



Proyecto Desarrollo Social Integrado  
y Sostenible, Chiapas, México



## Módulo 3

### Organización empresarial para la comercialización

### Cuaderno de capacitación



Escuela de Campo para Promotores y Promotoras de la Selva  
Chiapas, México 2007

**CATIE** Centro Agronómico Tropical  
de Investigación y Enseñanza

Esta publicación fue editada por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE  
y financiada con recursos de la Comisión Europea en el marco del convenio ALA/B7-310/2003/5756

## Módulo 3

### Organización empresarial para la comercialización

# Escuela de Campo para Promotores y Promotoras de La Selva, Chiapas, México

Cuaderno de capacitación

#### **Autores**

Ruth Junkin y Gustavo Pinto Decelis, Coordinadores del Módulo  
Isabel Gutiérrez Montes  
Gonzalo Galileo Rivas-Platero

El Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), se enmarca en los acuerdos de cooperación entre México y la Comisión Europea en el eje para el desarrollo social y la reducción de las desigualdades. Dicho proyecto surge a través del convenio de financiación específico número ALA/B7-310/2003/5756 firmado entre la Comisión Europea y el Estado de Chiapas en 2003 y cubre una población beneficiaria de 155,000 habitantes en 830 comunidades de 18 microregiones de siete municipios de la Región Selva con una duración de cinco años (2003—2008).

Con acciones coordinadas entre dependencias e instituciones de los tres órdenes de gobierno, las organizaciones sociales, las organizaciones productivas y los habitantes del territorio, el PRODESIS impulsa el desarrollo integral a través de la aplicación de la planeación participativa, la difusión de sistemas de producción sustentable y de información oportuna y sistematizada. El enfoque territorial del PRODESIS es fortalecido con ejes estratégicos transversales como la participación social, la equidad de género, los derechos de los pueblos indígenas y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Dentro de este contexto el PRODESIS contrata al consorcio IICA-CIRAD-CATIE para desarrollar un Plan de Formación de Promotores Agrícolas de la Región Selva Lacandona. Este plan conlleva a la formación de capacidades en los ámbitos agropecuarios, forestales y de conservación de recursos naturales.

Instituciones miembros del consorcio:

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros, los cuales a su vez conforman su Consejo Superior.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es un organismo especializado del Sistema Interamericano, cuyos fines son estimular, promover y apoyar los esfuerzos de sus Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y el bienestar de las poblaciones rurales.

El Centro de Cooperación Internacional e Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), es el instituto francés de investigación agronómica al servicio del desarrollo de los países del Sur y de ultramar. Tiene acciones en las regiones tropicales y subtropicales donde prevalece la investigación conjunta. Su misión es la de contribuir al desarrollo durable de estas regiones, mediante la investigación, experimentación, formación y difusión de la información científica y técnica.

630.681

E74 Escuela de campo para promotores y promotoras de La Selva, Chiapas, México: cuaderno de capacitación / Ruth Junkin... [et al.] – Turrialba, C.R : CATIE, 2007. 71 p. : il. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no. 76)

ISBN 978-9977-57-448-6

Contenido: Mód. 3. Organización Empresarial para la Comercialización

1. Empresas agrarias– Organización – México
2. Empresas agrarias – Mercadeo – México
3. Capacitación – Participación comunitaria – México I. Junkin, Ruth II. Pinto Decelis, Gustavo III. Gutiérrez Montes, Isabel IV. Rivas-Platero, Gonzalo Galileo V. CATIE VI. Título VII. Serie.

Esta publicación es propiedad del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS) Chiapas, México; bajo los términos del Convenio ALA/B7-310/2003/5756.

La opinión expresada en este libro es la de sus autores y no necesariamente refleja el punto de vista de las instituciones participantes.



# Índice

<b>Presentación</b>	1
<b>Capítulo 1.</b> Aspectos básicos de la organización empresarial	5
Tema 1. Introducción al módulo	6
Tema 2. ¿Qué es una empresa?	8
Tema 3. Ventajas y desventajas de la organización empresarial asociativa	11
Tema 4. Inventario de los recursos locales para el desarrollo empresarial	14
<b>Capítulo 2.</b> Mercadeo básico	25
Tema 1. Fundamentos de mercadeo	26
Tema 2. El sondeo rápido de mercado	30
Tema 3. Análisis de información de mercado	36
<b>Capítulo 3.</b> Administración básica de la empresa	41
Tema 1. Decisiones básicas en la planificación de la empresa	42
Tema 2. Desarrollo y análisis de presupuestos	48
<b>Capítulo 4.</b> Alianzas estratégicas comerciales y de proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros	55
Tema 1. El papel de las alianzas y servicios en el desarrollo de la empresa	56
Tema 2. Panel(es) proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros	61
<b>Capítulo 5.</b> Plan de trabajo de promotores y promotoras	63
<b>Bibliografía consultada</b>	71



# Presentación

Con el propósito de apoyar un proceso de formación tendiente a la capacitación de promotores agrícolas de la Región Selva Lacandona, Chiapas, México, el consorcio IICA-CIRAD-CATIE desarrolla un Plan de Formación que conlleva a la adquisición de capacidades necesarias para que los promotores logren apoyar a sus comunidades y microregiones. Todas estas acciones se enmarcan dentro del Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS).

Los contenidos temáticos de los módulos de capacitación son diversos y comprenden aspectos relacionados con el Desarrollo Rural, el mercadeo agrícola, el manejo de las unidades de producción con una visión agroecológica que comprende aspectos relacionados con el café, el cacao, los viveros forestales, la palma xate, los sistemas silvopastoriles, el maíz, el frijol, etc.

Los módulos han sido diseñados con una estrategia pedagógica mediada por la participación activa de los promotores, quienes plantean un plan de trabajo a seguir en el mediano o largo plazo. El cumplimiento de sus planes dependerá en gran medida del apoyo local que ellos reciban en el ámbito de sus comunidades, microregiones y regiones.

Estos cuadernos de capacitación reúnen una serie de contenidos teóricos, ejemplos y ejercicios los cuales se formulan en relación a un análisis de demanda de las regiones de donde los promotores proceden. A su vez, se enriquecen con un enorme bagaje de experiencias que cada uno de los especialistas, participantes del proceso, aportan en su intervención.

Agradecemos a todos los autores por sus contribuciones al desarrollo y transferencia de conocimiento y tecnología, elementos necesarios para impulsar el desarrollo.

Dr. Gonzalo Galileo Rivas-Platero  
Coordinador Lote 2 Agroecología  
Consortio IICA-CIRAD-CATIE



# Módulo 3

## Organización empresarial para la comercialización

### Objetivo general de aprendizaje

Al finalizar el módulo, los promotores(as) comunitarios estarán en capacidad de facilitar procesos de organización empresarial, mercadeo, administración, reconocimiento y gestión de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la empresa rural.

### Producto y resultados

Desarrollo de un plan de trabajo con elementos de mercado que permita potenciar las empresas rurales en el ámbito de la región Selva Lacandona.



# Capítulo 1

## Aspectos básicos de la organización empresarial

### Objetivo

Los promotores entienden los elementos básicos de las empresas, las ventajas y desventajas de la organización empresarial y los procesos básicos de organización empresarial de productores a pequeña escala.

### Definiciones

**Una empresa** es una entidad que se organiza con el fin de lograr ingresos, a través de la venta de un bien (un producto agrícola o un producto procesado, por ejemplo) o un servicio (servicio de beneficiado o servicio de molino, por ejemplo).

Un(a) empresario(a) **invierte** recursos en su empresa para realizar ingresos posteriores. Estos recursos pueden incluir tiempo, dinero, capacidades y conocimientos, materiales, insumos en especie, tierra, equipos, edificios, etc.

Al invertir recursos en la empresa con la idea de realizar ingresos posteriores, los(las) empresarios(as) toman **riesgos**. Podría ser que los ingresos logrados no sean los esperados.

Los procesos de apoyo a la **organización y planificación empresarial** tienen el fin de minimizar los riesgos para los empresarios(as) y apoyarles en el logro de sus objetivos.

**Una microempresa** muchas veces se maneja a nivel individual o familiar, con ningún o pocos empleados. Por lo general, una microempresa no se formaliza—es decir que no tiene personería jurídica y no se registra con las autoridades del estado.

Muchas veces, para poder lograr objetivos más ambiciosos, para poder vender en mercados más interesantes o para cumplir con requisitos formales, los productores y productoras deben formar **empresas asociativas**. Estas empresas pueden tomar varias formas. La forma que se elige depende de las características del grupo.

Para poder organizar una empresa, se debe conocer cuáles son los recursos con los cuales cuentan los participantes. Un **inventario de recursos locales para el desarrollo empresarial rural** apoyará en el análisis de las fortalezas del grupo para iniciar su actividad empresarial.

