

# MUJERES RURALES, MICROEMPRESAS Y CRÉDITO

## ¿CÓMO PREPARARNOS PARA TENER UNA EMPRESA EXITOSA?



GUÍA PARA EL AUTO APRENDIZAJE



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

JAN KARREMANS  
ANNE ROBERT



28208

# MUJERES RURALES, MICROEMPRESAS Y CRÉDITO. ¿CÓMO PREPARARNOS PARA TENER UNA EMPRESA EXITOSA?

GUÍA PARA EL AUTO APRENDIZAJE.

JAN KARREMANS  
ANNE ROBERT

Informe de consultoría para el IICA (DRS) y el BID  
(SDS/WID), con fondos de la Comunidad Europea

San José, Costa Rica,  
2003



BANCO INTERAMERICANO  
DE DESARROLLO



00005872

11CA  
ESD  
862

# Indice

A manera de presentación	-----	2
Introducción para las personas que van a facilitar o participar en sesiones de estudio con esta guía	-----	3
Las compañeras y los compañeros de la guía	-----	8
1 ¿Cómo utilizar esta guía de estudio?	-----	11
2 ¿Qué tanto conocemos nuestra empresa?	-----	31
3 ¿Conocemos nuestro territorio?	-----	63
4 ¿Cómo financiar nuestra empresa?	-----	73
5 ¿Cómo definir nuestros precios y calcular nuestras ganancias?	-----	99
6 ¿Cómo conocer nuestro mercado para luego organizar la venta?	-----	119
7 El plan para nuestro proyecto	-----	133
8 Presentemos nuestro plan en un formulario	-----	153

IICA  
BIBLIOTECA VENEZUELA  
13 JUN. 2007  
RECIBIDO



## A manera de presentación.

Una metodología es una manera de aprender, que nos enseña a utilizar nuestros dones, a descubrir nuestras capacidades y hacer realidad nuestros sueños posibles. La metodología de capacitación que se presenta en esta guía, tiene como finalidad apoyar las pequeñas empresas rurales que están naciendo, o bien aquellas que quieren fortalecerse.

Cada empresa que está naciendo en el campo, tiene una riqueza en sí misma: la de las personas que se han unido para alcanzar una meta. La confianza entre las personas que forman una empresa es un capital que puede crecer. De la confianza entre la gente nacen muchas oportunidades para mejorar la vida.

Al mismo tiempo, cada grupo se desenvuelve en una comunidad más grande, un pueblo, una zona, un territorio que tiene su historia y su lucha de cada día. La naturaleza, los negocios, las instituciones, las tradiciones, las culturas originarias, la amistad de las comunidades vecinas, el trabajo que cada persona hace, ya sea hombre o mujer, joven o adulto, todas esas son riquezas que están en cada comunidad o pueblo.

Para crecer, para fortalecerse en el presente y en el futuro, hay que construir un puente entre la riqueza de la empresa y aquella de las comunidades que la rodean.

Un pueblo se fortalece con el aporte que las empresas hacen al bienestar de las familias. A su vez, la empresa encuentra mayores oportunidades para aprender, negociar, y abrir más mercados, si piensa en las relaciones con otras empresas, instituciones de la comunidad, y de lugares vecinos. Esta es la función social de las empresas.

De esta manera, gana el campo, se genera energía en la economía, bienestar en las familias, respeto a las personas empresarias del campo, y se cuida la naturaleza. El país se alimenta y crece la integración.

Es muy frecuente que las personas que habitan en zonas rurales tengan poco tiempo para asistir a un taller de capacitación, viajar, dejar la familia y las ocupaciones del trabajo diario.

Con la metodología de esta guía, las personas empresarias del campo podrán:

- Aprender en los lugares donde viven, y donde hacen el esfuerzo de sacar adelante una empresa.
- Aprovechar más las visitas de los funcionarios de las instituciones del gobierno y otras organizaciones que brindan apoyo.

Melania Portilla Rodríguez  
Dirección de Desarrollo Rural Sostenible  
IIICA  
San José, Costa Rica



## Introducción para las personas que van a facilitar o participar en sesiones de estudio con esta guía.

Las mujeres que viven en el medio rural centroamericano, enfrentan múltiples obstáculos para poder aprovechar plenamente los procesos de desarrollo. Uno de los factores más importantes es el hecho de que ellas no han podido acceder tanto como los hombres, las oportunidades de capacitación y financiamiento que ofrecen los proyectos y programas, tanto estatales como privados. Las capacitaciones se dirigen generalmente a los "jefes de hogar", hombres agricultores y ganaderos. Muchas veces, las mujeres son vistas como una población económicamente no activa.

Lo mismo ocurre con los programas de crédito. Las mujeres encuentran fuertes dificultades para acceder a los créditos. Factores que inciden en esta situación son por ejemplo la obligación de contar con garantías reales (títulos de propiedad), de saber cómo formular un plan de empresa o una propuesta de financiamiento, y la falta de líneas de crédito que respondan a las necesidades de las mujeres que aspiran a ser microempresarias exitosas. También influye el perfil de las mujeres, generalmente más cautelosas e inseguras frente al riesgo que representa un crédito.

Las instituciones de microfinanciamiento, por su lado, han experimentado la poca rentabilidad (financiera y pedagógica) de los procesos tradicionales de capacitación, aun con grupos organizados. Los fondos que se destinan a ser prestados a las beneficiarias no permiten tantos gastos en capacitación. Sólo queda la opción de limitar o cerrar los programas.

En ambos casos los resultados son decepcionantes, ya que la gran mayoría de las mujeres en zonas rurales requieren de conocimientos nuevos y pertinentes sobre una gran variedad de temas, relacionados con el crédito.

Ahora bien, esta guía ha sido diseñada con la idea de ofrecer a muchas personas una capacitación económica, flexible y de alta calidad, para tener más éxito en solicitar y manejar un crédito, ¿Cómo se piensa lograr esto? Al presentar los temas de tal manera que las mismas mujeres organizadas puedan ser sus propias facilitadoras en el proceso de capacitación. De esta manera ellas aprenden a tomar el desarrollo en sus propias manos, reforzando su autoestima y su capacidad de negociación frente a las instancias relacionadas con el desarrollo rural. Este enfoque lo llamamos: autoaprendizaje.

Esta guía no pretende cubrir en detalle todos los temas, sino que está concebida para mujeres del medio rural que necesitan en primer lugar adquirir una comprensión global de lo que se requiere para ser una microempresaria exitosa.

Antes de darles una capacitación profunda y completa sobre cada uno de los múltiples temas que deberán manejar en un futuro, creemos fundamental levantar su capacidad de integrar a su que-hacer los aspectos básicos de todos los temas de importancia. Al finalizar la guía, ellas podrán priorizar aquellos temas más urgentes de conocer para su grupo o empresa, e identificar dónde ir, cómo prepararse y solicitar apoyo, ya sea en materia de crédito o de capacitación y asistencia técnica. En este sentido, la guía pretende fortalecer tanto la demanda como la oferta de capacitación.



La decisión de estimular el autoaprendizaje integrando una amplia gama de temas, ha sido clave para el diseño, estilo y contenido de esta guía de capacitación. No es un módulo en una serie de módulos, cada uno con su tema especializado, como existen tantos otros, por cierto muy valiosos. Esta guía se presenta como el primer paso hacia un entendimiento básico y gerencial de lo que es proponer, iniciar y manejar una empresa propia. En este sentido, es el eslabón perdido entre un estado inicial de preparación deficiente, y otro estado donde la empresaria más consolidada, requiere capacitarse en temas especializados.

#### Las características de esta guía.

- La guía es de **autoaprendizaje**. Después de un primer taller de uno o dos días, se puede dejar a los grupos de mujeres participantes solos con el material. En este primer taller se les enseña cómo trabajar con la guía, explicando su enfoque y estilo, y haciendo prácticas donde el grupo facilita sus propias sesiones de estudio. De allí en adelante, cada grupo de productoras decide formar su grupo de estudio, de acuerdo con el ritmo y la intensidad con que quiere o puede trabajar con el material.
- La guía estimula un **liderazgo democrático**. En las diferentes sesiones de trabajo, cada participante del grupo tendrá la oportunidad de ejercer las diferentes funciones que son tradicionalmente de una capacitadora. Por esta razón hablamos de facilitadoras comunitarias. Más allá de las sesiones de capacitación, es una forma de estimular el crecimiento personal de cada una de las mujeres del grupo, así como su plena participación en las actividades y decisiones de la empresa que ellas comparten.

- En otras palabras, la guía estimula la formación de **Facilitadoras Comunitarias**, quienes reunidas en **Grupos de Estudio**, tendrán mayores capacidades de definir entre ellas, el destino de su propio desarrollo.
- La guía se orienta a una **audiencia múltiple**. Por su estilo, es de utilidad tanto para personas con poca preparación y educación formal, como para personas con más experiencia y un mayor nivel de preparación. Para lograr esto, se manejan paralelamente diferentes niveles de información. Es decir, los contenidos sobre un mismo aspecto son presentados de varias maneras - concreta, abstracta, narrativa, visual, lógica o emocional - .De esta manera tanto las personas más preparadas como las personas con mayores dificultades, encontrarán una explicación adaptada a su estilo de lectura. Por estos motivos, el soporte visual (los dibujos, colores y la composición de la página) no solo representa una ilustración atractiva, sino que constituye un elemento integral de la propuesta pedagógica.
- La guía levanta la **autoestima** ya que permite aprender por esfuerzo propio, con una injerencia externa mínima, y estimula la autogestión del proceso de aprendizaje. Por el otro lado la guía permite el análisis del papel y de la posición de las participantes en la sociedad, como madres y productoras. Pensamos que estos factores conducen hacia una mayor confianza en las capacidades y habilidades propias, como mujeres y como empresarias. La guía brinda los instrumentos para sentirse más seguras.





- La guía estimula la **capacidad negociadora** de las mujeres. Los instrumentos se orientan a que sus lectoras conozcan mejor su propia situación, sepan analizarla, formulen preguntas, presenten solicitudes y exigencias ante las instancias que las pueden apoyar con el proceso de fortalecimiento de sus microempresas. En particular, la guía permitirá a los grupos de mujeres gestionar mejor sus proyectos productivos ante fuentes de financiamiento.
  - La guía estimula la capacidad de pensar como **gerentes** sobre la empresa, al hacer preguntas sobre, por ejemplo: cómo va la empresa?, qué sabemos?, cómo podemos mejorarla?, cómo podemos darnos cuenta de su "estado de salud"?, cuáles son nuestras ganancias?, cómo podemos controlar los gastos?, con cuáles personas contamos y qué debe hacer cada una?, cuáles otros recursos tenemos?, y cuáles necesitamos para hacer exitoso nuestro plan de empresa?
  - La guía trata los temas desde un enfoque **integral**, y a la vez da libertad para empezar con los aspectos de preferencia. Los temas se entrelazan como en la vida real, y se hacen referencia uno al otro en los diferentes capítulos. Las heroínas de las historietas van creciendo como empresarias, aprendiendo poco a poco al lado de las lectoras que se pueden identificar con ellas, como se va colocando los ladrillos de un edificio. La guía permite al grupo escoger los temas y capítulos donde prefieren entrar primero. No hay una secuencia "lineal", que obliga a empezar en la primera página, y terminar en la última.
  - La guía estimula poner en contexto las decisiones empresariales: en el contexto de la familia, de la comunidad, y en particular en el **contexto regional**, donde se ubican los principales clientes para muchas microempresas. A la vez se encuentran a nivel regional, las instancias estatales y privadas, que puedan ayudar a la microempresaria a fortalecer sus habilidades y de encontrar el financiamiento para iniciar o hacer crecer su "sueño".
- ¿Para quiénes es la guía? Aunque muchas personas puedan aprovechar esta guía, la hemos diseñado especialmente para:**
- **Mujeres del medio rural** centroamericano organizadas en grupos, y quienes manejan una microempresa en forma individual o en grupo, y que aspiran a tener más éxito con sus actividades productivas. Sin embargo, mujeres microempresarias urbanas, quienes probaron borradores de esta guía, expresaron que también para ellas el material es muy interesante y útil.
  - Mujeres que se organizan para ser **microempresarias**, sin tener todavía una empresa establecida, también pueden usar la guía. Ellas encontrarán múltiples ejercicios que les ayudarán a definir lo que quieren y deben producir al diagnosticar sus propias capacidades y al ir conociendo las posibilidades que ofrece el mercado.
  - También los **hombres pueden aprovechar muchas partes** de este manual, aunque el texto habla constantemente de "nosotras", y les invitamos cordialmente a aprovechar este material de capacitación.



- La guía ha sido diseñada para ser útil en todos los países del Istmo. Por un lado esto lo hace más valioso, pero a la vez requiere mantener un nivel de generalidad que no permite usar ejemplos típicos muy locales, ni una moneda que las mujeres reconozcan como suya. Tampoco permite detallar aspectos legales y de trámites específicos, por las diferencias que existen entre los países. Sin embargo, entre las mujeres microempresarias del Istmo, son mucho mayores las similitudes que las diferencias, especialmente desde el enfoque estratégico que se pretende manejar en esta propuesta.
- La guía ha sido probada y revisada con grupos de mujeres rurales, con técnicas y técnicos de programas y proyectos que promueven el desarrollo rural, y otras personas expertas en la materia (quienes han dado aportes muy valiosos a esta guía). La metodología utilizada requiere que el material provoque un alto grado de identificación de las lectoras con los contenidos, por lo que se ha optado por trabajar con un grupo meta que presente homogeneidad cultural y al mismo tiempo, sea lo suficientemente numeroso. Por esta razón, **no se ha incluido en la validación a grupos indígenas ni afrodescendientes**. Aunque la guía tiene sin duda aspectos interesantes y útiles para mujeres de estos pueblos y étnias, ellas no se reconocerán generalmente en los ejemplos, los mensajes visuales o los contextos que aquí se presentan. Esperamos que exista una oportunidad de llenar este vacío, y que se pueda en un futuro, crear guías de autoaprendizaje específicos para estos valiosos grupos de mujeres.
- Finalmente, nuestro enfoque de capacitación se dirige a **mujeres organizadas en grupos**, por lo siguiente: Las mujeres rurales en condiciones de pobreza, enfrentan tres

fuertes limitantes para un pleno desarrollo como empresarias: (a) el poco tiempo disponible para dedicar a la microempresa una vez cumplidas sus funciones tradicionales con la familia, (b) el frecuente rechazo y la desconfianza de los compañeros y otros miembros de la comunidad, quienes a menudo ridiculizan sus esfuerzos empresariales, y (c) problemas de lectura, presentes en diferentes grados. En estas condiciones, para las mujeres rurales es más fácil iniciar una microempresa entre varias, para así distribuir las tareas entre todas, ya que pocas pueden dedicarse a tiempo completo con la empresa. La participación en capacitaciones, máximo cuando se dan fuera de la propia comunidad, encuentran limitaciones debidas a su condición de género, a veces resultando conflictos familiares. Esta guía propone una metodología que permite estudiar en un horario y un lugar convenientes para ellas. Las mujeres del grupo que tienen mejores posibilidades para viajar a una capacitación, pueden posteriormente sin ninguna dificultad, transmitir los conocimientos a las demás compañeras, y seguir estudiando con el grupo los temas de la guía. En tercer lugar, las mujeres del grupo que tienen dificultad para leer y escribir, pueden guiarse por la parte visual de la guía, por supuesto con la ayuda de las compañeras que no tienen este limitante. El trabajo grupal ayuda a las más desfavorecidas. Por las razones aquí dadas, consideramos que la guía, al resolver las limitantes de algunas mujeres para participar en capacitaciones, estimula la democratización de los conocimientos.

De allí que este material didáctico busca reducir la asimetría entre los géneros, dando a las mujeres los instrumentos para mejorar su acceso a recursos, a la vez enmarcando su quehacer empresarial dentro de un análisis explícito de las relaciones de poder en su entorno familiar y comunitario.



**¿Por qué hacer una guía que presta tanta atención a los aspectos visuales como diagramación, ilustraciones y colores?**

Según nuestra experiencia, una inversión en material de calidad compensa costos adicionales de la siguiente forma: Los elementos visuales y los colores estimulan la percepción y motivan a usar el material aumentando considerablemente el tiempo y la atención dedicados a su consulta. Asimismo, al formar parte integral de la propuesta pedagógica, refuerzan y enriquecen la correcta lectura y la comprensión del mensaje. Permiten una mayor valoración del proceso de aprendizaje y de los conocimientos presentados. Además, el contacto con un material de alta calidad hecho especialmente para ellas refuerza la autoestima de las mujeres, base indispensable del éxito.

En resumen, este material permite el desarrollo de un proceso autónomo de aprendizaje, por lo que su didactización y diseño deben invitar, facilitar la lectura y promover la autogestión del estudio. Es el instrumento que permite a personas no capacitadas convertirse en facilitadoras de su propio proceso de aprendizaje.

**Dos puntos prácticos:**

1. La guía permite a un grupo de mujeres trabajar sin la intervención de facilitadores externos. Sin embargo, un programa o proyecto puede decidir promover su uso convocando a grupos de mujeres a un taller de uno o dos días, donde se presente el material y se practique el estilo pedagógico. En la mañana se analiza y se practica con el grupo la guía de las facilitadoras.

En la tarde se escoge el tema de la guía que interese al grupo, para practicar lo que se aprendió sobre cómo facilitar una sesión de estudio. Si el tiempo lo permita, se puede ensayar varios ejercicios de la guía con el fin de practicar el liderazgo democrático, siguiendo los pasos sugeridos en la guía.

