobre distribución obtenida en la Fase 2 debe ser evaluada?*

La información que servirá de ayuda para planificar un sistema de distribución es la relativa a:

- ❖ El tipo de transporte necesario para hacer llegar el producto o servicio al consumidor.
- ❖ Los distribuidores del producto (¿cuáles son útiles y cuáles no lo son?).
- ❖ El tiempo necesario y el costo para hacer llegar el producto o servicio al mercado.
- ❖ Estrategias de promoción que incluyan las redes de distribución.

**EJEMPLO**

Si una empresa de producción de miel quiere penetrar un a mercado urbano, deberá competir con otras marcas de miel ya establecidas. Puede que tales marcas concedan a los distribuidores 30 días para pagar las facturas; una nueva marca solo tendrá éxito si es capaz de ofrecer las mismas (o mejores) condiciones de pago.

**Personas**

Lo importante para el mercadeo es conocer los intereses y las necesidades de los futuros compradores de un producto. Esto puede suponer un reto considerable para grupos de zonas aisladas.

*Cómo desarrollar una estrategia de mercado*

La información que se necesita de la Fase 2 incluye:

- ❖ Una lista de tipos de compradores y segmentos de mercado.
- ❖ Las tendencias y los cambios de interés o de necesidades de los mercados.

Los facilitadores deberán formular estrategias para establecer relaciones con los usuarios finales de un producto. El grupo meta deberá visitar el mercado en el que vende sus productos con regularidad, comparar su producto con el de los competidores, obtener comentarios y reacciones de los consumidores, para mejorar el producto o ajustar los precios si fuera necesario.

**EJEMPLO**

Los miembros del grupo meta de la Cooperativa Praja, que viven en una zona aislada, necesitaban establecer contacto regular con el comprador de su producto. Se organizó una visita a la fábrica del comprador con los representantes de los futuros empresarios con fines de estudio de mercado. Los representantes obtuvieron del comprador información sobre la demanda, la calidad y las preferencias de envasado, que el comerciante a pie de carretera nunca les había comentado. Si el producto cumplía estos requisitos, el comprador estaba dispuesto a pagar por el producto casi el doble del precio obtenido a pie de carretera.



### **Promoción**

Existen gran cantidad de opciones de promoción, dependiendo del producto y de los medios de que dispone el grupo meta.

Para desarrollar una estrategia de promoción, deberá evaluarse la siguiente información de la Fase 2:

- ❖ Las características del producto que lo hacen distinto y que inducen a los consumidores a comprarlo.
- ❖ Los medios y costos de promoción susceptibles de ser utilizados para llegar al mayor número posible de consumidores.
- ❖ Los diferentes segmentos del mercado meta (nichos de mercado), y los efectos consecuentes sobre la promoción y el envasado.

Los facilitadores se asegurarán de que la misión y los valores de la empresa figuren en la estrategia de promoción del producto, ya que deben ser comunicados a los distribuidores y usuarios finales. La estrategia de promoción dependerá de los objetivos para ganar cuota de mercado. El reconocimiento de marca en un entorno competitivo es un objetivo al que aspirar. Un tipo de promoción que resulta sencilla y eficaz son unas etiquetas y un envasado que sean atractivos a la vez que proporcionen información. Los eventos promocionales incluyen las ferias comerciales; entre las estrategias de promoción se puede incluir el reparto de muestras gratuitas. Métodos más sofisticados (y más caros) de promoción incluyen los anuncios en la prensa escrita, en vallas publicitarias, en la radio y la televisión. En todos los casos, deben valorarse las estrategias promocionales según los resultados esperados.

### **EJEMPLO**

Los facilitadores que trabajaban con la Cooperativa Praja querían realizar una prueba piloto para un concentrado de zumo de frutas, realizado a base de una fruta muy corriente que se recogía de los árboles de la zona del proyecto. Puesto que tenían relación con organizaciones internacionales en el área de desarrollo, distribuyeron el producto de forma gratuita a algunas de estas organizaciones. Estas organizaciones tenían interés en apoyar la creación de relaciones con mercados internacionales y en comprar el producto para uso propio. De esta forma, los productores obtuvieron información útil sobre los consumidores y buenas relaciones con nuevos mercados por el precio de unas cuantas botellas de zumo de frutas.

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

Las alianzas estratégicas para el mercadeo son aspectos fundamentales en el desarrollo de mercados de productos arbóreos y forestales dado que:

- ❖ El desarrollo de estos productos requiere una gama muy amplia de habilidades y conocimientos en los campos económico, financiero, legal, institucional y tecnológico .
- ❖ Una empresa normalmente no puede mantener por sí sola esta base de personal calificado ni contratar a los asesores técnicos adecuados.

### **Cómo establecer alianzas estratégicas para el mercadeo**

Durante el estudio del entorno empresarial, los facilitadores ayudaron a los miembros del grupo meta a identificar tanto a los actores directos (productores, procesadores, intermediarios y consumidores) como a los actores indirectos (instituciones de investigación, asociaciones de productos y agencias gubernamentales) que participan en la producción, el transporte, la fabricación y el comercio de un producto. Los miembros del grupo de interés pueden formar grupos de trabajo para cada una de las áreas de desarrollo empresarial y discutir qué tipos de alianzas podrían servir para superar algunas de las limitaciones identificadas en esa área. Las alianzas de tipo no financiero para el mercadeo incluyen, por ejemplo, la asociación formada por varios grupos de producción para promover relaciones comerciales y normalizar la calidad del producto. Es posible que otros actores o personas interesadas en el área (comerciantes locales, la cámara de comercio y organizaciones locales no gubernamentales) también quieran participar de alguna forma en esta asociación.

Para que la alianza sea eficaz, las partes en la misma deberán tener las siguientes características:

- ❖ Estar organizadas en torno a un aspecto común y bien definido que resulte beneficioso para ambas partes.
- ❖ Tener valores parecidos y discutirlos antes de comprometerse en la alianza.
- ❖ Tener buenos medios de comunicación.
- ❖ Identificar y mantener un grupo clave para la toma de decisiones.
- ❖ Mantener límites y funciones claramente definidas.

## Estrategia de manejo de recursos/medio ambiente

Durante la Fase 2, el grupo meta evaluó la capacidad de regeneración del recurso y la tasa de recolección sostenible para el mismo. Utilizando la información recogida durante esa fase, los miembros del grupo pueden elegir las normas de manejo e identificar tanto las necesidades de capacitación como los socios que puedan aportar asistencia técnica.

La estrategia de manejo de recursos es de suma importancia para:

- ❖ Seleccionar el recurso (solo serán promocionados aquellos productos con un recurso de base sustentable).
- ❖ Decidir el tamaño máximo de la empresa propuesta. (Un recurso abundante y con capacidad de regeneración permite el desarrollo de una empresa mayor que un recurso que necesita ser rigurosamente controlado).
- ❖ Decidir sobre formas alternativas de obtener el recurso, como por ejemplo mediante el cultivo o cambiando la zona de recolección.
- ❖ Desarrollar un plan para la protección de las especies, porque es muy posible que el éxito de mercadeo presionará sobre la supervivencia de las plantas.
- ❖ Ayudar a la estrategia de mercadeo. (Aquellos productos que contribuyen a la conservación del medio ambiente y que se producen en forma ecológica, tales como aquellos producidos sin sustancias químicas, ganan en valor agregado que será reconocido por consumidores interesados en los productos sostenibles desde el punto de vista medio ambiental y social; esto podrá integrarse en los costos de producción).

### **Cómo desarrollar una estrategia de manejo de recursos**

Las posibles estrategias varían dependiendo del estado en que se encuentre el recurso base y de si existe o no un conocimiento claro del ciclo de producción y de la regeneración potencial. Las conclusiones pueden resumirse de la forma siguiente:

- ❖ Aún cuando el recurso base sea abundante y si con el estudio adecuado se llega a entender el ciclo de producción y el potencial de regeneración, la opción de menor riesgo es permitir el acceso al recurso silvestre y animar a los grupos de interés a organizarse y elaborar normas a respetar para regular la recolección (período de recolección, tamaño y calidad mínimos del recurso, restricciones sobre la zona de regeneración y sobre técnicas adecuadas de recolección). Esto tendrá que completarse con la organización social de los grupos de productores (véase la estrategia social/institucional).
- ❖ El riesgo de agotar las existencias es mayor para las especies de plantas de uso medicinal con un recurso base moderado. Suponiendo que pueda estudiarse el ciclo de producción y el potencial de regeneración, la opción de menor riesgo para los grupos de interés será, no sólo formular normas para la recolección y hacerlas cumplir localmente, sino también solicitar, para ello, la ayuda del gobierno local. Tales normas locales, reconocidas y aplicadas por las instituciones gubernamentales, evitarán que otras personas ajenas agoten el recurso y también actuarán, con efecto disuasorio, frente a la recolección ilegal por integrantes de la población local.
- ❖ La domesticación de las especies, de ser posible, puede iniciarse en parcelas piloto sobre terrenos comunitarios o privados, en cualquiera de las opciones anteriores.

### **Alianzas estratégicas y socios en el manejo de recursos**

Son necesarias las alianzas con socios específicos capaces de proporcionar formación en aspectos técnicos. Los miembros del grupo de interés deberán tener acceso a los bosques para el cultivo y para la extracción regulada de diversas especies; el proceso de asignación de zonas del bosque debe ser una prioridad para estos grupos. Se debe capacitar para el manejo de estas zonas.

En cuanto a la política, los grupos de productores deberán formalizar acuerdos de manejo conjunto con la comuna y las autoridades de protección forestal del distrito; los facilitadores ayudarán a los grupos de productores en la elaboración y la negociación de los términos de estos acuerdos con las autoridades locales. En muchos casos, los recolectores desconocen cuál es la mejor estación para la recolección y los productores pueden beneficiarse aliándose con un instituto de investigación que pueda proporcionar esta información, lo que permitirá

obtener un producto de mejor calidad, y que también ayude sobre la forma de domesticación según las preferencias del consumidor. Si el mercadeo del producto se ve ayudado por la calidad ecológica de su explotación, será necesaria una alianza con una agencia de certificación.

### **EJEMPLO**

En Nepal, uno de los mayores riesgos para la sostenibilidad de los productos arbóreos y forestales, y, en especial, de las plantas de uso medicinal de gran valor que crecen a gran altitud, es la recolección demasiado temprana por parte de las comunidades locales, que necesitan el dinero antes de las fiestas anuales. Hablarles de mejorar los métodos de recolección no tiene efecto alguno, puesto que al no tener ningún control sobre el bosque tampoco tienen motivación para dejar parte de la planta en el suelo y permitir así su regeneración: seguramente vendrá detrás alguien que la recoja. Existen dos estrategias eficaces para asegurar unos recursos sostenibles. La primera es establecer mecanismos de manera que los recolectores reciban un pago por adelantado, antes de las fiestas, y que el producto se recolecte después, cuando las semillas ya hayan madurado. La segunda opción es otorgar a las comunidades locales un mayor control sobre el recurso, de manera que puedan protegerlo frente a terceros.

## **Estrategia social/institucional**

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

Si los pasos de las Fases 1 y 2 se han llevado a cabo cuidadosamente, el mercadeo del producto elegido no deberá tener efectos negativos. La estrategia social/institucional debe predecir posibles impactos, incluyendo la mayor presión sobre los recursos y los cambios en el uso del terreno, además de los posibles impactos sobre todos los usuarios de la comunidad.

**Como consecuencia de las nuevas actividades puede resultar más difícil, para otros miembros de la comunidad, acceder a los recursos que venían recogiendo de los terrenos que ahora son utilizados por la nueva empresa. También puede verse afectada, por ejemplo, la cantidad de agua disponible para otros miembros de la comunidad. Puede verse aumentada la carga de trabajo de las mujeres como consecuencia de la empresa, sin que éstas participen en la toma de decisiones ni en los beneficios.**

### ***Desarrollar una estrategia para asegurar la participación de los miembros más desfavorecidos de la comunidad***

El grupo meta deberá identificar a los usuarios actuales de los recursos y posteriormente formular una estrategia social con determinadas cláusulas para evitar posibles impactos sociales negativos. Un elemento importante de esta estrategia sería que los miembros más desfavorecidos de la comunidad participaran en las actividades de planificación. Por lo tanto, el facilitador deberá ayudar a los grupos de interés y asegurarse que todos aquellos miembros de la comunidad, que así lo deseen, puedan participar en la toma de decisiones. Esto será de gran importancia en el caso de que la comunidad decida que parte de los beneficios obtenidos por la empresa deberán utilizarse para cubrir algunas de sus necesidades.

Puede ser necesario formular estrategias concretas para asegurarse de que determinados usuarios de la comunidad serán también beneficiarios. Siempre existe el riesgo de que las nuevas iniciativas dejen de lado a los grupos más desfavorecidos de la comunidad. El grupo meta deberá diseñar formas para asegurar la representación de estas personas en las estructuras de toma de decisiones de la empresa y en el manejo de los recursos naturales por parte de la comunidad. Por ejemplo, quizás sea necesario incluir cláusulas que estipulen la participación de un número mínimo de mujeres o de miembros desfavorecidos de la comunidad en los comités de toma de decisiones de la organización. Siempre deberá haber como mínimo dos mujeres en estos comités, de manera que se puedan ayudar entre sí y que no se sientan cohibidas en las reuniones a la hora de expresar sus puntos de vista.

Como parte del plan de desarrollo empresarial, el grupo meta puede decidir empezar ya alguna actividad de procesado. La compra de maquinaria por el grupo tiene implicaciones para todos los hogares de la comunidad. La ubicación que tendrá una empresa de procesado en la comunidad debe ser estudiada cuidadosamente. Si entre los usuarios de la maquinaria han de incluirse a las mujeres, el facilitador deberá instar al grupo a que considere formas de reducir su carga de trabajo, mediante una ubicación cercana y apropiada.

**EJEMPLO**

La estructura de la Cooperativa Praja muestra cómo se ha intentado incluir a la totalidad de los miembros más desfavorecidos de la comunidad en las estructuras de toma de decisiones de la empresa.

Una vez iniciado el mercadeo aumentará el valor del producto y, por ende, la comunidad cambiará la percepción que tenía. El facilitador deberá instar al grupo de interés a idear formas para asegurar que los miembros más pobres de la comunidad sigan teniendo acceso al producto. Así mismo, puede que las comunidades vecinas también recojan el producto para uso doméstico. Para evitar conflictos, habrá que promover el diálogo entre todos los usuarios y desarrollar una estrategia que tome en consideración los usos tradicionales del producto.

**Estructura de organización para las empresas**

La elección del tipo de estructura para organizar la empresa viene dictada principalmente por las necesidades financieras, las necesidades de ayuda para el mercadeo, las necesidades de asistencia técnica y los objetivos en cuanto a la distribución de beneficios entre los participantes y la participación en la toma de decisiones. El facilitador deberá animar a los miembros del grupo a que estudien estos temas. Si se sigue considerando necesaria una asociación, este estudio formará la base de una decisión estratégica a tomar, por los participantes en la empresa, en cuanto a la función de la asociación y a las oportunidades de asociación que deben ser exploradas.

**Elección de la estructura de organización**

A la hora de elegir una estructura determinada, deben estudiarse tanto sus ventajas como sus desventajas.

*Empresa individual*

## Ventajas

- ❖ El propietario de la empresa es enteramente responsable de todas las transacciones empresariales.
- ❖ Ejerce control absoluto sobre la empresa, tiene total responsabilidad sobre la misma y tiene derecho a todos los beneficios.
- ❖ El proceso de toma de decisiones es sencillo, puesto que no existen socios que cuestionen las acciones a tomar.

## Desventajas

- ❖ No se comparte la experiencia adquirida.
- ❖ La financiación proviene de una sola fuente.
- ❖ La garantía para un préstamo consiste en los bienes de un solo individuo.
- ❖ La empresa desaparecerá en caso de muerte o incapacidad del propietario único.
- ❖ El propietario tiene responsabilidad personal en caso de transacciones negativas de la empresa, lo que supone un gran riesgo para la persona y para sus bienes personales.

*Sociedades*

Una sociedad colectiva consta de dos o más individuos que se juntan para formar una empresa y compartir las responsabilidades, los riesgos, las obligaciones y las pérdidas y ganancias.

## Ventajas

- ❖ Hay una mayor competencia técnica.
- ❖ Hay mayor capital.
- ❖ No desaparecerá la empresa en caso de muerte o incapacidad de uno de los socios.

## Desventajas

- ❖ El hecho de que existen varios socios implica un reparto del control, lo que puede crear problemas en caso de desavenencias.

Un socio limitado es un inversor en una sociedad personal, con responsabilidad limitada y una función también limitada en la administración de la empresa. Este tipo de sociedad es, por lo tanto, una forma de obtener

capital sin perder el control de la empresa. Una asociación de empresas en participación son ejemplos de este tipo de sociedad, en la que puede compartirse la tecnología, así como ciertas áreas de interés financiero y estratégico, como pueden ser las redes de distribución.

#### *Sociedades anónimas*

Una sociedad anónima es una entidad distinta a su propietario o propietarios y éstos, por lo tanto, no tienen responsabilidad personal ante las decisiones o acciones tomadas en nombre de la empresa. Una sociedad anónima puede obtener capital mediante la venta de acciones en el mercado de valores. El control de la gestión se mantiene mediante la retención de la mayoría de las acciones. Los posibles inversores pueden ser personas ajenas a la empresa, o empleados de la misma. Muchas empresas con éxito atribuyen su crecimiento al hecho de que los empleados son los propietarios. La compra de acciones por los empleados no constituye generalmente la manera de obtener el capital necesario para la puesta en marcha de la empresa, pero puede ser una herramienta eficaz de gestión y una fuente de capital cuando la empresa esté en funcionamiento.

#### *Cooperativa*

Este tipo de estructura empresarial implica que la empresa es propiedad de aquellos que hacen uso de sus servicios. Estas personas tendrán derecho a repartirse los beneficios de la cooperativa. Existen cuatro principios básicos por los que una cooperativa se diferencia de una sociedad anónima:

1. Los beneficios se reparten proporcionalmente al uso que de la cooperativa hacen sus socios, y no según la inversión realizada por cada uno (a diferencia de sociedades que son propiedad de los inversores).
2. Existe una gestión democrática por parte de los propietarios y un comité electo; cada miembro tiene un voto independientemente de las acciones que tenga en propiedad o de su volumen de negocio.
3. Los usuarios-propietarios reciben los servicios a precio de costo.
4. Los fondos propios tienen una rentabilidad limitada y la propiedad de acciones también está limitada, de manera que no se tomen decisiones que favorezcan la inversión.