## Tema 1: Introducción al módulo

---

Antes de iniciar un esfuerzo de organización empresarial o apoyo a la comercialización, es importante analizar las experiencias empresariales y capacidades de emprendimiento que tenemos. Al hacer este análisis, tendremos una idea más clara de las fortalezas que podemos ofrecer a los productores y las productoras con quienes trabajamos, y a la vez, reconocer las áreas en las cuales debemos buscar apoyo de personas especializadas.

### Ejercicio

1. ¿Qué experiencia tengo vendiendo productos en algún mercado?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo me siento cuando tengo que vender un producto o negociar un precio?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Qué experiencia tengo en la organización de empresas?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cuáles han sido los principales retos que he tenido a trabajar en una empresa o apoyando a actividades empresariales?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tema 2. ¿Qué es una empresa?

Para poder apoyar la organización empresarial y la comercialización, es importante que un promotor esté claro qué ES una empresa y qué NO es una empresa. Muchas veces se gasta tiempo y esfuerzo en incentivar a grupos con fines sociales a realizar actividades empresariales cuando en realidad, esto no es lo que quieren los miembros del grupo. Llevar a cabo actividades empresariales implica invertir tiempo y recursos para lograr sus objetivos—¡y también tomar riesgos! En esta sección, analizaremos las características básicas de las empresas para poder determinar cómo identificarlas y empezar a apoyarlas.

**Cuadro 1** Formas Básicas de Organización Empresarial Rural <sup>1</sup>

Forma organizativa	Objetivo principal	Principales ventajas	Principales desventajas
Grupo pre-empresarial (no-formal)	Busca iniciar actividades empresariales conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a un grupo de interesados ganar experiencia en actividades empresariales</li> <li>• Permite conocerse como grupo</li> <li>• Permite definir fortalezas y debilidades y trazar planes de fortalecimiento hacia el futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formalidad</li> <li>• Pueden existir limitantes de participar en ciertos mercados por falta de personería jurídica</li> </ul>
Cooperativa	Busca el bien común de sus socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control democrático (un voto por cada miembro)</li> <li>• Responsabilidad limitada</li> <li>• Distribución de ganancias a sus socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de toma de decisión demorados</li> <li>• Requiere la participación de los miembros para garantizar éxito</li> <li>• Poco incentivo para invertir capital adicional</li> </ul>
Asociación	Busca el bien común de sus socios sin perseguir fines de lucro o ganancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En muchos casos facilidad de constitución</li> <li>• Facilidad para recibir donaciones y financiamiento para actividades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No puede distribuir las utilidades de cada gestión, ni el patrimonio neto en caso de disolución</li> <li>• Problemas en trámites específicos donde se exigen credenciales empresariales</li> </ul>

<sup>1</sup> Adaptado de Junkin, et al. 2005.

Sociedad Comercial

Con fines de lucro. Busca la mayor ganancia para los accionistas

- Posibilidad de distribuir parte de las utilidades de cada gestión y el patrimonio neto en caso de disolución.
- Los accionistas con mayor inversión tienen mayor voz en la toma de decisiones.
- Incentivos claros para fomentar la rentabilidad de la empresa.
- Dependiendo de la forma de sociedad que se asuma, la responsabilidad económica de cada socio puede llegar a extender más allá del capital social aportado a la empresa.
- El control en la empresa depende del monto de capital social aportado y no de procesos democráticos, lo que difiere con la experiencia organizativa en el área rural.

## Ejemplo

La Tortillería de Doña María es una empresa asociativa, organizada en cooperativa e integrada por varias personas. Cuentan con un equipo para hacer tortillas mediante un proceso técnico. Su finalidad es generar ingresos para las socias. Para cumplir el objetivo de elaboración de tortillas, la empresa combina recursos naturales (maíz) recursos construidos (equipos), recursos financieros (dinero) y recursos humanos (mano de obra) y satisface las necesidades de la población que consume tortillas.

## El papel del/la promotor(a)

El(la) promotora puede apoyar a las personas interesadas en formar una iniciativa empresarial o una empresa rural en la toma de decisión sobre la forma organizativa a adoptar. La decisión final sobre la forma jurídica adecuada para un grupo dado debe tomarse después de definir su producto y los requisitos de mercado.

## Ejercicio

Piense en las iniciativas empresariales y empresas rurales que conoce en su comunidad o cerca de su comunidad. ¿Cuáles son? ¿Qué forma organizativa toman? ¿Cuáles han sido sus éxitos? ¿Cuáles son sus mayores debilidades?

### Iniciativas Empresariales o Empresas Rurales en Mi Comunidad

<b>Nombre</b>	<b>Forma organizativa (microempresa, organización pre-empresarial, cooperativa, asociación, sociedad comercial, otro)</b>	<b>Principales éxitos</b>	<b>Mayores debilidades</b>

## Tema 3. Ventajas y desventajas de la organización empresarial asociativa <sup>2</sup>

Como discutimos anteriormente, una iniciativa empresarial asociativa—o una empresa asociativa—es un grupo de personas que trabaja en conjunto para vender bienes o servicios. Las personas se organizan en iniciativas empresariales asociativas para fortalecer su capacidad de producir y vender en una forma que les genere ingresos satisfactorios. De esta manera, logran beneficios que no alcanzarían al trabajar en forma individual. A la vez, existen ciertos costos al trabajar en una iniciativa empresarial asociativa. A continuación, se detallan algunas ventajas y desventajas de la organización empresarial asociativa.

### Ventajas

- Trabajar en grupo permite reducir los costos de producción y comercialización por persona
- Permite juntar más producción para poder suplir compradores que exigen mayores volúmenes
- Los integrantes del grupo pueden compartir habilidades, tiempo y recursos para que la iniciativa empresarial funcione
- El trabajo puede dividirse entre los integrantes del grupo, aprovechando de esta manera el tiempo que cada uno tiene disponible
- A un grupo le resulta más fácil que a un individuo obtener asistencia externa; por ejemplo, capacitación, préstamos y asesoría de agencias de desarrollo, entre otros.
- Participar en un grupo facilita conseguir certificaciones como comercio justo, orgánico, forestal, etc.
- Las decisiones tomadas en grupo suelen ser mejores y más realistas que las individuales.

### Desventajas

- No siempre resulta fácil decidir quién hará qué.
- Hay muchas tareas que a todo el mundo le gusta hacer; otras nadie las desea. Dividir el trabajo puede suscitar discusiones y problemas entre los integrantes del grupo.
- Tomar decisiones en grupo requiere más tiempo que tomarlas individualmente.
- Aunque a menudo las decisiones por consenso son mejores, toma tiempo conversar sobre posibles ventajas y desventajas y llegar a un acuerdo. A veces se necesitan decisiones rápidas, lo que no permite un proceso (muy) participativo.
- Uno o más integrantes del grupo pueden contribuir menos que otros en términos de tiempo o dinero, pero desean tener igual participación en los beneficios. Si distintos integrantes han colaborado con diferentes cantidades de dinero, tiempo o algún otro recurso, puede ser difícil decidir qué porcentaje de las ganancias recibirá cada uno.

<sup>2</sup> Adaptado de FAO y Junkin et al. 2005.

## Ejemplo

Cuando Doña María, la de la tortillería, se decidió a iniciar esta actividad productiva, encontró los siguientes aspectos en su entorno empresarial:

- Todas andaban entusiasmadas por la idea de la tortillería, se dieron cuenta de que los trabajos se hacían más fácilmente, que pudieron obtener el financiamiento porque eran ya un grupo organizado y constituido legalmente, además era una oportunidad de ir caminando juntas pues como mujeres se daban valor unas a otras.
- Sin embargo, no todo fue fácil porque al principio les costó ponerse de acuerdo en lo que a cada una le correspondía hacer, como hacer los repartos de las utilidades a cada una, como descontar cuando alguna no participaba en igualdad de condiciones tanto en las inversiones como en los trabajos. Bueno, el caso es que para que esas cuestiones se fueran resolviendo, tuvieron que apoyarse en un asesor de negocios que las instituciones públicas tienen para asesorar a las mujeres emprendedoras.

## El papel del/la promotor(a)

El(la) promotora puede motivar a los grupos interesados en la formación de una iniciativa empresarial asociativa o una empresa asociativa al revisar las ventajas que esta les puede traer. A la vez, es saludable discutir con el grupo las posibles desventajas y definir de antemano algunas estrategias que el grupo puede usar para minimizar los riesgos de que lleguen a pasar estas desventajas. Así el grupo estará más preparado para sobrevivir los tiempos difíciles.

## Ejercicio

¿Cuáles empresas asociativas o iniciativas empresariales asociativas ha conocido en su comunidad o cerca de ella? ¿Cuáles retos han enfrentado? ¿Cuáles estrategias han usado para enfrentar los retos? ¿Cuáles otras estrategias podrían haber usado para minimizar sus retos?