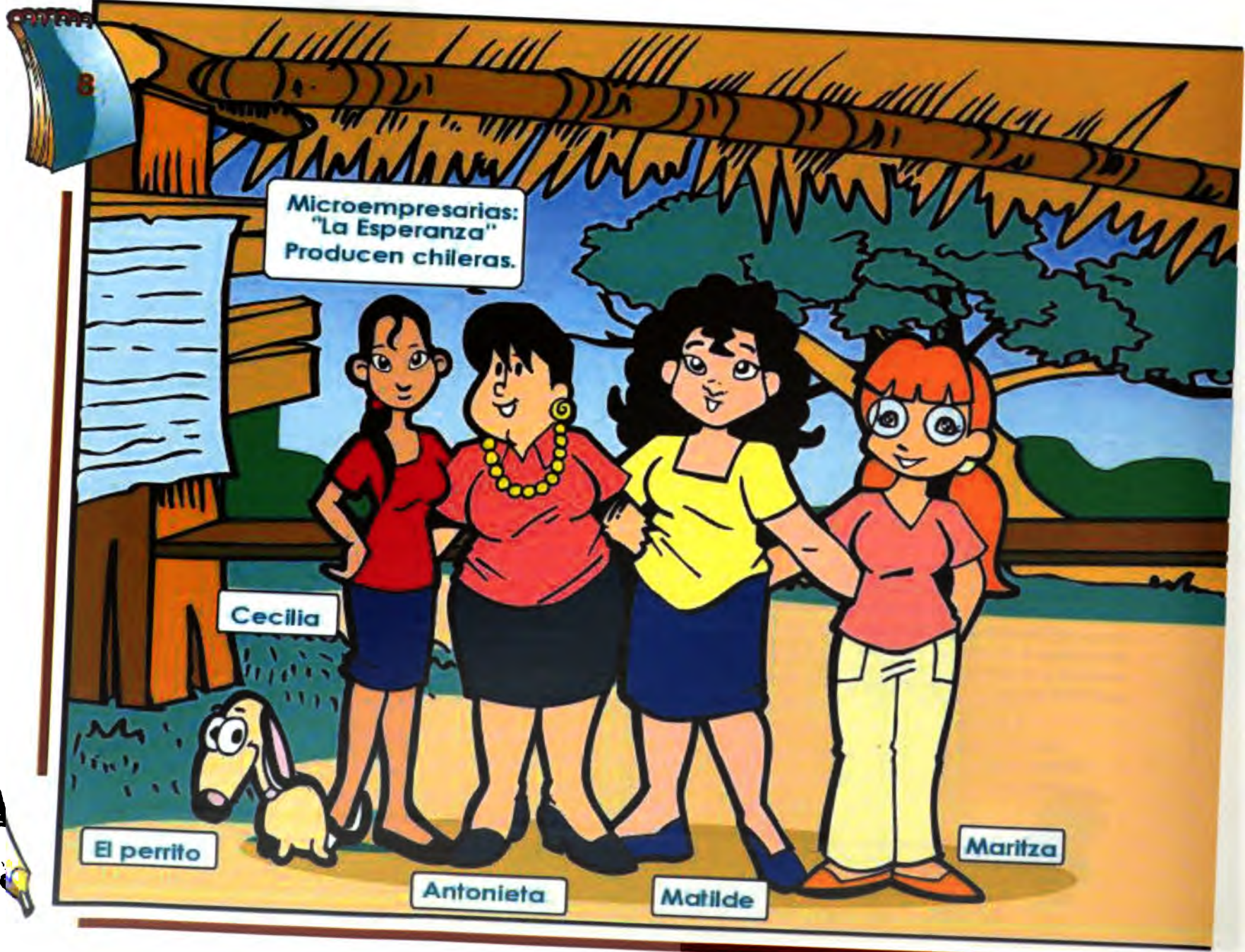
2. Posteriormente, las y los técnicos y promotores, podrán ponerse de acuerdo con los grupos organizados, para hacerles visitas de seguimiento, apoyando así el proceso de capacitación y de aplicación de los nuevos conocimientos. Para este fin, y si los recursos de la entidad así lo permiten, se podrá elaborar un plan de seguimiento con el grupo de mujeres. Los técnicos y promotores se darán cuenta que esta nueva metodología les permitirá ser más eficientes en su trabajo: podrán atender a más grupos de mujeres en menos tiempo. Entre cada visita del técnico, el grupo habrá logrado avances con el material.

Finalmente, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento por toda la ayuda recibida durante la preparación de este material de capacitación. Grupos de mujeres microempresarias en Costa Rica y Nicaragua, instancias gubernamentales, ONGs, bancos, proyectos de desarrollo, profesionales de ambos países quienes han sido generosos con sus ideas, comentarios, y materiales para que la construcción de este módulo fuese un éxito.

Es un hecho comprobado que se aprende disfrutando, así que a manera de conclusión, invitamos nuestras y nuestros lectores a descubrir esta obra con el mismo placer que sentimos al prepararla.

San José, Costa Rica  
Junio 2003





Microempresarias:  
"La Esperanza"  
Producen chileras.

Cecilia

El perrito

Antonieta

Matilde

Maritza

Funcionarios de asistencia técnica

Microempresarias:  
"Las Rosas del Norte"  
Producen pollo.

Francisco  
(técnico)

Mayela  
(Capacitadora)

Adrián  
(técnico)

Marielos

Verónica

Andrea







¿Cómo utilizar esta guía de estudio?





¡Qué lata! Tanto que esperamos a la capacitadora y tuvo que cancelar..¡Qué camino más malo!



El grupo de mujeres que visito, no las puedo ver tan a menudo como quisiera.

Están demasiado lejos, y en invierno no se puede ni pasar.

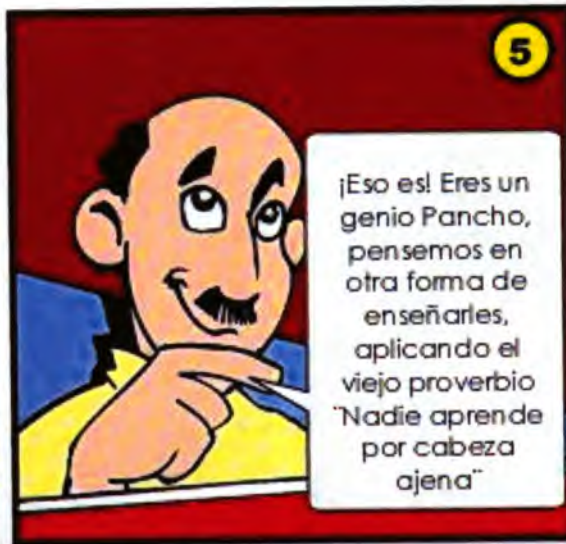


¡Cuidado con los huecos!

Con el trabajo en la oficina y la falta de vehículos, todo se atrasa.

No tenemos un folleto que dejarles, algo que dé ganas de estudiar.





Mientras tanto...

Algo pasó, los técnicos están atrasados.

Es que ellos y la capacitadora vienen de lejos...



9

¡Qué lástima!  
...Voy a tener que irme. Se me juntó otro compromiso y esta capacitación ¡la necesitamos desde hace tanto tiempo!

Los técnicos nos quisieron ayudar, pero no se pudo programar hasta ahora.



10

Algunas mujeres se desanimaron y dejaron el proyecto...



...¿Es que no sabemos ni como comenzar? Fui a varios cursos, contabilidad, mercadeo ¡Pero no sé cuál va primero!



11

Yo ocupo de todo eso, para poner la panadería...



...El pan me queda delicioso, pero necesito dinero para construir un horno grande.

12

¿No sería mejor que vayamos a capacitarnos en la institución?

Tal vez para vos, ¿Y mis hijos? Mi esposo no alza ni una olla...

¿Quién me los cuida?



13

Tengo ganas de preguntarle a la capacitadora si no hay una manera. Tal vez si nos deja algún manual, para ir adelantando algo. Así podríamos aprovechar las reuniones e ir aprendiendo.



14

¡Están locas! ¿Cómo vamos a aprender solas, si no sabemos nada?



15

¡Sabemos bastante porque queremos, hemos vivido y tenemos cabeza para pensar! ¡Nos falta el cómo! ¡Es cómo la cocina, si tenemos el libro de recetas, podemos empezar a probar!

¡Además estamos juntas, lo que no puede una, lo puede la otra! Si nos quedan dudas, se lo preguntamos al técnico cuando nos visite.



16

¡Se comió todo el pan!

15

Este primer capítulo es para aprender a estudiar con la guía, sin la ayuda de una persona que nos capacite. Lo vamos a revisar en grupo. Para eso, vamos a leer cada página en voz alta, y seguir las instrucciones, paso a paso.

Al final de cada página, les sugerimos que dejen un tiempito para que cada una piense, haga las preguntas y comentarios que le parezca. Es bueno conversar en el grupo hasta que todo quede bien claro. Cuando se sienten satisfechas, pasan a la página siguiente, y así sucesivamente.

**Ejercicio**



Después de haber leído la historieta conteste las siguientes preguntas

¿Qué problemas tienen los técnicos y las microempresarias del grupo de la Esperanza, con la capacitación?

---

---

---

¿Qué solución proponen ellos?

---

---

---

¿Estos problemas los han tenido ustedes?

---

---

---

Técnicos y técnicas  
Confiémos en las mujeres y creamos en ellas, lo pueden hacer. Son personas adultas que pueden decidir y actuar con su propia iniciativa.



Mujeres, confiémos en nosotras mismas y en las demás compañeras. Tenemos la capacidad de hacerlo bien.

¿Se sienten listas para probar la solución propuesta por el grupo de la Esperanza, de estudiar solas, sin capacitadora, con este libro? Veamos como hacerlo.



## ¿Cómo formar un grupo de estudio?

- Las mujeres que quieren participar en la capacitación se reúnen para formar uno o más grupos de estudio de acuerdo con el número de personas interesadas.

- El mejor número para formar el grupo de estudio es entre 5 y 8 personas. Cuando llegan al lugar para estudiar pueden formar más de un grupo si son más de 8 personas.

## ¿Cómo estudiar en grupo?

El estudio es dirigido por el grupo en forma colectiva, con la coordinación de una facilitadora encargada de la sesión de estudio.

- Es responsabilidad de todas.
- Todas facilitan el proceso, porque el aprendizaje es de todas, y es en grupo.
- Una participante está encargada de la sesión.
- Las otras participantes tienen responsabilidades de apoyo (más adelante se les explica cómo hacerlo).

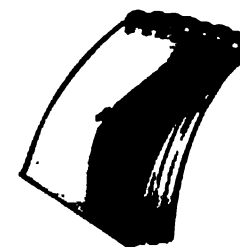


### ¿Cómo leer esta guía?

Esta guía está escrita con textos cortos que se pueden leer en el orden que mejor les convenga. Así que no se preocupen si algunas compañeras lo leen diferente. Lo importante es entender.

Las ilustraciones son para aclarar las ideas. Se pueden mirar antes o después de los textos.

Las preguntas son guías para pensar. Ustedes tienen las respuestas. Estas son importantes, pero lo más interesante es la discusión y el análisis que hace el grupo para llegar a estas respuestas.



## Claves para el estudio efectivo

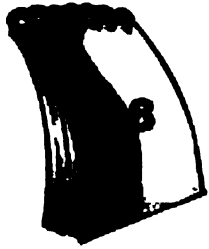
Cada persona tiene su propia manera de aprender, debido a su personalidad y su forma de ver el mundo.



Esperemos que las compañeras expliquen las cosas en el orden y de la forma en que ellas escojan. Las diferentes formas de ver enriquecen nuestro aprendizaje.



Todas tenemos personalidades y experiencia de vida diferentes. En una sesión de estudio, cada persona aprende desde su punto de vista. Por eso es rico compartir y comparar entre todas, lo que aprendemos.



## Consejos

Cuándo una persona va a facilitar una sesión de estudio con un grupo, debe tratar de hablar el 20% del tiempo de la sesión como máximo (con reloj). El resto del tiempo, es el grupo que habla o actúa.



Cuándo una persona va a facilitar una sesión de estudio con un grupo debe promover que el grupo lleve la sesión. Es como un juego de pelota. Ellas llevan la pelota. Si se la envían, usted la devuelve. Si dejan caer la pelota, o se estancan, usted la recoge y se las devuelve en un punto estratégico para que el juego avance.

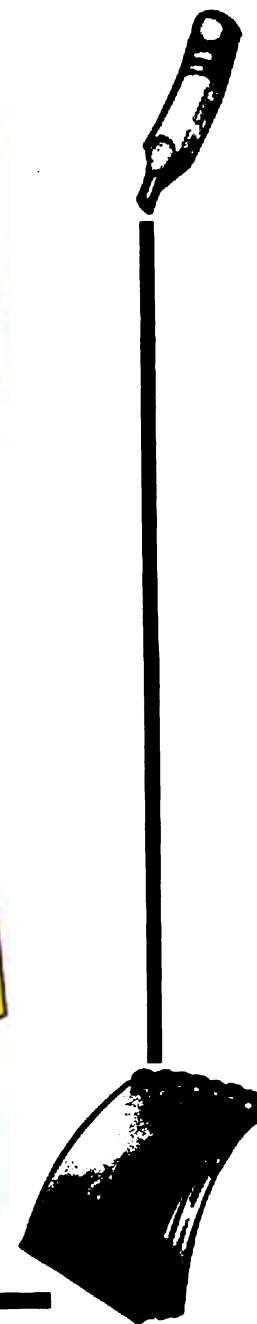


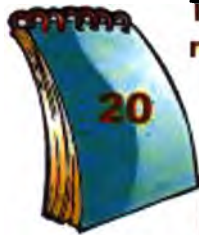
Va a costar al inicio porque estamos acostumbrados a la forma tradicional, en donde se cuenta con una persona capacitadora que sabe, y con participantes, que supuestamente, no saben. Por lo tanto, no se deja que los participantes tomen la iniciativa; se espera que escuchen o sigan la persona que da la clase.



En esta relación tradicional, la persona que facilita la sesión debe saberlo todo o por lo menos, pretender que lo sabe. Sino, no tendría nada que transmitir, y no habría aprendizaje, ya que enseñar es transmitir, según esta visión tradicional.

En nuestro nuevo modelo pedagógico, el saber no se transmite, se construye en conjunto. Por lo tanto, las personas que dirigen el trabajo no tienen que saberlo todo, y la persona que más sabe no tiene que ser la persona que necesariamente facilite la sesión.





Tres meses después, la capacitadora les entrega una guía de estudio muy parecida a la que ustedes tienen ahora en sus manos.

Aquí está el manual que preparé.

¡Qué lindo! Así vamos a saber de todos los temas para tener una empresa exitosa.



Bueno, ese manual no es para que se vuelvan expertas en todo. Es más como una guía práctica para analizar la situación del grupo y del negocio, o proyecto, y con eso en mente, definir cuáles son los pasos a seguir para tener éxito.

¿Cómo se utiliza?

Está escrito para trabajar en grupos de estudio, cómo ustedes me lo pidieron. Descúbralo juntas siguiendo las instrucciones. Lo mejor es que las sesiones de trabajo sean dirigidas en forma colectiva. Más adelante se les explica cómo hacerlo.





1  
¿Puedo estar con el grupo para la primera reunión?



2



Sería bueno que esté en la primera sesión de trabajo. Siempre la primera vez, habrán dudas y falta de seguridad sobre la forma de trabajar.

3  
- ¿Cómo lo hago? ¿Leo las instrucciones y voy ayudando a las mujeres del grupo? ¡Eso es fácil!



4



- No, así no es. Ellas van a leer el manual y hacer las actividades descritas en cada página, y usted las va a animar para que lo hagan.

5  
- ¿Eso es todo?



6  
- No, para nada. Cuando vea que se pierden o se estancan, o cuando les preguntan algo, tome la palabra para ayudarlas a dar el paso en que están.





Es suficiente seguir en grupo las instrucciones en el manual. Pero eso sí, mantenga siempre presentes los consejos y las claves presentadas aquí, de ello depende el éxito de la sesión.



Creo que entendí. Nosotras trabajamos el manual en grupo siguiendo las instrucciones. Cuando tenemos muchas dudas, lo vemos con alguna de nosotras que tiene más experiencia. Si así no lo logramos, invitamos a la persona asesora o capacitadora de la institución para que aclare nuestras dudas.



Cuando estoy presente en la sesión de estudio, animo al grupo, observo, e intervengo cuando siento que se ocupa una dirección, una aclaración, una guía. Pero intervengo lo menos posible. Es mejor dejar que ellas, con el intento, descubran el camino. Así aprenden a descubrir y aprovechar sus propias capacidades.



Eso es! Siempre observando la regla: el 20% del tiempo para la facilitadora encargada o el técnico, si está en la sesión de trabajo, y el 80% para el grupo.

- Acuérdense, es muy difícil aprender en la tensión y la preocupación, así que ... ¡Disfrútenlo!



## ¿Cómo facilitar una sesión de estudio?

Con esta metodología, las sesiones de estudio son más efectivas si se conducen en forma colectiva, es decir si todas las participantes actúan como facilitadoras.

Recuerden que solo con la práctica se sentirán totalmente cómodas con estas funciones. Por eso es importante que todas participen.

### ¿Cómo hacer eso?

En la primera sesión, antes de iniciar el estudio del manual, haga lo siguiente:

- Las participantes del grupo leen y analizan las siguientes 5 páginas que describen las funciones de cada una.
- Luego distribuyen las funciones entre ellas para la primera sesión.
- Ahora pueden empezar.



# Las funciones de la facilitadora

## La facilitadora encargada de la sesión de estudio

1. Al inicio de la sesión la facilitadora encargada asegura que lo que se quiere lograr en la reunión sea bien claro para todas (o sea los objetivos), y que dichos objetivos no se pierdan de vista durante toda la reunión.

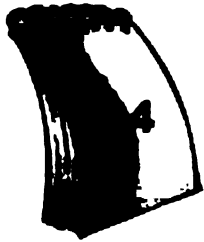
"Compañeras, hoy vamos a trabajar el capítulo ..."



2. Durante la sesión ella vela para que el grupo ejecute las actividades necesarias para obtener los resultados deseados, o sea, alcanzar los objetivos de la reunión.

"Compañeras, vamos a comentar la primera página, luego escucharemos la compañera Angela que nos quiere contar una experiencia relacionada con el tema de este capítulo. Para terminar, haremos el ejercicio..."

Si el grupo de estudio es muy grande y se divide en 2 o 3 grupitos, cada uno de estos grupitos tendrá su propia facilitadora encargada.



## Las otras funciones se reparten entre las participantes

3. Asegurar que todas las personas presentes participen por igual.



"Compañeras, me parece que Daniela no ha leído sus respuestas. ¡Daniela, te escuchamos!"

4. Definir un tiempo para cada parte de la reunión y cuidar que se cumpla.

"Compañeras, nos estamos alargando mucho sobre este punto. Les propongo que pasemos al siguiente, porque todavía, nos queda este otro punto que discutir"



5. Velar para que nadie se distraiga y se salga del tema de la discusión y empiece a hablar de otra cosa que no tiene nada que ver.



"Compañeras, las entiendo, pero ¿Qué les parece si dejamos esto para otra ocasión, y continuamos con lo que estábamos haciendo?"

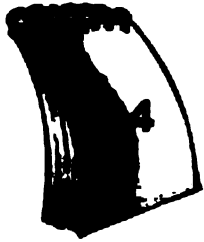
6. Asegurar que por lo menos una persona apunte en un cuaderno especial las mejores ideas, las conclusiones y las decisiones"



"Compañeras, por favor, repitan esta idea que no la pude anotar, y es importante."

El grupo puede agregar una función que no está en la lista propuesta, si lo considera importante.