Las desventajas de las cooperativas son su compleja administración y el hecho de que se han utilizado frecuentemente como medio para obtener subvenciones del gobierno, de manera que los socios no se sienten motivados a hacerse autosuficientes. Además, existe el peligro de que los costos fijos de una cooperativa sean demasiado altos en comparación con el valor atribuido a los servicios que ofrece.

## **Estrategia de ciencia y tecnología**

### ***Investigación y desarrollo***

Durante el estudio del entorno empresarial, se identificaron las instituciones existentes que podían proporcionar experiencia técnica a la empresa en las áreas de ciencia y tecnología. El facilitador evaluó también las capacidades de los miembros del grupo meta y las opciones para mejorarlas. Se obtuvo una visión general de los recursos técnicos existentes (tales como maquinaria e investigación y desarrollo) y de la infraestructura disponible (red de comunicaciones, acceso por carretera, etc.). El facilitador deberá ahora ayudar a los miembros del grupo a elegir la tecnología de producción, los métodos de procesado, el equipo necesario y los métodos y materiales de envasado.

#### ***Cómo utilizar la investigación y desarrollo en la estrategia de ciencia y tecnología***

El grupo meta deberá evaluar las necesidades de capacitación técnica y la infraestructura que requerirá para producir y vender sus productos. Los facilitadores ayudarán al grupo a seleccionar aquellas opciones tecnológicas que integren mejor valores y preocupaciones en las áreas de ecología, social, de mercado y economía definidas en la estrategia empresarial. Con base en los resultados de estos ejercicios, los facilitadores recomendarán posibles socios capaces de colaborar en la consecución de estos objetivos.

En el proceso AyDM se eligen determinadas opciones tecnológicas no solo porque contribuyen a mejorar la producción, sino porque también incorporan métodos ecológicos en el proceso de producción. Las estrategias de producción y el costo de las mismas deben asegurar que el precio de mercado de un producto incluya un buen margen de beneficio. Pueden elegirse diversas opciones tecnológicas, dependiendo del costo para la introducción de mejoras en los equipos y procesos tecnológicos que respeten el medio ambiente.

## EJEMPLO

### Estrategia de mercado en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam

#### Mercado/economía

##### ❖ Productos

*Estrategia:* Mantener una mezcla de productos con un índice de miel-cera de 4:8. Intentar llegar a nichos de mercado domésticos, tales como salud de la mujer, artículos de regalo, usuarios tradicionales y turistas mediante la producción de miel natural con certificado de orgánica y que se diferencie claramente de la miel 'industrial'. Intentar llegar también al mercado de masas, para sustituir la miel importada de Australia y España, e identificar destinos de exportación para miel de alta calidad. Investigar los requisitos en cuanto a etiquetado y envasado para tales mercados. Desarrollar un plan de producción, comprar maquinaria y organizar el apoyo y la capacitación necesaria para que los productores satisfagan y respeten las exigencias del mercado y de calidad. Nombrar a un miembro del grupo como responsable del control de calidad y para controlar la adulteración.

##### ❖ Precio

*Estrategia:* Vender la mayoría de la miel a un precio relativamente alto en nichos de mercado y vender cierta cantidad de producto a precios más bajos a compradores de mercados de masas, tanto en mercados internos como de exportación. Obtener de forma regular información actualizada sobre el mercado.

##### ❖ Plaza/distribución

*Estrategia:* Identificar los canales de distribución para los nichos de mercado a los que se pretende llegar y para los mercados a granel domésticos y de exportación, tanto en canales de mercado existentes (incluyendo Dong Le, Quy Dat y Ba Don) como en mercados nuevos (tales como Hanoi, Vung Tau, Dong Nai y el Parque Nacional Cuc Phuong). Identificar a los compradores que sean especialmente receptivos y, si quieren visitar las colmenas, organizar la forma de hacerlo. Elegir a los compradores y firmar un acuerdo de compra con el procesador para garantizar su interés. Organizar la recolección y entrega en todas las aldeas y alquilar un almacén en el mercado principal de manera que el procesador pueda recoger de éste la totalidad del producto. Consultar a un analista empresarial para evaluar las distintas opciones y desarrollar planes financieros para una futura estructura legal de la organización necesaria para reunir a varios grupos productores de miel. Contratar personal de gestión de forma permanente para coordinar la producción, el envasado, el control de calidad, la contabilidad y el mercadeo. Identificar las necesidades de capacitación para los miembros del grupo con vistas a formar tal asociación. Identificar los posibles socios y su función, incluyendo al IFSP, el Centro Nacional de Investigación y Desarrollo de la Miel y la Compañía Vinapi.

##### ❖ Personas

*Estrategia:* Realizar una visita de estudio para establecer relaciones con posibles compradores y destacar el interés en establecer una relación a largo plazo para el suministro de productos de alta calidad.

##### ❖ Promoción

*Estrategia:* Idear una marca para la futura asociación de varios grupos.

#### Manejo de recursos/medio ambiente

*Estrategia:* No se utilizarán agentes químicos para la producción, extracción o refinado de la miel, para evitar la muerte de las abejas y producir miel orgánica de manera que pueda obtenerse una certificación. Se establecerán únicamente siete colmenas por hectárea a una distancia mínima de 1 km entre cada una, con un máximo de 10 colmenas por cada 1.3 hectáreas, para asegurar un recurso flor suficiente. Se planificará el establecimiento de un comité para coordinar a los productores de las cuatro comunas para la planificación, el manejo y el control del recurso. Esto se financiará con parte de los pagos efectuados por los grupos en concepto de sueldos de gestión. Se podrán plantar árboles de usos múltiples que tengan flor. No se prevee que se originen materiales de desecho que pudieran tener un impacto negativo sobre el medio ambiente.

#### Social/institucional

##### ❖ Aspectos de Género

*Estrategia:* Asegurar la participación de la mujer mediante la inclusión de un número mínimo de mujeres en cada grupo.

##### ❖ Estructura de organización de las empresas

*Estrategia:* En un principio los grupos serán informales, pero a medida que aumente la producción se coordinará la planificación para agregar la producción y hacer un mercadeo conjunto. Habrá que elegir también la estructura legal más adecuada para la asociación.

##### ❖ Ayuda institucional

*Estrategia:* Identificar las instituciones de mayor utilidad e iniciar relaciones con las mismas.

#### Ciencia y tecnología

##### ❖ Investigación y desarrollo

*Estrategia:* Cada grupo comprará una centrifugadora para producir su propia miel de alta calidad y reducir el contenido en humedad. El plan financiero incluirá los gastos de azúcar y medicina para asegurar que la producción se mantenga a la capacidad máxima. Se establecerán relaciones con instituciones nacionales para obtener ayuda técnica.

## Planificar para anticiparse a los peores riesgos posibles

Los acontecimientos no previsibles pueden dañar gravemente a la empresa y afectar negativamente la confianza de sus inversores. Una buena planificación reduce estos riesgos.

### ***Cómo prevenir los riesgos***

Discutir con el grupo todas las cosas que pueden salir mal, aunque parezcan muy poco probables. Intentar desarrollar estrategias para evitar, o al menos reducir al mínimo, los daños posibles.

---

#### **EJEMPLO**

Entre los riesgos que cabe anticipar está el que el producto se estropee durante el almacenaje o durante el transporte al procesador, o que el vendedor rompa el contrato y se niegue a comprar el producto. Se pueden desarrollar estrategias para intentar que ninguno de estos riesgos se convierta en realidad.

---

A continuación se exponen algunas situaciones adversas para las que la empresa puede desarrollar estrategias paliativas:

#### **Mercado/economía**

- ❖ Enfriamiento de la economía nacional/mundial.
- ❖ Bajada de precios en el mercado previsto.
- ❖ Los compradores cancelan sus pedidos.
- ❖ Al realizar un control a un cargamento una muestra resulta contaminada.
- ❖ El camión que transporta el producto tiene un accidente.
- ❖ Los fondos reservados para pagar a los recolectores son robados.

#### **Manejo de recursos/medio ambiente**

- ❖ Los recolectores no respetan las normas de recolección.
- ❖ Personas ajenas siguen recolectando de manera ilegal.
- ❖ El tiempo durante las épocas de secado resulta desfavorable.

#### **Social/institucional**

- ❖ Surgen conflictos entre los usuarios del bosque.

#### **Ciencia y tecnología**

- ❖ Se estropea la maquinaria durante el procesado.

## PASO 4: Formular planes de acción para poner las estrategias en práctica

Una vez desarrolladas las estrategias de la empresa, deben formularse planes de acción que sean consistentes con la evaluación del producto, la misión y las metas de la empresa y asignarlos a cada estrategia para asegurar su puesta en práctica. La finalidad del Paso 4 es formular estos planes de acción. Los facilitadores ayudarán a los miembros del grupo meta a estudiar cada una de las estrategias y planificar detalladamente los pasos necesarios para poner en marcha la empresa.

### Desarrollar un plan de acción

Una vez los grupos de interés han formulado la estrategia empresarial en las cuatro áreas de desarrollo empresarial, deberán ponerla en práctica mediante una serie de actividades encaminadas a conseguir los objetivos esperados.

#### ***Elaborarlo con base en la evaluación de productos, la misión y las metas de la empresa***

Los grupos de trabajo formados en los pasos anteriores pueden seguir trabajando juntos para planificar formas de poner en práctica las estrategias formuladas. Cada una de las cuatro estrategias incluye una serie de componentes, tales como los descritos en el Paso 3, para los que habrá que planificar acciones concretas. Estos componentes deberán proporcionar soluciones para superar las limitaciones identificadas durante la evaluación de productos que se realizó en la Fase 2 y durante el análisis del entorno empresarial realizado en el Paso 1 de esta fase. Las soluciones propuestas deberán ser consistentes con la misión y las metas de la empresa.

### Planificación de acciones

Un aspecto importante de la planificación de acciones es la asignación de responsabilidades para llevar a cabo cada una de las tareas.

#### ***Desarrollar un plan de acción***

Los grupos de interés deberán discutir quién hace qué, y qué tipo de formación o ayuda se requiere para que la persona en cuestión lleve a cabo las actividades asignadas en cada una de las estrategias. También deberá fijarse cuándo comenzará y finalizará cada tarea. Los factores determinantes a la hora de tomar decisiones sobre el momento en que se llevarán a cabo las actividades, son, normalmente, la época de recolección del producto y el tiempo disponible de los participantes en la empresa.

#### **EJEMPLO**

##### **Desarrollo de un plan de acción en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam**

El estudio de caso da un ejemplo de cómo se desarrolló un plan de acción asignando actividades y plazos para cada uno de los objetivos y estrategias desarrolladas en los Pasos 2 y 3.

#### **Mercado/economía**

##### ❖ Productos

*Acción.* Se le pedirá a un miembro de cada grupo de interés que forme un equipo de estudio de mercado para el producto y la visita a posibles compradores y mercados (incluyendo la ciudad de Ho Chi Minh, Hanoi, Vung Tau, Dong Nai y el Parque Nacional Cuc Phuong). La visita estudio será organizada con la ayuda del facilitador y del IFSP. Se determinarán los requisitos de calidad, tales como contenido en humedad aceptable y se buscarán proveedores de equipo de producción y de control de calidad. Se identificarán posibles instructores de los departamentos de extensión así como posibles



fuentes para financiar la capacitación. Se hará un estudio de proveedores de materiales de embotellado y envasado. Se identificarán instituciones a nivel nacional que puedan proporcionar formación, asistencia técnica y ayuda de extensión. Se identificarán artistas gráficos para el etiquetado. Se identificarán mercados de exportación y los tipos de miel que precisan (clara u oscura, de una sola flor o silvestre, y contenido de humedad), así como los requisitos de envasado. Se desarrollará una estrategia para establecer la imagen de los productores ante los compradores para la exportación. Se evaluarán también las fortalezas y debilidades de la miel procedente de otros países que también exportan a mercados europeos.

*Tiempo de realización.* Se elegirán a los representantes una vez finalizado este taller, y la visita se llevará a cabo en los dos meses siguientes.

❖ Precio

*Acción.* El equipo de estudio de mercado recogerá información sobre los precios existentes en los mercados nacionales y de exportación de miel, tanto al por mayor o menor. Se emplearán los servicios de un analista de mercado para ayudar en la planificación de la recolección de información y para identificar formas para desarrollar un sistema de información de mercado. Se analizará el punto de equilibrio, con la ayuda de una analista empresarial, para evaluar la estrategia de precios.

*Tiempo de realización.* La visita de estudio se completará en un plazo de dos meses.

❖ Plaza/distribución

*Acción.* Los representantes de los grupos de interés, con la ayuda del facilitador, visitarán al comprador para firmar un contrato, organizar una unidad de almacenaje en el mercado urbano y establecer un sistema de financiación para comprar el producto de todos los grupos de interés.

*Tiempo de realización.* Dos meses antes del inicio de la época de recolección.

❖ Personas

*Acción.* Se planificará la estrategia a seguir en las entrevistas con los compradores, antes de que los encargados de la visita de estudio se reúnan con los ellos y, mediante tales entrevistas, tratarán de obtener cuanta información sea posible sobre sus necesidades e intereses.

*Tiempo de realización.* En un plazo de dos meses.

❖ Promoción

*Acción.* El diseño y preparación de un folleto de promoción, con la ayuda del facilitador del IFSP y un artista gráfico, se planificará para el año siguiente.

*Tiempo de realización.* En el plazo de un año.

### Manejo de recursos/medio ambiente

*Acción.* Se identificarán instituciones de apoyo y los servicios que pueden proporcionar; se organizarán estudios de los recursos y entrevistas con la población local. Realizará el grupo de interés, con la ayuda del facilitador.

*Tiempo de realización.* De inmediato.

### Social/institucional

❖ Aspectos de Género

*Acción.* Se iniciará, con la ayuda del facilitador, el proceso de identificación de mujeres que quieran unirse a cada grupo de interés.

*Tiempo de realización.* Lo antes posible.

❖ Estructura de organización de las empresas

*Acción.* Se determinarán las estructuras formales pertinentes y se socializará esta información con todos los miembros. Se finalizará el plan empresarial. Se decidirá qué tipo de estructura ayudará al mercadeo de los productos y se discutirán las consecuencias de esta elección con todos los grupos de interés. Se formará un comité ejecutivo y se enviarán solicitudes a los funcionarios del gobierno pertinentes. Esto se llevará a cabo con la ayuda del facilitador y un representante de cada grupo de interés de un producto en cada aldea.

*Tiempo de realizació.* Una vez se haya realizado una fase piloto de mercadeo.

❖ Ayuda institucional

*Acción.* Los miembros del grupo serán ayudados por un facilitador del IFSP para identificar y ponerse en contacto con posibles instituciones de apoyo, y para enviar un delegado que recogerá información sobre tales instituciones.

*Tiempo de realización.* Lo antes posible.

### Ciencia y tecnología

❖ Investigación y desarrollo

*Acción:* El facilitador del IFSP ayudará al grupo a identificar posibles proveedores de maquinaria y a establecer contactos con institutos nacionales.

*Tiempo de realización:* En un plazo de tres meses.

## PASO 5: Calcular las proyecciones financieras de la empresa

El objetivo de este paso es asegurar que las estrategias propuestas sean factibles, y económicamente viables, y que la empresa será rentable. Efectuando la planificación financiera antes de poner en marcha la empresa, se podrá asegurar la viabilidad de las estrategias, calculando el coste de las actividades propuestas en el Paso 4 y evaluando su eficacia. Durante la planificación detallada que se precisa para calcular el presupuesto, los facilitadores pueden ayudar al grupo de interés a tomar decisiones sobre cómo mejor emplear los recursos limitados de que disponen. De esta forma, el proceso se convierte en una oportunidad más para aumentar la capacidad del grupo para reducir riesgos y mejorar sus habilidades de planificación y gestión empresarial.

### ¿Qué tipo de planificación financiera se necesita?

Se pueden aumentar los ingresos recibidos por los recolectores de la mayoría de los productos forestales mediante el añadido de valor. Esto puede realizarse en muchos casos mediante una actividad sencilla, como por ejemplo una mejor limpieza y clasificación. Los recolectores pueden seguir vendiendo productos existentes a compradores existentes, pero con esta estrategia pueden vender a precios más altos. Se necesitará una inversión de capital mínima, puesto que por lo general se utilizarán métodos que precisan únicamente de mano de obra, aportada por personas individuales. Bastarán entonces planes financieros sencillos, cuyo enfoque principal será evaluar la rentabilidad y calcular los costes de oportunidad de la estrategia.

Sin embargo, si los recolectores quieren aumentar el precio que obtienen por los productos mediante estrategias que requieran mayor inversión de capital, como por ejemplo, para la compra de maquinaria, o para la recogida del producto de varios recolectores pequeños y su almacenaje hasta que suban los precios, el plan financiero será de gran importancia. Este tipo de estrategias implica por lo general que, en lugar de utilizar un producto existente y un comprador existente, el grupo de interés ha decidido que merece la pena invertir para mejorar el producto o para desarrollar un producto nuevo para vender a nuevos compradores.

Por ejemplo, el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam recoge una situación en la cual un grupo de agricultores decidió que para obtener mercados para la miel necesitaban comprar una centrifugadora, y para ello tenían que formar una asociación, juntar sus recursos y obtener un préstamo para el grupo. De la misma manera, el ejemplo de la Cooperativa Praja en Nepal recoge una situación en que la principal estrategia para obtener precios más altos era reunir las pequeñas cantidades de producto de todos los recolectores, almacenar el producto en un centro de recolección a pie de carretera y venderlo directamente a un comprador urbano. En ambos ejemplos, las estrategias necesarias para conseguir estos objetivos precisaban algún tipo de asociación y una planificación financiera detallada.

Aquellos grupos de interés que son propietarios de sus empresas sobre terrenos privados pueden también decidir aumentar el valor o mejorar las estrategias de mercadeo, pero en su caso quizás serán capaces de hacerlo sin necesidad de formar grupos. Esto será más probable para los productos cultivados, donde la escala de producción es mayor que en la recolección silvestre, siendo la época de producción también mayor. Por ejemplo, en el caso del cardamomo, los agricultores individuales cultivan tierras en propiedad o de forestería comunitaria y tienen que esperar de dos a tres años antes de obtener ingresos de la venta del producto. Por tanto, las inversiones de capital deberán ser evaluadas teniendo en cuenta los costes de oportunidad para obtener la rentabilidad y viabilidad de la empresa a largo plazo.

### ¿Cómo se desarrolla un plan financiero?

Las proyecciones financieras de la empresa deberán calcularse en el mismo taller en que los grupos de interés formulan las estrategias y las actividades necesarias para ponerlas en práctica, de forma que el grupo conozca las implicaciones financieras de las acciones que propone realizar. A raíz de estas proyecciones, el grupo puede decidir que no es posible llevar a cabo ciertas actividades a no ser que se consigan otros medios de financiación o hasta que la empresa crezca y sea capaz de financiar tales actividades por sí misma.