### Estrategias para Fortalecer Iniciativas Empresariales Asociativas/Empresas Asociativas

Empresas asociativas conocidas	Retos	Estrategias para enfrentar retos

## Tema 4. Inventario de los recursos locales para el desarrollo empresarial

---

Para poder organizar una empresa, se debe conocer cuáles son los recursos con los cuales cuentan los participantes. Un inventario de recursos locales para el desarrollo empresarial rural apoyará en el análisis de las fortalezas del grupo para iniciar su actividad empresarial.

Para realizar el inventario, se puede utilizar el **marco de medios de vida sostenibles**. Este marco habla de cinco capitales sobre los cuáles las familias se construyen una estrategia de vida—o una estrategia para lograr sus objetivos.

### Recursos y Capacidades para la Organización Empresarial

**Capital Humano:** se refiere a la capacidad de los participantes para emprender, trabajar y/o manejar una empresa (incluye educación, conocimientos, disponibilidad de mano de obra, habilidades, salud, nutrición).

**Capital Natural:** analiza la cantidad, calidad y seguridad de los recursos naturales con los cuales un hogar puede contribuir al funcionamiento de una empresa (incluye acceso continuo a recursos naturales, tenencia de tierra, suelos, agua, cultivos anuales y perennes, recursos forestales incluyendo fauna silvestre, ganado mayor y menor y material genético).

**Capital Construido:** detalla los equipos, maquinaria, y servicios básicos que son necesarios para la organización y el desarrollo empresarial (incluye acceso a red vial, agua potable y de riego, telecomunicaciones, energía eléctrica, maquinaria, equipo y herramientas para la producción).

**Capital Financiero:** analiza fuentes de dinero que pueden contribuir en forma de inversiones para la empresa o en forma de mantenimiento del hogar mientras la empresa está desarrollándose (incluye fuentes de ingresos dentro y fuera de la finca—incluyendo remesas y salarios—ahorros, préstamos y crédito).

**Capital Social:** describe la integración en grupos y/o acceso a líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad que pueden facilitar el proceso de organización empresarial (incluye integración en organizaciones comunitarias y empresariales, acceso a proveedores de servicios y líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad).

## Ejemplo

En esta parte las mujeres del grupo de la tortillería, hicieron una lista de los recursos locales con que contaban para iniciar la tortillería:

- Producción suficiente y constante todo el año, de maíz amarillo que es el tipo de maíz con que las mujeres gustan para preparar sus tortillas, agua potable en abundancia, energía trifásica, apropiada para montar una tortillería, también disponían de un local a bordo de calle para establecer ahí la tortillería en la comunidad, accesible a todo el pueblo y comunidades vecinas.
- Población suficiente para tener una buena clientela.
- Con respecto a los créditos también ya anteriormente el grupo había trabajado con la Financiera Compartamos A.C. en donde lograron obtener préstamos para habilitarse en sus actividades económicas. Ahí también les dieron capacitaciones para poder formar un fondo de ahorro, el cual les va a financiar parte del proyecto de la tortillería. Cuentan con el aval de la presidencia porque ya han obtenido varios apoyos y como los han trabajado bien, pues, tienen el respaldo del presidente municipal y también pueden ser atendidas por otras instituciones que otorgan financiamiento.
- Con respecto a las capacidades del grupo, son mujeres que saben hacer cuentas mentalmente, pero sus hijos(as), les apoyarán en la cuestión de llevar el control de entradas y salidas. Claro que también habrán de recibir la capacitación necesaria para poder manejar una maquina tortilladora, y todo lo relacionado con las normas de higiene y seguridad.

## El papel del/la promotor(a)

El(la) promotor(a) puede apoyar a un grupo pre-empresarial para analizar los recursos y capacidades que tienen para formar su iniciativa empresarial o empresa rural. Esta información le ayudará al grupo definir los productos que puede ofrecer su empresa. Al clarificar esta información, el grupo posteriormente analizaría las oportunidades de mercado para los productos potenciales.

El(la) promotor(a) puede realizar entrevistas con los diferentes participantes de la iniciativa y los miembros de sus hogares o, en forma participativa, los miembros de la iniciativa pueden desarrollar esta información. De cualquier forma, al finalizar la recopilación de la información, se debe analizar en forma conjunta en una reunión de grupo. Al final de esta reunión, se debe contar con una lista de productos potenciales para la nueva empresa.

## Ejercicio

Formamos equipos de tres personas. Cada equipo practicará una entrevista con otro grupo.

### Actividad 1. Entrevista Semiestructurada con el Hogar

**Capital Humano:** Se refiere a la capacidad de los miembros del hogar para emprender, trabajar en y/o manejar una empresa.

¿Cuántas personas conforman el hogar?

¿Quiénes son?

¿Qué capacidades y habilidades especiales tienen los miembros del hogar?

¿Cuál es su nivel de educación formal?

¿Tienen problemas de salud u otros que les podrían impedir trabajar?

¿Cuáles miembros del hogar cuentan con seguro de salud?

**Capital Natural:** analiza la cantidad, calidad y seguridad de los recursos naturales con los cuales un hogar puede contribuir al funcionamiento de una empresa.

¿Cuánta tierra trabaja?	¿Son dueños de la tierra?	¿Qué tan seguros son los títulos?
¿Cómo es la fertilidad del suelo?	¿Cómo ha cambiado con el tiempo?	¿Con cuales otros recursos naturales cuentan?
¿Para qué se pueden usar?	¿Existen fuentes de agua/ riego?	¿Hay acceso de insumos locales para la producción?
¿Cuáles cultivos o productos producían tradicionalmente?	¿Por qué han dejado de producir estos productos?	

**Capital Construido:** detalla los equipos, maquinaria, y servicios básicos que son necesarios para la organización y el desarrollo empresarial.

<p>¿Con cuál maquinaria, equipos y herramientas cuentan los miembros del grupo para poder realizar sus deberes?</p>	<p>¿Tienen acceso a medios de transporte?</p>	<p>¿Siempre esta en buenas condiciones la vía de acceso?</p>
<p>¿Tienen acceso a centros de acopio, instalaciones de almacenamiento o bodegas?</p>	<p>¿Cómo son los servicios públicos (agua, luz, teléfono)?</p>	<p>¿Existen otros servicios de comunicación; por ejemplo Internet, correo electrónico, radio?</p>
<p>¿Tienen acceso a computadoras?</p>		

**Capital Financiero:** Incluye fuentes de dinero que pueden contribuir en forma de inversiones para la empresa o en forma de mantenimiento del hogar mientras la empresa esta desarrollándose.

<p>¿Cuáles son las fuentes principales de ingreso?</p>	<p>¿Cuáles son las tendencias de estas fuentes: en aumento, estables o en declino?</p>	<p>¿Tienen los miembros del hogar acceso a fuentes de financiamiento?</p>
<p>¿Cuáles son las modalidades y condiciones?</p>	<p>¿Cuál es el nivel de endeudamiento actual del hogar: Poco, medianamente o mucho?</p>	<p>¿Tienen ahorros?</p>
<p>¿Están seguros estos ahorros?</p>		

**Capital Social:** describe la integración en grupos y/o acceso a líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad que pueden facilitar el proceso de formación empresarial.

¿Existen organizaciones o experiencias organizativas en la comunidad?

¿Cuál ha sido su papel y sus experiencias en estas organizaciones?

¿Existen relaciones con instituciones de apoyo técnico, empresarial, financiero o social?

¿Existen acciones con los actores en el sector privado, tales como intermediarios, plantas procesadoras, bancos y otros que podrían interesarse en la organización y el desarrollo de la iniciativa?

¿Quiénes son los socios comerciales de los miembros del grupo?

¿A quienes venden sus productos y como les pagan?

**Estrategia de Vida:** expresa la combinación de todas las diferentes actividades y decisiones productivas y económicas o tomadas por los miembros del hogar que contribuyen al logro de sus objetivos de vida. Forman la base de toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevas actividades.

<p>¿Cuáles son las cinco principales fuentes de ingresos del hogar? (revisar las de todos los miembros del hogar)</p>	<p>¿Cuál es la importancia de cada una? (Priorizar)</p>	<p>¿Qué tan seguras son estas fuentes?</p>
<p>¿Cuándo entra más recursos al hogar? (por mes)</p>	<p>¿En que temporada hay más dinero y cuando hay menos en el hogar?</p>	<p>¿Cuáles son los cinco productos agrícolas (forestales, pecuarios) más importantes?</p>
<p>¿Cuáles son los rendimientos de estos productos?</p>	<p>¿Cuáles son las principales entradas de dinero por producto y por mes?</p>	<p>¿Cuáles son las principales ventanas de mercado para cada producto?</p>
<p>¿Cuáles son los precios recibidos por cada producto y según el tipo de mercado?</p>	<p>¿Quiénes son los socios comerciales de los miembros del grupo?</p>	<p>¿A quienes venden sus productos y como les pagan?</p>

## Actividad 2. Análisis de Resultados

El análisis de recursos y capacidades nos permite saber con qué contamos para desarrollar la iniciativa empresarial, tanto en el hogar como en el grupo. Realizamos el inventario de acuerdo con los cinco capitales de medios de vida: humano, natural, financiero, social y construido.