Cada persona del grupo de estudio se encarga de una función. En caso de que el grupo de estudio sea muy grande, y se divide en 2 o 3 grupitos más pequeños. En cada uno de esos grupitos, se nombrarán las personas que se encarguen de estas funciones. Estas se distribuyen de la siguiente forma: una mujer se encarga de la igualdad de participación; otra de cuidar el tiempo; otra cuida que se discutan los temas acordados, otra se encarga de los apuntes distribuyendo todas las funciones entre las mujeres presentes. Durante la sesión de estudio se respeta el criterio de las personas encargadas de acuerdo con su responsabilidad.

Si son más de 5 personas, se puede encargar a dos que se sientan al lado una de la otra, y que velen por el cumplimiento de una función.

Si no se puede con todas las funciones porque no hay 5 personas, se recarga más de una función por persona.



Lo importante es que todas las personas tengan una responsabilidad de facilitadora, además de la de participar en la discusión. Se rotan las funciones cuando el grupo lo considere necesario, de tal forma que todas tengan la oportunidad de desempeñar varias funciones de facilitación en una misma sesión de trabajo.



Aplicuen los consejos y verán que sus reuniones o sesiones de trabajo serán mucho más productivas. Terminarán con la agradable sensación de haber aprovechado su tiempo al máximo. Eso es importante porque lo que menos tenemos las mujeres, es tiempo!



## Resumen del capítulo

El presente manual propone un método de capacitación con las siguientes características:



### Grupos de estudio

Las mujeres interesadas en capacitarse se organizarán en un grupo de trabajo, que llamamos Grupo de Estudio. Este grupo nombrará a su coordinadora y decidirá en su primera reunión, sobre el lugar, la duración y la frecuencia de las reuniones.



### Rotación de funciones

Al ir rotando las funciones entre todas las miembros del grupo, todas van aprendiendo conocimientos nuevos, y todas van reforzando sus capacidades, aunque cueste al principio tomar responsabilidades nuevas. De esta manera todo el grupo se vuelve más fuerte y mejor organizado.

### Facilitadoras comunitarias

Todas las productoras integrantes del grupo de estudio son facilitadoras del proceso de aprendizaje. Manejan la sesión de trabajo en conjunto, cada una encargada de un aspecto del trabajo de facilitadora.



### Durante una sesión de estudio

- La facilitadora encargada orienta el trabajo del grupo.
- Las facilitadoras de apoyo:  
Cuidan el tiempo.  
Aseguran que todas participen.  
Apuntan las ideas.  
Velan para que nadie se salga del tema.





## Coordinadora de capacitación



El grupo puede nombrar a una coordinadora, que se encargará de convocarlas, apartar el lugar de reunión, y todas las tareas necesarias para organizar las reuniones. Se puede nombrar a la misma coordinadora para todo un año o cambiar la persona encargada más a menudo, según lo que prefiera el grupo.

## Autoaprendizaje colectivo

El modelo propuesto es de autoaprendizaje, en el cuál se considera que las participantes pueden en grupo, y con la ayuda de este material didáctico, construir conocimientos nuevos. También tendrán la capacidad de análisis y de iniciativa necesarias para identificar los momentos en que requieren de una ayuda externa para avanzar, y sabrán cómo conseguirla.



## Autogestión



Se puede llamar este modelo un "proceso de capacitación autogestionado", en el cual las mujeres toman la capacitación en sus propias manos, liderando el proceso.

Nota: este proceso autogestionado encuentra condiciones óptimas cuando está en manos de mujeres que demuestran una buena capacidad de liderazgo, y particularmente si su estilo de liderazgo es participativo y democrático.





**Ejercicio**



Conteste las siguientes preguntas

¿Cuáles son las funciones que se deben ejercer para que una reunión de trabajo se lleve a cabo de manera ordenada?

---

---

---

En las reuniones que usted ha atendido hasta ahora, ¿cuáles de estas funciones se cuidan y cuáles no?

---

---

---

En las siguientes sesiones de estudio vamos a practicar lo estudiado en este capítulo.

No siempre es fácil trabajar en grupo en forma productiva.

La clave es seguir practicando teniendo siempre presente que todas las participantes tenemos una doble misión en el grupo: somos a la vez alumnas y facilitadoras. Dos roles que debemos desempeñar al mismo tiempo.

Cuesta un poco al principio, así que ayudémonos entre nosotras a ejercer las funciones asignadas. Al inicio, una tiende a olvidar. Con la práctica, se hace con facilidad. De esta manera iremos aprendiendo más rápido y las sesiones de estudio serán más exitosas.

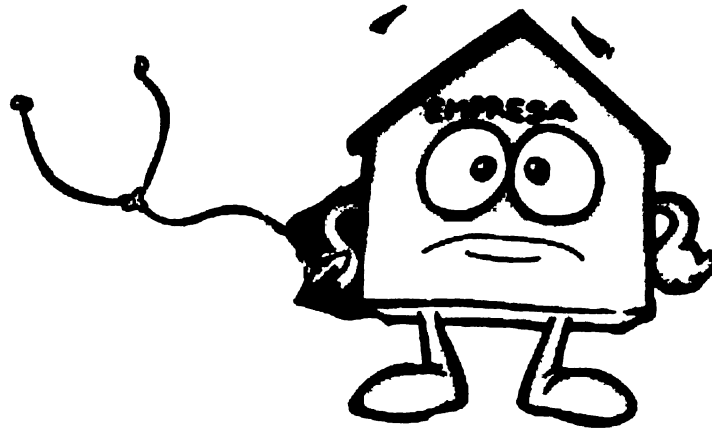




2

¿Qué tanto conocemos nuestra empresa?

"Analicemos el estado de salud de nuestra empresa"







Bueno ...hmm... Está la Chilera Zamora. Es muy fuerte, y tienen muy buenos precios.



Ah, ¿En cuánto menos están vendiendo el frasco?



Les dejo una lista de preguntas que deben poder contestar para tener una idea de adonde va su microempresa.

Si no pueden contestarlas, es como caminar en la montaña sin brújula. Se van a perder. ¡Si no están perdidas ya!

¡Qué vergüenza! Perdimos la oportunidad. Queremos crecer, pero no estamos preparadas.

¿Donde está este manual de capacitación que nos dejaron?





## ¿Y nosotras? Qué tanto conocemos nuestra empresa?

¿Podemos contestar las preguntas de la lista que dejaron a Antonieta y a Cecilia?



**Ejercicio:** En grupo, contestemos las preguntas que hicieron a Antonieta y Cecilia:

- ¿Cuánto estamos ganando por mes? \_\_\_\_\_
- ¿Nuestra empresa está creciendo? \_\_\_\_\_
- ¿A dónde queremos llegar con nuestro esfuerzo? \_\_\_\_\_
- ¿Queremos una empresa más grande? \_\_\_\_\_
- ¿Necesitamos más socias? \_\_\_\_\_
- ¿Somos muchas por el trabajo y la ganancia que tenemos? \_\_\_\_\_
- ¿En realidad, cuánto está ganando cada una por cada día que dedica a nuestra empresa? \_\_\_\_\_
- ¿Sabemos si hay otros grupos o empresas que nos pueden hacer una fuerte competencia, que nos pueden hacer perder clientes? \_\_\_\_\_
- ¿Sabemos qué es lo que los clientes quieren de nuestro producto o servicio? \_\_\_\_\_
- ¿Sabemos si hay más personas o empresas que pudieran ser clientes nuestras? \_\_\_\_\_
- ¿Sabemos si mañana, o en seis meses, o el próximo año todavía habrá mercado para nuestros productos? \_\_\_\_\_
- ¿Tenemos qué cambiar en el producto para que guste más y tengamos más clientes? \_\_\_\_\_



**Analicemos:**

¿A cuántas preguntas pudimos dar una respuesta precisa, explicando bien claro como está nuestra empresa? ¿Cómo nos sentimos a la hora de contestar?

---



Si pudimos contestar bien claro 8 o más preguntas, ¡Felicidades! Conocemos nuestra empresa. Pero si no, ¡estamos caminando sin brújula y en la neblina! Este manual nos va ayudar a conocer mejor el camino.



**En realidad, no es que no conocemos nuestra empresa. La conocemos muy bien, pero nunca nos hemos puesto a analizarla para conocer su estado de salud.**

**Ejercicio:**



En grupo, contestemos las siguientes preguntas

¿Cómo se llama nuestra empresa? \_\_\_\_\_

¿Qué vende nuestra empresa? \_\_\_\_\_

¿Con qué personas contamos en nuestra empresa?  
Las miembras del grupo: ¿cuántas somos?

---

---

¿Hay otras personas que trabajan para nuestra empresa, que no son del grupo? ¿Quiénes son?

---

---

¿Hay personas que toman decisiones para nuestra empresa y que no son del grupo? ¿Quiénes son?

---

---

¿Porqué estas personas toman decisiones para nuestra empresa?

---

---



Es importante saber si las que estamos en la empresa somos las que en realidad, decidimos sobre ella. Es bueno recibir consejos de nuestros maridos o de otros familiares, por ejemplo, pero hay que valorarlos muy bien con las compañeras y tomar la decisión nosotras mismas.





## Está creciendo nuestra empresa?

Ejercicio:



En grupo, contestemos estas preguntas. Con este ejercicio, vamos a conocer el estado de salud de nuestra empresa.



Recordemos: Una empresa en buen estado de salud está creciendo.



¿Cómo vamos con la producción?

¿Cuánto producimos en el mes pasado?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto producimos hace 3 meses?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto producimos hace 6 meses?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto producimos hace 1 año?

\_\_\_\_\_

¿Cuánto producimos hace 2 años?

Analicemos nuestras repuestas.

¿Qué debemos concluir sobre la producción de nuestra empresa?

- va cada vez mejor
- va cada vez peor
- no hay diferencia
- es irregular
- no sabemos





**¿Cómo vamos con nuestra clientela?**

¿A cuántos clientes vendimos en el mes pasado?

\_\_\_\_\_

¿A cuántos clientes vendíamos hace 3 meses?

\_\_\_\_\_

¿A cuántos clientes vendíamos hace 6 meses?

\_\_\_\_\_

¿A cuántos clientes vendíamos hace 1 año?

\_\_\_\_\_

¿A cuántos clientes vendíamos hace 2 años?

\_\_\_\_\_



Analizamos nuestras repuestas.

¿Qué debemos concluir sobre la clientela de nuestra empresa?

- va cada vez mejor
- va cada vez peor
- no hay diferencia
- es irregular
- no sabemos

No es conveniente tener pocos clientes porque no nos permite negociar un mejor precio. Si no quieren comprar nos quedamos con el producto. ¿Cómo podemos aumentar nuestra clientela?





**¿Cómo vamos con las ventas?**

¿Cuánto hemos vendido en el mes pasado?

---

Hace 3 meses, ¿cuánto vendíamos en un mes?

---

Hace medio año, ¿cuánto vendíamos en un mes?

---

Hace 1 año, ¿cuánto vendíamos en un mes?

---

Hace 2 años, ¿cuánto vendíamos en un mes?

---

Analicemos nuestras respuestas.

¿Qué debemos concluir sobre las ventas de nuestra empresa?

- va cada vez mejor
- va cada vez peor
- no hay diferencia
- es irregular
- no sabemos



### ¿Cómo estamos con los precios?

¿A qué precio hemos vendido el producto (o cobrado por el servicio) el mes pasado?

\_\_\_\_\_

¿A qué precio vendíamos el producto (o cobrábamos por el servicio) hace 3 meses?

\_\_\_\_\_

¿A qué precio vendíamos el producto (o cobrábamos por el servicio) hace 6 meses?

\_\_\_\_\_

¿A qué precio vendíamos el producto (o cobrábamos por el servicio) hace 1 año?

\_\_\_\_\_






¿A qué precio vendíamos el producto (o cobrábamos por el servicio) hace 2 años?

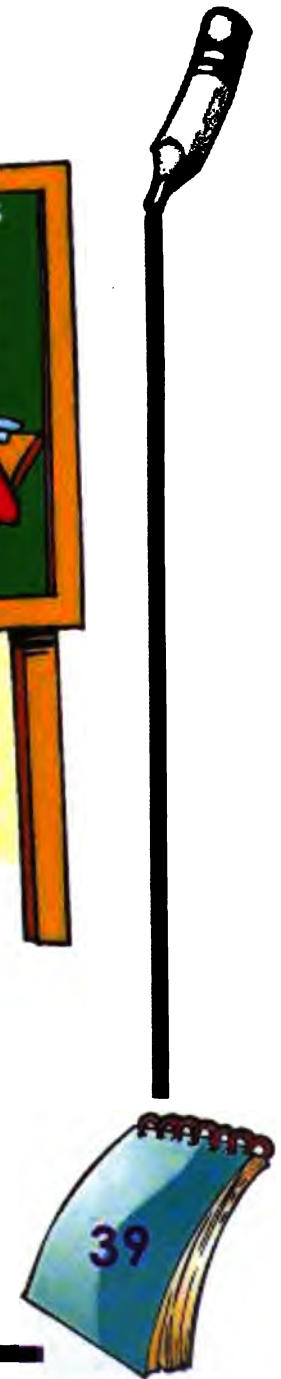
\_\_\_\_\_



### Analicemos nuestras respuestas.

¿Qué debemos concluir sobre los precios de nuestra empresa?

- va cada vez mejor  
- va cada vez peor  
- no hay diferencia  
- es irregular  
- no sabemos  





¿Cómo vamos con la comercialización de nuestro producto o servicio?

¿ En el mes pasado, de cuántas comunidades diferentes fueron nuestros clientes?

\_\_\_\_\_

¿ Hace 3 meses, de cuántas comunidades diferentes eran nuestros clientes?

\_\_\_\_\_

¿ Hace 6 meses, de cuántas comunidades diferentes eran nuestros clientes?

\_\_\_\_\_

¿ Hace 1 año, de cuántas comunidades diferentes eran nuestros clientes?

\_\_\_\_\_

¿ Hace 2 años, de cuántas comunidades diferentes eran nuestros clientes?

\_\_\_\_\_

Analizamos nuestras repuestas.

¿Qué debemos concluir sobre la comercialización de nuestra empresa?

- va cada vez mejor
- va cada vez peor
- no hay diferencia
- es irregular
- no sabemos



Hagamos un resumen de nuestras respuestas.

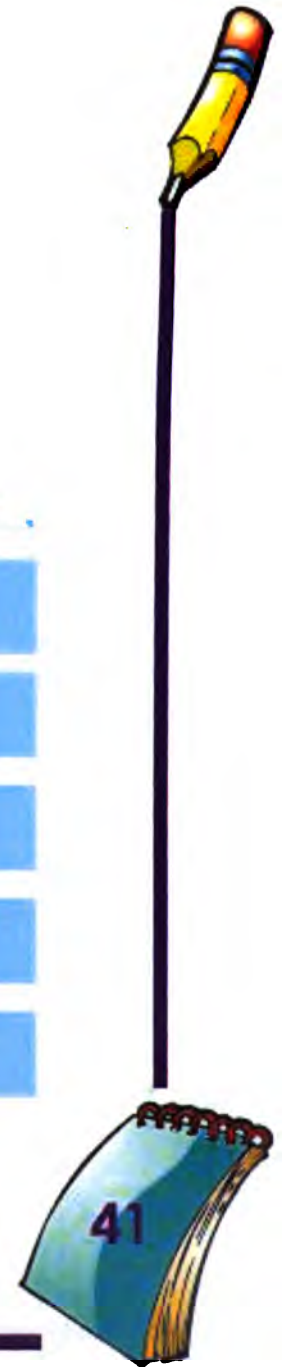
Esto es cómo tomar el pulso de una persona. Vamos a darnos cuenta si está bien, o está enferma.



Ejercicio:

Copiemos aquí nuestras respuestas

	Va mejor	Va peor	No hay diferencia	Es irregular	No sabemos
La producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La clientela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comercialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





## Ahora sí sabemos cómo va nuestra empresa.

**Ejercicio:** 

Hagamos un resumen:

Escribamos aquí lo que pensamos, de verdad.  
Nuestra empresa va muy bien porque

---

---

Nuestra empresa está en mal estado porque

---

---

Nuestra empresa necesita que le apliquemos los primeros auxilios de inmediato porque

---

---



Después de hablarlo entre todas, puede ser que piensen que la empresa va a la vez bien y mal por diferentes razones. Esto no es una contradicción.



**Recordemos:** No podemos curar a una persona enferma si pensamos que está en buena salud, o si no sabemos de qué padece. Saber lo que no está bien es el primer paso hacia el éxito.



## ¿Qué tenemos? ¿Cuáles son nuestros recursos?

Ahora que sabemos cómo va nuestra empresa, es hora de analizar nuestros recursos: es decir, con qué y quienes contamos para trabajar y mejorar la situación.



**Ejercicio:**

En grupo, contestemos las siguientes preguntas:



### ¿Con qué personal contamos en nuestra empresa?

¿Quiénes somos las que trabajamos en la empresa?

---

---

¿Hay personas que nos ayudan regulamente aunque no son de la empresa?

---

---

¿Qué hacen esas personas?

---

---



Nombre: \_\_\_\_\_



¿Qué hago en la empresa? y ¿cuánto tiempo le dedico por semana? .....

- 1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué se hacer bien que puede servir en la empresa? .....



- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

¿Qué capacitaciones he recibido? .....



- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_







¿Organizo el trabajo de la casa con mi familia para tener suficiente tiempo libre que dedico a la empresa? Si no, ¿qué puedo hacer para lograrlo? .....

---



---



---



---

¿Qué opinan en la comunidad y en familia sobre la empresa? ¿Me apoyan? ¿Cómo me siento con eso? ¿Lo he hablado con mis compañeras del grupo? .....

---



---



---

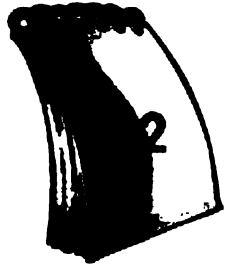


---



Si tenemos compañeras que han participado en cursos de autoestima y de género, pídale que saquen el folleto y leanlo juntas.





**Analicemos nuestras respuestas:**

**Ejercicio:** 

En grupo, contestemos las siguientes preguntas:



¿Todas trabajamos por igual, o hay algunas recargadas y otras que no tienen mucho que hacer para la empresa?

---

---

---

---



Recordemos las preguntas sobre la salud de nuestra empresa: ¿Estamos atendiendo todo lo necesario para que nuestra empresa esté en buena condición?

La salud de la empresa también depende de la armonía que mantenemos entre nosotras.



¿Todas trabajamos en lo que mejor sabemos hacer?

---

---

---

---

¿Cómo nos acomodamos como grupo, entre el trabajo de la empresa y nuestras familias? ¿Es un tema que conversamos? ¿Tenemos formas de ayudarnos entre todas? ¿Nos damos consejos, apoyo, otras cosas?