Existen un número de herramientas que pueden ayudar al grupo de interés a calcular la rentabilidad de la empresa y a desarrollar las proyecciones financieras, preparando así el plan financiero. Estas herramientas incluyen:

- ❖ cálculo del punto de equilibrio;
- ❖ cálculo de los costes de puesta en marcha y de las necesidades de capital;
- ❖ cálculo del plazo de pago de la inversión;
- ❖ la previsión de pérdidas y ganancias;
- ❖ el análisis de flujo de efectivo;
- ❖ la preparación de una hoja de balance; y
- ❖ cálculo de los índices financieros.

En este Paso 5 se utilizan tres ejemplos para ofrecer distintas perspectivas de la escala y tipos de empresa posibles. El estudio de caso de los productores de miel de Quang Binh en Vietnam muestra una pequeña empresa de cinco miembros. El ejemplo de la Cooperativa Praja en el distrito de Chitwan en Nepal es una organización de mayor tamaño que reúne a varios cientos de recolectores. El fabricante de cestos de bambú proporciona un ejemplo de microempresa y de cómo, aún a tan pequeña escala, la planificación financiera resulta una herramienta útil.

### **Calcular el punto de equilibrio**

El punto de equilibrio se utiliza para determinar si el precio de venta fijado por la empresa es suficiente para generar los beneficios necesarios para alcanzar las metas de la empresa.

La finalidad de calcular el punto de equilibrio, es utilizar el precio de venta del producto para evaluar el nivel de ventas en el cual los ingresos son iguales a los costos totales (costos fijos más costos variables) de tales ventas.

- ❖ **Los costos fijos** son parte de los costos generales de la empresa y no varían con el número de unidades vendidas; incluyen gastos de alquiler, instalaciones, seguros y sueldos del personal. Estos costos fijos existirán aún cuando no se produzca nada.
- ❖ **Los costos variables** están asociados a cada unidad de producción. Varían directamente según el número de unidades vendidas; incluyen materiales y mano de obra, más un porcentaje de gastos generales asignado a la venta de un número determinado de unidades.
- ❖ **Los costos totales** son la suma de costos fijos más costos variables.

Dicho de otra manera, en el punto de equilibrio los beneficios son igual a cero. Una vez que se obtengan ingresos por encima de este punto, únicamente los costos variables de producción, y no los costos fijos de administración, tienen que deducirse del precio de venta para calcular los beneficios (puesto que los fijos ya han sido cubiertos por las ventas realizadas para alcanzar el punto de equilibrio). Si los ingresos no alcanzan el punto de equilibrio, se habrán generado pérdidas.

### **Cálculo de los costos fijos y variables de la producción**

Una vez el grupo de interés ha fijado las metas de producción y ventas, deberá calcular tanto los costos fijos como los costos variables de la producción. El facilitador ayudará al grupo a calcular el costo de su propia mano de obra, en la que se incluirá el tiempo empleado en la recolección de la materia prima y en el procesado.

El primer paso consiste en utilizar el número de unidades de las ventas, estimadas en el Paso 2, para calcular los costos fijos y variables de tales ventas. Estos cálculos se utilizarán de nuevo para los ejercicios de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo a realizar en este paso. El grupo deberá fijar el precio al que piensa que se puede vender el producto y, a partir de ahí, calcular el punto de equilibrio, según se describe más adelante.

Una vez que se conozca el punto de equilibrio para una determinado precio, el facilitador ayudará a los miembros del grupo a analizar los resultados y determinar si el precio fijado para el producto deja un margen de beneficio suficiente. Si no es así, se fijará un precio más alto para calcular de nuevo el punto de equilibrio. Si el precio fijado por el grupo permite un margen de beneficio holgado, el facilitador puede ayudar al grupo a diseñar una estrategia de descuento, que deberá ser contrastada con el punto de equilibrio.

**EJEMPLO****Cálculo del punto de equilibrio - estudio de caso de Quang Binh en Vietnam**

En primer lugar han de calcularse los costos fijos y los costos variables de un producto (véanse las Tablas E.2, E.3, E.4, E.5). En la actividad de los productores de miel de Quang Binh, en Vietnam, se produce tanto miel como cera. Por lo tanto, el primer paso consiste en calcular la proporción de costos que debe asignarse directamente a la producción de miel pero no a la producción de cera. Una forma de hacerlo es utilizando el porcentaje de ventas totales de miel frente a las ventas totales de miel y cera, y utilizar este mismo porcentaje para calcular la proporción de costos fijos y variables que se asignan únicamente a la miel.

Por ejemplo, entre los costos variables se encuentran los de ingredientes tales como el azúcar y las medicinas, que se utilizan para la producción tanto de miel como de cera. Para obtener una estimación aproximada de qué porcentaje de estos costos se debe asignar únicamente a la miel, se multiplica el costo total de estos ingredientes por el porcentaje de ventas de miel. Por el contrario, los tarros se utilizan únicamente para el envasado de la miel y, por lo tanto, el cien por ciento del costo de los tarros debe asignarse a la miel. De igual modo, la mayoría de los costos fijos, tales como los de material de papelería o maquinaria, pueden ser distribuidos en forma proporcional entre la miel y la cera, utilizando el porcentaje de ventas como guía aproximada.

TABLA E.2 Método para calcular los costos fijos y variables para la fabricación de 1050 tarros de miel en el primer año – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam					
Ventas de miel como porcentaje de ventas totales (en el primer año) =		$\frac{\text{Ventas totales de miel}}{\text{Ventas totales de miel y cera}}$		x 100	
Ventas totales de miel:	29 400 000 d	$\frac{29\,400\,000\text{ d}}{35\,525\,000\text{ d}}$	=	0,83	x 100 = 83 %
Ventas totales de miel y cera:	35 525 000 d				
<b>Ventas de miel como porcentaje de ventas totales (en el primer año) = 83 %</b>					
\$USA 1 = 13 000 dong (d)					

TABLA E.3 Costos variables en la producción de miel (sin incluir la cera) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam					
DESCRIPCIÓN	PRECIO/UNIDAD	CANTIDAD	COSTO TOTAL DE VENTAS (d)	%	COSTO ASIGNADO A LA MIEL (d)
Azúcar = 5 kg/colmena	7 000 d/kg	175 kg	1 225 000	x 83	1 016 750
Medicina = 12 000d/colmena	12 000 d/colmena	35 colmenas	420 000	x 83	348 600
Tarros (tarro de 650cc = 500 g de miel)	1 500 d/tarro	1 050 tarros	1 575 000	x 100	1 575 000
Mano de obra: 15 días por colmena y año	10 000 d/día	525 días	5 250 000	x 83	4 357 500
<b>Total costos variables</b>			<b>8 470 000</b>		<b>7 297 850</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)					

TABLA E.4 Costos variables en la producción de miel – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam					
Costos variables medios/unidad	=	$\frac{\text{Costos variables totales de producción de miel}}{\text{número de tarros}}$		=	
		$\frac{8\,470\,000\text{ d}}{1\,050\text{ tarros}}$		=	<b>8 067 d/tarro</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)					

TABLA E.5 Costos fijos de la producción de miel (sin incluir la cera) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam				
Mano de obra indirecta/ ayuda a la gestión		120 000 d	X 83 %	99 600 d
Reparación y mantenimiento		50 000	X 83 %	41 500
Artículos de papelería, comunicaciones		60 000	X 83 %	49 800
Amortización de la maquinaria a 3 años	9 620 000	3 175 000	X 83 %	2 634 918
Interés (18 %)	959 499	959 499	X 83 %	796 384
<b>Costos fijos totales</b>		<b>4 364 099 d</b>		<b>3 622 202 d</b>
\$USA 1 = 13 000 dong(d)				

TABLA E.6 Punto de equilibrio en unidades (tarros) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam				
<b>Punto de equilibrio en unidades (tarros)</b>	=	$\frac{\text{costos fijos totales de la miel}}{\text{precio de venta (por tarro) - costo variable (por tarro)}}$	=	
		$\frac{4\,364\,099\text{ d}}{28\,000\text{ d} - 8\,067\text{ d}}$	=	<b>171 tarros</b>
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	=	punto de equilibrio (tarros) x precio de venta (por tarro)	=	
		171 bouteilles x 28 000 d	=	<b>4 782 400 d</b>
\$USA 1 = 13 000 dong(d)				

El ejemplo indica que una vez vendidos 171 tarros, del total de 1050 planificados para un año, se habrán cubierto los costos fijos variables para producir esos 171 tarros (véase la Tabla E.6). Para una cantidad mayor, es decir, para los 879 tarros restantes, los únicos costos a tener en cuenta son los costos variables de producción y venta del producto. Hay, por lo tanto, un margen de beneficio holgado. Visto de otra forma, una vez la empresa ha generado 4 782 400 dong (\$USA 370) en ventas, se habrán cubierto los costos fijos de la temporada y únicamente habrá que deducir, de las ventas posteriores, los costos variables para calcular los beneficios de la empresa. Esto proporciona un margen considerable, puesto que las proyecciones de ventas totales de miel y cera llegan a los 35 525 000 dong (\$USA 2733).

El grupo de interés puede utilizar el punto de equilibrio para formular la estrategia de promoción. Por ejemplo, si la empresa ya ha vendido un mínimo de 171 tarros al precio de 28 000 dong por tarro (\$USA 2,10) y un cliente quiere comprar en gran volumen siempre y cuando se le conceda un descuento, el grupo debe tener en cuenta que el precio mínimo por tarro será de 8 067 dong (\$0,62) (los costos variables de producción), puesto que ya no tiene que preocuparse de los costos fijos, por lo que puede ofrecer un descuento. El impacto de los descuentos sobre el flujo de efectivo se estudiará más adelante en este paso.

### **Calcular los costos de puesta en marcha y las necesidades de capital**

El cálculo de los costos de puesta en marcha y de las necesidades de capital permitirán a los grupos de interés contestar a las tres preguntas siguientes.

1. ¿Cuánto debe emplearse en la puesta en marcha de la empresa, con base en las proyecciones de ventas realizadas por el grupo?
2. ¿Cuánto debe guardarse para cubrir los costos iniciales de operación? Dependiendo de las circunstancias de cada caso, el grupo tendrá que calcular al menos tres o cuatro meses de reserva de operación, aunque para muchas microempresas este período será mayor. La cantidad a dejar en reserva se puede calcular utilizando el método de flujo de efectivo expuesto más adelante en este paso.
3. ¿Cuánto capital necesario dispone el grupo de interés y cuánto necesita obtener de otras fuentes?

### Cómo calcular los costos de puesta en marcha

Para calcular los costos de puesta en marcha, el grupo de interés deberá empezar por las proyecciones de venta del primer año de la empresa, que ya calculó para establecer las metas de la misma. A continuación, deberá utilizar el análisis del punto de equilibrio para decidir si el precio fijado es factible. A partir de aquí deberá calcular los costos de puesta en marcha para alcanzar la cifra de ventas fijada.

La financiación se obtiene normalmente de distintas fuentes. El grupo deberá hacer una lista de posibles fuentes de financiación, tales como fondos del distrito para el desarrollo de infraestructura, fondos de la comunidad, fondos para subvenciones y préstamos de organizaciones comunitarias. Este es el momento en que el grupo debe decidir: si puede invertir parte de su propio dinero en poner la empresa en marcha, o si necesita socios para obtener financiación o incluso préstamos de entidades bancarias.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam (véase la Tabla E.7), las necesidades de capital para la puesta en marcha para los primeros cuatro meses de la empresa eran 12 671 000 d (\$USA 975). Los cinco miembros del grupo de interés aportaron 566 000 d (\$USA 43,50) cada uno, un total de 2 830 000 d (\$USA 218). La cantidad restante, se obtuvo mediante préstamo bancario a un año plazo y un interés anual del 18%.

TABLA E.7 Costos de puesta en marcha para 4 meses (350 tarros de miel) – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam			
	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	PRECIO TOTAL
<b>EQUIPAMIENTO</b>			
Cajas y marcos	35	50 000 d	1 750 000 d
Enjambres de abejas	35	190 000	6 650 000
Marcos (6 marcos por colmena)	210	3 000	630 000
Cuchillos y otras herramientas pequeñas	5	18 000	90 000
Máscaras y mallas para la extracción	5	40 000	200 000
Máquina centrifugadora	1 300 000	300 000	
<b>Subtotal</b>			<b>9 620 000</b>
Mano de obra indirecta/ contribución a la gestión		120 000	120 000
Reparación y mantenimiento		50 000	50 000
Artículos de papelería, comunicaciones		60 000	60 000
<b>Subtotal</b>			<b>230 000</b>
<b>MATERIALES</b>			
Azúcar (175 kg/ 3 veces al año)	58	7 000	406 000
Medicinas (420 000/3 veces as año)			140 000
Tarros	350	1 500	525 000
<b>Subtotal</b>			<b>1 071 000</b>
Mano de obra directa (5 250 000/ 3 veces al año)			1 750 000
<b>Total = Costos totales de puesta en marcha para 4 meses</b>			<b>12 671 000</b>
Menos capital propio de los miembros (566 000 d cada uno x 5)			2 830 000
<b>Cantidad restante a financiar</b>			<b>9 841 000 d</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)			

## Calcular el tiempo de recuperación de la inversión

La inversión realizada debe guardar relación con la rentabilidad que se espera obtener. La inversión inicial debe recuperarse en un tiempo determinado, incluyendo el sueldo por los trabajos realizados. En la industria, los planes suelen calcular un plazo de entre cinco y siete años. Sin embargo, dado el costo alto de los intereses, los pequeños préstamos necesarios como fondo de operación para las empresas de productos arbóreos y forestales deben considerarse, en su mayor parte, como préstamos a corto plazo, para ser devueltos en un tiempo máximo de uno a dos años. En determinados casos, los préstamos para la compra de maquinaria pueden devolverse en un plazo mayor.

Al tiempo de recuperación se lo denomina «plazo de pago».

### Cómo calcular el plazo de pago de la inversión

Para calcular el plazo de pago de la inversión el grupo de interés necesita realizar una proyección de pérdidas y ganancias y de flujo de efectivo a dos años como mínimo, y quizás a más (véanse las secciones siguientes). De esta forma se podrá ver el momento en que será posible devolver la inversión inicial sin que el fondo de operación de la empresa se vea afectado.

### EJEMPLO

El ejemplo del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam (Folleto F), indica que el préstamo principal se devolverá en el primer año, momento en el cual la empresa generará beneficios y en que tendrá suficientes reservas de capital para operar en el siguiente sin necesidad de obtener otro préstamo. En cambio, la cooperativa Praja espera devolver el préstamo al final del segundo año.

## Previsión de pérdidas y ganancias

Es un resumen de los ingresos y egresos de la empresa en un período determinado, por ejemplo un año. Es el resumen de las fuentes de ingresos y la forma en que se han empleado durante el año. Se deberá realizar como mínimo para los tres primeros años de la empresa.

La previsión de pérdidas y ganancias es una buena herramienta presupuestaria que permite al grupo de interés revisar las cuentas de la empresa al final de cada período y comparar sus proyecciones con las cifras de ingresos y egresos reales, de manera que las proyecciones posteriores sean aún más exactas.

- ❖ **La proyección de ingresos** se basa principalmente en la previsión de ventas. Para calcular esta cantidad el grupo de interés deberá hacer una estimación del volumen que espera vender y el precio al que se venderá. El análisis del entorno empresarial será de especial ayuda en la realización de estimaciones realistas de ventas en un período determinado.
- ❖ **Los egresos esperados** se pueden dividir en las categorías de costos fijos y variables descritos con anterioridad. Los intereses se consideran costos de operación. Sin embargo, dado que el estado de pérdidas y ganancias recoge la proyección de ingresos de la empresa, los costos iniciales de puesta en marcha en cuanto a activos fijos no se incluyen como costos de producción. Se consideran como inversiones y figurarán en la hoja de balance, no en el estado de pérdidas y ganancias.
- ❖ **La amortización** es la manera de ahorrar para cuando sea necesario reemplazar la maquinaria comprada al inicio de la empresa. Hay que calcular los años de vida de la maquinaria, dividirlos por el costo de reemplazarla, y ahorrar esta cantidad cada año. Por lo tanto puede considerarse como gasto (aparecerá de nuevo en la hoja de balance en un ejercicio posterior).
- ❖ **El beneficio bruto** es las ventas totales menos el total de costos fijos y variables. Puede utilizarse para devolver capital de préstamos o pagar impuestos, o puede mantenerse en la empresa como excedente de producción.
- ❖ **El beneficio neto** es el beneficio bruto menos los impuestos.

### Cómo calcular pérdidas y ganancias

Para preparar el estado de pérdidas y ganancias, el facilitador empezará por la proyección anual de ventas fijada en las metas y utilizada para determinar las necesidades iniciales de capital. La información del estado de necesidades de capital para los gastos de operación se utiliza para calcular el total de costos de producción en

el primer año en la cuenta de pérdidas y ganancias. En el primer año, algunos de los costos, o la totalidad, pueden mostrarse frente a las ventas como porcentaje de las proyecciones totales de venta. Para proyecciones de años posteriores, se calcula el volumen estimado de aumento de ventas y a partir de ahí pueden calcularse fácilmente los gastos para el año. Esto proporciona una forma sencilla de calcular el aumento de costos de gestión debido al aumento de ventas. Por ejemplo, en el caso de Vietnam, los costos de gestión suponen un 0,3% de las ventas. Por lo tanto, en el segundo año, los costos de gestión aumentarán en proporción al aumento de ventas.

### EJEMPLO

El estudio de caso de Quang Binh en Vietnam muestra cuáles son los costos fijos y cuáles los variables (véase la Tabla E.8). Las metas a dos años de la empresa se utilizaron para estimar las ventas y, sobre esta base, el grupo calculó los costos y los beneficios anuales (el ejemplo muestra los beneficios brutos; una vez deducidos los impuestos, se obtienen los beneficios netos). En la sección sobre índices financieros en este mismo paso, se verá la manera de comparar los beneficios netos con los activos fijos iniciales para calcular el rendimiento de las inversiones (RI) y la rentabilidad de la empresa.

El ejemplo de la Cooperativa Praja en Nepal muestra la distribución de los beneficios según la normativa de la Ley de Cooperativas del Gobierno de Su Majestad de Nepal. La proporción del excedente de producción (es decir, un 25%) no se distribuye entre los participantes, sino que se reinvierte en el fondo de operación de la empresa. Por lo tanto formará parte de las existencias de caja que entrarán en el cálculo del flujo de efectivo para el segundo año y aparecerá en la sección de fondos propios de la hoja de balance, como beneficios no distribuidos (véase la sección siguiente).