Se puede organizar los resultados de las entrevistas en el cuadro “Inventario de Recursos y Capacidades”. En la columna “Hallazgos en el hogar”, se presentará un resumen de lo encontrado en las entrevistas de los hogares, permitiendo que se corrijan algunas apreciaciones por parte de los participantes, cuando sea necesario.

En la columna “Recursos colectivos, comunitarios y territoriales” se anotaran los recursos disponibles en la comunidad y en el territorio con base en los aportes de los participantes.

**Inventario de Recursos y Capacidades**

<b>Capitales para medios de vida</b>	<b>Hallazgos en el hogar</b>	<b>Recursos colectivos, comunitarios y territoriales</b>
<b>Humano</b>		
<b>Natural</b>		
<b>Financiero</b>		
<b>Social</b>		
<b>Físico</b>		





# Capítulo 2

## Mercadeo básico

### Objetivo

Los promotores entienden la importancia de orientar la producción hacia la demanda, entienden los elementos básicos de mercadeo y saben cómo analizar las oportunidades de mercado en relación a las capacidades de las iniciativas o empresas rurales.

### Definiciones

**Orientación hacia la demanda** significa que las decisiones sobre qué, cuándo y cuánto producir se toman basadas en un entendimiento de lo que requieren los compradores potenciales.

**Mercadeo** es el proceso de definir cuál producto se va a vender, el precio en que se va a vender, a quiénes se va a vender y dónde se va a vender. De igual manera, incluye el proceso de comercialización.

El mercadeo implica definir el **producto**. Esto significa definir todas las características del producto que va a vender y cómo se diferencia o no de otros productos.

También implica definir el **precio** que va a cobrar para el producto. Esto dependerá de la disponibilidad y los precios de otros productos iguales o similares que pueden competir con el producto ofrecido, al igual que la demanda que existe entre los compradores potenciales.

Se debe definir también la **plaza**, o en dónde se va a vender el producto, sea en un mercado local, regional, nacional o de exportación, a mercados de consumo masivo o mercados nicho, entre otros.

Finalmente, se debe definir un plan de **promoción** que detalla cómo se va a dar a conocer su producto en los mercados identificados.

Para definir un producto, es necesario saber los **requerimientos** de los mercados potenciales identificados. A través de un **sondeo rápido de mercado**, se puede conocer cuáles productos se están vendiendo y en cuáles cantidades y condiciones. Los requerimientos se definen en términos de características específicas, cantidades, precios y tiempos.

# Tema 1. Fundamentos de mercadeo

## Los Cuatro P

El mercadeo es el proceso de definir el producto, plaza, precio y promoción de un bien o servicio que se quiere vender. Idealmente, el proceso de mercadeo empieza desde antes de decidir el bien o servicio a cultivar, producir o ofrecer. En este sentido, se orienta la producción hacia la demanda, conociendo cuáles son las características de los productos demandados, en dónde se pueden vender estos productos, los precios que se pueden pedir y las actividades de promoción que serán necesarias. Para poder apoyar a las iniciativas empresariales y empresas rurales definir un plan de mercadeo, hay que entender claramente estos cuatro P.

### El papel del/la promotor(a)

El(la) promotor(a) puede apoyar a un grupo pre-empresarial para pensar en una forma que orienta la empresa hacia la demanda. Para esto, le debe enfatizar la importancia de conocer qué requerimientos tiene los diferentes posibles compradores antes de decidir qué producir.

## Ejercicio

**Conteste las siguientes preguntas. Anote la información para los tres productos más importantes de su comunidad en el cuadro.**

1. ¿Cuáles productos se producen y venden en su comunidad? ¿Cuáles son las características que usaría para describir estos productos?


2. ¿En dónde y a quiénes se venden estos productos?

---

---

---

3. ¿Cómo definen los precios para los productos?

---

---

---

4. ¿Cómo promocionan los productos?

---

---

---

5. ¿Cuando se decidió qué producir o vender, se sabía que existía una demanda? ¿Cuáles productos han sido más exitosos en términos de la posibilidad de venta? ¿Han existido problemas para vender algunos de los productos? ¿Por qué?

---

---

---

## Mercadeo de los Productos de Mi Comunidad

Productos	Plaza	Determinación de precio	Promoción

Los productos más exitosos han sido

---

---

Los productos que han tenido más problemas han sido

---

---

Figura 1



- Productos** Frutas y vegetales frescos convencionales, sin empaque, sin mayor diferenciación de calidad
- Plaza** Mercado local
- Precio** Determinado por la cantidad de producto ofrecido en un momento dado y la demanda de los compradores
- Promoción** No se requiere de mayor promoción

## Tema 2. El sondeo rápido de mercado

---

En el sondeo rápido de mercado, vamos a hablar con los actores importantes de los mercados para los productos potenciales que se han preseleccionado basados en los recursos y capacidades locales. Estos actores pueden incluir productores innovadores, procesadores, intermediarios, tiendas, centrales de abasto, restaurantes y todo aquel que pueda compartirnos información importante sobre la venta de los productos que hemos identificado. El sondeo rápido de mercado nos permite recopilar información, analizarla y compartirla con los miembros de la iniciativa empresarial, para poder tomar decisiones sobre los productos a ofrecer.

Antes de iniciar el sondeo rápido de mercado, es útil analizar la **información secundaria**, o la información que existe en el Internet, en el periódico, en informes del gobierno u ONG. Esta información nos permite afinar la lista de productos a investigar directamente y las personas a entrevistar en nuestro sondeo rápido de mercado. Puede ser que existen algunos productos preseleccionados que eliminamos de nuestra lista debido a que la información secundaria nos indica que no será favorable para nosotros. Por ejemplo, podría ser que los precios están bajando demasiado, que existen altos riesgos por restricciones sanitarias o que existen otros requisitos con los cuales no podremos cumplir. La información secundaria también nos permite encontrar información sobre las oportunidades que podrá tener nuestros productos y la existencia de otros productos similares al nuestro.

Después del análisis de la información secundaria y el ajuste de la lista de productos preseleccionados, se planifica el sondeo rápido de mercado.

### El papel del/la promotor(a)

El(la) promotor(a) puede apoyar a un grupo pre-empresarial o grupo empresarial organizar un sondeo rápido de mercado. Una tarea importante para el(la) promotor(a) será ayudar a recopilar información secundaria y apoyar en su análisis. Posteriormente, se debe apoyar al grupo para organizar el sondeo rápido. El(la) promotor(a) también apoyará en el proceso de entrevistas y análisis de la información. Sin embargo, se debe procurar que los mismos miembros del grupo participen activamente para que ellos(as) tengan un entendimiento claro de la realidad del mercado para los productos que les interesan.

## Ejercicio

1. En grupos, analizar la información secundaria entregada para cada producto preseleccionado. Anote los puntos más importantes que ha aprendido al revisar esta información. Anote las preguntas que todavía le quedan. Estas son las preguntas que le van a ayudar a formar su entrevista en el sondeo rápido de mercado.

### Análisis de Información Secundaria

Productos potenciales	¿Qué aprendimos?	Preguntas que nos quedan

- Al finalizar la revisión de la información generada, se debe decidir en conjunto con el grupo si hubiera alguno de los productos previamente identificados, que ya no sigue siendo de interés. Si es así, ese producto se elimina de la lista y no se incluye en el sondeo rápido de mercado.

#### Lista Final de Productos Preseleccionados

1.

\_\_\_\_\_

2.

\_\_\_\_\_

3.

\_\_\_\_\_

- Con la definición final de los productos a investigar, se procederá a la preparación para las entrevistas del sondeo rápido de mercado. Estas entrevistas se realizan con contactos importantes que podrán proveer información mas directa acerca de las posibilidades reales de mercado para los productos seleccionados y a la vez, darán información sobre los requisitos para poder vender en estos mercados.
  - Después de haber discutido la hoja “Información de Mercado a Solicitar de Actores Importantes”, se puede proceder a llenar el cuadro “**Organización del Sondeo Rápido de Mercado**”. Para cada producto, se debe desarrollar una lista de personas a entrevistar. Como hay poco tiempo para realizar el sondeo, se debe enfocar en entrevistar a las personas que tienen conocimiento directo de las oportunidades que parecen más interesantes y factibles. Después se puede ampliar la información con los otros actores si es necesario.
  - Para cada actor, se debe definir preguntas específicas que quiere que conteste. Es importante tener la mayor claridad posible sobre el tipo de información que quiere lograr. De igual manera, se debe definir cuales participantes entrevistan a cuales contactos. Hay que recordar que un grupo de aproximadamente 3 personas es el numero máximo ideal para realizar entrevistas. Si llegan mas personas a una entrevista, las personas pueden distraerse o no querer hablar.
  - Finalmente, se debe clarificar la logística para el sondeo de mercado, asegurando que todos los participantes tengan la información y materiales necesarios para participar efectivamente.