---

---

---

---

¿A veces discutimos entre nosotras y hay conflictos? ¿Cuándo eso pasa, sabemos resolver con calma, respeto y cariño entre nosotras?

---

---

---

---





¿Estamos todas de acuerdo sobre la forma de manejar nuestra empresa?  
 ¿Hay diferencias de opinión. cuáles?

---



---



---



---



¿Trabajamos todas con orden y con regularidad?

---



---



---



---



¿Pedimos o recibimos la opinión de otras personas antes de tomar decisiones? ¿Quiénes? ¿Cómo valoramos esta opinión después? ¿La analizamos en el grupo?

---



---



---



---



¿Cómo tomamos las decisiones importantes?  
 ¿Involucramos a todas en las decisiones importantes?

---



---



---



---







Las decisiones importantes se toman dentro de la empresa entre todas.




¿Con qué cosas contamos en nuestra empresa? Ejercicio:



Recurso		Describalo e indique su estado
 <p>Local Bodega</p>	<input type="checkbox"/> No tenemos <input type="checkbox"/> Es alquilado a prestado <input type="checkbox"/> Es nuestra propiedad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>Terreno</p>	<input type="checkbox"/> No tenemos <input type="checkbox"/> Es alquilado a prestado <input type="checkbox"/> Es nuestra propiedad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>Máquinas Herramientas</p>	<input type="checkbox"/> No tenemos <input type="checkbox"/> Es alquilado a prestado <input type="checkbox"/> Es nuestra propiedad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>Inventario</p>	<input type="checkbox"/> No tenemos <input type="checkbox"/> Podemos decidir sobre el uso libremente <input type="checkbox"/> Se nos puede quitar en cualquier momento	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



Recurso		Describalo e indique su estado
 <p>Medio de transporte</p>	<input type="checkbox"/> No tenemos <input type="checkbox"/> Es alquilado o prestado <input type="checkbox"/> Es nuestra propiedad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



Analicemos tres aspectos del tiempo que dedicamos al trabajo de la empresa.

**CANTIDAD:** ¿Podemos dedicarle suficiente tiempo a nuestra empresa? ¿Cuanto tiempo faltaría? ¿Podemos remediar esta situación?

---

---



**TIEMPO**

**CALIDAD:** ¿Logramos dejar fuera de la empresa nuestra preocupación por el hogar o estamos pensando en ello mientras trabajamos y no ponemos suficiente atención a lo que hacemos?

---

---

**PRIORIDAD:** ¿Le damos prioridad a nuestra empresa en las horas en que debemos estar trabajando o nos sentimos obligadas a atender otras cosas en vez de llegar puntual a la empresa? ¿Podemos remediar esta situación?

---

---





**DINERO PROPIO**

¿Tenemos dinero a nuestro favor?  
(en efectivo, en la cuenta, o el dinero que nos deben)

¿Cuánto en total?

Electivo	\$ _____
Cuentas bancarias	\$ _____
Dinero que nos deben	\$ _____
Total	\$ _____

¿Tenemos dinero prestado que debemos reembolsar?  
(préstamos, y otras deudas) apuntar el total del dinero que nos falta pagar

¿Cuánto en total?

Préstamos	\$ _____
Otras deudas	\$ _____
Total	\$ _____



**DINERO PRESTADO**



Los dineros de la empresa deben ser manejados por las mismas socias de la empresa. Una de ellas se encarga de apuntarlo todo en un cuaderno. Cada mes, ella informa y analiza con las otras socias de lo que pasó con el dinero de la empresa. Puede pedir consejos y capacitación, eso sí, pero no debe dejar que el dinero lo maneje una persona que no es de la empresa.



¿Quién cobra para la empresa?  
¿Está bien así, o se podría mejorar?

---

---

---

¿Quién hace las cuentas? ¿Está bien así, o se podría mejorar?

---

---

---

¿Quién paga para la empresa?  
¿Está bien así, o se podría mejorar?

---

---

---

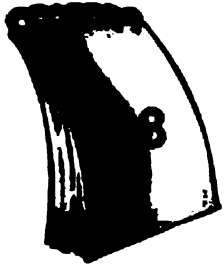
¿De quién es el dinero que se pone en la empresa?

---

---

---





## ¿Qué debemos mejorar?

En grupo estudiemos esta lista de recursos (lo que tenemos), comparándola con todas nuestras respuestas, y pensemos: ¿qué nos hace falta para mejorar?

**Ejercicio:** 

Volvamos a leer todo lo que escribimos desde el inicio de este capítulo y evaluemos nuestra empresa.

### Pensemos en nuestra producción

¿Qué queremos mejorar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué nos hace falta para mejorarlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo podemos conseguirlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





**Pensemos en nuestra clientela y en nuestra comercialización**

¿Qué queremos mejorar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué nos hace falta para mejorarlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo podemos conseguirlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



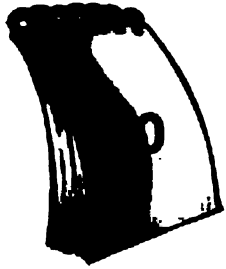
**Pensemos en nuestras venta y en nuestros precios**

¿Qué queremos mejorar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué nos hace falta para mejorar lo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo podemos conseguirlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





**Pensemos en nuestra forma de organizarnos con el tiempo y con nuestro hogar**

¿Qué queremos mejorar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué nos hace falta para mejorarlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo podemos conseguirlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Pensemos en nuestra forma de organizarnos con el manejo del dinero**

¿Qué queremos mejorar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué nos hace falta para mejorarlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cómo podemos conseguirlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





Para mejorar, no solo hay que saber cómo va nuestra empresa. Debemos también tener el control de la empresa para hacer los cambios necesarios.

Las socias deben tener el control sobre que hacer en la empresa. Son ellas quienes deciden sobre:

- El tiempo que se dedica a la empresa
- La prioridad que se le da al trabajo con la empresa
- Las decisiones que se toman sobre la empresa
- Los recursos que se necesitan para la empresa
- Los dineros de la empresa

Repasemos cada punto y contestemos:

¿Tenemos el control de nuestra empresa?

---

---

---

¿Qué debemos mejorar para tener más control?

---

---

---





3

## ¿Conocemos nuestro territorio?

Preparemos cuatro mapas informativos que nos van a ayudar a analizar nuestra situación y tomar decisiones



# ¿Qué tanto conocemos y apreciamos el valor del territorio donde vivimos?

64



Empezamos casi con nada, el territorio nos lo daba todo!

La fuente de agua caliente natural, las bellas montañas, las plantas y las flores tropicales.



Y hay un buen servicio de bus, ya que estamos ubicadas entre dos ciudades!

Si, cada una está a dos horas de aquí. Una al oeste y la otra al este.

Ahora mucha gente llega. Es una buena forma de divertirse en familia



Conseguimos un préstamo para mejorar las piscinitas naturales y ahora queremos otro para poner cabinas.



Qué buena idea. Están aprovechando las bellezas naturales, y aportando al mismo tiempo.

Lo aprovechan y lo cuidan.

Y se aliaron con grupos que hacen artesanías y otros que tienen comidas y refrescos.

Ellas solo cobran la entrada y mantienen el lugar.

Se informaron bien

Y pidieron apoyo a las instituciones para los permisos y la preparación del lugar.

Al día siguiente.

¿Qué estás haciendo?

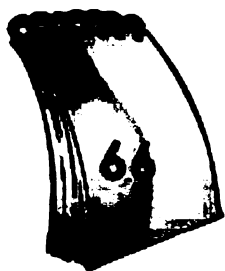
¿No ves? estoy experimentando para ver qué más podemos utilizar de nuestro territorio para hacer conservas, y vender otros productos, siempre en frascos.

Buena idea, pero habrá que probar qué le gusta a la gente.

Qué tal si pedimos a los del Proyecto Agrícola que nos orienten?

Sabes, creo que vi algo en la municipalidad. Charlas que están dando sobre nutrición. Voy a averiguar.

Voy contigo, nos pueden dar ideas.



### **¿Qué debemos entender por nuestro territorio?**

¿Qué significa hablar de nuestro territorio? Seamos recién llegadas o no, es el territorio con que nos identificamos, donde vivimos, compartimos y conocemos gente. Es el territorio donde nos relacionamos con la gente, trabajamos, o vendemos productos, o hacemos compras. Es el territorio donde están las instituciones que lo administran y otras organizaciones que ayudan a nuestra comunidad. Es el territorio donde sentimos que es nuestra tierra, donde nos sentimos seguras. Cuando vamos lejos y nos preguntan de dónde somos, decimos que somos de este lugar.

### **Conocemos muchas cosas sobre nuestro territorio**

Este conocimiento puede ayudarnos mucho si lo sabemos aprovechar. Todas lo tenemos, pero solo hay que ordenarlo.



### **¿Qué encontramos en el territorio?**

El lugar mismo, con sus paisajes y sus tierras, instituciones de apoyo, fuentes de financiamiento, lugares donde informarse, otros grupos organizados con quienes podemos colaborar, empresas que nos hacen competencia, otras que nos pueden vender lo que ocupamos para producir, personas y negocios que nos compran o nos pueden comprar nuestros productos.



### **¿Qué queremos con nuestro territorio?**

El territorio donde vivimos da muchas oportunidades. Pero debemos cuidarlo y mejorarlo para que en el mismo no nos falte nada, ni a nuestros hijos y nietos, más bien busquemos la forma de vivir mejor aquí, y al mismo tiempo hacer de nuestro territorio un lugar más lindo y agradable para todos.





## Ordenamos nuestro conocimiento sobre el territorio.

Preparamos cuatro mapas informativos que nos van a ayudar a analizar nuestra situación y tomar decisiones

### ¿Por qué hacer este diagnóstico?

El diagnóstico nos sirve para tomar decisiones sobre la realidad en que trabajamos. Nos hace entender cómo influye en nuestra empresa la presencia o ausencia de ciertas instituciones, o dónde están las fuentes de financiamiento que nos pueden dar un préstamo, o cuáles son las empresas que nos pueden hacer competencia, o con cuáles organizaciones y grupos podemos establecer una coordinación para trabajar mejor. El diagnóstico nos ayuda a ver las oportunidades a nuestro alrededor.



### Cómo saber cuál es nuestro territorio?



#### 1- Dibujemos un mapa geográfico de nuestro territorio

Coloquemos un papel grande, o varios papeles, en una mesa grande o en la pared. En este papel, vamos a dibujar un mapa de nuestro territorio. Primero dibujamos nuestra comunidad, y luego los poblados o ciudades donde más vamos para hacer algunos trámites con la autoridad, donde están los bancos, donde hacemos compras o donde alguna gente de nuestra comunidad va a trabajar diariamente.

Incluimos los poblados donde vamos a vender nuestros productos o donde ofrecemos nuestros servicios. También ubicamos los poblados donde vive la mayoría de nuestros familiares. Para facilitar la ubicación de estos poblados, a veces es más fácil empezar a dibujar primero los caminos y ríos más importantes. Y luego ir incluyendo los poblados.

Después incluimos los bosques, los cerros, lagos y lagunas, volcanes y otros puntos de la naturaleza que se reconocen fácilmente. Podemos poner los nombres si los conocemos.

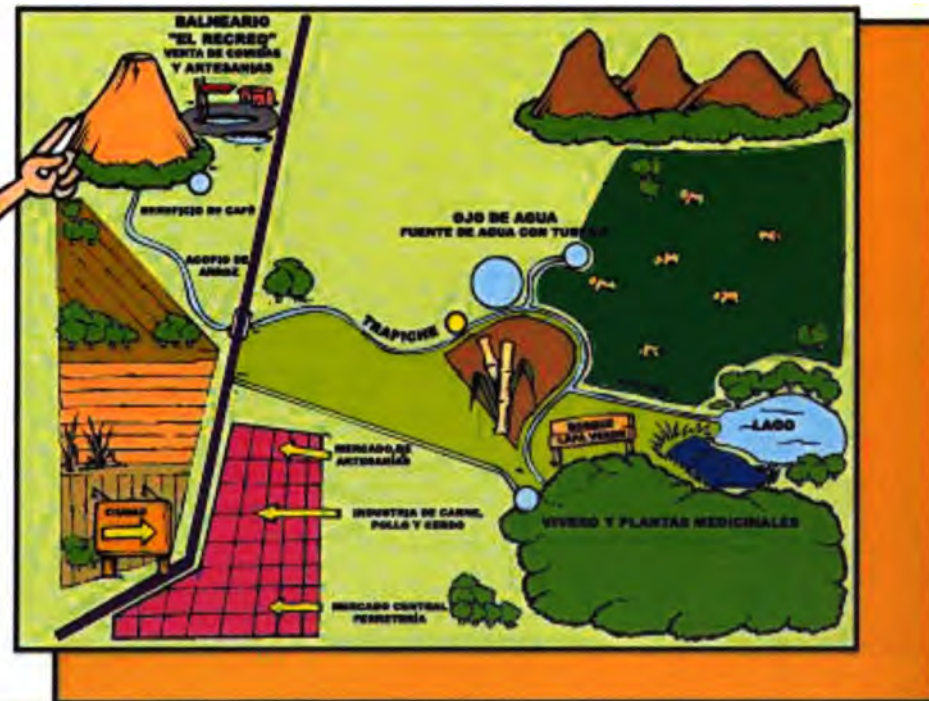
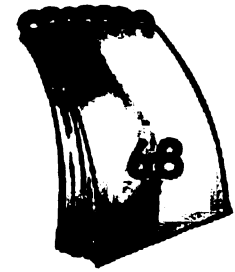


## 2- Dibujemos un mapa económico de nuestro territorio: mercados, negocios y clientes importantes, industrias, etc.

Primero, hagamos una lista de las cosas que tienen una importancia económica para nuestra empresa:

- Los nombres de los lugares donde están los mercados y los negocios donde se venden y compran productos, incluimos en la lista los productos más importantes.
- Los nombres de los lugares donde hay industrias, puede ser de productos agrícolas o pecuarias, pueden ser que producen otros artículos. Incluimos en la lista el tipo de producto.
- Los nombres de los lugares donde están las empresas que nos pueden hacer competencia, incluimos en la lista qué productos y servicios ofrecen.
- Los nombres de los lugares donde están los clientes para nuestra empresa, tanto los actuales clientes como los potenciales.
- Los nombres de los lugares donde hay actividades productivas que nos pueden interesar para nuestro grupo de mujeres, como alternativas productivas para nosotras mismas. Incluimos en la lista el tipo de actividades (productos o servicios) que se desarrollan allí.

Una vez que tengamos estas listas (no olvidemos de incluir nuestra propia comunidad en estas listas) procedemos a ubicarlos en otro mapa. En este nuevo mapa ubicamos primero los caminos y ríos más importantes, al igual como en el primer mapa. De esta manera los mapas van a ser parecidos, solo que en este segundo mapa aparecen los lugares que tienen una importancia económica para nuestra empresa.



### 3- Dibujemos un mapa institucional, con las instituciones y organizaciones presentes en nuestro territorio

Primero, hagamos otra lista, esta vez, de los servicios y de las instituciones presentes en nuestro territorio:

- Los nombres de los lugares donde están los servicios de salud, transporte entre ciudades, escuelas, colegios, institutos tecnológicos y universitarios. Indicamos con cada nombre el tipo de servicio que allí hay.
- Los nombres de los lugares donde se encuentran asociaciones, cooperativas, comités de desarrollo comunal, organizaciones no gubernamentales que dan apoyo a las comunidades, etc. Indicar con cada nombre el tipo de organización que hay.
- Los nombres de los lugares donde hay centros recreativos como piscinas o parques y otros tipos de centros comunitarios y de esparcimiento.
- Los nombres de los lugares donde se encuentran las instancias del gobierno, otras instituciones, bancos y otras entidades prestamistas, y programas especiales de desarrollo.
- Incluimos en la lista el nombre de cada institución y qué tipo de servicio nos brinda o nos podría dar de acuerdo a sus funciones. Algunas instituciones tienen fondos de crédito, otras tienen programas de capacitación, otras de vivienda, de apoyo a la microempresa, a la agroindustria, etc. etc. Es importante anotar toda esta información, hasta donde la conocemos.



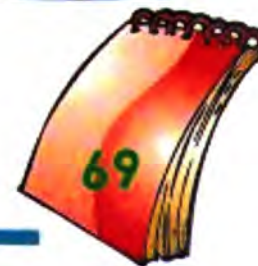
Al tener toda esta información en las listas, hagamos el tercer mapa, primero dibujando los caminos y ríos más importantes, como en el caso del primer y segundo mapa.

Luego ubicamos los lugares que identificamos en las listas. Si hay espacio, podemos indicar en el mapa el tipo de institución que hay en cada lugar, o por lo menos las de mayor importancia para nosotras.

Representemos nuestras actividades empresariales fuera de nuestro territorio.

Algunas empresas, por pequeña que sean, venden sus productos u ofrecen sus servicios fuera de nuestro territorio. Esto pasa cuando se vende, por ejemplo en la capital del país, o en otra ciudad importante pero distante de la propia empresa.

Además, a veces hay instancias gubernamentales que obligan a viajar lejos para ciertos permisos u otros trámites.





#### 4- Dibujemos un mapa del territorio nacional

Dibujemos un cuarto mapa en otro papel, que represente el país entero, con los principales caminos, ríos, lagos, cerros y ciudades.

- Hagamos una lista de las entidades del gobierno que son importantes para nosotras y que se ubican fuera de nuestro propio territorio.
- Igualmente hagamos una lista de los mercados, clientes y competidores fuera de nuestro territorio.
- Finalmente hagamos una lista de las organizaciones no gubernamentales, instituciones prestamistas, programas especiales de desarrollo, etc., que son importantes para nosotras.

Al tener estas listas, las ubicamos en este cuarto mapa, del territorio nacional.

Si no hay papel grande, se puede hacer este ejercicio también en el suelo con tiza, en la arena o la tierra, con palitos, piedras, semillas y hojas, usando para dibujar cualquier palo. La ventaja de trabajar así, es que con facilidad podemos hacer cambios en los mapas, en caso que nos equivocamos.



#### Qué hacemos con toda esta información?

Ahora podemos analizar estos mapas y pensar.

¿Dónde podemos ofrecer nuestro producto?

---

---

¿Dónde hay mercados promisorios para nuestro producto o servicio?

---

---



¿Dónde vemos alternativas productivas o mercados en que no hemos colocado todavía nuestro producto o servicio?

---

---

¿Dónde hay instancias que nos pueden ofrecer información, créditos, asesoría, capacitación?

---

---

Y sobre todo: ¿hay grupos productivos u otras organizaciones con quienes podríamos establecer algún tipo de colaboración? ¿Podemos establecer con ellos una alianza que beneficia a ellos y a nosotras?