TABLA E.8 Previsión de pérdidas y ganancias – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam						
	PRECIO POR UNIDAD (d)	AÑO 1			AÑO 2	
		35 Colmenas: Miel, 525 kg Cera, 175 kg			Aumento de un 30% 50 Colmenas: Miel, 750 kg Cera, 250 kg	
Ingresos de ventas		Unidades	Año 1 (d)	% de ventas	Unidades	Año 2 (d)
Miel doméstica (tarros)	28 000	1 050 29	400 000		1 500	42 00 000
Cera (kg)	35 000	175	6 125 000		250	8 750 000
<b>Total ventas/ingresos</b>			<b>35 525 000</b>			<b>50 750 000</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos fijos</b>						
Mano de obra indirecta/contribución a la gestión (aumento de un 30% en el año 2)			120 000	0,3		152 250
Reparación y mantenimiento (aumento de un 30% en el año 2)			50 000	0,1		50 750
Artículos de papelería, comunicaciones			60 000	0,2		101 500
Amortización del equipamiento a 3 años (33% cada año)	9 620 000		3 174 600			3 174 600
Intereses (18%)	959 499		959 499			0
<b>Total costos fijos</b>			<b>4 364 099</b>			<b>347 900</b>
<b>Costos Variables</b>						
Materias primas: Azúcar = 5 kg/colmena	7 000 d/kg	175 kg	1 225 000		250 kg	1 750 000
Medicina = 12 000 d/ colmena	12 000 d/colmena	35 colmenas	420 000		50 colmenas	60 000
Bouteilles (650 cl = 500 g miel)	1 500 d/tarro	1050 tarros	1 575 000		1 500 tarros	2 250 000
Mano de obra: 15 días por colmena y año	10 000 d/día	525 días	5 250 000		750 días	7 500 000
<b>Total costos variables</b>			<b>8 470 000</b>			<b>11 560 000</b>
<b>Total (costos fijos + variables)</b>			<b>12 834 099</b>			<b>15 069 100</b>
<b>Beneficios</b>			<b>22 690 901 d</b>			<b>35 710 900 d</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)						



## **Hacer un análisis de flujo de efectivo**

El análisis de flujo de efectivo (o flujo de caja) muestra el movimiento cíclico del dinero que entra y sale de la empresa cada mes. Es de suma importancia para una empresa, sea cual sea su tamaño, hacer un análisis de flujo de efectivo para conocer cómo funcionará la empresa en términos financieros. El análisis se utiliza también para conocer exactamente la reserva efectiva del capital de operación que sirve para mantener la empresa en marcha. Sin esta herramienta podría parecer que la empresa está dando beneficios, cuando la realidad es que no puede funcionar por falta de fondo de operación para los gastos diarios.

El análisis de flujo de efectivo indicará las cantidades adeudadas a la empresa (cuentas por cobrar), las cantidades debidas por la empresa (cuentas por pagar) y las variaciones estacionales de la misma. Mostrará los meses en que hay un excedente de flujo de efectivo y meses en los que hay un déficit. Es una herramienta de control y planificación que se puede utilizar para obtener préstamos a corto plazo que permitirán la producción fluida de la empresa. El grupo de interés deberá calcular lo más exactamente posible el capital necesario para poner en marcha la empresa y para su producción en los primeros tres a seis meses. De la misma forma en que la previsión de pérdidas y ganancias puede utilizarse como herramienta presupuestaria, la proyección de flujo de efectivo permitirá al grupo revisar las cuentas de un año concreto para ver si sus cálculos se ajustaban o no a la realidad. En un mes cualquiera, este análisis también puede ayudar al grupo a evaluar si está gastando demasiado en determinado centro de costo en perjuicio de otros que también deben ser cubiertos.

### **Cómo preparar una proyección de flujo de efectivo**

El ejemplo de Vietnam muestra cómo preparar una proyección de flujo de efectivo a un año (véase la Tabla E.9). El grupo de interés empezará utilizando los cálculos realizados para las necesidades de capital para la puesta en marcha y la proyección de pérdidas y ganancias. A continuación deberá decidir qué pagos ha de efectuar a lo largo del año. Este es un buen ejercicio que ayuda al grupo a conocer detalles concretos de la empresa y a entender la importancia del fondo de operación para la supervivencia de la misma. El flujo de efectivo ayuda al grupo a analizar y planificar las necesidades de liquidez de la empresa mes a mes, teniendo en cuenta tanto las ventas como los gastos. Si la proyección indica que no habrá fondo de operación suficiente en un determinado mes, habrá que hacer cambios en los gastos para remediar la situación.

El primer paso es que el grupo de interés haga una estimación del efectivo de caja en el primer mes. Este efectivo de caja es la cantidad de dinero con que se inicia la empresa. Por lo tanto, se recogerá aquí el total del capital previsto para los costos de puesta en marcha. Posteriormente, una vez comiencen las ventas, los ingresos obtenidos se añaden al efectivo de caja para obtener el efectivo total (la proyección de flujo de efectivo solo registra las ventas de las cuales se ha recibido dinero y no tiene en cuenta el dinero que se adeuda a la empresa). Se suman también los gastos y se deducen del efectivo total para calcular el efectivo restante a final del mes. Esta cantidad pasa a la columna del mes siguiente como efectivo de caja, y así sucesivamente. Para asegurarse de que las proyecciones de flujo de efectivo se ajustan a las pérdidas y ganancias, se puede mantener un total de cada detalle en la primera columna.

### **EJEMPLO**

El estudio de caso de Quang Binh en Vietnam indica que algunos gastos de la empresa de miel, tales como la compra de tarros, podían aplazarse dos meses. Esto beneficia al estado de liquidez inicial, puesto que las ventas no empiezan hasta el tercer mes. De la misma forma, la compra de maquinaria se realizó en dos meses para evitar una reserva de efectivo negativa. Sin embargo, la mayoría de los demás gastos se suceden mes a mes. La proyección de flujo de efectivo se utilizó para calcular cuánto capital del préstamo podría devolverse en el primer año sin dañar el estado de liquidez de la empresa. Se vio que la totalidad del préstamo podría devolverse en 12 plazos iguales. Puesto que se paga cada mes, el interés disminuye a lo largo del año.

El efectivo en caja en el primer mes es de 12 671 000 dong. Este es el mínimo necesario para la operación de la empresa durante cuatro meses. Por lo tanto, el efectivo restante a los doce meses deberá ser como mínimo esta misma cantidad, para asegurarse de que haya suficiente dinero para el año siguiente. De hecho, puesto que se espera que las ventas aumenten en el segundo año, deberá hacerse una proyección de flujo de efectivo para el segundo año. La proyección del balance de efectivo tras 12 meses, indica el margen que queda para los gastos de operación del año siguiente.

En el ejemplo de la Cooperativa Praja de Nepal, la empresa devolverá el préstamo en el segundo año, lo que dejará un efectivo en caja de tan solo 122 831 rupias nepalés (RN). Por lo tanto, se deberán planificar otras fuentes de financiación para mantener el mismo poder adquisitivo.

TABLA E.9 Proyección de flujo de efectivo para el año 1 – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam							
CUENTA	TOTAL DEL AÑO (d)	MES					
		1 (d)	2 (d)	3 (d)	4 (d)	5 (d)	6 (d)
Efectivo en caja		12 671 000	6 225 000	1 911 305	3 268 242	7 137 481	5 360 688
Ventas	35 525 000	0	0	5 920 833	5 920 833	0	0
Efectivo total	12 671 000	6 225 002	7 832 138	9 189 075	7 137 481	5 360 688	
<b>EGRESOS</b>							
Tasas y cánones	0	0	0	0	0	0	0
Compra de equipamiento	9 620 000	4 620 000	2 500 000	2 500 000	0	0	0
Amortización de equipamiento	3 174 600	264 550	264 550	64 550	264 550	264 550	264 550
Mano de obra indirecta/gestión	120 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Reparación y mantenimiento	50 000	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167
Artículos de papelería, comunicaciones	60 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Azúcar	1 225 000	102 083	102 083	102 083	102 083	102 083	102 083
Medicina (12 000 d por colmena x 35 colmenas)	420 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
350 tarros x 1 500 d	1 575 000	0	0	262 500	262 500	0	0
Mano de obra: 15 días por colmena y año	5 250 000	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500
Intereses a pagar (18%)	959 499	147 615	135 314	123 013	110 711	98 410	86 109
Pagos del préstamo	9 841 000	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083
Egresos totales	0	6 445 989	4 313 697	4 563 896	2 051 594	1 776 793	1 764 492
Efectivo total	12 671 000	6 225 002	7 832 138	9 189 075	7 137 481	5 360 688	
Efectivo menos egresos	6 225 002	1 911 305	3 268 242	7 137 481	5 360 688	3 596 196	
Balance del préstamo	9 841 000	9 020 917	8 200 834	7 380 751	6 560 668	5 740 585	
Pago del préstamo	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	
Saldo del préstamo	9 020 917	8 200 834	7 380 751	6 560 668	5 740 585	4 920 502	
Pago de intereses	959 499	147 615	135 314	123 013	110 711	98 410	86 109
\$USA 1 = 13 000 dong (d)							

La proyección del flujo de efectivo también indica cómo se distribuyen los beneficios entre los participantes en la empresa. Estas cantidades deberán incluirse en la proyección del flujo de efectivo, puesto que son egresos que afectarán la cantidad de efectivo restante.

MES						TOTAL DEL AÑO (d)	CUENTA
7 (d)	8 (d)	9 (d)	10 (d)	11 (d)	12 (d)		
3 595 196	7 502 338	11 522 865	9 795 277	8 079 990	12 035 337		Efectivo en caja
5 920 033	5 920 833	0	0	5 920 833	5 920 833	35 525 000	Ventas
9 517 029	13 423 171	11 522 865	9 795 277	14 000 823	17 956 170		Efectivo total
<b>EGRESOS</b>							
0	0	0	0	0	0	0	Tasas y cánones
0	0	0		0	0	9 620 000	Compra de equipo
264 550	264 550	264 550	264 550	264 550	264 550	3 174 600	Amortización del equipo
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000	Mano de obra indirecta/gestión
4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	50 000	Reparación y mantenimiento
5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000	Artículos de oficina, comunicaciones
102 083	0	102 083	102 083	102 083	102 083	1 225 000	Azúcar
35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	420 000	Medicina (12 000 d por colmena x 35 colmenas)
262 500	262 500	0	0	262 500	262 500	1 575 000	350 tarros x 1 500 d
437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	5 250 000	Mano de obra: 15 días por colmena y año
73 808	61 506	49 205	36 904	24 603	12 301	959 499	Intereses a pagar (18%)
820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	9 841 000	Pagos de préstamo
2 014 691	1 900 306	1 727 588	1 715 287	1 965 486	1 953 184	0	Egresos totales
9 517 029	13 423 171	11 522 865	9 795 277	14 000 823	17 956 170		Efectivo total
7 502 338	11 522 865	9 795 277	8 079 990	12 035 337	16 002 986		Efectivo menos egresos
4 920 502	4 100 419	3 280 336	2 460 253	1 640 170	820 087		Balance del préstamo
820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083		Pago del préstamo
4 100 419	3 280 336	2 460 253	1 640 170	820 087	4		Saldo del préstamo
73 808	61 506	49 205	36 904	24 603	12 301	959 499	Pago de intereses
\$USA 1 = 13 000 dong (d)							

## Preparar una hoja de balance

La hoja de balance es una herramienta de contabilidad que indica el valor de la empresa y a quién pertenece en un momento determinado. Se conoce también como «estado de situación». Muestra las fortalezas y las debilidades financieras de la empresa y puede ser de ayuda para indicar a una entidad bancaria los índices de fondo de operación en la empresa.

Una hoja de balance (estado de situación) puede compararse con una fotografía, que muestra a la empresa tal y como es en un instante dado, a diferencia de la cuenta de ingresos (cuenta de pérdidas y ganancias), que puede compararse con una película de cine, haciendo un resumen de los ingresos y egresos al final de un período.

La hoja de balance tiene dos partes fundamentales, una en que aparecen los activos de la empresa y otra en que aparece el pasivo y el capital o fondos propios de la empresa. De acuerdo con la ecuación de contabilidad, las dos partes siempre son iguales:

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital (Fondos propios)}$$

Esto es de fácil explicación: los activos de una empresa están sujetos a reclamación por parte de acreedores y propietarios. El objetivo del grupo de interés será aumentar los activos y los fondos propios. La hoja de balance también indica si ha habido una buena o mala gestión. Todos los apuntes que aparecen en la hoja de balance representan las cuentas mantenidas en cada una de las categorías. Por ejemplo, bajo activos, una camioneta puede tener su propia cuenta donde se registrarán todos los pagos realizados por su compra.

- ❖ Un **activo** es todo aquello de valor monetario que pertenece a la empresa y se utiliza en su nombre. Los activos se clasifican normalmente en: corrientes, fijos o fijos intangibles.
  - Los **activos corrientes** constan de efectivo y activos con alto grado de liquidez, que se espera se convertirán en efectivo en el año siguiente. Pueden ser cuentas por cobrar (el dinero adeudado por los clientes) y existencias (mercancía, suministros, materia prima y partes a utilizar).
  - Los **activos fijos** comprenden aquellas propiedades tangibles, utilizables a lo largo de los años vida de la empresa, tales como tierras, edificios, maquinaria, equipo, vehículos, mobiliario y enseres.
  - Los **activos fijos intangibles** son aquellos activos no físicos, tales como marcas, patentes, derechos de autor y valor de traspaso.
- ❖ El **pasivo** es una deuda pendiente de la empresa. Indica cuánto se debe sobre los activos de la empresa. Dicho de otro modo, aún cuando se considere un activo como propiedad de la empresa, puede haber deudas pendientes contra dicho activo. Los pasivos se clasifican en obligaciones corrientes y obligaciones a largo plazo.
  - Las **obligaciones corrientes** son aquellas deudas que se pagarán en el año en curso, tales como cuentas por pagar (el dinero que se debe a proveedores y acreedores), préstamos por pagar (el dinero que se debe a los bancos) y obligaciones pendiente (sueldos, intereses, impuestos, depósitos y otras cantidades debidas pero no pagadas a la fecha de la hoja de balance).
  - Las **obligaciones a largo plazo** son aquellas deudas que no se pagarán en el año en curso, tales como hipotecas, préstamos a largo plazo, fondos y obligaciones de futuro.
  - El **capital** es la diferencia entre los activos de una empresa y su pasivo.

$$\text{Capital (Fondos propios)} = \text{Activos} - \text{Pasivo}$$

El capital representa las inversiones de los propietarios en la empresa, así como los beneficios (o pérdidas) acumulados. Dicho de otro modo, el capital (o fondos propios) es la parte de la empresa que pertenece por completo a sus propietarios y sobre la que no existe deuda alguna, e incluye los beneficios o ingresos de venta retenidos. Estos ingresos retenidos representan la parte de ingresos netos realizados en un período fiscal que han sido retenidos o reinvertidos en la empresa y no distribuidos en concepto de dividendos (acciones de los propietarios).

### Cómo preparar una hoja de balance

El primer paso en la preparación de una hoja de balance es restar la cifra de inversiones iniciales y gastos de operación de los costos de puesta en marcha de la empresa. Al igual que en la cuenta de pérdidas y ganancias, las proyecciones de la hoja de balance para el segundo año pueden calcularse también utilizando el método de porcentaje de ventas. El análisis de la hoja de balance se hace utilizando los índices financieros que más adelante

se describen. El efectivo en caja a final de año se obtiene a partir de la proyección de flujo de efectivo en el mes anterior. La amortización de maquinaria se resta del valor de los activos (véase la Tabla E.10).

TABLA E.10 Hoja de balance para el primero año – Estudio de caso de Quang Binh en Vietnam		
CUENTA	INICIO DEL AÑO 1 (d)	FINAL DEL AÑO 1 (d)
<b>ACTIVOS</b>		
Activos corrientes:		
Efectivo en caja	1 980 000	16 002 986
Cuentas a cobrar	0	0
Existencias de materias primas	1 071 000	0
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>3 051 000</b>	<b>16 002 986</b>
Activos fijos:		
Maquinaria	9 620 000	9 620 000
(Menos amortización acumulada)	0	(3 174 600)
<b>Total de activos fijos</b>	<b>9 620 000</b>	<b>6 445 400</b>
<b>Total de activos</b>	<b>12 671 000</b>	<b>22 448 386</b>
<b>PASIVO (OBLIGACIONES)</b>		
Préstamo bancario	9 841 000	4
Cuentas a pagar	0	0
<b>Total de pasivos</b>	<b>9 841 000</b>	<b>4</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>		
Fondos propios	2 830 000	2 830 000
Beneficios reinvertidos	0	19 618 384
<b>Total de fondos propios</b>	<b>2 830 000</b>	<b>22 448 382</b>
<b>Total de pasivo + fondos propios</b>	<b>12 671 000 d</b>	<b>22 448 386 d</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)		

### Calcular índices financieros

Los índices financieros son herramientas que ayudan al grupo meta y a los posibles inversores a evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

#### Índice de capital/activos

Un banquero quiere conocer la parte que realmente es propiedad de la empresa (es decir, ¿debe más de lo que tiene?). En la empresa de Vietnam, al principio de año los productores eran propietarios únicamente del 22,3% de los activos, ya que el resto lo debían al banco en forma de obligaciones (véase la Tabla E.11). La Cooperativa Praja en Nepal era propietaria únicamente del 6,7% de sus activos, en forma de fondos propios.

Los inversores ajenos también tienen interés en saber si la empresa está bien administrada o no. El grupo de interés puede utilizar estos índices, una vez que esté funcionando la empresa, para mostrar a los posibles inversores la viabilidad y la capacidad de gestión de la empresa.

Para ello, se deberá hacer un seguimiento del cambio de propiedad en el tiempo. Por ejemplo, tal y como puede verse en la Tabla E.11, al final del primer año en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, los fondos propios aumentaron desde un 22,3 % hasta casi el 100% de los activos, lo que indica que los grupos de interés habían devuelto sus obligaciones y reinvertido los beneficios en el crecimiento de la empresa. En el ejemplo de la Cooperativa Praja en Nepal, los fondos propios aumentaron desde un 6,7% al principio del primer período hasta

un 15% al final del mismo, y posteriormente hasta el 100% cuando se devolvió la totalidad del préstamo al final del segundo período.