### ¡Recuerden!

Esta etapa de preparación para el sondeo rápido de mercado es clave para garantizar la utilidad de la información que se genere. Al salir para realizar entrevistas, todos los participantes deben estar claros del propósito del trabajo y convencidos de la utilidad de la información que se vaya a encontrar.

## Información de Mercado a Solicitar de Actores Importantes

### Productores innovadores

Al hablar con los productores innovadores, queremos saber con cuáles productos les va bien. ¿Cómo son los compradores y mercados para esos productos y cuáles recursos y capacidades se necesitan para poderlos producir y vender?

- Los productos que cultivan, procesan y/o comercializan. Como les va con estos productos.
- Recursos naturales—(suelo, altura, agua etc) para la producción.
- Recursos humanos—(¿Cuántos trabajadores? ¿Por cuánto tiempo? ¿durante cuales épocas? Y habilidades especiales requeridas.
- Insumos requeridos (fertilizantes orgánicos y sintéticos, plaguicidas y sustancias y agentes biológicos, etc)
- Capital construido—cuales equipos, edificios u otra infraestructura se necesita.
- Exigencias de los diferentes compradores (intermediarios, detallistas) en términos de precios, calidad, volúmenes y requerimientos para establecer alianzas estratégicas (incluyendo productores organizados)
- Reglas y normas que pueden tener un impacto en la producción y comercialización, por ejemplo, requerimientos de rastreabilidad del producto.
- Servicios obtenidos y sus respectivos proveedores (empresas privadas, ONG, agencias estatales, proyectos de desarrollo) los impactos de los servicios obtenidos

### Procesadores

- De dónde y de quiénes compran su materia prima
- Cuáles son las características de la materia prima que necesitan (calidad, volumen y precio)
- A dónde y a quiénes venden sus productos
- Calidades y volúmenes producidos
- Precios de compra y venta
- Cada cuánto y en cuáles épocas compran y venden
- Cómo son las relaciones con los proveedores (tecnologías, financiamiento y crédito, entre otros)

### Intermediarios (local, regional e internacional)

- Servicios adicionales ofrecidos a sus clientes (vendedores y compradores), por ejemplo crédito, información, insumos de producción, etc.
- Cómo varían las compras y ventas de los productos durante el año.
- Comportamiento general de la demanda y los precios durante los años recientes
- Tendencias (actuales y futuros) en los precios (demanda y oferta) durante el año
- Problemas con sus abastecedores actuales de productos (calidad, volúmenes, entrega a tiempo, entre otros)
- Interés en productos de mayor valor agregado (mejor presentación, empaque, etc)
- Quiénes son los compradores de los productos y que quieren en términos de calidad y volumen

**Detallistas (supermercados, pulperías, restaurantes, vendedores ambulantes, verduleras)**

- Productos comprados y de quiénes los compran
- Cuánto compran, cada cuánto y cómo varían las compras en el año
- Exigencias de los consumidores finales en términos de calidad, precios y presentación
- Precios de compra y venta
- Cómo son las relaciones con los proveedores de insumos actuales, con los clientes
- Exigencias de términos de precio, calidad y volumen
- Problemas con sus abastecedores en términos de calidad, volumen, entrega a tiempo, etc.
- Servicios ofrecidos (información, financiamiento y crédito, entre otros)

**Proveedores de insumos o de servicios**

- Insumos o servicios ofrecidos y tipo de clientes atendidos
- Fuentes de financiamiento y relaciones contractuales con sus clientes
- Acceso a información sobre tecnologías y mercados
- Casos de éxito
- Capacidad/disponibilidad para incluir a otros como clientes

## Organización de Sondeo Rápido de Mercado

<b>Tipo de actor</b>	<b>Personas específicas a entrevistar</b>	<b>Preguntas específicas</b>	<b>Personas encargadas</b>
<b>Productores involucrados</b>			
<b>Procesadores</b>			
<b>Intermediarios</b>			
<b>Detallistas (tiendas restaurantes mercados)</b>			
<b>Proveedores de insumos y servicios</b>			

## Tema 3. Análisis de información de mercado

Con la información del sondeo rápido de mercado, se puede empezar a definir los productos a ofrecer. Para esto, hay que analizar los requisitos para acceder a los diferentes mercados en relación a los recursos y capacidades que tiene la iniciativa empresarial o empresa rural. Al final de este análisis, el grupo debe estar en condiciones para definir su producto o productos y debe tener una idea bastante clara de la plaza en que se quiere vender. De igual manera, puede desarrollar un plan que detalla los pasos necesarios para iniciar sus relaciones con los compradores identificados.

### El papel del/la promotor(a)

El(la) promotor(a) apoyará al grupo empresarial para analizar la información recopilada en el sondeo rápido de mercado y determinar si el grupo puede responder a los requerimientos de los diferentes compradores potenciales. Para esto, se debe ayudar al grupo realizar una comparación entre los requerimientos de las diferentes oportunidades de mercado y los recursos y capacidades del grupo.

Al final del ejercicio, la iniciativa empresarial debe tener claridad sobre las oportunidades de mercado que existen para sus productos. Debe haber creado una visión común sobre los productos y mercados que estará priorizado en el corto y mediano plazo.

### Ejercicio

1. Anote en el Cuadro, **Descripción de las oportunidades de mercado**, la principal información que se pudo recoger para cada producto investigado en el sondeo rápido de mercado. Se puede dividir en los grupos en los cuales se realizaron el sondeo rápido de mercado. Cada grupo debe describir la información básica sobre las oportunidades de mercado que encontraron durante el sondeo, la información básica incluye:
  - El nombre del producto (p.ej. mango verde cortado y empaçado).
  - Características que debe tener el producto—como tiene que ser (en cuanto a variedades, tamaños, calidad empaques, etc.).
  - Quienes lo compran.
  - En donde se vendería (p.ej. en la comunidad, en el mercado local, en el supermercado XX, etc).
  - Volumen mínimo que se tendría que entregar. Volumen máximo que se puede aceptar.
  - Con que frecuencia y en cuales épocas se tendría que entregar.

## Descripción de las Oportunidades de Mercado

Nombre del producto	¿Cómo tiene que ser el producto (tamaño, color, empaque, variedades, certificaciones, etc)?	¿Quiénes lo comprarían?	¿Dónde lo venderíamos?	¿Cuál es el volumen mínimo y máximo que tendríamos o podríamos entregar?	¿Con qué frecuencia y/o en cuales épocas habría que entregar?

2. Al terminar de trabajar cada grupo en forma independiente, deben presentar sus resultados a la plenaria, El(la) facilitador(a) debe apoyar el preceso de consolidar las oportunidades de mercado a una lista, con la información completa para cada una.
3. Con la lista completa de oportunidades, en plenaria, se puede trabajar en el desarrollo del análisis de las capacidades del grupo para responde a las oportunidades de mercado. Para ello, se prepararía un formato, como el cuadro **“Análisis de las capacidades de la iniciativa empresarial para responder a las oportunidades de mercado”**, para cada oportunidad de mercado.
  - ¿Cuáles son los requerimientos en cuanto a los cinco activos o capitales de los medios de vida para aprovechar las oportunidades de mercado por parte de la iniciativa?
  - ¿Cuáles recursos y capacidades para responder a estos requerimientos cuentan cada uno de los integrantes del grupo y el grupo en si?
  - ¿Cuáles son las debilidades o lagunas que existen entre los requerimientos y los recursos y capacidades disponibles?

### Análisis de las Capacidades de la Iniciativa Empresarial para Responder a las Oportunidades de Mercado

**Descripción de oportunidades de mercado:**

Activos de los medios de vida	Activos requeridos para responder a la oportunidad de mercado o mercadeo	Activos con que cuenta el grupo (del taller 1)	¿Qué hace falta o que se tendría que fortalecer?
<b>Capital Humano</b>			
<b>Capital Construido</b>			

<b>Capital Social</b>			
<b>Capital Financiero</b>			
<b>Capital Natural</b>			

4. Al finalizar el análisis para todas las oportunidades de mercado, se debe revisar cada una y definir para cuáles la iniciativa quiere enfocar su tiempo y recursos en su primera etapa. Esta decisión se toma en base al potencial de mercado que existe y también la capacidad de la iniciativa de responder a los requerimientos. El grupo puede definir uno o dos productos para iniciar y trabajar en el corto plazo y a la vez definir otros productos que le gustaría trabajar en el mediano plazo debido a que requieren mayor inversión o creación de capacidades.



# Capítulo 3.

## Administración básica de la empresa

### Objetivo

Los promotores tienen herramientas básicas para apoyar a las iniciativas empresariales y empresas rurales organizarse mejor en sus primeras etapas.

### Definiciones

La planificación implica detallar los pasos que hay que tomar para convertir ideas en acción. Algunas de estas acciones tendrán que tomarse antes de arrancar con las operaciones del proyecto. Estos podrían considerarse como acciones de preparación o inversión. Una vez que todo está listo, se empezará con las operaciones. También requerirá un proceso de planificación operativa.