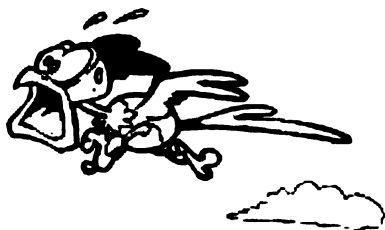
---

---

Ya podemos hacer las preguntas importantes para detectar oportunidades y dificultades en nuestro entorno, en nuestro territorio principalmente. ¿Qué dificultades se presentan a nosotras?

---

---





¿Podemos con nuestro producto o servicio competir con los competidores que identificamos?

---

---

¿Con estas oportunidades se pueden resolver los problemas que arriba indicamos?

---

---

¿Qué oportunidades se presentan a nosotras, cuando vemos los mapas?

---

---

¿Con estas oportunidades podemos competir mejor con otras empresas con productos o servicios similares?

---

---





## ¿Cómo financiar nuestra empresa?

Hay muchas fuentes de financiamiento.  
Analicemos cuales convienen más a  
nuestra empresa.



La última vez que fuimos a la ciudad, nos fue muy bien con las ventas. Creo que podemos intentarlo de verdad.

Ya sembramos más chiles, cebolla y hierbas aromáticas y están por madurar.

¡Eso es el plan! aprovechar esta cosecha para empezar a producir más.

Tenemos que comprar más frascos y etiquetas. Hay otra cosa: Antonieta, no es por criticar, pero tu cocina es muy pequeña para producir tantas chileras.

Ya lo había pensado. Además, para crecer debemos tener un lugar solo para nuestra producción. No puedo seguir revolviendo lo de la casa con lo de la empresa. ¡Es muy incómodo!

1

Hay que pedir dinero prestado.

No me gusta deber dinero pero no hay otra salida. Sino, nos quedamos estancadas.

74

2

3

4

L

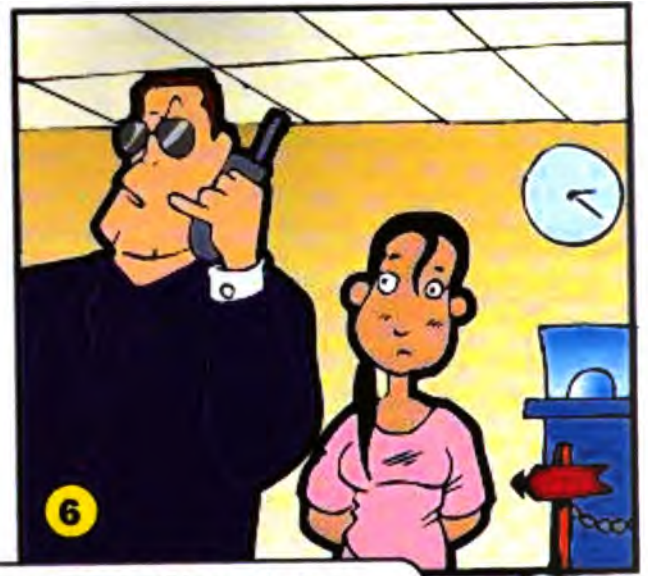






5

Es que queremos pedirle prestado porque tenemos una cosecha de chiles que la queremos preparar para chileras y ...



6

Es que queremos pedirle prestado porque tenemos una cosecha de chiles que la queremos preparar para chileras y ...



7

Esto es la línea de agropecuario vayan a la oficina al fondo



8

¿Tienen un plan de inversión y los estados financieros de la empresa?

¿Los qué?

Vean, para obtener un crédito aquí necesitan cumplir con estos requisitos

9

Lean esto y traigan todos los documentos que se les pide. ¡Hasta luego!

¡Todo este tiempo para recoger un papel que ni lo entendemos!

No nos desesperemos. Vamos a pedirle al técnico que nos ayude.

10

11



Bueno, necesitamos los estados financieros, que eso es los gastos y los ingresos, la ganancia y cuánto dinero tenemos.

Si, y también, un permiso del ministerio de salud porque su producto es algo de comer

¡No vamos a envenenar a la gente!

Si, pero puede haber alguna suciedad en el agua, o en la mesa donde cortan los chiles, con estos niños que entran y salen a cada rato.

12

Después el plan de inversión, que es cómo vamos a gastar el dinero que nos van a prestar.

Pero ¡nunca vamos a reunir todas estas cosas antes de que maduren los chiles!

¡Se nos van a poder! Mejor hablamos con don Paco el prestamista. Con él, va a ser rápido. Nos conoce y sabe que siempre pagamos nuestras deudas. No nos va exigir mucho papeleo.



13

Bueno, no estoy segura que sea lo mejor.

Sí, pero Paco cobra muy caro para prestar dinero. Tres veces lo que cobra el banco!

Hagámoslo con calma. ¿Qué les parece si examinamos las posibilidades que existen para pedir dinero prestado, y luego tomamos una decisión?



Es que él viene aquí, no hay que ir, trae el dinero de un día para el otro, y cobra a poquitos, por semana.

¿Hay más?

14

15

77

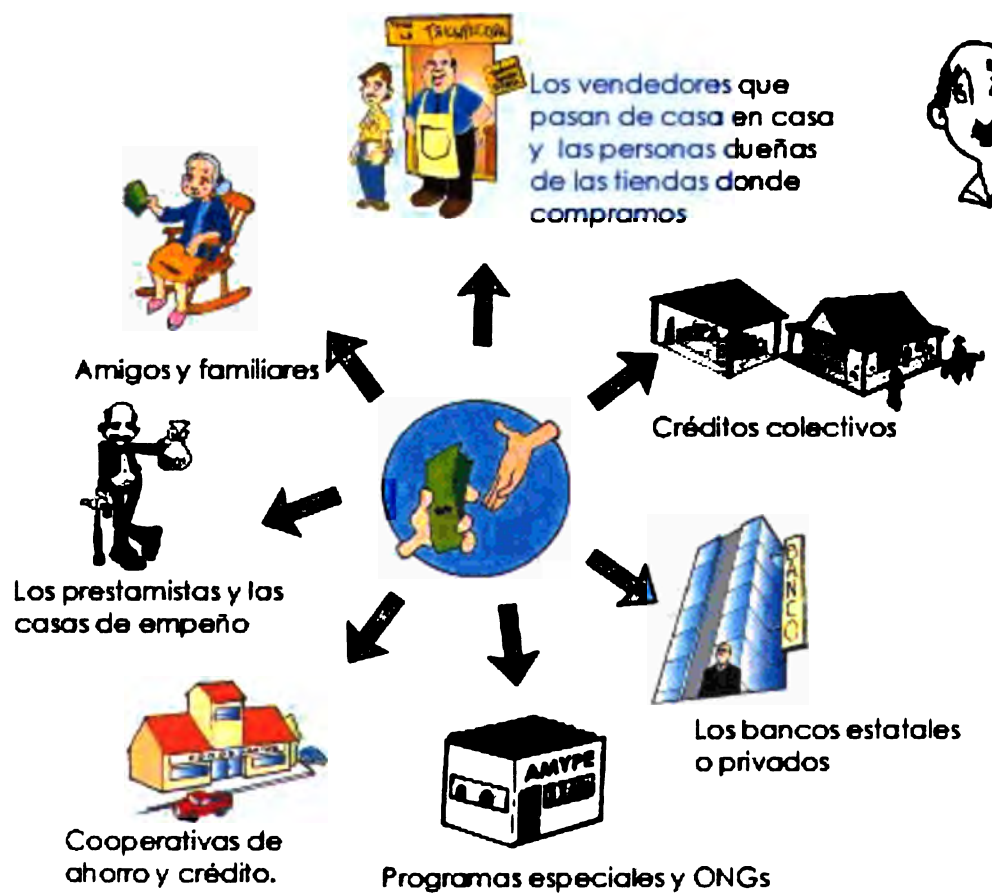
# Fuentes de financiamiento

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento, dónde podemos conseguir dinero?

Hay muchas maneras y personas para conseguir dinero, pero a veces es muy caro por los intereses que nos cobran, o nos exigen muchas cosas, como permisos, garantías y papeles con datos de la empresa que tenemos, o hay ocasiones que el dinero dura mucho en llegar.

También nos cuesta tiempo y dinero cuando tenemos que viajar hasta la ciudad para solicitar un préstamo y a pagar las cuotas.

Aclaremos algunas palabras para entender mejor.  
**El interés** es el precio que tenemos que pagar por recibir un cierto monto de dinero prestado.  
**La garantía** es lo que debemos poner a responder en el caso de que no paguemos el crédito



Hay dos maneras de manejar un préstamo.

- En primer lugar, podemos obtenerlo solita: Cada una es responsable, ella sola, de conseguir el crédito, de pagar las cuotas. Por supuesto solita tendrá que responder por cualquier problema frente a la institución que prestó el dinero.
- En segundo lugar, podemos pensar en un crédito que conseguimos como grupo de mujeres, entre todas las socias. Esto lo llamamos un crédito colectivo o también se conoce como un crédito solidario. Esto quiere decir que cada mujer del grupo es responsable del crédito, junto con las otras. Cada una es solidaria con las otras.

## ¿Qué sabemos de estas fuentes de financiamiento?

### Créditos individuales



- Amigos/familiares

A veces, las personas alrededor nuestro pueden prestarnos un dinero. Piden o no papeles o sin interés según su forma de ser.

- Prestamistas y casas de empeño

En la mayoría de las comunidades existen personas que se dedican al negocio de prestar dinero, a menudo contra algún objeto que se deja para responder.



- Vendedores y tiendas que venden fiado

No se ve como un crédito, pero en verdad lo es: a veces, podemos comprar fiado para la empresa, semillas, o tela, por ejemplo. Es como si nos prestaran dinero. Hay tiendas que aceptan vender fiado sin pedir un interés, es decir sin aumentar el precio de la mercadería, otras si lo hacen. En regla general, los vendedores que pasan de casa en casa cobran un interés por su servicio.

- Bancos

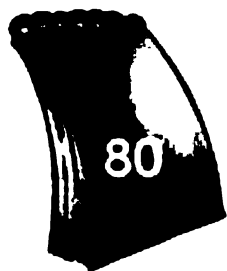
Todos conocemos los bancos, instituciones que se dedican al manejo de dinero, donde podemos pedir un préstamo o "sacar una tarjeta de crédito".



- Cooperativas de ahorro y crédito

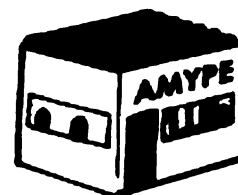
Son muy parecidas a un banco, sólo que debemos afiliarnos primero y abrir una cuenta para ahorrar dinero. Después de un tiempo podemos pedir un préstamo. Por lo general son menos exigentes que los bancos con el interés y la garantía, ya que nos conocen.





● Programas especiales.

El gobierno nacional tiene muchas veces programas especiales para dar crédito a la gente necesitada, con condiciones más favorables que los bancos privados. También hay proyectos de la cooperación internacional o existen organizaciones que no son del gobierno que prestan dinero, se conocen como Organizaciones No Gubernamentales (las ONG).



**Créditos colectivos (Banco Comunal; Asociaciones de Ahorro y Crédito, Grupos Solidarios)**

Esta forma no es tan conocida, pero es muy interesante:  
Un crédito colectivo es manejado por un grupo organizado. El grupo solicita el crédito por medio de sus representantes.

Una vez aprobada la solicitud, se recibe el dinero.  
Hay dos formas de manejarlo. En el primer caso, cada miembro del grupo recibe la parte que necesita, y se hace responsable de pagar las cuotas que le corresponden.  
En el segundo caso, el grupo recoge el dinero entre todas para pagar las cuotas.



**Ejercicio:**

Existen varias formas de crédito colectivo.  
Algunas se llaman bancos comunales. Existen también las cooperativas, las asociaciones de ahorro y crédito, y las cajas rurales.

¿Conocen alguna de estas organizaciones financieras? Hay en su zona, en su comunidad?

---

---

Tienen experiencia con ellas? Cómo les fue?"

---

---



- **Asociaciones de ahorro y crédito.**

Estos son grupos formados por personas de una comunidad, que se reúnen para ir juntando poco a poco sus ahorros. Del dinero que así van reuniendo, prestan a sus propios socios, mujeres y hombres. En algunos casos los miembros pagan una cuota fija para poder pertenecer al grupo. El dinero se usa para el beneficio de todos los asociados y asociadas.

Las asociaciones de ahorro y crédito están muy cerca de su gente, y muchas veces todos y todas las socias se conocen personalmente. Esto tiene gran ventaja porque a veces, pueden hacer un préstamo sin garantía a una persona de la asociación que tiene buena reputación en la comunidad por ser ordenada y confiable.

Existen asociaciones que se forman para mejorar las condiciones de trabajo de sus miembros, por ejemplo asociaciones de productores agrícolas, que prestan dinero a sus socios para producir.



- **Bancos Comunales Rurales.**

Los miembros (mujeres y hombres) de estos grupos se unen para solicitar en conjunto un crédito. Generalmente son vecinos de una sola comunidad.

Las personas que entran en estos grupos forman primero un fondo con pequeños ahorros, y este dinero queda dentro de la comunidad. A los miembros del grupo se les presta dinero. Los demás miembros se aseguran de que cada uno lo devuelvan debidamente al banco comunal.

Una organización externa, generalmente una ONG, ayuda al grupo a formar su banco comunal, les da capacitación y asesoría, y cuando el grupo está listo, les presta dinero.

El dinero es manejado por los representantes del banco comunal es decir el Comité de Administración o el Comité de Crédito. Este Comité decide, de acuerdo con las reglas que definió, a quién de los socios y socias se presta dinero. De los pagos de los socios, se puede rembolsar el préstamo a la ONG.

Los socios mismos administran este capital igual que un banco. Definen sus propias reglas para los préstamos que otorgan y prestan parte del dinero a los miembros del grupo, generalmente para alguna actividad productiva. Por eso se llaman muchas veces Bancos Comunales.

## Las ventajas de los bancos comunales son

Los ahorros quedan en la comunidad, como fondo para dar créditos y para emergencias.

Cuando alguien tiene problemas para pagar, los otros socios lo presionan, y si por alguna emergencia no puede pagar en este momento, pero en el futuro sí, le ayudan con el fondo de emergencia. Este fondo es constituido por los pequeños ahorros que cada socio deposita semanalmente y es de todos.



Creo que nuestro reglamento debe permitir ayudar en caso de emergencia.



REGLAMENTO DE CRÉDITO

Si pero, sólo si estamos seguras de poder recuperar el dinero prestado.



Todos los socios se conocen, y se sabe de antemano quién es buena paga y quién no. A estos últimos no se les dan créditos.



Muchas veces se hacen bancos comunales con personas de un solo sexo, por esta razón: el banco necesita de mucha cohesión y solidaridad entre los miembros para ayudarse y cumplir con las deudas. La experiencia ha indicado que grupos de solo mujeres son más solidarios internamente que los grupos mixtos y son más exitosos.



Muchas mujeres de poca experiencia con créditos se sienten cómodas con este sistema, por varias razones:

- Pueden pagar semanalmente.
- El crédito puede ser corto si es necesario.
- Los requisitos para aplicar son simples.
- Se manejan todos los trámites en la propia comunidad, sin necesidad de viajar fuera para solicitar el crédito ni para pagar la cuotas. A veces para las mujeres es peligroso viajar con dinero para depositar.
- Los montos prestados son pequeños y así van aprendiendo a manejar créditos mientras que crece la empresa.

**Fuente de financiamiento:**



Nos conviene  
¿porqué?



No nos conviene  
¿porqué?

**Cooperativas de ahorro y crédito**

¿Estamos en condición de afiliarnos y ahorrar dinero antes de pedir el préstamo?

Cantidad de dinero que nos pueden prestar: ¿es mucho o poquito?




Interés: ¿cobran mucho o poco para prestar el dinero?

Sistema de pago: ¿nos convienen el lugar, la frecuencia y los montos que debemos pagar?

Garantía: ¿Podemos y vale la pena cumplir con lo que piden?

Otros requisitos: ¿que más nos piden?

¿El dinero llega a tiempo para las actividades que nosotras queremos empezar?

Fuente de financiamiento:	 Nos conviene ¿porqué?	 No nos conviene ¿porqué?
Programas especiales y ONGs		
Cantidad de dinero que nos pueden prestar: ¿es mucho o poquito?		
 Interés: ¿cobran mucho o poco para prestar el dinero?		
Sistema de pago: ¿nos conviene el lugar donde debemos pagar y la frecuencia y los montos que debemos pagar?		
Garantía: ¿Podemos y vale la pena cumplir con lo que piden?		
Otros requisitos: ¿que más nos piden?		
¿El dinero llega a tiempo para las actividades que nosotras queremos empezar?		



Fuente de financiamiento:

Créditos colectivos



¿Nuestro grupo es lo suficientemente sólido y armonioso para pedir este tipo de préstamo?

Cantidad de dinero que nos pueden prestar: ¿es mucho o poquito?

Interés: ¿cobran mucho o poco para prestar el dinero?

Sistema de pago: ¿nos conviene la forma de reunir el dinero para pagar las cuotas, el lugar y la frecuencia con que debemos pagar?



Garantía: ¿Podemos entre todas poner la garantía y vale la pena?

Otros requisitos: ¿que más nos piden?

¿El dinero llega a tiempo para las actividades que nosotras queremos empezar?



Nos conviene ¿porqué?



No nos conviene ¿porqué?



## La garantía

El banco, el programa o la entidad que presta el dinero, siempre va a pedir al grupo alguna garantía. Este término significa el respaldo que garantiza al banco, u otra instancia que le presta dinero, que siempre va a poder recuperar su dinero, aunque usted por alguna razón no puede pagar el préstamo.

### Existen cuatro tipos de garantía



Un terreno o una casa o bodega. Esto se llama **garantía hipotecaria**.



Una vecina u otros miembros de su grupo o comunidad pueden garantizar ante el banco que si usted no puede hacer más pagos, ellas se encargarán de pagar lo que queda de la deuda. Esto se llama una **garantía fiduciaria**.

Un vehículo, unos muebles valiosos, o una máquina. En estos casos se habla de **garantía prendaria**.



### La garantía solidaria:

Hablamos de una garantía solidaria, cuando todos los miembros del grupo se hacen responsables por el pago de la deuda. Es decir, cuando algunas personas no pagan, el resto del grupo tendrá que responder por ella.

Por eso es muy importante que sepamos bien a quiénes invitamos a formar parte del grupo para solicitar un préstamo. Si alguien no está en condiciones de pagar su parte del préstamo, o si la persona tiene una historia de no pagar sus deudas, es mejor dejarla fuera del grupo que solicita un crédito."