## EJEMPLO

TABLA E.11 Comparación de fondos propios/activos en Vietnam y Nepal	
<b>LOS PRODUCTORES DE MIEL DE QUANG BINH, VIETNAM</b>	
Fondos propios/activos al inicio del primer año	= 2 830 000 d/12 671 000 = 0,223 x 100 = 22,3 %
Fondos propios/activos al final del primer año	= 22 448 386/22 448 386
	= 1 x 100
	= 100 %
<b>COOPERATIVA PRAJA, NEPAL</b>	
Fondos propios/activos al inicio del primer período	= 11 017 RN/163 466
	= 0,067 x 100 = 6,7 %
Fondos propios/activos al final del primer período	= 26 671/177 671
	= 0,150 x 100 = 15 %
Fondos propios/activos al final del segundo período	= 220 752/220 752
	= 1 x 100 = 100 %
\$USA 1 = 13 000 dong (d); \$USA 1 = 71 rupias nepalíes (RN).	

## Rendimiento de la inversión (RI):

### Rendimiento de la inversión = Beneficios netos/activos totales

El ejemplo del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam para la miel muestra un rendimiento de la inversión de un 179% en un solo año, lo que es un gran rendimiento si se compara con otras inversiones posibles en pequeñas empresas. Por otro lado, el estudio de caso de la Cooperativa Praja en Nepal muestra un rendimiento de la inversión del 23%, menor que en Vietnam pero razonable comparado con otras opciones de inversión posibles.

## EJEMPLO

TABLA E.12 Comparación del rendimiento de las inversiones en el año 1 en Vietnam y Nepal	
<b>LOS PRODUCTORES DE MIEL DE QUANG BINH, VIETNAM</b>	
	= 22 690 901 d/12 671 000 d = 179 %
	(es decir, los beneficios netos constituyen un 179% de la inversión inicial)
<b>COOPERATIVA PRAJA, NEPAL</b>	
	= 37 413 RN/161 017 = 0,23 = 23 %
	(es decir, los beneficios netos constituyen un 23% de la inversión inicial)

**EJEMPLO****Plan financiero para un fabricante de cestos de bambú**

En esta empresa, el fabricante produce 45 cestos por partida que lleva al mercado en autobús. Los gastos de puesta en marcha indican que precisa una inversión de 1090 rupias nepalíes (RN) (\$USA 15,35) (véase la Tabla E.13). Puesto que carece de capital propio, pide prestado la totalidad a su asociación local de ahorro y crédito (AAC) con una tasa de interés anual del 24%. Su plan empresarial abarca dos meses, el tiempo necesario para la producción y venta. Hace una previsión de pérdidas y ganancias y de flujo de efectivo de seis meses, en los que podrá fabricar y vender tres partidas (véase la Tabla E.14). Para el cálculo de beneficios netos, incluye la mano de obra como gasto (véase la Tabla E.15). Utilizando la proyección de flujo de efectivo, calcula el préstamo necesario para fabricar cada una de las partidas. La hoja de balance muestra que tras cada partida el préstamo necesario es menor, pues retiene los beneficios y los invierte de nuevo en la empresa (véase la Tabla E.16).

TABLA E.13

**Costos de puesta en marcha de un fabricante de cestos de bambú**

(Una partida de mercado = 45 cestos)	
Bambú	630 RN
Impuestos	420
Transporte y comida	40
<b>Costo total</b>	<b>1 090</b>
Capital propio	0
<b>Préstamo AAC local</b>	<b>1 090 RN</b>
\$USA 1 = 71 RN	

TABLA E.14

**Pérdidas y ganancias de un fabricante de cestos de bambú, en RN**

CUENTA	PRIMERA PARTIDA	SEGUNDA PARTIDA	TERCERA PARTIDA
<b>INGRESOS DE VENTA TOTALES</b>	<b>1 800</b>	<b>1 800</b>	<b>1 800</b>
Una partida: 45 cestos Precio de venta: 40 RN/cesto			
<b>EGRESOS</b>			
<b>Costos variables (CV)</b>			
Mano de obra para la preparación de los materiales (5 días x 60 RN/día)	300	300	300
Bambú (14 RN/cesto x 45 cestos)	630	630	630
Impuestos totales sobre el bambú	420	420	420
<b>Costos Fijos (CF)</b>			
Transporte y comida/partida	40	40	40
Intereses del préstamo (2 meses x tasa anual del 24 %)	44	32	16
<b>Total Egresos (CV + CF)</b>	<b>1 434</b>	<b>1 422</b>	<b>1 406</b>
<b>GANANCIAS / PARTIDA</b>	<b>366</b>	<b>378</b>	<b>394</b>
\$USA 1 = 71 RN			

TABLA E.15

**Cálculo de costo de mano de obra de un fabricante de cestos de bambú**

Capacidad de producción:	1 cesto/día (1 hora de mano de obra), 45 cestos = 45 horas en 45 días
Tiempo total de recolección y preparación de cestos:	5 días
Traitement équivalent pour 1 jour de travail:	60 RN
<b>Mano de obra total para la preparación de los cestos:</b>	<b>60 RN x 5 jours: 300 RN</b>
\$USA 1 = 71 RN	

TABLA E. 16 Flujo de efectivo de un fabricante de cestos de bambú, en RN						
CUENTA	MES					
	1	2	3	4	5	6
Préstamo	1 090	0	800	0	400	0
Efectivo	0	310	366	386	744	364
Ventas	0	1 800	0	1 800	0	1 800
<b>Efectivo total</b>	<b>1 090</b>	<b>2 110</b>	<b>1 166</b>	<b>2 186</b>	<b>1 144</b>	<b>2 164</b>
<b>EGRESOS</b>						
Mano de obra	150	150	150	150	150	150
Bambú	630	0	630	0	630	0
Impuestos	0	420	0	420	0	420
Transporte y comida	0	40	0	40	0	40
Préstamo	0	1 090	0	800	0	400
Intereses	0	44	0	32	0	16
<b>Egresos totales</b>	<b>780</b>	<b>1 744</b>	<b>780</b>	<b>1 442</b>	<b>780</b>	<b>1 026</b>
<b>Efectivo total</b>	<b>1 090</b>	<b>2 110</b>	<b>1 166</b>	<b>2 186</b>	<b>1 144</b>	<b>2 164</b>
<b>EFFECTIVO MENOS EGRESOS</b>	<b>310</b>	<b>366</b>	<b>386</b>	<b>744</b>	<b>364</b>	<b>1 138</b>
\$USA 1 = 71 RN						

TABLA E. 17 Hoja de balance de un fabricante de cestos de bambú, en RN				
CUENTA	INICIO DEL MES 1	FINAL DEL MES 2	FINAL DEL MES 4	FINAL DEL MES 6
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo en caja	1 090	366	744	1 138
<b>Total Activos</b>	<b>1 090</b>	<b>366</b>	<b>744</b>	<b>1 138</b>
<b>PASIVO</b>				
Préstamo AAC	1 090	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>1 090</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>				
Capital propio	0	0	366	744
Ingresos retenidos	0	366	378	394
<b>Total fondos propios</b>	<b>0</b>	<b>366</b>	<b>744</b>	<b>1 138</b>
<b>TOTAL PASIVO + FONDOS PROPIOS</b>	<b>1 090</b>	<b>366</b>	<b>744</b>	<b>1 138</b>
\$USA 1 = 71 RN				



## PASO 6: Obtener financiación

La finalidad de este paso es capacitar al grupo meta para identificar las opciones disponibles a la hora de obtener el capital necesario para financiar la empresa y actuar para obtener dicho capital.

El plan financiero del Paso 5 ayudó al grupo meta a calcular el capital externo necesario para la empresa, así como a establecer el tipo de organización y estructura administrativa que tendrá la misma, decisión que se basó, en parte, en las estrategias para cubrir las necesidades financieras. A continuación se hablará con mayor detalle sobre las posibles fuentes de financiación.

### Cómo identificar las diversas opciones de financiación para una empresa

El grupo meta debe establecer el nivel de financiación propia que puede aportar, como por ejemplo tierras, edificios y maquinaria. La financiación propia incluye fondos pertenecientes a los propietarios que pasarán a ser activos de la empresa. El resto del capital deberá obtenerse de fuentes externas y puede comprender tanto obligaciones como inversiones de capital de personas interesadas en la empresa.

- ❖ Las obligaciones pueden ser préstamos negociados con acreedores, tales como bancos o proveedores de materias primas o maquinaria. Los compradores también pueden aportar anticipos basados en proyecciones de producción y ventas.
- ❖ Las inversiones de capital externo se obtienen mediante la venta de parte de la empresa a un inversor interesado.

### *Necesidades financieras de la empresa*

El grupo meta puede necesitar cuatro tipos básicos de financiamiento externo: capital generador, capital para la puesta en marcha, capital de operación y financiación a largo plazo y/o capital de crecimiento.

- ❖ **El capital generador** es necesario para desarrollar y refinar el concepto empresarial e incluye los costos relativos a la implementación de la fase piloto del Paso 7. Los inversores externos (que incluyen a los futuros compradores) son a menudo reacios a arriesgarse en el apoyo a una empresa en una etapa tan temprana. Por lo tanto, este tipo de financiación suele obtenerse de fuentes internas o mediante subvenciones.
- ❖ **El capital de puesta en marcha** comprende, por lo general, el capital de operación a corto plazo necesario para poner la empresa en marcha y el capital, a más largo plazo, necesario para obtener recursos físicos y humanos. Aunque puede ser más fácil obtener capital para la puesta en marcha que capital generador, sigue siendo difícil atraer el interés de posibles inversores en esta fase. Los bancos suelen ser reacios a conceder préstamos de puesta en marcha por el alto nivel de riesgo. No obstante, existen ciertos bancos de desarrollo rural y de crédito que pueden ayudar en esta etapa. Determinados inversores con interés en obtener una participación pueden quizás proporcionar capital de puesta en marcha, pero lo harán únicamente con base en un plan empresarial sólido, que demuestre claramente la aceptación del concepto de mercado, la certeza de una alta rentabilidad del capital invertido y la capacidad del grupo para la producción y gestión.
- ❖ **El capital de operación** es la financiación, a corto plazo, necesaria para establecer los activos corrientes (existencias, cuentas a pagar y efectivo) y normalmente puede obtenerse de bancos y acreedores comerciales. Este tipo de financiación es normalmente el más fácil de obtener por una empresa viable.
- ❖ **La financiación a largo plazo** y/o capital de crecimiento, se utiliza para financiar los activos fijos de la empresa (edificios, maquinaria) y es normalmente una combinación de obligaciones a largo plazo y de los fondos de los propietarios. Por ejemplo, transcurrido un cierto tiempo, una empresa rentable puede animar a sus miembros a reinvertir sus ingresos para aumentar la producción.

## Opciones para obtener capital de inversión

Los grupos meta pueden obtener capital de inversión mediante las siguientes opciones.

- ❖ Buscando un socio que aporte dinero en efectivo o algún valor colateral (como en el caso de compañías colectivas o de responsabilidad limitada).
- ❖ Formando una cooperativa: una asociación de muchas personas que compran acciones para crear capital.
- ❖ Atrayendo inversores mediante la venta de acciones de una sociedad anónima. De esta forma se obtiene dinero en efectivo sin necesidad de crear una obligación. Se repartirán los beneficios, pero no se comparte la gestión.
- ❖ Formando una sociedad con la participación de inversores que buscan oportunidades para obtener intereses financieros en empresas innovadoras o de alta tecnología, que empiezan a pequeña escala pero que tienen gran potencial. Aunque ésta es otra forma de obtener capital sin crear obligaciones, estos inversores normalmente exigen una participación en la gestión de la empresa.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, se vio que los cinco miembros del grupo de interés disponían de parte del capital necesario y se repartirían las ganancias de acuerdo con la cantidad de miel que producían y vendían. Obtuvieron el capital restante mediante un préstamo bancario.

En el estudio de caso de la Cooperativa Praja, se les ofreció a los grupos de interés la participación mediante la compra de acciones a cambio de beneficios cooperativos, tales como poder en la toma de decisiones y dividendos. Recibieron además una subvención y un préstamo blando para cubrir el resto de las necesidades de financiación.

## PASO 7: Iniciar la fase piloto y la capacitación

El objetivo del Paso 7 es poner en práctica las estrategias desarrolladas en los pasos anteriores y preparar al grupo meta para administrar la empresa. Durante esta fase el facilitador revisará la importancia de los estudios piloto y las pruebas de mercado como estrategia para reducir los riesgos de una nueva iniciativa. El facilitador preparará la capacitación necesaria para el grupo, a fin de que adquiera la capacidad suficiente para poner en práctica las estrategias que ha desarrollado.

Una vez obtenida la financiación necesaria, los miembros del grupo pueden poner en marcha su empresa. Pero deberán iniciar sus actividades de mercadeo en forma gradual y aumentar sus conocimientos básicos antes de tomar riesgos excesivos.

El objetivo de la fase piloto es sondear el mercado antes de planificar una iniciativa a gran escala, además de servir como entrenamiento para el grupo meta. Ayudará al grupo a solucionar los problemas que puedan surgir en los mecanismos de gestión, producción y distribución que ha diseñado para la empresa, así como a identificar necesidades de capacitación. Asegurará que ésta sea de acuerdo con la demanda de mercado y con base a necesidades reales. Además, ayudará al facilitador a conocer a los grupos de interés que verdaderamente se sienten identificados y comprometidos con la empresa.

### Poner en práctica las estrategias y preparar al grupo meta

El facilitador ayudará al grupo meta a:

- ❖ Revisar los resultados de la fase piloto para ver si las estrategias de desarrollo empresarial necesitan modificaciones o cambios.

- ❖ Evaluar las necesidades de formación de los miembros del grupo meta para poner en práctica las estrategias empresariales.

### **Fase piloto**

Puesto que la empresa está en sus etapas iniciales, las metas y objetivos desarrollados con anterioridad pueden considerarse como iniciativas piloto. En un principio, el facilitador organizará talleres frecuentes con el grupo meta, para aprovechar al máximo esta oportunidad de trabajar en estrecha colaboración y facilitar así el aprendizaje.

Las iniciativas piloto pueden considerarse como una forma de acción-investigación en que las pequeñas actividades pueden:

- ❖ Preparar al grupo meta para su participación en la empresa y para modificar los planes de desarrollo empresarial de acuerdo con la nueva información sobre el entorno de mercado.
- ❖ Aumentar su capacidad para la administración de la empresa.
- ❖ Ayudar al grupo a ultimar aspectos técnicos de la producción.
- ❖ Poner a prueba las primeras muestras del producto en el mercado o sitio elegido.

### **EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, para comprobar las suposiciones de hecho empleadas con respecto al interés del mercado por su producto, el grupo meta necesitaba llevar muestras de la primera partida de producción a los futuros compradores para que probaran el producto. Posteriormente recibieron sugerencias de los compradores que sirvieron para asegurar que la producción definitiva, al final de la temporada, se ajustaba casi por completo a los requisitos de los clientes. Si el producto no cumple con las expectativas del comprador, puede ser que el grupo de interés requiera capacitación adicional sobre la mejora de calidad del producto.

De la misma forma, en el caso de la Cooperativa Praja en Nepal, la primera temporada de producción constituyó una oportunidad para poner a prueba muchas de las estrategias desarrolladas en el plan empresarial. Los métodos de extracción del recurso, el interés entre los grupos meta, los sistemas de recolección, los procedimientos reguladores, el interés de los compradores, la participación de la mujer y la posición de los miembros más desfavorecidos de la comunidad se evaluaron durante la fase piloto. Con base en la información obtenida, se pudieron planificar mejoras en las estrategias para la siguiente temporada. Por ejemplo, en el área de manejo de recursos, se vio que aún cuando, en un principio, los agricultores habían manifestado que conocían los métodos de recolección sostenibles, y aún cuando existían normas para evitar que los recolectores vendieran material recolectado de forma no sostenible, en algunos casos éstas no se cumplían. Por lo tanto, y antes del inicio de la siguiente temporada, habrán de organizarse talleres y capacitación sobre este tema y habrá de llevarse a cabo un diagnóstico participativo de los recursos forestales, para complementar la información obtenida en las entrevistas realizadas durante la Fase 1.

Una fase piloto puede resultar de gran utilidad en el desarrollo de productos de artesanía tales como escobas de penachos de hierbas, cestos de bambú y telas de fibras naturales. Puede también iniciarse la fabricación a pequeña escala, para comprobar la calidad de producción y la capacidad de los artesanos para tener listos los pedidos en la fecha de entrega concertada.

### **Capacitar al grupo meta**

Las estrategias empresariales incluirán, con toda seguridad, algún tipo de formación. Cada una de las áreas de desarrollo empresarial precisa un tipo de entrenamiento distinto. Aunque el éxito y la sostenibilidad de la empresa dependerá del conjunto de capacidades del grupo meta, la formación normalmente habrá de coordinarse a través de agencias especializadas en sectores específicos.

### **Cómo facilitar la capacitación para el grupo meta**

El facilitador puede ayudar a los miembros del grupo meta a identificar necesidades de capacitación. Es necesario establecer una relación entre las estrategias del grupo y la capacitación necesaria para ponerlas en práctica; el facilitador propondrá actores indirectos (agencias) y canales de financiación adecuados que puedan ser de ayuda. Se pueden utilizar varios modelos de formación. Para métodos tradicionales de artesanía o cultivo, la experiencia existente en la comunidad suele ser suficiente; los mejores formadores a menudo son otros agricultores

capaces de compartir sus experiencias. Las visitas de estudio para observar a otras comunidades constituyen también una buena experiencia didáctica. Las parcelas piloto para viveros y para la domesticación de plantas de uso aromático y medicinal son de gran utilidad. Se puede conceder un período de aprendizaje a un representante del grupo para obtener habilidades específicas, que posteriormente compartirá con los demás miembros del grupo.

### **Opciones de capacitación**

Existen diversas opciones de capacitación en cada una de las cuatro áreas principales de desarrollo empresarial.

- ❖ **Mercadeo.** Incluye conocimientos sobre empresas, presupuesto, contabilidad, gestión de cooperativas y de fondos de ahorro, control de existencias y de almacén, relaciones con los clientes, desarrollo del producto, control de calidad, gestión de producción e identificación de oportunidades de mercadeo.
- ❖ **Manejo de recursos.** Incluye la recolección, el cultivo, los mecanismos comunitarios de control del recurso, el manejo de recursos comunes y los derechos de propiedad intelectual sobre recursos y productos locales.
- ❖ **Desarrollo social.** Incluye la formación de grupos, la capacitación y la facilitación, la resolución de conflictos en la gestión de recursos y la defensa legal de productos arbóreos y forestales.
- ❖ **Ciencia y tecnología.** Incluye la tecnología de procesado y almacenaje.