Un presupuesto expresa en números lo que espera que pase en una empresa en un período. Los presupuestos son muy importantes en la planificación de una empresa y también en el control de la empresa en marcha.

El presupuesto general es el presupuesto que contiene todos los gastos e ingresos de la empresa para un año.

El flujo de efectivo es una proyección de los ingresos y egresos de la empresa que solo incluye lo que es efectivo (dinero en billetes o monedas).

# Tema 1. Decisiones básicas en la planificación de la empresa

---

Al haber definido el producto a ofrecer, las iniciativas empresariales o empresas rurales tendrán la base más importante para el futuro éxito de sus actividades. Sin embargo, esta base es solo el inicio de echar a andar la empresa. Queda una serie de decisiones y acciones a tomar para llegar de la idea original a una empresa rentable. La planificación implica organizar, preparar las actividades de la empresa, de manera que no se desperdicie ni dinero ni tiempo.

Si planeamos mejor un negocio, son mayores las posibilidades de éxito.

## El papel del/la promotor(a)

El(la) promotor(a) puede apoyar a las iniciativas empresariales o empresas rurales identificar en cuáles puntos su planificación es débil y puede acompañar al grupo en el proceso de planificación. En los casos en que sea necesario, el(la) promotor(a) puede acompañar al grupo para identificar necesidades de apoyo externo de asesores empresariales e identificar a estas personas de apoyo.

## Planificación de qué hacer

La planificación implica detallar los pasos que hay que tomar para convertir ideas en acción. Algunas de estas acciones tendrán que tomarse antes de arrancar con las operaciones del proyecto. Estos podrían considerarse como acciones de preparación o inversión. Una vez que todo está listo, se empezará con las operaciones. También requerirá un proceso de planificación operativa.

## Ejemplo

El grupo de don Hilario, decidió emprender un negocio de fabricación de sombreros. Por la tarde del domingo se reunieron en casa de Hilario para decidir qué se requería para emprender el negocio. Los socios mencionaron: comprar un local para el taller, comprar materia prima, adquirir el terreno donde se construirá el local, comprar maquinaria, llevar registros, empacar, venta de los sombreros, por citar solo algunas de ellas. De estas actividades que mencionaron, separaron cuáles harían primero y cuáles después.

### Primero (acciones de preparación):

comprar el terreno donde construirán el taller, adquirir los materiales para la construcción, construir el taller, comprar maquinaria.

### Después (actividades operativas):

adquirir la materia prima, producir sombreros, llevar registros, empaçar y vender.

## Ejercicio 1

En el ejemplo, observamos que debemos dividir las actividades en la planeación de la empresa. Hagámoslo con nuestra empresa modelo en el siguiente ejercicio.

En el siguiente cuadro, “**Acciones a Tomar para el Puesto en Marcha de la Empresa de Sombreros**”, escriba las actividades que realizarían antes de la puesta en marcha de la empresa y en la puesta en marcha de la empresa y marque si es una actividad inicial u operativa. ¿Cuáles otras actividades puede imaginar necesarias?

Después de discutir las respuestas en plenaria, defina en su grupo cuáles recursos materiales y financieros se requerirán para la empresa. Anote sus respuestas en el cuadro “**Requerimientos Materiales y Financieros para el Puesto en Marcha de la Empresa de Sombreros**”.



**Requerimientos Materiales y Financieros para el Puesto en Marcha de la Empresa de Sombreros**

<b>Actividad</b>	<b>Insumo/maquinaria/equipo o bien requerido</b>	<b>Cantidad requerida</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>

## División de responsabilidades

Cuando se comienza una empresa, generalmente todos los socios participan activamente en casi todas las actividades, especialmente en un inicio. Sin embargo al avanzar el proceso de desarrollo, será necesario empezar a dividir responsabilidades para que las personas no se sobrecarguen y para tener claridad y eficiencia en el manejo de la empresa. En este caso, se puede crear áreas donde se agrupen estas actividades y su respectivo responsable. Algunas áreas son\*

- Suministro de insumos (responsable: coordinador(a) de suministros)
- Procesamiento/producción/prestación del servicio (coordinador(a) de producción)
- Mantenimiento de registros/tesorería (tesorero(a))
- Mercadeo y ventas (coordinador(a) de mercadeo)
- Administración general (gerente del negocio)

\*Según el tipo de negocio, podría ser necesario añadir otras funciones.

## Ejercicio 2

En grupo por comunidad, comente las diferentes funciones posibles de una empresa que conocen o que está en proceso de organizarse. Discutan quién de los miembros de la empresa está más capacitado para asumir cada una de las responsabilidades y porqué. Anóte los resultados de la discusión en el cuadro siguiente.

División de Funciones en una Empresa de Mi Comunidad

Área	Responsable	Principales responsabilidades

## Establecimiento de reglas para la administración del negocio

Es muy importante que cuando se vaya a comenzar una iniciativa empresarial, se cuenten con reglas claras, que nos permitan una buena relación entre los socios; por lo tanto estas reglas administrativas deben construirse de manera grupal, para que no sea una imposición de uno solo individuo.

### Ejercicio 3

En los grupos por comunidad, mediante lluvia de ideas, análisis y consenso, crea las reglas administrativas para la empresa que se trabajó en el ejercicio anterior. Escriba las ideas en las siguientes líneas.

1.

---

2.

---

3.

---

4.

---

5.

---

6.

---

7.

---

8.

---

9.

---

10.

---

11.

---

12.

---

## Tema 2. Desarrollo y análisis de presupuestos <sup>1</sup>

Un presupuesto expresa en números lo que espera que pase en una empresa en un período. Los presupuestos son muy importantes en la planificación de una empresa y también en el control de la empresa en marcha.

Los presupuestos son útiles para proyectar

- las ventas de la empresa
- los costos de producción
- la necesidad de efectivo
- las necesidades de materia prima
- la mano de obra y otros gastos

El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término que se puede expresar en números.

El presupuesto debe desarrollarse tomando en cuenta todos los planes operativos que tiene la empresa. Por ejemplo, si la empresa está planeando comprar una máquina nueva, esto debe reflejarse en el presupuesto. Si la empresa planea contratar más personas, de igual manera debe reflejarse en el presupuesto. Si se va a aumentar la producción, los costos de este aumento deben reflejarse en el presupuesto.

### ¿Cuáles son los diferentes tipos de presupuestos?

Existen muchos tipos de presupuestos. Sin embargo, aquí veremos el presupuesto general y el flujo de efectivo.

#### Presupuesto general

**Qué es:** Es el presupuesto que contiene todos los gastos e ingresos de la empresa para un año. Estos gastos e ingresos pueden ser en efectivo o pueden también ser en recursos que no son efectivo. Por ejemplo, si una empresa produce la materia prima para después reutilizarla en la fabricación de otro producto, esta materia prima tiene un costo que se tiene que incluir en el presupuesto general.

**Para qué sirve:** El presupuesto general es la base para determinar si una empresa será rentable en un período. La empresa debe cubrir todos sus gastos y generar una ganancia para sus dueños para poder considerarse rentable.

En el ejemplo a la derecha, una empresa que produce muñecas y otras artesanías ha desarrollado un presupuesto general para el 2006. El presupuesto indica que se podrá cubrir los costos con los ingresos. Sin embargo, también muestra que habrá que controlar muy bien los gastos para no sobrepasarse y entrar en pérdidas.

Para poder controlar bien la situación de la empresa, se sugiere desarrollar un presupuesto para períodos más cortos y así, poder tomar las medidas necesarias si se ve que se está pasando en los gastos. Es recomendable desarrollar presupuestos anuales, divididos en períodos trimestrales y revisar los avances mensualmente.

<sup>1</sup> Esta sección se toma de Junkin y Soza, 2005.

### Presupuesto General 2006

<b>Ingresos</b>	
Ventas de muñecas	5.220
Ventas de tejidos	4.400
Otras ventas	775
<b>Total Ingresos</b>	<b>10.395</b>
<b>Gastos</b>	
Compra de materiales	5.772
Materiales producidos internamente	400
Pago de salarios	1.200
Pago de transporte	962
Pago de impuestos	524
Pago de contadora	200
Abonos de maquinaria comprada	1.200
<b>Total Gastos</b>	<b>10.258</b>
<b>Ingresos menos gastos</b>	<b>137</b>

## Flujo de efectivo

**Qué es:** Es una proyección de los ingresos y egresos de la empresa que solo incluye lo que es efectivo.

**Para qué sirve:** Conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año. El flujo de efectivo permite:

- asegurar que se tenga los recursos necesarios para pagar los préstamos a tiempo
- asegurar que se tenga el dinero para cubrir todas las obligaciones de la empresa a tiempo—salarios, beneficios, pagos a proveedores y otros
- tomar la decisión del mejor uso de los fondos cuando existe un excedente de efectivo
- tomar las medidas necesarias para conseguir financiamiento cuando exista un faltante de efectivo

El **efectivo** es dinero en billetes o monedas. No incluye recursos en especie.