	? Que garantía podemos dar	😊 ¿Por qué nos conviene?	☹️ ¿Por qué no nos conviene?
 <p>Garantía hipotecaria</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>Garantía prendaria</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>Garantía fiduciaria</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>Garantía solidaria</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>





**El interés** Es el precio que tenemos que pagar por recibir dinero prestado.

Cuando recibimos dinero que pertenece a otra persona, tenemos que pagarle por hacemos este favor. Es como comprar algo en la tienda, cada artículo tiene su precio. Es lo mismo con el dinero. El dinero regalado, aparte de los chances y de algunos programas sociales, casi no existe. Todo dinero tiene su precio.



Para nuestro salario tenemos que trabajar, y para el dinero prestado tenemos que pagar un precio que llaman: el interés. El interés es un porcentaje del dinero prestado. Generalmente, cuando va pagando sus cuotas y su deuda va bajando, pagará menos por concepto de intereses.

Según el tipo de fuente y la institución, el interés puede ser más alto o más bajo. A veces conviene pagar un poco más de intereses si esto significa que el dinero nos llega más rápido o si los requisitos son más sencillos.



## ¿Cómo proceder para tener un crédito como grupo?

94



INICIAMOS  
AQUI

- 1 Evaluamos muy bien si el grupo está preparado para comprometerse con un crédito colectivo: ¿nos llevamos bien? ¿Podemos hablar las cosas claras sin resentimos? ¿Manejamos bien los dineros?

- 2 Luego investigamos si en la zona donde vivimos existe algún programa o alguna institución que da este tipo de crédito. En la sección sobre el diagnóstico de la región les ayudamos con este punto. Podemos pedirle información a otras instituciones que conocemos.



- 3 Si logramos identificar un programa para este tipo de crédito, podemos ir a conocer los requisitos,



- 4 Analizamos qué tipo de garantía podemos y queremos dar: hipotecaria, prendaria, fiduciaria o solidaria.



- 5 De regreso en nuestra comunidad, analizamos la información con el grupo y vemos cómo podemos cumplir con los requisitos, para llenar la solicitud.





## ¿Cuáles son los requisitos más frecuentes?

Todos los organismos que dan créditos piden una serie de requisitos que deben cumplir las personas o los grupos que vienen a solicitar un préstamo. A veces los requisitos son muy complejos, a veces son solo algunas preguntas.

Antes de solicitar formalmente el crédito, deben preguntar cuáles son los requisitos, para poder prepararse bien y llevar todo lo necesario el día que quieran formalizar el crédito. Habrá una reunión previa con el organismo donde quieren pedir el crédito: en esta ocasión se explicarán los requisitos, y se les preguntará para qué actividad requieren el crédito, y si lo van a hacer como grupo o en forma individual. Así que deberán estar preparadas para contestar sobre estos dos puntos.

### Los requisitos más comunes son:



#### 1. Personería Jurídica.

Para la solicitud de crédito, se debe aportar copia de la cédula jurídica actualizada.

Si el grupo no la tiene todavía, el crédito se da a una o más mujeres del grupo, en forma solidaria, y ellas se hacen responsables para pagar las cuotas entre todas.

Si algunas socias no pagan, las personas que firmaron por el crédito en forma solidaria deben responder con su dinero y sus bienes ante el organismo que prestó el dinero. Esto en el caso extremo, puede llegar a un embargo judicial.

Si el grupo tiene personería jurídica, las representantes (por ejemplo la junta directiva o el comité de administración) solicitan el crédito para el grupo y son responsables para el monto adeudado en caso de que el grupo no logre hacer frente a sus obligaciones de pago.

Aunque a veces se llama prestamistas a las personas en la comunidad que prestan dinero, el término también se aplica para cualquier. El prestamista es la entidad que presta el dinero. El prestatario es la persona, el grupo o la empresa que pide prestado el dinero.

Generalmente les dan un documento para llenar: la Solicitud de Crédito. Es importante analizar bien los requisitos junto con el oficial de crédito para evacuar dudas. Si no pueden cumplir con un requisito, hay que discutirlo con el oficial de crédito, para ver cómo se puede resolver.



2. Si la empresa es más grande y tiene un sistema de contabilidad funcionando, es probable que les vayan a exigir (especialmente para préstamos más grandes) copia de los estados financieros de por lo menos el último período fiscal y el Estado de Resultados y Balance más recientes. Para muchas microempresas que apenas están iniciando, y para créditos pequeños, este requisito no es exigido, hasta que la empresa empiece a crecer y requiera más dinero.



3. Fotocopias de las cédulas de identidad de todas las personas que aparecen con su nombre en la solicitud, tanto de las solicitantes como de las personas fiadoras.

5. Experiencia con la actividad productiva. A veces se exige que la empresa ya tenga al menos un año de estar operando, otras veces se solicita que las personas que solicitan el préstamo tengan experiencia con la actividad o que hayan recibido una buena capacitación.

4. Se solicita generalmente una constancia de salario o una declaración jurada de los ingresos de la solicitante y también, en el caso de una garantía fiduciaria, se pide lo mismo de las personas fiadores.



6. Si hay una garantía hipotecaria, se exige normalmente la escritura de la propiedad y un plano catastral.

7. Un inventario de lo que tiene la empresa productiva.



8. Si tramitan la solicitud como un grupo organizado, les van a pedir documentos que comprueban la existencia del grupo. Puede ser la personería jurídica, o si no la tienen, actas de reuniones del grupo donde estén apuntadas listas de participantes e informes de reuniones que puedan comprobar el compromiso del grupo para cumplir con sus responsabilidades. Por ejemplo, participaciones en capacitaciones, reuniones, actividades y trabajos del grupo.

9. Los permisos.

Se les pueden exigir permisos para poder producir, particularmente un permiso del ministerio de salud, o una patente de la municipalidad.

Es muy importante averiguar los requisitos antes de empezar la producción, de lo contrario podríamos encontrar con la obligación de cambiar nuestro local, por ejemplo.

10. Una lista de los gastos previstos, incluyendo la mano de obra, del proyecto que quieren realizar con el préstamo. A veces se solicita una factura proforma cuando se van a comprar materiales duraderos para la empresa. Esto es una factura membretada, que usted solicita a un negocio para saber cuánto sería el costo de los materiales, en caso de que consiga el crédito y proceda a hacer las compras. Toda esta información permite saber si los gastos de su proyecto son realistas.

11. Plan del Proyecto Productivo. La entidad prestamista generalmente pide al prestatario que le explique cuál es el destino del dinero. Es preferible mostrar un plan detallado que le dará confianza al prestamista.





5

## ¿Cómo definir nuestros precios y calcular nuestras ganancias?

¿Cómo saber si estamos vendiendo a un precio justo?

Calculando bien nuestros costos y nuestra ganancia.





## Cómo calcular ganancias y definir los precios de nuestros productos y servicios?

### ¿Cómo calcular nuestros costos?

Ejercicio

Busquemos los errores

Leamos la siguiente conversación en grupo, y busquemos los errores que cometen Marielos, Verónica y Andrea al calcular cuánto gastaron en su empresa. Apuntemos los números de los cuadros de la historieta donde encontramos el error.

Para evitar confusión, cuando hablamos de costos, pensamos en todos los costos y gastos que tenemos para lograr un producto para la venta o prestar un servicio a la clientela.





OPPFPA

Si, ¡buena idea! así vamos a ver donde se nos va.

OK, empecemos. Primero hagamos una lista de todo lo que compramos: hay el alimento y las vacunas... ¿Cuánto fue? ¿Tienen facturas?

No, nunca nos han dado facturas.

Eso no cuenta, nos los regalaron... no costaron nada.

Y ¿los pollitos?

¿El agua?

Oh, es muy poquita lo que se gasta. La agarro de la casa.

¿El transporte?

Eso sí hay que pagarle a Manuel, que nos transportó a la feria.







Escribamos nuestras respuestas:  
 Encontramos errores de Marielos, Andrea y Verónica en los cuadros No:

CUADRO # _____	Este cuadro contiene un error porque...
CUADRO # _____	Este cuadro contiene un error porque...
CUADRO # _____	Este cuadro contiene un error porque...
CUADRO # _____	Este cuadro contiene un error porque...
CUADRO # _____	Este cuadro contiene un error porque...
CUADRO # _____	Este cuadro contiene un error porque...

\* Las respuestas correctas se encuentran al final de este capítulo.



El negocio de Verónica y Marielos casi no les da ganancias. Un negocio debe tener ganancias para sobrevivir. Si vendemos a precio muy bajo, y nuestros costos son altos, corremos el riesgo de que estemos trabajando duramente para nada. Hasta que la empresa quiebra.



Ejercicia:



Analicemos el cuaderno de Marielos y Verónica, y definamos los costos que tienen para producir sus pollos:

Para calcular costos Verónica, Andrea y Marielos deben tomar en cuenta:	Monto gastado durante todo el mes
Pollitos.....	500
Vacunas .....	20
Alimento .....	350
Electricidad para la luz.....	35
Electricidad para la congeladora .....	125
Agua .....	15
Transporte .....	250
Bolsas de plástico .....	55
Alquiler del local .....	350
Tiempo de trabajo de cada una .....	300
Lo que costó acondicionar el local y comprar la congeladora a poquitos, cada mes... 100	
<b>Total de costos .....</b>	<b>2200</b>



Pensemos en nuestra empresa, o en nuestro proyecto de empresa:  
Sabemos en realidad cuántas ganancias (o pérdidas) tenemos? El que gana es el cliente, o somos nosotras? Sabemos realmente cuántas ganancias la empresa nos está dejando al grupo? Sabemos bien cuánto nos cuesta para producir nuestro producto o para ofrecer nuestros servicios a los y las clientes? Cuánto debemos cobrar por nuestro trabajo?

En cuánto podemos aumentar los precios y bajar los costos para salir ganando? Si no sabemos las respuestas a estas preguntas, un día nos vamos a topar con una dura realidad: la empresa ya no existe. Se terminó el sueño. No nos dimos cuenta de que estábamos perdiendo en vez de estar ganando.



No importa si lo pagamos en dinero efectivo o no. Tenemos que poner un valor a todo lo que ocupamos para elaborar el producto o prestar el servicio.



# ¿Cómo calcular nuestros ingresos?

¿Qué falta en el cuaderno de Marielos y Verónica?  
Están los costos, pero faltan los ingresos.



Los ingresos son el número de productos vendidos multiplicado por el precio de cada producto



## Ingresos

Del primer al último día del mes pasado, veamos cuántos kilos de pollo han vendido:

Fecha	Kilos vendidos	Precio por kilo	Monto de la venta del día
Venta en casas día 4	15 kilos	35	$15 \times 35 = 525$
Feria día 5	8 kilos	25	$8 \times 25 = 200$
Feria día 12	6 kilos	25 pesos	$6 \times 25 = 150$
Venta en casas día 18	15 kilos	35 pesos	$15 \times 35 = 525$
Feria día 19	8 kilos	25 pesos	$8 \times 25 = 200$
Feria día 26	8 kilos	25 pesos	$8 \times 25 = 200$
Ventas en la granja	20 kilos	30 pesos	$20 \times 30 = 600$
Total de ventas (sumamos los kilos) 80 kilos		Total de ingresos (sumamos los valores de las ventas): 2400	



Cómo pueden observar en este cuadro, no siempre se puede vender al mismo precio. Depende del lugar y de los clientes que estén interesados en el producto en ese momento.

En una feria, hay más competencia que cuando una va a las casas. Cuando la gente llega a comprar en la granja puede vender un poco más cómodo, porque ahorra el costo del transporte y le cuesta menos tiempo atender a la clientela.



Conocemos los costos de la empresa de Verónica y Maíelos. Acabamos de calcular los ingresos. Ahora comparamos el total de costos con el total de ingresos:

Si queremos saber cuáles son las ganancias para distribuir entre el grupo, necesitamos saber cuáles ingresos hemos obtenido con la venta del producto y cuánto hemos gastado en producirlo.

Total de costos	2200
Total de Ingresos	2400

¡Uy que horror! Mira, no estamos ganando casi nada, ¡con todo este trabajo!

¡No te pongas a llorar otra vez! Acuérdate, saber donde está el problema, ¡es el inicio del éxito!

Tenemos una reunión con la capacitadora mañana. ¿Qué te parece si le pedimos que nos ayude a ver qué hacemos?

## Analicemos nuestra propia empresa

Ahora, analicemos nuestra propia empresa, o proyecto de empresa: calculemos nuestras costas (lo que gastamos) y nuestros ingresos (lo que vendimos) en el mes pasado.



Por supuesto queremos ganar dinero. Pero esto depende de los costos que tenemos y de los ingresos que obtenemos con la venta del producto.



El precio de venta es a veces difícil de fijar. Tenemos miedo de que si pedimos demasiado se nos va el cliente, pero si pedimos poco no ganamos mucho, o tal vez nada.



En otra parte de este manual hablaremos más sobre cómo definir el precio de nuestro producto (ver la parte sobre mercadeo). Aquí vamos a ver cómo calculamos las ganancias, o en el peor de los casos, nuestras pérdidas. Cómo lo vimos para la empresa de Marielos y Verónica,



En el cuadro se habla de "materia prima", esta palabra significa todo los materiales que necesitamos para hacer un producto, por ejemplo cuero para hacer zapatos, madera y pegamento para hacer muebles, alimentos para los animales de engorde, pintura para cuadros, harina para hacer pan, etc.

**Describamos la empresa que tenemos o queremos tener.**

**Nombre:**

**Ubicación:**

**Producto o servicio que vende:**



# Calculemos nuestros costos

Ejercicio:



Hay costos que no se pagan todos los meses, sino algunas veces al año, como por ejemplo la patente o el seguro. Para obtener el costo mensual se divide el monto pagado en el año entre 12.



Empecemos como Marielos y Verónica: hagamos una lista de nuestros costos mensuales. Si no tenemos una empresa, estimamos los costos de la empresa que queremos comenzar.

Costos del mes pasado	Monto mensual
Pagos por préstamos.	
Materia prima (cuero, alimentos, abono, harina, etc.)	
Mano de obra (salarios, jornales).	
Material para empacar (bolsas, papel, etc.)	
Transporte (traer material, vender el producto)	
Gastos de oficina (papelería, teléfono, etc.)	
Alquileres (terreno, local, vehículo, maquinaria, etc.)	
Otros costos de la empresa	

	Monto anual	Monto mensual
Pago de impuestos, patente, permisos.		
Pago de seguros		
Mantenimiento (edificio, maquinaria, vehículo, etc.)		
<b>Total de costos</b>		



## Calculemos nuestras ventas y nuestros ingresos



Si sabemos cuántos productos hemos vendido en determinado mes, y a qué precio vendimos cada producto, sabemos los ingresos del mes.

Si no tenemos una empresa todavía, debemos estimar los ingresos, estimando la cantidad de producto que pensamos que se puede vender. En la sección sobre mercadeo entramos en más detalle sobre este aspecto.



Los ingresos estimados para una nueva empresa, son el número de productos que pensamos vender multiplicado por el precio que conocemos de cada producto.

### Ejemplo:

Si pensamos que habrán veinte personas cada día a quien podemos vender un kilo de pan de nuestra panadería, a 2 pesos el kilo, estaríamos vendiendo  $20 \times 2$  son 40 pesos en pan, a diario.





**Ejercicio:**



Calculemos el total de nuestras ventas y nuestro ingreso para el mes pasado

Mes _____ Fecha de la venta	Cantidad vendida	Precio por kilo o por unidad	Valor de la venta del día
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Día	..... kilos o unidades		
Total de ventas	..... kilos o unidades		



Comparemos el total de costos con el total de ingresos:

Total de costos

Total de ingresos



¿Qué les parece? ¿Están perdiendo, o están ganando?

¡Ojalá estén ganando bien! Si no es el caso, no se afligen. Vamos a visitar a nuestras compañeras, las que producen chileras. Ellas se capacitaron y nos pueden ayudar.





Fijate que a nosotras nos pasó un buen chile. Estábamos todas contentas cuando llegó el técnico, porque habíamos calculado que nuestros ingresos eran iguales a nuestros costos.

¡Vieras qué vergüenza! el técnico nos preguntó que si nos gustaba trabajar para nada.



Sólo trabajábamos para pagar costos, no para nosotras.

No pensábamos en nosotras, ni en la empresa, ¡Nuestra ganancia era igual a nada!



Las ganancias son los ingresos menos los costos



Pues nosotras estamos peores. Cada vez que vendemos un pollo, ¡le regalamos dinero al cliente en vez de ganar nosotras!

Dios mío, ¿qué vamos hacer?

¡Ah no, Vero no vas a llorar otra vez!





Hay que mejorar la ganancia, de alguna forma.

¿Cómo?



Pueden subir los precios, o bajar los costos.



**Hay generalmente dos maneras para mejorar las ganancias:**

- subir los precios, para tener más ingresos, o
- bajar los costos, para que queden más ganancias




¿Qué? ¿Subir los precios?  
¡Pero si Pollos Unidos está vendiendo a un precio más bajo que nosotras! ¡Es el final, no podemos más!

¡Ah no, Verol! No te pongas a llorar otra vez





También podemos bajar costos. Para eso, hay que revisar toda la lista de los costos del mes, y analizar dónde se puede bajar.

Por ejemplo ¿No podrían comprar un material de empaque más barato? sin que los pollos se dañen, por supuesto.

¿O Manuel no les podría cobrar más barato para llevarlas a la feria?



Primero, calculemos cómo sería el precio con una ganancia.

Buena idea. Veamos primero el costo por producto o por unidad. Cuánto cuesta producir cada kilo de pollo.



Sí, y después, le agregamos lo que puede ser una ganancia razonable para Marielos y Verónica.

Hagamos los números para nuestras amigas.

Verónica y Marielos apuntan en su cuaderno:

Costo total para producir la carne de pollo	2200
Cantidad total producida (en kilos o libras)	80
Si dividimos el número de arriba entre el de abajo, el resultado nos da el costo de producción de cada kilo de pollo	27.5

Ustedes produjeron 80 kilos de pollo a un costo total de 2200 pesos. Esto quiere decir, que el costo por cada kilo era de 2200 pesos dividido entre 80 kilos, lo que da 27.5 pesos como costo de producción por cada kilo de pollo.



Si el kilo les costó 27.5 pesos para producir, tenemos que ponerle un precio arriba de los 27.5 pesos, para tener ganancias para la empresa.



¡Uy! Ahora veo que cuando vendimos en las casas y en la granja, el precio está bien; pero en la feria estábamos vendiendo a sólo 25 pesos. ¡Eso era por debajo del costo!



Resumen



Cómo calculamos el costo para producir cada producto? Calculamos el costo total del mes, tal como hicimos, y lo dividimos entre el número total de productos. Esto nos da el costo para producir cada producto.