La ayuda para la capacitación dependerá de qué sector ofrece dicha ayuda. Los facilitadores pueden considerar que la formación ofrecida por el gobierno es adecuada, especialmente la que dan los servicios de extensión. En muchos casos, el único insumo necesario para formación efectiva es la orientación que da la demanda de mercado y la capacitación de los extensionistas, así como un servicio de seguimiento para ayudar a las comunidades.

## **PASO 8:**

# **Hacer un seguimiento del progreso y adaptación a los cambio**

La finalidad del Paso 8 es asegurar que los miembros del grupo meta sean capaces de prever acontecimientos inesperados y hacerles frente, y que la empresa pueda ser juzgada cada año por los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos. El facilitador deberá enseñar al grupo meta a llevar cabo una evaluación anual del entorno empresarial para que la empresa pueda mantenerse competitiva en un mercado cambiante, de forma que los objetivos formulados en el plan de desarrollo empresarial sigan siendo viables. La planificación anual, permite medir los progresos realizados e identificar los problemas que surgen y luego desarrollar nuevas estrategias para superarlos.

Los principales objetivos del seguimiento son:

- ❖ Medir el éxito de las actividades.
- ❖ Aprender de la experiencia.
- ❖ Evitar errores y anticiparse a posibles indicios de impactos negativos de tipo ecológico o cultural o de opciones que no resultan económicamente viables.

El facilitador deberá ayudar al grupo meta a establecer un sistema para asegurar que se hará un seguimiento del plan empresarial y que dicho plan se modificará en caso de que surjan condiciones imprevistas en el mercado. El sistema de seguimiento debe constar de herramientas de recolección de información para un estudio de base y para el análisis de la información recogida, a realizar al menos una vez al año, de manera que se puedan tomar las decisiones adecuadas para alcanzar las ventas y los beneficios previstos. Además, para que la empresa sea sustentable, el grupo deberá evaluar en forma regular el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente y sobre los aspectos sociales discutidos durante el desarrollo de la estrategia.

## Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación

La elección de indicadores adecuados es el primer paso hacia el establecimiento de un buen sistema de seguimiento y evaluación. Solo podrán establecerse indicadores válidos con la participación del grupo meta. Se puede realizar el seguimiento a nivel tanto de resultados como de efectos e impactos. Cada nivel requiere indicadores distintos, que deben guardar relación con los objetivos y estrategias de la empresa. La recolección de información básica sobre la comunidad puede ser planificada de acuerdo con los indicadores utilizados.

Por ejemplo, para efectuar un seguimiento de los ingresos obtenidos en una comunidad, por los socios de una cooperativa y por los que no lo son, habrá que recoger datos sobre cada uno de los recolectores que lleva el producto a la estación de pesado a pie de carretera. Los datos a recoger incluyen el nombre, dirección y género de la persona, además de la cantidad de producto entregado y el dinero recibido.

Los indicadores de efecto pretenden medir el efecto de las actividades sobre el grupo meta o su empresa. Por ejemplo, las reuniones de planificación participativa, ¿aportaron al grupo un mayor conocimiento de los mercados? ¿hubo una mayor participación de la mujer en el segundo año como consecuencia de los buenos resultados del primer año? ¿empezó el grupo a cultivar el producto para asegurar el suministro en la temporada siguiente? De la misma forma, los indicadores de impacto pretenden medir el impacto de la empresa sobre la toda la comunidad. ¿Cómo se vio afectada la clasificación por nivel de riqueza debido a la empresa? ¿obtuvieron algún beneficio los miembros más desfavorecidos? ¿de qué manera?

### **Cómo ayudar al grupo meta a llevar a cabo evaluaciones anuales**

Los facilitadores tendrán que organizar talleres con los representantes de los grupos de interés para un determinado producto. En estos talleres, se repetirá el estudio sobre el entorno empresarial que se realizó en el Paso 1, aunque no con el mismo detalle. Una vez recogida la información, los facilitadores deberán discutir los resultados del estudio con el grupo de interés. Deberán formarse otra vez grupos de trabajo para cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial, y los miembros del grupo meta deberán considerar los objetivos y las estrategias desarrolladas el año anterior para determinar si se cumplieron. Cada grupo deberá evaluar las actividades realizadas en el año anterior e identificar las fortalezas y debilidades de cada área de desarrollo empresarial. Con base en esta evaluación, el grupo deberá desarrollar sus metas, objetivos, estrategias y planes de acción para el año siguiente.

Durante los talleres de planificación anual, los grupos meta deberán compartir sus experiencias empresariales del año anterior. Se deberá crear un ambiente participativo para que todos tengan la oportunidad de proponer mejoras. Una vez los grupos de interés hayan desarrollado un plan para el año siguiente, deberán ponerlo en práctica. Para que esto suceda, deberán ser los participantes en la empresa los que actúen directamente en la formulación anual del plan, para sentirse así identificados con el mismo. Uno de los resultados de la planificación anual debe ser la delegación de tareas específicas a aquellos individuos que serán responsables de su ejecución.

### **EJEMPLO**

En Nepal, una organización no gubernamental (ONG) había estado apoyando al grupo étnico de los Praja en un proyecto para utilizar el producto de sus árboles chiuri para preparar un concentrado de zumo que embotellaban y vendían en Kathmandu. Sin embargo, al final de dos años las ventas bajaron y la ONG se quedó con un excedente significativo. Las razones fueron las dificultades en cuanto a higiene, envasado, promoción y distribución de un producto nuevo a un mercado nuevo. Tras realizar un ejercicio de AyDM con los Praja, la ONG decidió que en lugar de intentar resolver estas dificultades, venderían al mercado existente aceite de las semillas de chiuri, utilizado en lámparas de aceite. Como éste no es un aceite comestible, la higiene no suponía un problema y, cuando visitaron a posibles clientes con antelación a la puesta en marcha, descubrieron que la distribución sería también más fácil que para el zumo.

En cuanto al **seguimiento del recurso**, la Cooperativa Praja fue constituida un año más tarde en la misma zona del proyecto, para recoger otro producto, una planta de uso medicinal utilizada en la preparación de té. Los socios de la cooperativa acordaron qué cantidad podía ser recolectada de forma sostenible. Tras obtener los permisos necesarios del oficial forestal del distrito (DFO), empezaron a recolectar el recurso de sus bosques. Pero otras personas locales se enteraron de esta oportunidad y empezaron también a recoger grandes cantidades del producto. En un principio estas personas no habían sido incluídas entre las comunidades con las que trabajaba el proyecto, ni tampoco habían mostrado interés en unirse a la cooperativa. Los problemas de merma de recursos se atenderían una vez que el área de recolección se convirtiera

en bosque comunitario (el proceso se había ya iniciado y se esperaba que finalizase antes de la próxima temporada). Los Grupos de Usuarios del Bosque (FUG) tendrían que controlar una zona predeterminada y asegurar que otros miembros de la comunidad no recogieran plantas de esa zona.

Durante la última recolección se vio un ejemplo de **impacto social**, identificado en el transcurso del seguimiento realizado. Algunos de los socios de la cooperativa habían contratado a los Praja más pobres para recoger el producto del bosque a cambio de un sueldo diario nominal. A consecuencia de ello, algunos hogares recibían unos ingresos mucho mayores que otros. Habrá que realizar más estudios para entender la situación económica de los hogares desfavorecidos. Lo más probable es que se diera esta situación porque la pobreza de estos hogares era tal que necesitaban urgentemente el efectivo que recibían diariamente, o quizás porque tenían deudas con los otros hogares y pagaban tales deudas con mano de obra. No tenían el dinero necesario para comprar acciones en la cooperativa ni tampoco tiempo para acudir a las reuniones de planificación y, por ende, no recibieron información sobre esta oportunidad. La marginalización de estos hogares desfavorecidos debe ser solucionada mediante nuevas estrategias en el año siguiente.

En cuanto al **seguimiento de tipo institucional**, la normativa del DFO no se conocía claramente en el primer año. Aunque la cooperativa obtuvo permisos para la recolección del producto de los bosques, tales permisos deberían haber incluido un cláusula estipulando que el producto sería almacenado en el lugar alquilado para este fin en un mercado urbano, antes de ser transportado al comprador final. Dado que esta cláusula no constaba en los permisos, los guardas forestales no permitían que el producto saliera del pequeño pueblo ubicado a pie de carretera cerca del punto de colección, donde no existía un lugar de almacenaje adecuado y seguro. Por fortuna, se encontró un comprador que aceptó el producto inmediatamente, por lo que el producto no corrió riesgo de deterioro o robo. Esto fue una buena experiencia de aprendizaje para los socios de la cooperativa, a través de la cual han entendido que necesitan obtener los permisos adecuados antes de la próxima temporada.

---

## Hacer un seguimiento de los progresos alcanzados

### **Análisis económico**

Los objetivos económicos del grupo meta se evaluaron durante la Fase 1. Esta evaluación puede servir de base para comparar los progresos realizados hacia la consecución de tales objetivos en un determinado período de tiempo. Tal y como se expuso en el ejemplo anterior, puede proporcionar una buena indicación de si alguno de los grupos más desfavorecidos están viéndose marginados por el proceso. Es de especial utilidad documentar si los ingresos mayores dan como resultado una mayor participación del grupo hacia la protección de sus recursos naturales.

### **Análisis de mercado/economía: proyecciones financieras**

La función de las proyecciones financieras (o presupuestos) es destacar aquellos componentes que deben ser medidos y asegurar que el rendimiento puede compararse con determinados estándares.

Las proyecciones financieras realizadas en el primer año deben ser discutidas por el grupo meta con vistas a preparar proyecciones más exactas para el período siguiente. Los facilitadores deberán ayudar a los miembros del grupo a identificar errores de juicio, puesto que éstos se convierten en experiencias de aprendizaje que pueden ser aplicadas al siguiente ciclo de planificación. La participación de todos los miembros en el cálculo del presupuesto les proporciona conocimientos sobre la forma en que funciona la empresa y asegura que los objetivos desarrollados sean realistas.

La finalidad de un sistema de seguimiento es comparar el rendimiento del mercado con las proyecciones anuales. Los datos que deben registrarse a intervalos regulares son las ventas, las ganancias brutas y los gastos. Este tipo de registro tiene la ventaja de que identifica áreas problemáticas, desviaciones graves en el plan de mercadeo y en las proyecciones presupuestarias, y proporciona información para la planificación futura. Utilizando esta información, el grupo meta puede evaluar el progreso según criterios tales como gastos registrados, mezcla de mercadeo, supuestos de hecho en la planificación, previsión de ventas y política de precios.

---

### **EJEMPLO**

Una cooperativa local de producción de artesanía, propiedad de y gestionada por mujeres, estaba teniendo problemas en mantener las comunicaciones de mercado con la capital. Las mujeres no entendían la importancia del mercadeo para la

mejora de las ventas y el movimiento de las existencias. El facilitador propuso la contratación de un director de mercadeo muy bien pagado, que trabajaría en la ciudad. A las mujeres se les hacía difícil aceptar esta propuesta, puesto que ellas mismas tenían conocimientos de gestión de empresa, y eran suspicaces y reacias a realizar esta inversión. Al final se le encargó al director de producción, que llevaba ya algún tiempo trabajando con las mujeres y se había ganado su confianza, la función adicional de realizar el mercadeo en la ciudad.

Para que esta discusión fuera útil, los productores tenían que conocer factores tales como existencias y cifras de venta esperadas, estrategias de mercadeo y sueldos de los expertos externos. No existía una solución perfecta para este problema. Sin embargo, mediante la discusión del problema y de las posibles opciones para su resolución, el grupo meta pudo entender las implicaciones económicas de sus decisiones. Se deberá volver a discutir el tema una vez que haya pasado el tiempo suficiente para ver si la estrategia elegida fue o no acertada.

---

### **Análisis de manejo de recursos/medio ambiente**

Una finalidad principal del seguimiento es asegurar que la empresa no tenga impactos negativos sobre el entorno ecológico por la recolección del recurso. En el Paso 1 de la Fase 3, se mencionaron tres formas de llevar a cabo diagnósticos rápidos en el bosque para determinar si la extracción de una especie determinada es sostenible. Sin embargo, puede resultar difícil para los grupos meta locales contratar a expertos forestales. En este caso, el facilitador deberá asegurarse de que los propios grupos conozcan los métodos básicos a utilizar para el diagnóstico rápido del bosque, y de que reconocen la importancia de hacer un seguimiento constante.

Las revisiones anuales de la empresa deberán incluir una evaluación del impacto de la recolección y, de ser necesario, la formulación y aplicación de medidas correctoras. Por ejemplo, se pueden aumentar los ciclos de rotación si la regeneración del recurso es más lenta de lo esperado. En muchos casos, puede resultar factible para las comunidades locales iniciar pruebas de condiciones agroforestales para la domesticación de una especie. Si la recolección tuviera un impacto negativo, el grupo de interés puede decidir aumentar la dependencia sobre los recursos cultivados de la especie. Pueden ser necesarias otras estrategias, tales como emplear una mezcla de productos que reduzca la dependencia sobre un único producto, promoviendo por lo tanto una reducción en la recolección del producto en cuestión.

### **Análisis social/institucional**

El impacto social de la empresa puede evaluarse mediante una gama de indicadores predeterminados que se utilizaron en un principio para recolectar la información. Por ejemplo, se puede evaluar la función de la mujer en la toma de decisiones sobre selección del producto, política de precios o distribución de los ingresos, así como determinar el impacto sobre los grupos más desfavorecidos de un grupo de usuarios del bosque. Se puede evaluar la capacitación de una cooperativa comunitaria o asociación de recolectores del bosque. Se deben identificar y seguir cuidadosamente los posibles impactos negativos. Por ejemplo, una empresa de éxito puede tener como resultado que los padres saquen a las hijas del colegio para que participen en el procesado de un producto. La única forma en que se puede hacer un seguimiento de este cambio es estableciendo una base de datos de los hogares, que indique el número de hijos que acuden a la escuela y comparando la situación posterior con estos datos.

### **Política y normativas**

Los grupos de interés deben hacer un seguimiento detallado de la política nacional e internacional, bien por sí mismos o con la ayuda de una red nacional. De lo contrario, pueden verse sorprendidos por los cambios que ocurran, lo que redundaría en graves problemas para la empresa. Deberán mantener una estrecha relación con el oficial forestal local para ser capaces de negociar en caso de una normativa poco clara. Si la política nacional va a ser modificada de forma que les perjudica, tendrán que ejercer presión como miembros de una red nacional. Si se proponen leyes internacionales que puedan afectar a su empresa, deberán responder con rapidez. Por ejemplo, los grupos de interés en Karnali, en el noroeste de Nepal, habían construido una unidad de destilado para la fabricación de aceite de jatamansi (*Nardostacys*), cuando se enteraron de que se había presentado una propuesta para incluir al jatamansi en la lista de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies de Fauna y Flora en Peligro de Extinción (CITES). Esto podría haber tenido serias repercusiones sobre su empresa, por lo que rápidamente escribieron al comité para plantear su caso antes de que la ley fuera ratificada.

### **Análisis de ciencia y tecnología**

Los grupos de interés deben mantenerse al corriente de la nueva tecnología que puede hacer que su producto resulte más competitivo, bien al disminuir el costo de producción, bien mediante la mejora del mismo. La



tecnología de procesado, tales como las mejoras en el secado, la agrotecnología que acelere las tasas de crecimiento y la maquinaria de extracción de aceite que funcione con combustibles biológicos, son algunas de las áreas en las que la tecnología cambia con rapidez. Las mejoras en la infraestructura, tales como el aumento en el número de líneas telefónicas y la ampliación de la red de carreteras, puede abrir nuevos mercados para los grupos y sus productos.

#### *Sistemas de información de mercado*

Es importante que la empresa desarrolle sistemas de información de mercado, una herramienta que les permitirá mantenerse al día sobre los cambios que ocurren fuera de su propio entorno. No solo deben recogerse datos en forma regular, sino que tales datos deben distribuirse en forma eficaz para ser analizados y facilitar la toma de decisiones con base en los cambios percibidos en las condiciones de mercado.

De todo esto se desprende que se precisa información no solo con respecto a cambios en el precio y en las necesidades de los consumidores, sino también en áreas de política nacional e internacional y de tecnología. Por lo tanto, los grupos de interés deberán idear la forma de mantenerse en contacto con el mundo exterior. Los facilitadores pueden ayudar en este proceso mediante la organización de visitas de estudio para que los representantes de las empresas rurales puedan familiarizarse con las fuentes externas de información. Tales fuentes pueden incluir institutos de investigación, redes nacionales del sector forestal y comerciantes del sector privado relacionado con la exportación.

---

#### **EJEMPLO**

El grupo de los Praja en el distrito de Chitwan en Nepal mantenía relaciones con el Instituto de Tecnología de Butwal, que estaba desarrollando una máquina para la extracción de aceite. El instituto tenía interés en probar la semilla de chiura como posible materia prima y se puso en contacto con la Cooperativa Praja para conseguir un suministro inicial de varios cientos de kilos para llevar a cabo una prueba. Si tales pruebas tenían éxito, el instituto entrenaría al grupo Praja en la utilización de las máquinas y podría facilitar también la obtención de préstamos.

---

El ejercicio anual de planificación llevado a cabo por el grupo meta debe incluir una evaluación de todas las áreas mencionadas. Los facilitadores deben ayudar al grupo durante este período crítico. Tras repasar algunos ciclos de planificación y puesta en práctica, los miembros del grupo verán la utilidad y la necesidad de este ejercicio y se motivarán a hacerlo por sí mismos, con escasa ayuda externa. Los facilitadores pueden animar a la participación y capacitación de una ONG local como parte de su ayuda al grupo, de manera que en el futuro exista un grupo central de personas con experiencia en la zona, que pueden proporcionar ayuda al grupo en calidad de consultores si fuera necesario.

---

#### **EJEMPLO**

Una compañía que se dedica a destilar hierbas de uso medicinal para la fabricación de aceites en las montañas de la zona del Karnali en el Nepal, debe desarrollar estrategias para adaptarse a los cambios. Durante los primeros dos o tres años de operación, la unidad funcionó bien: ofrecía un buen precio por la materia prima y, gracias a un recurso abundante, obtuvo de 20 a 30 litros de aceite para los mercados indios y de exportación. Sin embargo, en el tercer año, los comerciantes locales empezaron a ofrecer precios más altos para la materia prima, con el resultado de que la compañía de destilación no podía obtener lo suficiente para funcionar a plena capacidad.