## ¿Cómo se elabora un flujo de efectivo?

Los pasos para elaborar un flujo de efectivo incluyen:

- identificar todos los ingresos y egresos de efectivo de la empresa
- preparar una tabla de flujo de caja
- calcular el flujo neto
- calcular el flujo acumulado
- analizar el flujo de efectivo

### Un ejemplo del cálculo de flujo de efectivo

Este ejemplo se trata de una empresa que produce muñecas y otras artesanías. La empresa tiene los siguientes ingresos y egresos de efectivo:

Ingresos de efectivo
Ventas de muñecas
Ventas de tejidos
Otras ventas
Aportes de socias
Egresos de efectivo
Compra de materiales
Pago de salarios
Pago de transporte
Pago de impuestos
Pago de contadora
Abonos de maquinaria comprada

Con estos ingresos y egresos, preparan la siguiente tabla de flujo de efectivo, calculan el flujo neto y flujo acumulado.

## Flujo de Efectivo

Ingresos de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas de muñecas	340	340	340	500	340	340	340	340	340	500	500	1,000
Ventas de tejidos	200	200	200	500	200	500	500	500	200	200	500	700
Otras ventas	50	50	50	50	50	75	75	75	50	50	100	100
<b>Total ingresos de efectivo</b>	<b>590</b>	<b>590</b>	<b>590</b>	<b>1,050</b>	<b>590</b>	<b>915</b>	<b>915</b>	<b>915</b>	<b>590</b>	<b>750</b>	<b>1,100</b>	<b>1,800</b>
<b>Egresos de efectivo</b>												
Compra de materiales	324	324	324	600	324	504	504	504	324	420	600	1,020
Pago de salarios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pago de transporte	54	54	54	100	54	84	84	84	54	70	100	170
Pago de impuestos	30	30	30	53	30	46	46	46	30	38	55	90
Pago de contadora			50			50			50			50
Abonos de maquinaria comprada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Total egresos de efectivo</b>	<b>608</b>	<b>608</b>	<b>658</b>	<b>953</b>	<b>608</b>	<b>884</b>	<b>834</b>	<b>834</b>	<b>658</b>	<b>728</b>	<b>955</b>	<b>1,530</b>
<b>Flujo neto</b>	<b>-18</b>	<b>-18</b>	<b>-68</b>	<b>98</b>	<b>-18</b>	<b>31</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>-68</b>	<b>23</b>	<b>145</b>	<b>270</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>-18</b>	<b>-35</b>	<b>-103</b>	<b>-5</b>	<b>-23</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	<b>171</b>	<b>104</b>	<b>126</b>	<b>271</b>	<b>541</b>

### El flujo neto se calcula así:

Ingresos de efectivo - Egresos de efectivo = Flujo neto

### El flujo acumulado se calcula así:

Flujo acumulado del período anterior + Flujo neto del período actual = Flujo acumulado







# Capítulo 4

## Alianzas estratégicas comerciales y de proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros

### Objetivo

Los promotores entienden la importancia de formar alianzas con socios comerciales y proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros y tienen algunos contactos iniciales con estos tipos de empresas u organizaciones.

### Definiciones

Una alianza estratégica es una relación entre dos o más actores que les ayuda a todos los aliados lograr en mejor forma o más fácilmente sus objetivos estratégicos.

Un socio comercial es una persona o una empresa con la cual uno tiene una relación comercial—es decir a quien vende o quien le vende.

Un proveedor de servicios puede ser una persona, una organización, una agencia estatal o una empresa que le brinda un servicio que le ayuda a desarrollar su empresa.

Los servicios técnicos son generalmente los que le ayudan a producir mejor o solucionar algún problema tecnológico.

Los servicios empresariales son muy variados y tienen que ver con apoyo en la organización de la empresa y el acceso a información y mercados.

Los servicios financieros son los que le apoyan para tener el dinero que necesita en el momento que lo necesita—como préstamos, ahorros, transferencias bancarias, etc.

# Tema 1. El papel de las alianzas y servicios en el desarrollo de la empresa

---

¿Que entendemos por alianza?

---

---

---

---

---

En muchas ocasiones hoy día, escuchamos que hablamos de alianzas entre partidos, entre países, entre universidades, etc. Es mas, en el México antiguo existieron alianzas importantes para el desarrollo de los pueblos mexicanos, por ejemplo la alianza entre Tenochtitlan y Texcoco, o las alianzas comerciales que mantenían los Pochtecas Mexicanas con los del istmo de Tehuantepec, pero, ¿para qué les servían estas alianzas?

---

---

---

---

---

Entonces decimos que las alianzas sirven para fortalecer una actividad en común, y en este caso nuestra actividad en común es el desarrollo de nuestra empresa. Por ello es necesario fortalecerla administrativamente, gerencia, comercial, técnica y financiera con proveedores de servicios ya sea privados, públicos, ONG, etc.

Reflexionemos, cada uno de nosotros pertenece a una iniciativa empresarial, como vimos en el Capítulo 1, nos organizamos con el fin de acceder a mejores condiciones de venta de nuestros productos y compra de insumos, por citar un ejemplo, ¿Entonces nuestra empresa es una alianza de productores? \_\_\_\_\_,

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

Las alianzas comerciales, como vemos, no solo se dan a escala de empresas grandes, si no que también pueden participar pequeñas empresas, por ejemplo, alianzas entre artesanos y centros ecoturísticos, los artesanos proveen de artesanías a los centros ecoturísticos para la venta. Ellos venden y ganan con esto y los centros ecoturísticos tienen productos que ofrecer a los visitantes ganando también una comisión por la venta de estos, además de embellecer el lugar con artesanías.

¿Entonces podemos crear una alianza comercial entre organizaciones productivas en nuestra región? y ¿Cómo sería?

---

---

---

---

---

---

---

---

Cuando nos acercamos a una institución a solicita un proyecto ¿que es lo que nos piden?

- proyectos
- estudios de mercado
- tramites de créditos
- corridas financieras

¿Quién nos brinda estos servicios?

---

---

---

---

---

---

---

Esas personas se llaman PRESTADORES DE SERVICIOS; los hay de tipo financiero, técnico y empresarial. Por ejemplo:

#### **Empresarial**

- Secretaria de economía.
- Despachos contables
- Asesores financieros
- Subsecretaria de comercialización de la secretaria del campo
- BANCOMEX
- FIRA
- Asesores comerciales
- Integradoras
- Despachos
- FONAES
- COMCAFE

#### **Técnicos:**

- SECRETARIA DEL CAMPO
- SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL
- PRODESIS
- COFOSECH
- CONAFOR
- CATIE
- Despachos de servicios técnicos
- COMCAFE

#### **Financiero**

- Bancos
- Financieras rurales
- Cooperativas de ahorro y crédito
- Mutuales

## El papel del/la promotor(a)

El(la) promotor(a) puede apoyar a la iniciativa empresarial o empresa rural para analizar sus necesidades de apoyo. Puede acompañar al grupo para encontrar proveedores de servicios en las áreas en que requiere apoyo.

## Ejercicio

En el siguiente cuadro, analicemos que necesidades de fortalecimiento para la empresa de su comunidad que estaba trabajando en el Capítulo 3. Escriba en el cuadro correspondiente las necesidades de fortalecimiento.



En el siguiente cuadro, escribamos que institución podría proveerle a la iniciativa empresarial o empresa que trabajó en el ejercicio anterior del servicio requerido.

Posibles Proveedores de Servicios	
Activos de los medios de vida	Proveedor del servicio
<b>Capital Humano</b>	
<b>Capital Construido</b>	
<b>Capital Social</b>	
<b>Capital Financiero</b>	
<b>Capital Natural</b>	

# Tema 2. Panel(es) proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros

En este apartado, conoceremos a algunos proveedores de servicios que se encuentran en el estado y el país, anote las direcciones, teléfonos y servicios que brinda. Durante y después del panel, complementa la información que tiene en el cuadro “Proveedores de Servicios Potenciales para Mi Comunidad”.