El costo de cada producto o unidad es el total de costos dividido entre el total de productos o unidades producidas.

$$\text{Costo por cada producto} = \frac{\text{Total de costos}}{\text{Total de productos}}$$

Para definir el precio, calculemos primero cuánto nos cuesta producir cada producto.



Es decir, si producimos carne de pollo, para vender por kilo, calculemos cuánto nos cuesta producir cada kilo. Después le sumamos lo que nos parece una ganancia justa para el grupo.



$$\text{Precio de cada producto} = \frac{\text{Costo de cada producto} + \text{Ganancia razonable}}$$



El precio del producto es la suma del costo de producción de cada producto más una ganancia razonable.

**Errores encontrados en la tira cómica: respuestas correctas**  
 Los cuadros que contienen errores sobre cómo calcular costos son:  
 Cuadro # 10, cuadro #11 y cuadro #13



# Calculemos la ganancia de nuestra propia empresa y ajustemos el precio de nuestros productos



## Ejercicio



Llenemos este cuadro aplicándolo a nuestra empresa o proyecto



¿Qué piensan?



Costo total para producir esta cantidad.	
Cantidad de productos (Pueden ser kilos, libras o unidades)	
Costo por cada kilo, libras, litro o unidad producida (dividir la cantidad entre el costo total)	
Agreguemos una ganancia razonable.	
La suma de la ganancia y del costo por unidad nos da el precio para la venta por cada kilo, libra, litro o unidad producida.	

¿El precio en que vende su producto permite una ganancia? \_\_\_\_\_

¿Tiene que subir el precio? \_\_\_\_\_

¿Tiene que bajar el precio? \_\_\_\_\_

¿Otras empresas cercanas venden un producto parecido al que usted vende? \_\_\_\_\_

¿A cómo lo venden, más barato, más caro? \_\_\_\_\_

¿Esto afecta su precio? ¿Lo debería subir? ¿o bajar? \_\_\_\_\_







6

## ¿Cómo conocer nuestro mercado para luego organizar la venta?

Si quieren conocer su mercado, no hay nada mejor que hacer una encuesta.



## ¿Cómo podemos llegar a conocer el mercado para luego organizar la venta?



120

Tenemos que mejorar nuestras ventas. Ahora son muy irregulares.



Sí, Tenemos meses muy buenos y otros demasiado malos.

Es cierto. Los pollos se pueden vender todo el año. Tenemos que lograr más regularidad en las ventas



¿Cómo hacer eso? Si supiéramos lo que piensan nuestros clientes



Conocer el pensamiento de la gente que podría comprarnos pero no lo hace ...



Sí, ¿sería más fácil para definir un plan de acción!

Y ¿si les preguntamos?



¡Estás loca!

Y ¿por qué no? A veces en las noticias en la TV, entrevistan a la gente en la calle. ¿Por qué no lo podemos hacer nosotras?





¿Estás segura?  
¡Qué vergüenza!



Andrea tiene razón:  
para conocer la  
opinión de la gente  
sobre nuestro  
producto, ¡no hay  
nada mejor que  
hacerles la consulta.

Para definir la mejor forma  
de vender, debemos  
estudiar el mercado, es  
decir conversar con clientes  
actuales o posibles, y  
preguntarles sobre sus  
preferencias y sus  
necesidades.



Y ¿qué les  
vamos a  
preguntar?

Primero,  
necesitamos  
saber a quiénes  
y dónde  
podemos  
vender nuestro  
producto,



Y también, qué calidad los clientes esperan,  
y qué precio estarán dispuestos a pagar.

¡Sería muy  
interesante saber  
todo esto! Y  
además, debemos  
saber qué  
cantidad de  
producto esperan  
en cada entrega



Ay, ¡y la  
competencia!  
¡Los que venden  
productos  
parecidos a los  
nuestros! Hay que  
saber qué tipo de  
producto  
ofrecen, qué  
calidad, a qué  
precio y dónde  
venden.

No hay tiempo  
que perder,  
¡tenemos  
mucho trabajo!





Les proponemos que hagan unas entrevistas con los actuales y posibles clientes. Todas las empresas lo hacen, o sino, compran la información de otras empresas que hacen entrevistas en la calle o por teléfono.

Estos datos los necesitamos más adelante cuando preparemos el plan para nuestro proyecto.



En resumen debemos saber lo que nuestra clientela piensa sobre:



**La calidad:** cómo quieren el producto o servicio, qué características exigen?



**La cantidad:** cuántos kilos, libras, unidades, quieren recibir cada vez? O cuántos clientes van a querer hacer uso de nuestro servicio en cada visita, por ejemplo cuántos turistas debemos poder atender en caso de que tuviéramos un proyecto turístico?



**El precio:** cuánto están dispuestos a pagar? Acuerden que esto es en función de la calidad de lo que ofrecemos.



Tenemos que conocer nuestro **mercado:** Quiénes son nuestros clientes, actuales y futuros? Dónde hay más clientes potenciales? Cómo interesarles en nuestra oferta de producto o servicio? No olvidemos la competencia: Podemos competir con sus productos en calidad, precio y servicio?



Debemos conocer la **demanda** para nuestro producto o servicio. Cuando hablamos de demanda nos referimos a lo que los compradores quieren del producto o servicio, en cuanto a calidad y precio.

También nos referimos a los productos o servicios que los clientes quieren tener y que todavía no consiguen en la zona, tal vez porque no existen los productos, o no hay productos con la calidad que los clientes potenciales desean. Esto lo llaman la **demanda insatisfecha** o la demanda potencial. Para un proyecto productivo nuevo, es bueno saber de la demanda insatisfecha, porque pueden ser sus clientes futuros.



El **mercado** es todas las personas interesadas en adquirir el producto o servicio que ofrecemos. Son las personas que sienten necesidad del producto o servicio. Se llama **mercado potencial**, cuando no lo han adquirido todavía, pero si tienen interés.

Para conocer estos datos, y formular nuestro plan para el proyecto, podemos hacer entrevistas con los clientes que tenemos y con los clientes potenciales, los que quisiéramos tener como **clientes**.



Para hacer las entrevistas, les daremos un ejemplo de un sencillo cuestionario. Hay que hacer los cambios para que esta lista de preguntas se ajuste a las circunstancias y necesidades de su grupo y su proyecto productivo.



## Hagamos una encuesta para conocer el mercado



¿Qué vamos a hacer exactamente? Entendamos bien las palabras:

**Una entrevista** es una visita a una familia o a una persona para hacer una serie de preguntas sobre algún tema de interés para la persona quien hace la entrevista. A esta persona la llamamos la entrevistadora o el entrevistador. Las personas quienes contestan las preguntas se llaman los entrevistados.

**Un cuestionario:** así se llama la lista de preguntas que se elabora sobre un cierto tema y que luego se aplica en las entrevistas.



**Una encuesta** es una serie de entrevistas con un cuestionario. En nuestro caso hacemos una encuesta sobre el actual y potencial mercado para nuestro producto o servicio.



¿Cómo el grupo Las Rosas del Nirte hizo las encuestas?





### Algunos consejos para hacer buenas entrevistas.

Es bueno hacer las entrevistas entre dos o tres mujeres. Así, nos animamos mejor, observamos mejor y podemos apuntar las respuestas: lo que no nota una lo ve la otra.



Apunten las respuestas en un cuaderno, sino los detalles se olvidan muy rápidamente.



Si son más de 3 en el grupo, es mejor dividir el trabajo en pequeños grupos de 2 o 3 mujeres, para hacer las entrevistas.

Finalmente, fuimos a hacer las entrevistas. Llevamos una muestra de nuestro producto, para enseñarlo a los entrevistados y conocer lo que opinan.



#### Ejercicio:



En grupitos de 2 o 3, practiquen las siguientes preguntas con una compañera.

Para iniciar la entrevista:

- 1- explican quiénes son ustedes y porque hacen las entrevistas.
- 2- piden permiso para hacer las preguntas.
- 3- Piensan en traer una muestra del producto, o una descripción del servicio que ofrecen.
- 4- Apunten en la hoja del cuestionario, los nombres de ustedes. (Es importante para el análisis, saber quienes estuvieron presentes en la entrevista). \_\_\_\_\_

5- Empiezan por explicar que ustedes producen tal producto o tal servicio, y necesitan la ayuda de la(s) persona(s) entrevistadas para saber lo que mejor les conviene y servirles mejor.





## Cuestionario para conocer el mercado

Este es el cuestionario que utilizamos. Ustedes pueden cambiarlo y ampliarlo según sus necesidades. Sugerimos que primero revisen y analicen bien la lista.



Tengan cuidado en seguir el orden de la entrevista (1,2,3...)



1. ¿Cuál es el nombre de la o las personas entrevistadas (apunte también si es hombre o mujer, si es joven, adulta o mayor; puede servir luego para ver si hay diferencias en las preferencias)?

---

---

3. Fecha y lugar de la entrevista:

---

---

5. "¿Prefiere otra calidad? ¿Nos puede explicar en detalle cómo lo prefiere?"

---

---

7. ¿Qué sería un precio justo por este producto o servicio?

---

---

2. ¿Cuál es el número de teléfono (si tiene), y la dirección (eso servirá si llega a ser cliente en el futuro)?

---

---

4. Enseñe la muestra del producto o describa el servicio y pregunte:  
"¿Qué opina de la calidad del producto o servicio que ofrecemos?"

---

---

6. ¿Qué opina del precio?

---

---

8. ¿Qué aspectos del producto o servicio le gusta?

---

---





9. ¿Qué aspectos del producto o servicio deberíamos cambiar según usted? ¿Tal vez el empaque, el diseño, los materiales, los colores, el peso?

---

---

11. ¿A qué precio lo está comprando actualmente?

---

---

13. ¿En qué cantidad? (acuerde anotar si es por día, semana o mes)

---

---

15. ¿Qué detalles especiales de calidad y presentación les parecen importantes para que Usted compre nuestro producto o servicio?

---

---

10. ¿Qué cantidad utiliza actualmente (por día, semana o mes: no olvide apuntar bien si la cantidad que menciona la persona entrevistada es a diario, semanal, mensual o anual?)

---

---

12. ¿Le interesaría comprar nuestro producto? ¿Por qué?

---

---

14. ¿A qué precio?

---

---



Notarán que el cuestionario termina con un listado de cosas que pudimos observar y anotar, sin hacerte preguntas a nadie. Son por ejemplo los precios de otros negocios, o la forma en que otras empresas presentan sus productos o cómo los promocionan. De esto aprendimos comparando con nuestra propia empresa.



**En la comunidad dónde se hizo la entrevista se vieron:**

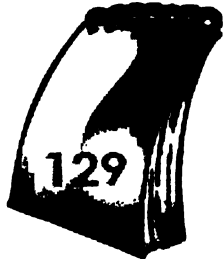
¿Cuántos y cuáles negocios venden el mismo producto o servicio, o muy parecido al nuestro? \_\_\_\_\_

Apunta aquí el producto que venden esos negocios y sus características:

- producto: \_\_\_\_\_
- precios: \_\_\_\_\_
- empaques: \_\_\_\_\_
- calidad: \_\_\_\_\_
- diseños: \_\_\_\_\_
- materiales: \_\_\_\_\_



¿Cómo están estos negocios promoviendo sus productos o servicios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





Cuando terminan todas las entrevistas, se juntan todas y revisan las respuestas para sacar conclusiones sobre todos los aspectos investigados.

Luego revisemos las 5 preguntas apuntadas en el cuaderno de nuestras amigas del grupo "Las Rosas de Norte".



1- ¿Qué calidad y qué precio tenemos que dar a nuestro producto o servicio? \_\_\_\_\_

2- ¿Debemos cambiar nuestro producto o servicio para que haya una mejor aceptación en el mercado? \_\_\_\_\_

3- ¿Tenemos la capacidad para hacer los cambios necesarios? ¿Qué nos faltaría? \_\_\_\_\_

4- ¿Cuántos otros negocios ofrecen el mismo producto o servicio, o muy parecido al nuestro? \_\_\_\_\_

5- ¿Hay suficientes clientes que quieren comprar lo que ofrecemos, con la calidad que podemos dar y por el precio que podemos aceptar? \_\_\_\_\_

6- ¿Cómo debemos promover nuestro producto o servicio? \_\_\_\_\_



**Ahora viene un momento muy importante**

Analicemos estas preguntas en grupo,  
detenidamente y con calma, y nos preguntamos:

Una empresa exitosa  
sabe adaptar su  
producto o cambiarlo  
cuando el mercado ya  
no lo quiere.



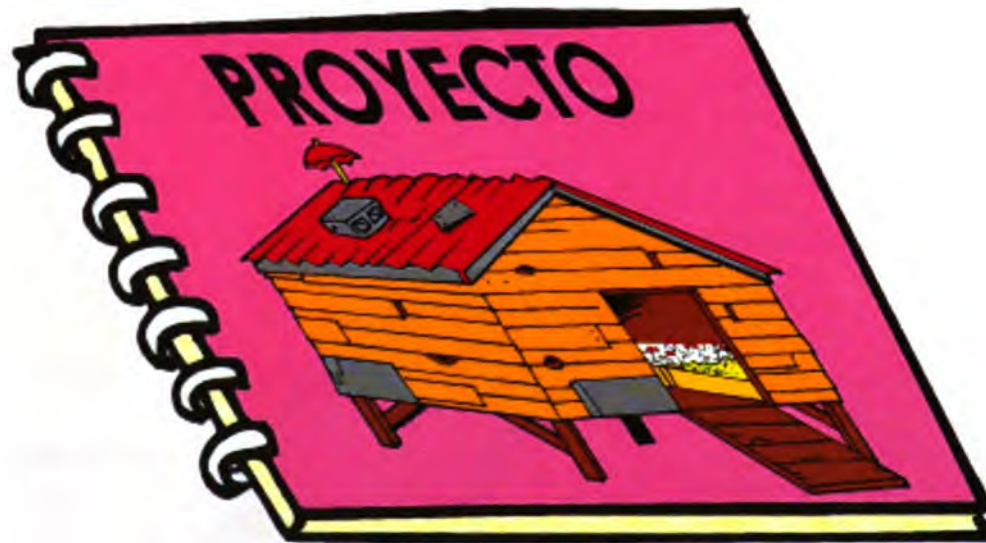
**Consideramos que de verdad, nuestro proyecto  
tiene buenas posibilidades, o debemos aceptar  
que no es así, y pensar en otro producto o servicio?**





7

## El plan para nuestro proyecto



# El Plan para nuestro Proyecto



Para conseguir un préstamo, debemos primero saber bien para qué actividad queremos ese dinero, y si vamos a lograr pagar la deuda. No solo debemos saberlo para convencer al prestamista, también debemos saberlo nosotras mismas. Así podemos decidir mejor qué hacer y qué no hacer.

El plan que haremos para nuestro proyecto es relativamente simple. Tiene muchos elementos de otros planes que hacen las empresas, como por ejemplo, el plan de negocios, o un estudio de factibilidad, o el plan de inversión. El nuestro es más sencillo, para que podamos arrancar con nuestra microempresa e ir aprendiendo en el camino. Esos otros planes requieren una capacitación más detallada.



### Ejercicio:

Para elaborar el perfil de nuestro proyecto, empecemos por analizar cuatro aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en cualquier proyecto productivo:

1. Qué es nuestro producto o servicio?

---

---

2. Cómo vamos a producir el producto o prestar el servicio?

---

---

4. Cuánto dinero necesitamos pedir prestado, y cuánto vamos a ganar?

---

---

3. Cómo organizar la venta?

---

---





Contestemos las siguientes preguntas para cada aspecto de nuestro proyecto productivo

### 1. Definamos nuestro producto o servicio

¿Qué actividades económicas hay en nuestra comunidad? Es decir ¿Qué hace la gente de nuestra comunidad para ganar dinero?

---

---

---

---

Entre estas actividades ¿hay algunas que son de hombres, pero que a ustedes les gustaría desempeñar?



---

---

---

---

¿Qué otras actividades económicas conocemos en las otras comunidades en nuestra región? ¿Cuáles son de los hombres y cuáles son de las mujeres?

Actividades  

---

---

---

---

---

Entre estas actividades ¿hay algunas que son de hombres, pero que a ustedes les gustaría desempeñar?

---

---

---

---

---

Las costumbres están cambiando. Ahora una mujer puede escoger actividades sin preocuparse si es de hombre o de mujer. Por ejemplo ¿les gustaría aprender a reparar electrodomésticos?



Conocemos actividades económicas que en nuestra zona no se hacen, pero que podrían dar buenas ganancias a nuestro grupo? Pueden ser servicios o productos.

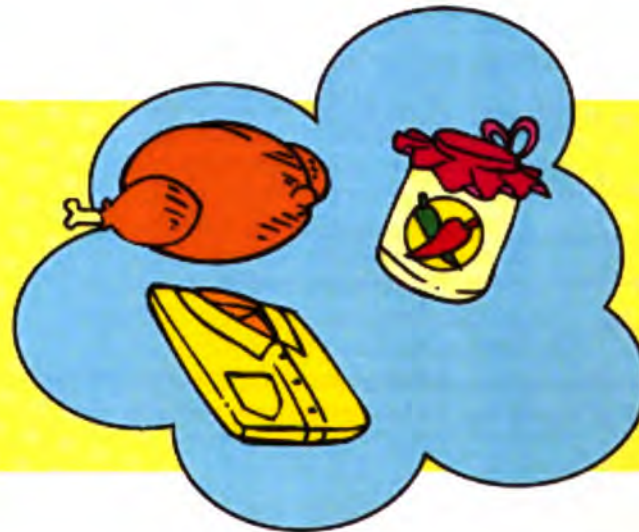
---

---



## Servicios y Productos

Decimos que producimos un **producto** cuando preparamos algún objeto, alguna planta o comida que debemos empacar, almacenar, transportar para venderla, como por ejemplo pollos, chileras, prendas de vestir o artesanías.



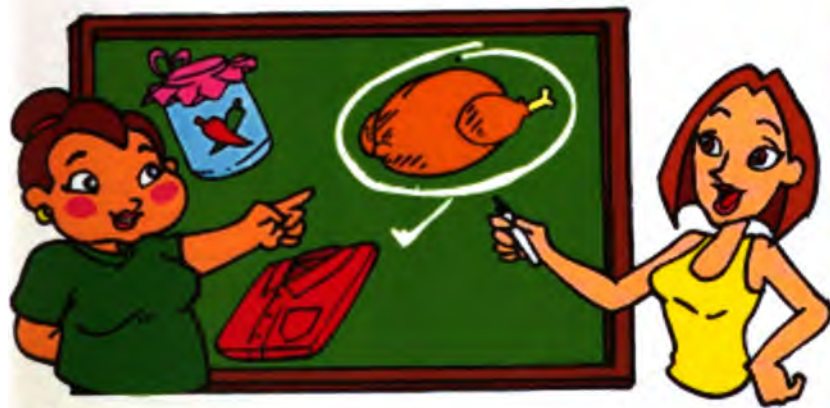
Decimos que prestamos un **servicio** cuando lo que vendemos es una ayuda, una oportunidad para nuestro cliente de hacer o conseguir algo que quiere. Por ejemplo, si lavamos ropa, ayudamos al cliente a tener ropa limpia.