La compañía no disponía del capital necesario para pagar por adelantado a los recolectores, lo que hacía menos atractivo para éstos venderle el producto. Además, se tardaba en vender el aceite. Las opciones que tenía era venderlo a precios indios y casi no llegar ni al punto de equilibrio, o almacenarlo hasta que se pudiera obtener un precio de exportación mucho más alto.

Los costos fijos de la empresa eran muy bajos, por lo que se podía dar el lujo de no hacer nada durante varios meses. Los propietarios decidieron reducir la producción de las hierbas y al mismo tiempo empezar a desarrollar otros productos de aceite. Esperaría hasta tener un mercado de exportación asegurado antes de decidir invertir más capital en la compra de materia prima, momento en que podría quizás ofrecer pagos por adelantado o precios competitivos para eliminar a los otros comerciantes.

---



## APÉNDICE:

# Plan de desarrollo empresarial para 1998 de la cooperativa Praja\*

### **Descripción de la empresa**

La ejecución de la empresa corre a cargo de la Praja Cooperative Ltd. Participarán cinco comités de desarrollo municipal (Village Development Committee, VDC) del distrito de Chitwan, concretamente los municipios de Lothar, Korak, Siddhi, Shaktikhor y Kaule, con un total de 889 hogares participantes que ya han recibido cursos de movilización social del Programa de Desarrollo Comunitario de los Praja (PCDP).

La función de la cooperativa es reunir materia prima semielaborada de los hogares que recolectan productos silvestres de los bosques comunitarios y nacionales y que cultivan sobre propiedad comunitaria o privada. La cooperativa almacenará los productos en el mercado principal cerca del área de recolección hasta que puedan venderse a buen precio, y se encargará de la entrega a los procesadores finales o fabricantes.

### **Lagunas y necesidades satisfechas por el producto**

Los productos ofrecidos por los comerciantes a pie de carretera no tienen una calidad regular. Los hay que no han sido secados, envasados o almacenados debidamente; otros infestados de moho e insectos o contaminados con materia extraña. A veces compran productos frescos que no han sido secados y los mantienen así por varios días. Estos productos son de muy baja calidad y no se pueden almacenar. Además, el tamaño del producto (en especial del gurjo) no cumple los requisitos de las máquinas de procesado.

La cooperativa estudiará todos estos problemas y ofrecerá productos de mejor calidad, con mejor servicio, precio más bajo y más valor.

### **Competencia**

Los principales competidores de la cooperativa son los comerciantes a pie de carretera en Taadi, Shaktikhor, Lothar y Manohari, todos ellos muy parecidos entre sí. La Tabla E.18 muestra el análisis FODA que compara a la cooperativa con los comerciantes a pie de carretera.

<sup>1</sup> Preparado con ayuda del personal del Proyecto Praja de Desarrollo Comunitario (PCDP/SNV-Nepal) y la Escuela de Ecología, Agricultura y Trabajos Comunitarios (SEACOW).

TABLA E.18 <b>Análisis FODA (Fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas) y comparación con los comerciantes a pie de carretera - Cooperativa Praja, Nepal</b>		
	COOPERATIVA PRAJA	COMERCIANTES A PIE DE CARRETERA
<b>PRODUCTO</b>		
Calidad	Ofrece productos de calidad que han sido sometidos a un control de calidad	Ofrecen productos de baja calidad y quieren vender todas las existencias
Suministro total	Pueden satisfacer la demanda	Pueden no satisfacer la demanda, puesto que los comerciantes compran en la zona de la cooperativa y tendrán que competir con ésta a la hora de comprar
Almacenado	Bueno	Malo
<b>PRECIO</b>		
Política de precios	Precios competitivos	Precios competitivos
Condiciones de pago	Pago a la entrega	Pago a la entrega
<b>PROMOCIÓN</b>		
Publicidad	Se utilizarán medios efectivos si se considera apropiado	No
Descuentos	No	No
Condiciones de crédito	Sí, si es un cliente de confiable, pero máximo a un mes	Sí, si es un cliente confiable, pero máximo a un mes
<b>DISTRIBUCIÓN</b>		
Factor distancia	No presenta problemas	No presenta problemas
Canal de mercado	Tiene información sobre pocos canales	Tienen información sobre varios canales
<b>IMAGEN</b>	Aún ha de establecerse	Ya establecida
<b>SERVICIO</b>	Competente, fiable, interesado, suministro a tiempo	Competente, fiable, interesado, suministro a tiempo
<b>TIPO DE COMPRADOR</b>	Compañías de medicinas de hierbas o ayurvédicas en Nepal	Compañías de medicinas de hierbas o ayurvédicas en Nepal
<b>FORTALEZAS</b>	Compromiso de ofrecer productos sometidos a control de calidad	Poseen imagen establecida de comerciante de PFNM
<b>DEBILIDADES</b>	No tiene suficiente experiencia de mercadeo	No reparan en la calidad del producto y dependen en gran parte de los socios de la cooperativa para los productos
<b>OPORTUNIDADES</b>	Los compradores prefieren productos de calidad con un servicio de calidad	Los compradores los eligen para asegurarse el suministro
<b>AMENAZAS</b>	Los compradores pueden no fiarse de la cooperativa, puesto que carece de una imagen establecida en el mercadeo de PFNM	Posibilidad de no poder satisfacer un pedido y riesgo de que la cooperativa pueda hacerse con su mercado de PFNM

**Misión**

Praja Cooperative Ltd. es una organización empresarial, propiedad de los productores, cuya finalidad es proporcionar a los socios ingresos sostenibles de los PFNM en el contexto de una sostenibilidad social, de administración y de medio ambiente. Pretende promover el ahorro por parte de sus socios, la autosuficiencia y la cooperación mutua. Instará a los miembros a que trabajen juntos para cubrir sus necesidades y mejorar su nivel socioeconómico, promocionando al mismo tiempo la cultura local.

**Metas**

Nota: todas las cifras se expresan en rupias nepalíes - \$USA 1 = 71 rupias nepalíes (RN).

En su primera temporada de cuatro meses, sus metas son:

- ❖ Una cifra de ventas de 201 281 RN.
- ❖ Un suministro/cantidad total de 7560 kg.
- ❖ Unos beneficios netos de 37 413 RN.
- ❖ Beneficiar a sus socios al aumentar los ingresos que actualmente reciben por los productos forestales no maderables en un 25%.
- ❖ Un RI del 23% (como índice de beneficios netos/activos iniciales).
- ❖ Un punto de equilibrio de 1162 kg (31 374 RN).

## Plan de mercadeo y operaciones

**Productos ofrecidos**

En la primera temporada se ofrecerán los siguientes productos:

- ❖ Amala seca, deshuesada (*Emblica officinalis*).
- ❖ Gurjo seco y troceado (*Tinospora cordifolia*).
- ❖ Harro seco, deshuesado (*Terminalia chebula*).
- ❖ Barro seco, deshuesado (*Terminalia bellerica*).

Estos productos se limpiarán y se secarán correctamente (sin contaminación por humo), serán higiénicos y no tendrán impurezas, infestaciones de insectos o mohos.

**Procesado**

- ❖ Los productos serán procesados utilizando tecnología local. Los productos procesados serán de alta calidad para satisfacer los requisitos de calidad que impone la demanda. Serán procesados según la información obtenida a través del sistema de información de mercadeo.
- ❖ El procesado incluirá la criba, la limpieza, la clasificación, el pelado, el deshuesado, la cocción al vapor, el secado y el almacenaje en condiciones higiénicas. Los productos terminados se envasarán debidamente en sacos limpios, secos e higiénicos, forrados de polietileno. El tiempo que podrá almacenarse el producto procesado en condiciones normales será de un año como mínimo.

**Almacenaje**

- ❖ Se tomará especial cuidado en el almacenaje de los productos. Los sacos se almacenarán en un lugar fresco, seco y limpio, protegido de la lluvia y del humo. Si los productos han de almacenarse en una planta baja, se colocará una plataforma plana de madera o bambú sobre el suelo para protegerlos de la humedad que pueda subir del suelo.

**Control de calidad**

- ❖ Se elegirá o nombrará un representante de cada grupo como responsable del control de calidad de los productos de su grupo.

- ❖ Las condiciones de calidad, envasado y almacenaje de los productos en los hogares serán comprobadas por este representante con anterioridad a su entrega. El representante podrá rechazar productos de baja calidad, o aquellos que no estén debidamente envasados o almacenados. Los productos rechazados no se entregarán en el centro de recolección del producto.
- ❖ El control de calidad se realizará al azar en el centro de recolección. Si se descubre a cualquier persona entregando productos rechazados y engañando al representante de la cooperativa, todos los productos entregados por esa persona serán embargados y la persona podrá ser expulsada de la cooperativa. Lo mismo sucederá con las personas que adulteren los productos una vez pasado el control de calidad y los entreguen en el centro de recolección.
- ❖ El representante utilizará los parámetros de control de calidad recogidos en la Tabla E.19. El control de calidad se realizará de forma visual.

TABLA E.19 Parámetros y niveles de control de calidad – Cooperativa Praja, Nepal	
PARÁMETROS	NIVELES
<b>Productos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto</li> <li>• Secado</li> <li>• Impurezas (hierbas, tierra, excrementos animales, etc.)</li> <li>• Moho</li> <li>• Infestación por insectos</li> <li>• Impregnación de humos</li> </ul>	<b>Calidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atractivo (cada producto tendrá su color propio)</li> <li>• Totalmente seco</li> <li>• Ninguna</li> <li>• Inexistente</li> <li>• Inexistente</li> <li>• Inexistente</li> </ul>
<b>Envasado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de sacos forrados de polietileno</li> <li>• Envasado al vacío</li> </ul>
<b>Condiciones de almacenaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de almacenaje fresco, seco y limpio</li> <li>• Plataforma de madera o bambú sobre el nivel del suelo para proteger de la humedad</li> <li>• Medidas adecuadas para proteger los productos contra la lluvia, el humo, los roedores y otros animales</li> </ul>

**Entrega del producto en el centro de recolección**

- ❖ Únicamente se entregarán en el centro de recolección los productos que hayan pasado el control de calidad. Los propios productores entregarán sus productos en el centro de recolección. En el momento de la entrega, recibirán el precio fijado por la cooperativa para los productos.

**Centro de recolección del producto**

- ❖ Habrá tres centros de recolección del producto. El centro de Khurkhure abarcará a los grupos del VDC de Korak. El centro de Shaktikhor bazar abarcará a los grupos de los VDC de Siddhi y Shaktikhor, y el centro de Mowakhola abarcará a los grupos del VDC de Kaule.
- ❖ En cada uno de estos centros de recolección se alquilará un almacén. El representante de cada VDC jugará un papel principal en hacer todo lo necesario para poner en marcha cada centro.

**Estrategia de mercadeo**

- ❖ Esta iniciativa empresarial utilizará una estrategia de diferenciación de la oferta y posicionamiento. Las variables de diferenciación serán:
  - producto (aspecto, calidad, tamaño, capacidad de almacenado);
  - servicios (suministro suficiente, competencia, fiabilidad, rapidez de respuesta);
  - personal (competente, honrado, cortés, fidedigno, de confianza, capacidad de respuesta, dotes de comunicación); y
  - otros (misión cooperativista, distribución de beneficios/ahorros).
- ❖ La cooperativa indicará claramente al mercado en qué se diferencia de sus competidores. Los principales aspectos a promocionar son:
  - la mejor calidad;
  - el mejor servicio;
  - el precio más bajo;
  - el mejor valor; y
  - los beneficios/ahorros revierten en la comunidad.
- ❖ La cooperativa seguirá una política de precios competitiva. Estudiará la demanda de los productos y los precios ofrecidos por los procesadores y posteriormente decidirá, por cuánto tiempo almacenar y cuándo y a qué precio vender los productos. No obstante, pretende ser reconocida por su calidad, no por fijar precios de oferta.

**Opciones de mercado**

En un principio la empresa considerará las dos opciones de desarrollo de producto y mercado siguientes:

- ❖ Fabricar productos existentes para mercados existentes.
- ❖ Fabricar productos existentes y crear nuevos mercados.

Transcurridos dos o tres años, y una vez conseguida la suficiente experiencia de mercadeo, se considerarán también las otras dos opciones:

- ❖ Introducir nuevos productos para mercados existentes.
- ❖ Introducir nuevos productos para vender a nuevos mercados.

**Sistema de información de mercadeo**

El componente central del SIM será el brazo de mercadeo de la cooperativa. Organizará la recolección, el análisis y la disseminación de la información de mercadeo.

Se establecerán contactos telefónicos para recoger información de mercadeo. La información de mercadeo incluirá la calidad, la cantidad, el precio y los requisitos de servicio de la demanda. Esta información será analizada y los resultados comunicados al comité ejecutivo (CE) de la cooperativa. Los miembros del CE comunicarán esta información a todos los socios, que son los principales productores.

**Mercados a alcanzar**

La cooperativa no dependerá de un solo comprador. Los mercados a los que se pretende llegar son los fabricantes de té de hierbas y preparaciones ayurvédicas (medicinas) de Chitwan, Kathmandu, Hetauda, Butwal, Gorkha y Parsa, en Nepal. No se espera vender a mercados indios en este año, puesto que los precios ofrecidos en la India

para los productos forestales no maderables son muy bajos. Se identificarán compradores adecuados según los resultados de los análisis de la información de mercadeo.

## Plan de manejo de recursos/medio ambiente

### Recolección de productos del bosque

- ❖ La recolección se hará solo de cepas maduras.
- ❖ No se utilizarán prácticas de recolección destructivas que produzcan la merma del recurso base o la extinción de los productos y la consiguiente desaparición de las actividades relacionados con los mismos.
- ❖ La recolección de la amala, el harro y el barro se hará subiéndose a los árboles, sacudiendo las ramas, o doblándolas con ayuda de un *tango* (un palo largo con un gancho al final). No se cortarán, podarán ni dañarán de ninguna forma los árboles ni cualquier parte de los mismos.
- ❖ La recolección del gurjo se hará sin destruir el recurso de base. Al recolectar el tallo del gurjo se dejarán intactas varias de las partes superiores e inferiores que se entrelazan con otras plantas y que tengan potencial de regeneración.
- ❖ Si se considera que se podría llegar a producir una explotación excesiva de los productos forestales no maderables (como por ejemplo del gurjo) en el esfuerzo por generar grandes ingresos, se dividirá el bosque en varias partes con base en los ciclos estacionales de los productos o a sus ciclos de regeneración biológica, recolectando por rotación en las diversas partes del bosque.
- ❖ Cualquier persona que incumpla estas normas puede ser acusada de infracción de las leyes y normativas forestales. Si esto sucede a nivel de aldea al inculpado se le podrá imponer una multa de hasta 500 RN por planta, se le embargará todo el producto recolectado y/o será expulsado de la sociedad y/o de la cooperativa. El dinero que se obtenga por estos motivos pasará al fondo de reserva de la cooperativa.
- ❖ Estas plantas no se utilizarán para la alimentación animal.

### Obtención de leña

Sólo se utilizarán como leña los árboles secos y los desperdicios de la poda. No se talarán árboles vivos para obtener leña.

### Época de recolección

El calendario de recolección será el señalado en la Tabla E.20.

TABLA E.20 Calendario de recolección – Cooperativa Praja, Nepal	
PRODUCTOS FORESTALES NO MADERABLES	FECHA DE INICIO
Amala	Primera semana de octubre
Gurjo	Primera semana de noviembre
Harro	Primera semana de octubre
Barro	Primera semana de noviembre

### Plantación de especies productoras de PFNM

La Tabla E.21 muestra el número de plántones nuevos de PFNM que cada hogar plantará en tierras marginales.

TABLA E.21 Número de árboles nuevos para productos forestales no maderables – Cooperativa Praja, Nepal	
PRODUCTOS FORESTALES NO MADERABLES	NÚMERO DE ÁRBOLES
Amala	200-300
Gurjo	200-300
Sinkauli	200-300

### Control del bosque comunitario

- ❖ Se seguirán las negociaciones a nivel municipal y se finalizará el proceso oficial para clasificar el bosque como bosque comunitario.

## Plan social

### **Relaciones con las personas que no son socios ni accionistas**

- ❖ Únicamente las personas de la etnia Praja podrán ser socios de la cooperativa. Aquellos usuarios del bosque que no son socios ni tienen acciones de la cooperativa, pero que tienen derecho a serlo o tenerlas, pueden participar en las iniciativas de la cooperativa. Sin embargo, las personas que no sean accionistas no percibirán dividendos. Los representantes de la cooperativa que han sido elegidos o nombrados por el mismo grupo de usuarios del bosque (nivel FUG) jugarán un papel importante en llevar las cuentas de los accionistas de su comunidad.

### **Relaciones con terceros**

- ❖ Aquellos usuarios del bosque que no pueden ser socios o accionistas de la cooperativa no se verán incluidos en las actividades de la misma. No obstante, podrán vender sus productos a la cooperativa al precio que ésta les ofrezca. Este precio puede ser distinto al ofrecido a los accionistas. Un representante de la cooperativa elegido o nombrado por el grupo de usuarios del nivel FUG será el responsable de hacer los arreglos necesarios.

### **Relaciones con comerciantes a pie de carretera**

- ❖ Se mantendrán y mejorarán las relaciones con los comerciantes a pie de carretera.

### **Cláusulas sobre los más pobres**

- ❖ Las personas u hogares más pobres del grupo que quieran pero no puedan comprar acciones en la cooperativa pueden adquirir acciones mediante la contribución de productos forestales no maderables durante la época de recolección del producto. El representante elegido o nombrado por el mismo grupo FUG será el encargado de identificar a los hogares más pobres y hacer lo necesario para que adquieran acciones.
- ❖ Ningún miembro de un grupo utilizará a los pobres de forma egoísta o injusta para recolectar, procesar y/o entregar los productos para beneficio o ganancia propia. Si se descubre que una persona ha cometido tales acciones, se le expulsará de la sociedad, y/o se le embargarán los productos para devolver los mismos a los pobres. El representante elegido o nombrado por el mismo grupo FUG será el encargado del cumplimiento de esta cláusula.
- ❖ Ninguna persona del grupo comprará productos de los hogares más pobres a precios más bajos que los ofrecidos por la cooperativa, llevándolos posteriormente al centro de recolección para obtener un precio mayor. Si se descubre que una persona ha cometido tales acciones, se le expulsará de la sociedad, y/o se embargarán los productos para devolver los mismos a los pobres. El representante elegido o nombrado por el mismo grupo FUG será el encargado del cumplimiento de esta cláusula.
- ❖ Todos los miembros de un grupo harán llegar información sobre la cooperativa y sobre el mercado, en forma clara, a los pobres.