Proveedores de Servicios Potenciales para Mi Comunidad				
Nombre del proveedor	Datos de contacto (teléfono, dirección, persona encargada)	Servicios que nos pueden brindar	Condiciones que debemos cumplir	Otras ideas que tengo



# Capítulo 5

## Plan de trabajo de promotores y promotoras

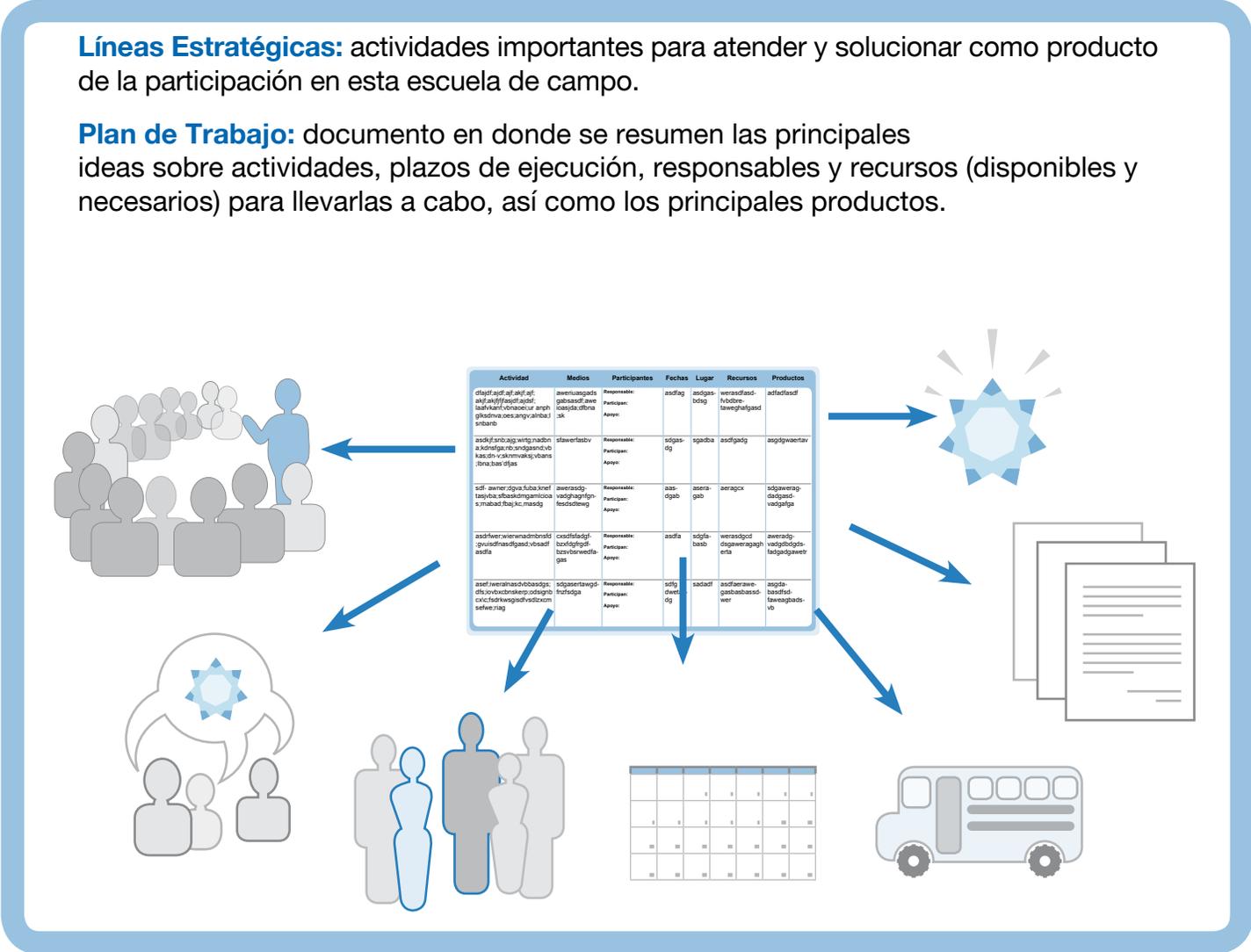
### Objetivo

Los promotores(as) elaboran su plan de trabajo definitivo para analizar y discutir en sus microregiones y/u organizaciones. Para este fin incorporan los conocimientos adquiridos en este módulo.

### Definiciones

**Líneas Estratégicas:** actividades importantes para atender y solucionar como producto de la participación en esta escuela de campo.

**Plan de Trabajo:** documento en donde se resumen las principales ideas sobre actividades, plazos de ejecución, responsables y recursos (disponibles y necesarios) para llevarlas a cabo, así como los principales productos.



## Ejercicio

Mencione y defina brevemente cuales son las actividades importantes para incluir en el Plan de Trabajo.

Actividades a incluir en el Plan de Trabajo	Descripción breve de la importancia de estas actividades y productos y resultados esperados

Utilizando el cuadro siguiente, elabore un primer esquema de un Plan de Trabajo para analizar y discutir en su microregión/organización.

# Plan de Trabajo de Grupo de Promotores por Micro Región u Organización

## Micro Región u Organización

### Objetivos del Consejo

¿Cuáles son los objetivos de mi consejo micro regional o de mi organización?

### Objetivos de los Promotores

¿Cuáles son los objetivos de mi grupo de promotores (por micro región u organización)?

Llenar el cuadro considerando las siguientes preguntas para cada columna

**Actividad:** ¿Con base en estas capacitaciones, cuáles son las actividades concretas que vamos a desarrollar este año? (ej: capacitación técnica a grupos sobre algunos temas; llevar a cabo experimentaciones campesinas (ensayos); diseño de un proyecto específico; gestión)

**Medios:** ¿Cómo lograremos la actividad? (ej: talleres con grupos, intercambio de experiencias locales, visitas al campo, experimentación en parcelas, elaboración de un proyecto,...)

**Participantes:** ¿Quién es responsable de la actividad, quienes van a participar y quienes pueden apoyarnos? (ej: técnico microregional, municipio, un investigador,...)

**Fechas:** ¿Cuándo? : Definir calendario y fechas de entrega para la actividad

**Lugar:** ¿Dónde?: Definir lugar o lugareses donde se llevará a cabo la actividad

**Recursos:** ¿Qué necesitamos para realizar la actividad?

(ej: Transporte, material pedagógico,...)

¿Cómo conseguiremos estos recursos? (ej: municipio, proyectos, comunidad,...)

**Productos:** ¿Cuales son los productos o resultados específicos de esta actividad? (parcelas demostrativas, nuevas técnicas implementadas)

### Plan de Trabajo de Grupo de Promotores

¿Cuáles son las actividades concretas que vamos a desarrollar para lograr nuestros objetivos?

Actividad	Medios	Participantes	Fechas	Lugar	Recursos	Productos
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				

Actividad	Medios	Participantes	Fechas	Lugar	Recursos	Productos
		Responsible: Participant: Support:				
		Responsible: Participant: Support:				
		Responsible: Participant: Support:				
		Responsible: Participant: Support:				

Actividad	Medios	Participantes	Fechas	Lugar	Recursos	Productos
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				

Actividad	Medios	Participantes	Fechas	Lugar	Recursos	Productos
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				
		Responsable: Participan: Apoyo:				



# Bibliografía consultada

FAO, IICA, CCA. Guía para el Desarrollo de Empresas Grupales.

Junkin, R., Donovan, J., Stoian, D. , Vargas, E. 2005. La organización empresarial de pequeños productores y productoras: Guía de facilitación. CATIE, Turrialba Costa Rica.

Junkin, R. 2007. Talleres de organización empresarial y comercialización para iniciativas empresariales asociativas de la selva, Chiapas, México. Serie Técnica Manual Técnico No. 73. Turrialba, Costa Rica. 44p.

Junkin, R., Soza, S. 2006. Herramientas básicas para la planeación financiera de pequeñas empresas rurales. Alianza de Aprendizaje para la Conservación de la Biodiversidad en el Trópico Americano.

## Créditos

### **Supervisión General de Módulos**

Gonzalo Galileo Rivas-Platero

Isabel Gutiérrez Montes

### **Edición**

Ruth Junkin

Gonzalo Galileo Rivas-Platero

### **Diseño y diagramación**

César Peralta

### **Diseño de Portada**

Rocío Jiménez

### **Fotografías**

Gustavo Pinto Decelis

**CATIE**

Centro Agronómico Tropical  
de Investigación y Enseñanza

**Unidad de Comunicación, CATIE**

Turrialba, Costa Rica

Diciembre 2007

El Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), se enmarca en los acuerdos de cooperación entre México y la Comisión Europea en el eje para el desarrollo social y la reducción de las desigualdades. Dicho proyecto surge a través del convenio de financiación específico número ALA/B7-310/2003/6756 firmado entre la Comisión Europea y el Estado de Chiapas en 2003 y cubre una población beneficiaria de 155,000 habitantes en 830 comunidades de 18 microregiones de siete municipios de la Región Selva con una duración de cinco años (2003 - 2008).



16a. Norte Poniente No. 1433  
Col. El Mirador  
Tuxtla, Gutiérrez, Chiapas. CP 29140  
Tel/fax: (01961) 1210 189 y 1253033  
Correo electrónico: [proselva@chiapas.gob.mx](mailto:proselva@chiapas.gob.mx)

[www.prodesis.chiapas.gob.mx](http://www.prodesis.chiapas.gob.mx)

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

**CATIE**  
Centro Agronómico Tropical  
de Investigación y Enseñanza

Sede Central 7170 CATIE, Turrialba, Costa Rica  
Tel. (506) 558 2391 • Fax: (506) 558 2060  
Correo electrónico: [grivas@catie.ac.cr](mailto:grivas@catie.ac.cr)

[www.catie.ac.cr](http://www.catie.ac.cr)