Si transportamos niños y niñas escolares, ayudamos a las familias a mantener los hijos y las hijas en las escuelas. Si ofrecemos hospedaje a turistas o les enseñamos unos senderos lindos en un bosque, les ayudamos a conocer nuestro país, nuestra cultura y a relajarse para volver al trabajo en mejores condiciones.





Ahora analicemos la lista de actividades que identificamos en la zona.



**Ejercicio:**



Contestemos las siguientes preguntas:

¿Cuál de esas actividades nos interesa para nuestro proyecto productivo? ¿Es un servicio o un producto?

---

---

Tomamos la decisión: la actividad que queremos financiar con un préstamo es:

---

---

El lugar (casa, bodega, tienda, lote, bosque, etc.) donde lo vamos a llevar a cabo está ubicado:

---

---

¿Es una actividad que ya estamos desempeñando o es nueva?

---

---

Si es nueva ¿qué experiencia tenemos que nos puede servir?

---

---

El grupo de mujeres que trabaja en esto se llama \_\_\_\_\_

y existe desde la fecha \_\_\_\_\_



## 2. Cómo vamos a producir el producto o prestar el servicio?

Varias de estas preguntas ya las analizamos. Revisemos nuestras respuestas a las preguntas del capítulo "¿Conocemos nuestra empresa?" y del capítulo sobre "Costos y Ganancias".

¿Qué tenemos? ¿Cuáles son nuestros recursos?

Analiza qué tienes, cómo va tu vida en la empresa, el tiempo de desarrollo del proyecto, el dinero, con qué recursos contamos, para trabajar mejor la situación.

**Ejercicio:** 

En grupo, contesten la siguiente pregunta:

¿Con qué personal contamos en nuestra empresa?

\_\_\_\_\_

¿Cuántos clientes que trabajamos en la empresa?

\_\_\_\_\_

¿Hay personal que no se usen regularmente aunque forman parte de la empresa?

\_\_\_\_\_



¿Quiénes van a trabajar en el proyecto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo por día, por semana, por mes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Tiene resuelto o pueden resolver la forma en que van a atender a su familia mientras trabajan?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



¿Cuáles son las actividades o tareas que se deben hacer?  
Hagamos una lista de las actividades principales

\*Agreguen más si es necesario. Un proyecto suele tener muchas actividades

Actividad 1: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona encargada: \_\_\_\_\_

¿Qué debe saber para llevar a cabo la actividad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Actividad 2: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona encargada: \_\_\_\_\_

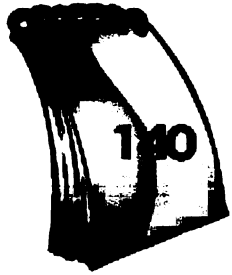
¿Qué debe saber para llevar a cabo la actividad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Actividad 3: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona encargada: \_\_\_\_\_

¿Qué debe saber para llevar a cabo la actividad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





Actividad 4: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona encargada: \_\_\_\_\_

¿Qué debe saber para llevar a cabo la actividad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Actividad 5: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona encargada: \_\_\_\_\_

¿Qué debe saber para llevar a cabo la actividad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Actividad 6: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona encargada: \_\_\_\_\_

¿Qué debe saber para llevar a cabo la actividad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



¿Tenemos estos conocimientos o necesitamos ayuda?

---

---

---

Si necesitamos ayuda, ¿vamos a capacitarnos o mejor contratamos mano de obra?

---

---

---

Si vamos a contratar mano de obra, ¿cuánto tiempo por día, por semana, por mes?

---

---

---

Si vamos a capacitarnos, ¿dónde podríamos capacitarnos y cuánto costaría? ¿Quiénes de nosotras irían a la capacitación y cuánto tiempo necesitarían para aprender?

---

---

---





¿Qué herramientas o instrumentos necesitamos?

---

---

---

¿Los tenemos o debemos conseguirlos?

---

---

---

¿Necesitamos una bodega, establo, una sala de reuniones u otro tipo de construcción?

---

---

---

¿Necesitamos materiales para nuestro proyecto?

---

---

---





¿Tenemos esta construcción y está en buen estado?

---

---

---



¿Dónde los podemos conseguir y con qué precio?

---

---

---

¿Tenemos los permisos y patentes necesarios para poder operar?

---

---

---



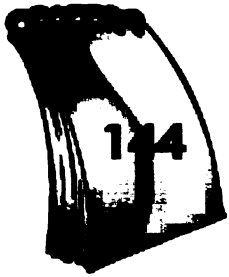
¿Qué otros gastos podemos tener?

---

---

---





¿Sabemos cuáles necesitamos? Si no, dónde podríamos informarnos para estar seguras que tenemos los permisos en orden?

---

---

---

¿Podemos encontrar problemas con algunos hombres en la comunidad quienes por machismo no ven con buenos ojos que las mujeres avancen?

---

---

---

¿Qué podemos hacer para evitar o resolver estos problemas?

---

---

---

¿Qué otros problemas podemos encontrar para la producción o para prestar el servicio?  
¿Cómo resolver estos problemas?

---

---

---



### 3. ¿Cuánto dinero necesitamos pedir prestado, y cuánto vamos a ganar?

Para saber cuánto dinero necesitamos, tenemos que calcular:

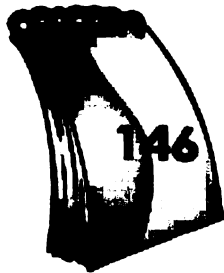
- Cuánto vamos a gastar para nuestro proyecto
- Cuánto podemos poner de nuestro propio bolsillo
- Cuánto vamos a recibir con las ventas que pensamos tener.

Si lo que ponemos de nuestro bolsillo más lo que vamos a conseguir por las ventas no alcanza para hacer frente a los gastos iniciales, debemos solicitar un crédito.



Pero sólo si estamos seguras que podemos pagar toda la deuda con los ingresos que vamos a tener,





## ¿Cómo podemos estimar el monto que necesitamos pedir prestado?



Primero hagamos los cálculos necesarios: Calculemos los costos iniciales, los costos mensuales normales y la ganancia esperada.

### Costos iniciales

Nuestro proyecto puede ser para iniciar una microempresa, o para invertir en una mejor forma de producir. Por ejemplo, tal vez queramos una bodega propia, o una máquina nueva. También, podemos pensar en un proyecto turístico. En estos



### Costos mensuales normales

Además, debemos estimar los costos normales de la producción. Estos son los de un mes de trabajo normal, más los que se dan solo algunas veces al año, como los impuestos o el patente.

Estos costos ya los hemos calculado en otra parte de este manual.



### Calculemos nuestros costos

Receta:



Hay costos que nos pagan todos los meses, otros pagados una o dos veces al año. Como por ejemplo los patentes o el agua. Fija el mes en el que quieres que se pague el monto pagado en el año antes G.

El que entra en una máquina y otros se pagan una vez al año. Fija el mes en el que quieres que se pague el monto pagado en el año antes G.

Costos del mes pasado	Monto mensual
Pagos por patentes:	
El costo por el agua, electricidad, abono, fletes, etc.	
El costo de otros costos (rentas).	
El costo para empacar (bolsas, papel, etc.)	
El costo de mano de obra, vender el producto	
El costo de otros papales o otros costos, etc.	
Aguilones (el agua, los impuestos, etc.)	
El costo de los otros pagos	

**Ganancia esperada:**  
Finalmente debemos estimar cuánto estaríamos ganando con la producción o el servicio, una vez que todo se haya instalado o mejorado, ya sabemos cómo calcular las ganancias.

Calculemos la ganancia de nuestra propia empresa y ajustemos el precio de nuestros productos

**¿Qué es?**  
Llamada de la cantidad calculada en un momento o proyecto

**¿Qué pensar?**

¿Cuál es el precio promedio de esta cantidad?	
¿Cuál nivel de producción se espera en línea, si hay o utilizando?	
¿Cuál es el costo de la mano de obra (si no se utiliza) para producir esta cantidad de esta cantidad?	
¿Se garantiza una ganancia razonable?	
¿Cuál es el margen de ganancia del costo por unidad más del precio para la venta por unidad? ¿Es o debería ser así?	

¿El precio de que vendemos podría ser parte de una ganancia de? \_\_\_\_\_

¿Cómo quedaría el precio? \_\_\_\_\_

¿Cómo que falta el precio? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el margen de ganancia si venden un producto a por precio? ¿Cuál es el margen? \_\_\_\_\_



**Hagamos los cálculos para conocer nuestra inversión inicial**



1- Apuntemos los costos para la infraestructura si vamos a comprar o construir un edificio, o adquirir un terreno.  
Debemos incluir todos los costos. Por ejemplo, si es una construcción hay que incluir la mano de obra, los materiales, los permisos, el registro, etc.

---



---



---

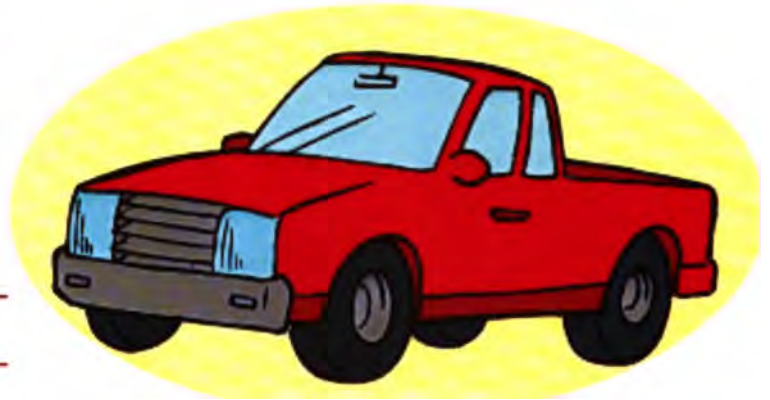


2- Apuntemos los costos para la compra de herramientas, maquinaria, vehículo, etc. Aquí se incluyen los equipos que se compran para poder iniciar o mejorar la producción o para prestar el servicio. Por ejemplo, si el servicio es de transporte escolar, la buseta es un costo de inversión inicial. Si compramos una máquina "overlock" para mejorar la calidad de las prendas que vendemos, eso también es una inversión inicial.

---

---

---



Hagamos los cálculos que corresponden a lo que esperamos vender



3- Apuntemos los costos mensuales de producción que esperamos tener, con el método del capítulo "costos y precios"

---

---

4- Apuntemos las ventas que esperamos tener en los dos primeros meses de trabajo con nuestro proyecto.

---

---

**Ahora podemos analizar si nuestro proyecto es rentable o no lo es.  
Vale la pena que hagamos el esfuerzo o debemos cambiarlo?**

Contestemos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto es el total de los costos por la inversión inicial?

---

---

2. ¿Cuánto dinero tenemos para cubrir los costos iniciales?

---

---

3. La diferencia entre estos dos montos es el dinero que necesitamos que nos presten.

Si la diferencia es cero, no necesitamos un crédito, ni tampoco cuando nuestro dinero alcanza para pagar toda la inversión inicial.

Entonces, ¿necesitamos que nos presten?  SI  NO ¿Cuánto necesitamos? \$ \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto va a ser el total de nuestros costos de producción en un mes normal?

---

---

5. ¿Cuánto va a ser el total de nuestros ingresos en un mes normal?

---

---

6. Analicemos cuidadosamente la diferencia entre estas dos cifras.



Si es positiva, es nuestra ganancia por mes.  
El monto de la ganancia vale la pena, ¡seguimos adelante con el proyecto!





Si la diferencia es negativa o si no queda nada, estamos perdiendo. Deberíamos considerar otro proyecto productivo. Esto que queremos, no se puede hacer así como lo pensábamos.



Es posible que la diferencia sea negativa solo al principio, porque estamos apenas consiguiendo clientes y creciendo como empresa. Pero esta fase no debe durar mucho, porque la empresa estaría muriéndose lentamente. Debemos empezar a obtener ganancias muy pronto. ¿Cuánto tiempo podemos esperar?

Analicemos la ganancia esperada

Es suficiente para cubrir el pago de las cuotas mensuales del préstamo? Esta pregunta no es fácil contestar, porque debemos saber primero cuánto va a ser la cuota mensual que nos toca pagar, y por cuánto tiempo.

Son cálculos complicados que podemos hacer con el prestamista (el oficial de crédito, promotor o tal vez una compañera de la comunidad según pensamos en un préstamo individual o colectivo). Será el día que presentemos nuestro perfil de proyecto para conseguir el préstamo. Pero sí, sabemos que habrá que pagar algo, y lo debemos incluir en nuestro análisis desde ya, aunque en forma aproximada.





## Tomemos la decisión

Ahora que sabemos cuánto va a ser nuestra ganancia mensual y cuánto dinero debemos pedir prestado, podemos preparar el Perfil de Nuestro Proyecto.

Con el plan en mano podemos visitar a aquellos prestamistas que hemos analizado y nos ofrecen las mejores condiciones. O bien, si ya nos hemos organizado y unido para un préstamo grupal, podemos hablar con los compañeros y las compañeras.

Con ellos podemos calcular cuánto sería la carga mensual que nos tocaría pagarle al prestamista. El oficial de crédito o la promotora nos hará el cálculo.



Si es un préstamo colectivo, recordemos que la cuota se pagará entre todas las compañeras del proyecto y que debemos hacer este cálculo para ver cuánto le toca a cada una. Pero tal vez tengamos compañeros y compañeras en la comunidad, que están capacitados y nos pueden ayudar.

Una vez hecho el cálculo, analicemos el monto de la cuota mensual.

Si es inferior a la ganancia mensual, y nos deja incluso dinero para pagar a las que trabajamos en la empresa, entonces tiene sentido solicitar formalmente el préstamo.







## Presentemos Nuestro Plan en un Formulario

Ahora podemos usar la información que ordenamos en las páginas anteriores para llenar el siguiente formulario, que es una descripción de nuestro plan productivo. Esta información es importante para el prestamista, y para nosotras, para saber "en qué aventura nos estamos metiendo".



## Plan para Nuestro Proyecto Productivo

- Nombre del Proyecto o de la empresa: \_\_\_\_\_
- Producto o servicio para el cual se va a pedir el préstamo: \_\_\_\_\_
- Nombre del Grupo de Mujeres: \_\_\_\_\_
- Ubicación del Grupo: \_\_\_\_\_
- Nombre y dirección de persona de contacto: \_\_\_\_\_
- Lugar donde se desarrolla el Proyecto: \_\_\_\_\_
- Breve descripción del Proyecto y de sus actividades principales: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### El Mercado para Nuestro Producto o Servicio

- El grupo productivo ejecutó una encuesta el año \_\_\_\_\_ durante los meses \_\_\_\_\_ para conocer el mercado para su producto o servicio.
- Se entrevistaron actuales y potenciales clientes. El número de personas entrevistadas fue \_\_\_\_\_, ubicados en los siguientes poblados \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





- Si tienen **clientes actuales**, ¿cuántos quieren seguir comprando el producto o servicio? \_\_\_\_\_
- Número de **clientes potenciales** que muestran interés en comprar el producto o servicio: \_\_\_\_\_
- Cantidad del producto o servicio que entre estos clientes actuales y potenciales (todos sumados) quieren comprar por mes: \_\_\_\_\_ (Indicar kilo, libra, etc.)
- Precio que la mayoría dice estar dispuesto a pagar: \_\_\_\_\_ por cada \_\_\_\_\_ (indicar kilo, libra, etc.)

● Aspectos de calidad del producto o servicio que los clientes exigen:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

● Descripción breve de la competencia para nuestro producto o servicio.  
¿Cuántos otros negocios hay en la zona?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

● Otros aspectos del producto o servicio que son importantes para los clientes:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

● ¿Qué calidad y precio tiene el producto o servicio que compite con el nuestro?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

● ¿Porque pensamos poder competir con los otros negocios?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Los Costos Iniciales y de Operación Normal

Los costos en efectivo de la inversión inicial: infraestructura (materiales y mano de obra), equipos y herramientas que se deben comprar.

Artículos a comprar y mano de obra:

Monto:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Costo inicial total: \_\_\_\_\_

Los costos de la producción y operación del servicio, en un mes:

Costos del mes pasado	Monto mensual	
Pagos por préstamos.		
Materia prima (cuero, alimentos, abono, harina, etc.)		
Mano de obra (salarios, jornales)		
Material para empacar (bolsas, papel, etc.)		
Transporte (traer material, vender el producto)		
Gastos de oficina (papelería, teléfono, etc.)		
Alquileres (terreno, local, vehículo, maquinaria, etc.)		
Otros costos de la empresa		
	Monto anual	Monto mensual
Pago de impuestos, patente, permisos.		
Pago de seguros		
Mantenimiento (edificio, maquinaria, vehículo, etc.)		

Costo total mensual \_\_\_\_\_



Costo total de la inversión inicial (ver arriba): \_\_\_\_\_

Aporte del grupo en efectivo para los costos iniciales: \_\_\_\_\_

**Diferencia entre estos dos montos:** \_\_\_\_\_

**Esta diferencia es el monto del préstamo a solicitar**

El precio solicitado por el producto o servicio será: \_\_\_\_\_ por cada \_\_\_\_\_ (indicar kilo, libra, etc.)

Cantidad (estimada) que se vende en un mes: \_\_\_\_\_

Precio por cada unidad vendida: \_\_\_\_\_

**Multiplicando** estos dos montos nos da el ingreso total por mes: \_\_\_\_\_ **Ingreso total por mes.**

\_\_\_\_\_ **Costo total por mes.**

**Restando** estas dos últimas cifras nos da la ganancia mensual: \_\_\_\_\_ **Ganancia por mes.**

**El préstamo solicitado se pagará de esta ganancia estimada.**

Ahora sabemos cómo formular un nuevo proyecto, cómo conseguir el dinero para iniciar y cuáles organizaciones en nuestro territorio nos pueden ayudar.





Nuestro trabajo es más eficiente con esta metodología: podemos apoyar a más grupos de mujeres en menos tiempo, y además con mejores resultados.

Nos sentimos orgullosas: todas somos facilitadoras de nuestro proceso de aprendizaje. Podemos avanzar solas y cuando la promotora nos visita, analizamos con ella nuestros resultados y planes.