### **Cláusulas para las mujeres**

- ❖ La mitad de los ingresos generados en un hogar por medio de los productos serán entregados a las mujeres.
- ❖ Se proporcionarán iguales oportunidades a las mujeres de manera que puedan participar directamente en todos los aspectos de la gestión de la cooperativa. Nadie se opondrá a su participación bajo ninguna circunstancia.
- ❖ El CE de la cooperativa jugará un papel importante en el cumplimiento de estas cláusulas.

## Plan institucional

### **Obtención de derechos legales de acceso a los recursos**

- ❖ La cooperativa establecerá nexos con organizaciones/instituciones afines para recibir o dar apoyo en sus reclamos.
- ❖ La cooperativa trabajará activamente para establecer buenas relaciones con el DFO, mediante la transparencia en la contabilidad de sus transacciones.
- ❖ La cooperativa será inscrita en el Departamento de Cooperativas y hará uso de sus servicios de capacitación.

## Plan de ciencia y tecnología

### Investigación y desarrollo

- ❖ La finalidad es desarrollar una línea de productos y envasado de alta calidad, obteniendo información sobre las necesidades de los consumidores mediante la realización de la visita-estudio de mercado, e investigar dónde encontrar expertos en mejora de tecnología.

### Riesgos (hipotéticos)

Los siguientes factores contribuyen al riesgo:

- ❖ Explotación excesiva de los productos forestales no maderables.
- ❖ Variación en las características de fructificación de algunos productos forestales no maderables.
- ❖ Incumplimiento de los principios cooperativistas por sus socios.
- ❖ Falta de dotes de liderazgo de los representantes de la cooperativa.
- ❖ Falta de capacidad y de conocimientos sobre el mercadeo.
- ❖ Dependencia en un solo comprador.
- ❖ Disminución en la demanda del producto.
- ❖ Caída del precio de venta.
- ❖ Cambio de la política del gobierno.
- ❖ Inflación.
- ❖ Distribución no equitativa de los beneficios de la cooperativa.

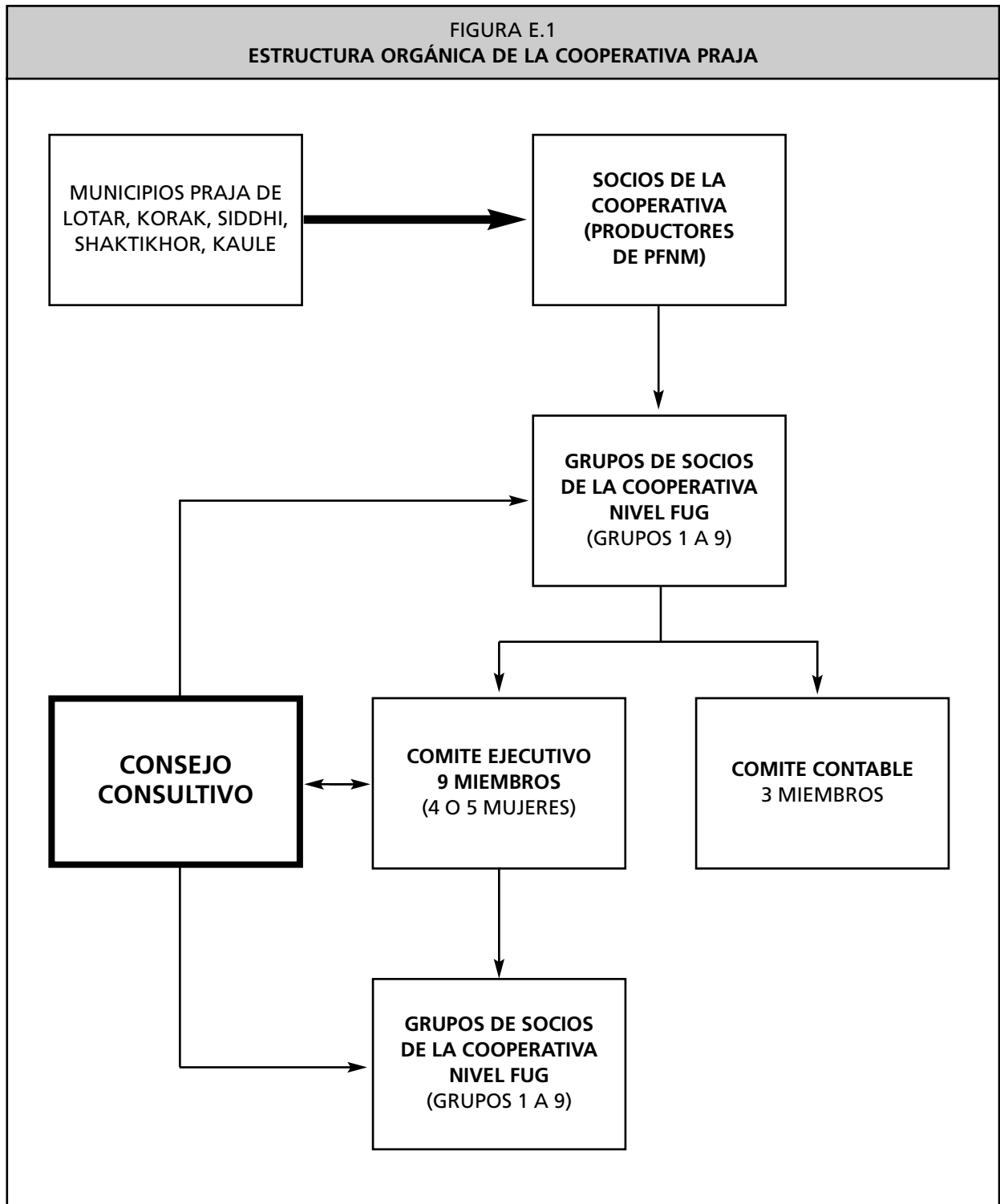
Para reducir al mínimo y/o hacer frente a estos riesgos, se capacitará a los grupos, al CE y a los miembros del comité de contabilidad, y/o se mantendrán discusiones en forma regular con el grupo, para capacitarles y así hacer frente a los distintos aspectos de riesgo.

El fondo de recuperación de pérdidas de la cooperativa (si hay) servirá para cubrir las posibles pérdidas de la empresa.

TABLA E.22 Plan financiero – Cooperativa Praja, Nepal			
<b>Punto de equilibrio (para la mezcla de productos)</b>			
<b>Punto de equilibrio en kg</b>	$5\ 807\ \text{RN} / (27\ \text{RN} - 22\ \text{RN})$	=	<b>1 162 kg</b>
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	$1\ 162\ \text{kg} \times 27\ \text{RN}$	=	<b>31 374 RN</b>

La Tabla E.22 indica que el punto de equilibrio es de 1 162 kg, ó 31 374 RN, de una proyección total de 7560 kg (201 281 RN) para la temporada. Esto supone un margen suficiente para alcanzar las ganancias estimadas.





**Plazo de pago de la inversión**

Los costos totales de puesta en marcha se calculan en 161 017 RN (\$USA 2268). La financiación se conseguirá, en parte, mediante acciones de los socios (220 socios que compran acciones a 50 RN cada una), en parte mediante una subvención del proyecto (75 000 RN) y en parte mediante un préstamo blando, también del proyecto (75 000 RN). El préstamo se terminará de pagar al final de la segunda temporada. El préstamo y la subvención serán administrados con la ayuda de una ONG y la escuela de Ecología, Agricultura y Trabajos Comunitarios (SEACOW).

**Ri en la primera temporada**

El rendimiento de la inversión de la Cooperativa Praja Nepal, en la primera temporada fue:

TABLA E.23 Rendimiento de inversiones en la primera temporada – Cooperativa Praja, Nepal			
$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos iniciales}}$	$\frac{37\,413\text{ RN}}{4\,161\,017\text{ RN}}$	=	$0,23 \times 100 = 23\%$

**Distribución de beneficios**

Los beneficios netos al final de la primera temporada, tras el pago de la mitad del préstamo, se distribuirán como sigue: un 25% se repartirá entre los socios en calidad de dividendo y el resto se reinvertirá en la empresa como ahorros.

**Hoja de balance**

El capital social de la empresa aumenta de un 6,7% hasta un 11,9% en la primera temporada.

**Flujo de efectivo**

Al final de la primera temporada, hay un efectivo en caja de 173 219 RN. Esto será suficiente para financiar el aumento de producción y de ventas en la segunda temporada. Al final de ésta, se habrá devuelto el préstamo, quedando un efectivo de 122 831 RN, suficiente para una recolección algo menor en la tercera temporada para no pedir más préstamos o, si hay financiación adicional, puede aumentarse de nuevo la producción.

TABLA E.24 Gastos de puesta en marcha – Cooperativa Praja, Nepal				
<b>Compra de PFNL</b>	<b>Productos forestales no maderables</b>	<b>Cantidad (kg)</b>	<b>Precio (RN/kg)</b>	<b>Precio total (RN)</b>
	Gurjo	1 935	12	23 220
	Amala	1 025	18	18 450
	Harro	1 500	15	22 500
	Barro	3 100	15	46 500
	<b>Total</b>	<b>7 560</b>		<b>110 670</b>
<b>Costos de envasado</b>	<b>Materiales de envasado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (RN)</b>	<b>Precio total (RN)</b>
	Sacos de yute (capacidad 50 kg)	152	20	3 040
	Cuerda	3	30	90
	<b>Total</b>			<b>3 130</b>
<b>Tasas y cánones</b>	<b>Productos forestales no maderables</b>	<b>Cantidad (kg)</b>	<b>Precio (RN/kg)</b>	<b>Precio total (RN)</b>
	Gurjo	1 935	2	3 870
	Amala	1 025	2	2 050
	Harro	1 500	2	3 000
	Barro	3 100	2	6 200
	<b>Total</b>	<b>7 560</b>		<b>15 120</b>
<b>Costos de personal</b>	<b>Empleados</b>	<b>Número</b>	<b>Sueldos/mes (RN)</b>	<b>Costo total (RN)</b>
	Director + contable	1		
	Encargado de almacén	4	2 000	8 000
	Dietas a los representantes	9	50 /día	3 150
	<b>Total</b>			<b>11 150</b>
<b>Costos de almacén</b>	<b>Detalle</b>	<b>Número</b>	<b>Alquiler/mes (RN)</b>	<b>Costo total (RN)</b>
	Almacén de Shaktikhor	4	250	1 000
	Almacén de Birendranagar	4	250	1 000
	Almacén de Mowakhola	4	250	1 000
	<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>3 000</b>
<b>Maquinaria/ equipo</b>	<b>Tipo</b>		<b>Precio (RN)</b>	<b>Costo total (RN)</b>
	Báscula	1	5 000	5 000
	Agujas de coser	6	5	30
	<b>Total</b>			<b>5 030</b>
<b>Transporte</b>				<b>7 182</b>
<b>Administración</b>	Papeterie			5 235
	<b>Total</b>			<b>5 235</b>
<b>Mobiliario y enseres</b>				<b>500</b>
<b>Costos totales de puesta en marcha</b>				<b>161 017</b>
<b>Cantidad financiada mediante acciones de los socios (220 socios x 50 RN/acción)</b>				<b>11 017</b>
<b>Subvención del proyecto</b>				<b>75 000</b>
<b>Préstamo blando del proyecto</b>				<b>75 000</b>

TABLA E.25 Proyección de pérdidas y ganancias – Cooperativa Praja, Nepal							
Ingresos totales de ventas (en RN)	Productos	Cantidad kg	Cantidad tras pérdida de peso kg	Precio (RN/kg)	Cantidad total (RN)	Total primera temporada (RN)	Total segunda temporada (aumento de ventas del 25 %) (RN)
	Gurjo	1 935	1 838	25	45 956		
	Amala	1 025	974	40	38 950		
	Harro	1 500	1 425	30	42 750		
	Barro	3 100	2 945	25	73 625		
	<b>Total</b>	<b>7 560</b>					
	<b>Ingresos totales</b>				<b>201 281</b>	<b>201 281</b>	<b>251 602</b>
Costos fijos (CF)	Detalle	Valor total	Tasa		Cantidad total		
	Costos de amortización						
	Maquinaria y equipo	5 030	10%	503			
	Mobiliario y enseres	500	15%	75			
	Total costos de amortización		578	578			
	Varios (5%)	277		29			
<b>Total costos fijos</b>				<b>607</b>	<b>607</b>		
Costos variables (CV)	Detalle				Cantidad total		
	Compra de productos forestales no maderables				110 670		
	Costos de envasado				3 130		
	Tasas y cánones				15 120		
	Costos de Personal (mano de obra directa)				11 150		
	Costos de almacén				3 000		
	Costo de transporte				7 182		
	Costos de administración				5 235		
	<i>Subtotal</i>				<i>155 487</i>		
	Varios (5%)				7 774		
<b>Total costos variables</b>					<b>163 261</b>	<b>163 261</b>	<b>204 077</b>
<b>Total CF + CV</b>						<b>163 868</b>	<b>204 684</b>
<b>Beneficio neto</b>						<b>37 413</b>	<b>46 918</b>

TABLA E.26 Distribución de beneficios netos – Cooperativa Praja, Nepal		
<b>Beneficios netos</b>		37 413 RN
Beneficios retenidos	beneficios netos x 25%	9 353
Distribuciones a los socios	beneficios netos x 75%	28 060
<b>Detalle de distribución a los socios</b>		
Dividendos a los socios	28 060 x 73%	20 483
Fondos de socios	28 060 x 27%	7 576
<b>Total</b>		<b>28 060 RN</b>

**TABLA E.27**  
**Proyección de flujo de efectivo (en RN) para una temporada de cuatro meses – Cooperativa Praja, Nepal**

CUENTA	MES				TOTAL
	1	2	3	4	
Efectivo en caja	161 017	89 960	24 433	113 496	
Ventas	0	0	101 281	100 000	<b>201 281</b>
<b>Efectivo total</b>	<b>161 017</b>	<b>89 960</b>	<b>125 714</b>	<b>213 496</b>	
<b>Egresos</b>					
Tasas y cánones	3 780	3 780	3 780	3 780	15 120
Equipamiento	5 030	0	0	0	5 030
Transporte			3 591	3 591	7 182
Administración	1 309	1 309	1 309	1 309	5 235
Mobiliario	500	0	0	0	500
Costos de recolección	55 335	55 335		0	110 670
Envasado	1 565	1 565	0	0	3 130
Costos de personal	2 788	2 788	2 788	2 788	11 150
Alquiler de almacenes	750	750	750	750	3 000
Dividendos				20 483	
Depósito en el fondo de ahorro de los socios				7 576	
<b>Egresos totales</b>	<b>71 057</b>	<b>65 527</b>	<b>12 218</b>	<b>40 277</b>	
<b>Efectivo total</b>	<b>161 017</b>	<b>89 960</b>	<b>125 714</b>	<b>213 496</b>	
<b>Efectivo menos egresos</b>	<b>89 960</b>	<b>24 433</b>	<b>113 496</b>	<b>173 219</b>	

**TABLA E.28**  
**Proyección de flujo de efectivo (en RN) para una segunda temporada con un aumento de ventas de un 25% – Cooperativa Praja, Nepal**

CUENTA	MES				TOTAL
	1	2	3	4	
Efectivo en caja	173 219	91 309	9 399	145 728	
Ventas	0	0	151 602	100 000	<b>251 602</b>
<b>Efectivo total</b>	<b>173 219</b>	<b>91 309</b>	<b>161 001</b>	<b>245 728</b>	
<b>Egresos</b>					
Tasas y cánones	4 725	4 725	4 725	4 725	<b>18 900</b>
Transporte			4 489	4 489	<b>8 978</b>
Administración	1 636	1 636	1 636	1 636	<b>6 544</b>
Costos de recolección	69 169	69 169	0	0	<b>138 338</b>
Envasado	1 957	1 957	0	0	<b>3 913</b>
Costos de personal	3 485	3 485	3 485	3 485	<b>13 938</b>
Alquiler de almacenes	938	938	938	938	<b>3 750</b>
Dividendos				25 688	
Depósito en el fondo de ahorro de los socios				6 936	
Préstamo				75 000	
<b>Egresos totales</b>	<b>81 910</b>	<b>81 910</b>	<b>15 273</b>	<b>122 897</b>	
<b>Efectivo total</b>	<b>173 219</b>	<b>91 309</b>	<b>161 001</b>	<b>245 728</b>	
<b>Efectivo menos egresos</b>	<b>91 309</b>	<b>9 399</b>	<b>145 728</b>	<b>122 831</b>	

TABLA E.29 Hoja de balance: primera temporada – Cooperativa Praja, Nepal				
CUENTA	INICIO PRIMERA TEMPORADA	FINAL PRIMERA TEMPORADA	FINAL SEGUNDA TEMPORADA	% DE VENTAS
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo en caja	161 017	173 219	86 216	378
Equipo, mobiliario	5 500			
Menos amortización (equipo 10%, mobiliario 15%)	-578			
Valor del equipo	4 452	4 452	4 374	
<b>Total de activos</b>	<b>161 017</b>	<b>177 671</b>		<b>220 752</b>
<b>PASIVO</b>				
Préstamo bancario	75 000	75 000	0	
<b>Total de pasivo</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>0</b>	
<b>FONDOS PROPIOS</b>				
Fondos propios iniciales (220 socios x 50 RN/acción)	11 017	11 017	11 017	
Beneficios retenidos (fondo de ahorro)	0	9 353	21 082	
Capital invertido	75 000	82 301	188 653	
<b>Total fondos propios</b>	<b>86 017</b>	<b>102 671</b>	<b>220 752</b>	
<b>Total pasivo + fondos propios</b>	<b>161 017</b>	<b>177 671</b>	<b>220 752</b>	



En la Fase 3, el facilitador trabajará con los futuros empresarios a fin de establecer un plan para el crecimiento de la empresa, desarrollar estrategias para cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial, y para delinear planes de acción a fin de preparar el terreno para la ejecución. Esto implicará la necesidad de definir la misión, los objetivos de la empresa, evaluar su rentabilidad, y determinar el capital inicial necesario. El plan de desarrollo de la empresa será utilizado con el fin de obtener financiación. Asimismo, se presentan directrices con el fin de desarrollar estrategias de mercado y preparar un plan de desarrollo empresarial.



En la Fase 3, el facilitador trabajará con los futuros empresarios a fin de establecer un plan para el crecimiento de la empresa, desarrollar estrategias para cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial, y para delinear planes de acción a fin de preparar el terreno para la ejecución. Esto implicará la necesidad de definir la misión, los objetivos de la empresa, evaluar su rentabilidad, y determinar el capital inicial necesario. El plan de desarrollo de la empresa será utilizado con el fin de obtener financiación. Asimismo, se presentan directrices con el fin de desarrollar estrategias de mercado y preparar un plan de desarrollo empresarial.